

JOÃO CRISPIM FILHO



QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL COMO FATOR DE PRODUTIVIDADE NA INDÚSTRIA DE MÓVEIS

Trabalho monográfico de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação Rural, sob a orientação do Professor Enoc Barros da Silva.

25620
sceri

Tombo nº	11903
Classif.	A-658.3
Ex.	1 João CRISPIM FILHO
	2005
Origem:	d
Data:	01-02-06

RUBIATABA – GO
2005

Adm. empresa
Rec. humano
Sist. profissional
Qual. de
Produtividade

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Monografia examinada em 26 de junho de 2005.



MARCOS MORAIS SOUSA
Especialista em Agronegócio
Professor



ENOC BARROS DA SILVA
Orientador

O administrador é eficaz quando consegue integrar duas grandes estruturas dentro de uma empresa: uma a que chamamos de formal, representada pelos números, máquinas, tecnologia e tudo aquilo que podemos exigir perfeição; e a outra, representada pelas pessoas, comportamentos, atitudes e relacionamentos interpessoais, que apresenta-se ambígua e incerta e às vezes até irracional, mas, é essa a estrutura responsável pelo desenvolvimento da organização.

Inmind Consultoria em Treinamento

Dedico todo esse trabalho, primeiramente a Deus, por ter concedido-me saúde, perseverança, e muita sabedoria, para superar todos os obstáculos que nesta longa jornada que hoje estou vencendo.

A minha esposa Fátima, que nestes longos 16 anos de vida conjugal, que com muita perseverança soube compreender alguns atos impensados que cometi.

As minhas filhas Carynne e Caroline, uma dádiva que o Grande Arquiteto me presenteou, sendo elas o grande motivo da minha persistência em vencer mais este degrau do aprendizado.

Aos meus genitores que apesar das dificuldades não mediram esforços para oferecer-me a maior riqueza que o ser humano pode adquirir neste mundo "EDUCAÇÃO".

AGRADECIMENTOS

A Deus.

Agradeço em especial a minha família pelo apoio que me dedicaram nos momentos de dificuldade nesta longa jornada.

Agradeço a todos que participaram direta ou indiretamente, na conclusão deste trabalho monográfico.

APRESENTAÇÃO

A presente monografia constitui-se em um trabalho de conclusão do curso de Administração com Habilitação Rural da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba-Facer. O estudo realizado aborda o problema de falta de treinamento dos administradores das empresas moveleiras de Rubiataba, cujo propósito do trabalho é verificar os motivos que determinam o problema, a fim de conhecer sua natureza bem como indicar meios que possam saná-los.

Para fins de melhores detalhamentos do problema foram traçadas hipóteses referentes a fatores que acredita-se ter relação com o problema, na qual, para sua confirmação utilizou-se de pesquisa do tipo levantamento junto a uma pequena amostra do universo pesquisado com aplicações de questionários para esses elementos, a fim de obter dados que evidenciasse o fator responsável pelo problema, procedendo logo após a aplicação do questionário, a análise e interpretação, através de métodos estatísticos que possibilitasse a mensuração dos dados. A estrutura do projeto encontra-se dividida nos seguintes tópicos:

- 1. Introdução**, que traz um relato sobre a questão em estudo abordando os reflexos e impactos sofridos pelas empresas, cujos administradores não estão qualificados;
- 2. Problemática**, cujo tema tem como função expor de forma objetiva o problema em estudo, de modo que possa ser compreendido e solucionado;
- 3. Hipóteses**, que traça de forma alinhada ao problema questões que possam ser responsáveis pelo problema e que possam vir a ser confirmadas;
- 4. Objetivos**, que trata da disposição de planos que conduzirá a consecução da pesquisa a cerca do problema;
- 5. Justificativa**, que são as explicitações de razões cujas importâncias de natureza econômicas e sociais fundamentam a viabilidade para a realização do trabalho;
- 6. Quadro Teórico**, que são as fundamentações científicas que servirão de base para a confirmação das hipóteses levantadas a cerca do problema;
- 7. Metodologia**, que demonstra os procedimentos adotados à construção, aplicação e análise dos dados da pesquisa;
- 8. Desenvolvimento da pesquisa**, que relata de forma detalhada a aplicação dos métodos adotados na pesquisa, bem como, especifica os resultados alcançados e suas relações com a situação problemática;
- 9. Conclusões**;
- 10. Proposições**, que fornece de fato as evidências das hipóteses

consideradas sobre o problema estudado, bem como especifica as proposições a serem adotadas para um melhor condicionamento na gestão dos empresários do setor moveleiro; **11. Referências; 12. Anexos**, encontra-se o modelo das técnicas adotadas na construção do trabalho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. JUSTIFICATIVA.....	11
3. OBJETIVOS.....	13
3.1. Geral.....	13
3.2. Específicos.....	13
4. PROBLEMÁTICA.....	14
5. HIPÓTESES.....	15
6. QUADRO TEÓRICO.....	16
6.1. O Perfil Desejável do Administrador para os Próximos Anos: Influenciando na Empregabilidade.....	16
6.2. Valorização do Ser Humano nas Empresas.....	16
6.3. Projeção, Desenvolvimento e Retenção de Talentos.....	18
6.4. Visão Sistêmica e Global.....	20
6.5. Características Pessoais.....	21
6.6. A Velocidade como Diferencial Competitivo.....	22
6.7. Cultura Organizacional.....	24
6.7.1. Definição.....	25
6.7.2. Elementos Formadores e Fortalecimento.....	26
6.7.3. Personagens.....	26
6.8. Administrando Organizações que Aprendem: Qualificando as Pessoas.....	27
6.9. O Administrador na Busca do Equilíbrio.....	29
7. METODOLOGIA.....	32
8. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E DADOS OBTIDOS.....	34
9. CONCLUSÕES.....	36
10. PROPOSIÇÕES.....	37
10.1. Objetivos.....	37
10.2. Estrutura.....	37
10.3. Benefícios Profissionais e Sociais.....	38
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
ANEXOS	

1. INTRODUÇÃO

No intuito de acompanhar as mudanças do mundo atual, cabe aos administradores estarem preparados para que suas empresas evoluam; nesse sentido, o treinamento tem o potencial de aumentar a capacidade humana e trazer melhorias sobretudo em relação ao contexto de trabalho, com consequência positiva nos níveis de produtividade dos funcionários.

Nota-se que frente ao problema de falta de treinamento dos administradores das empresas moveleiras de Rubiataba restringe-se a uma ausência de preparação destes, quanto à condução dos recursos humanos de suas empresas, onde o problema pode ser caracterizado como falta de treinamento gerencial, que consiste em um treinamento para potencializar as habilidades dos administradores com um caráter mais abrangente, onde são focadas as necessidades amplas relacionadas ao aspecto de desenvolvimento das características pessoais e organizacionais.

Nesse sentido, os treinamentos para os administradores devem ser voltados para o desenvolvimento de suas habilidades para que estes atuem de forma flexível, a fim de promover mudanças necessárias nos diversos contextos organizacionais. Dessa forma, a função dos administradores das empresas é desenvolver e gerenciar os recursos físicos e humanos em unidades organizacionais, buscando proporcionar satisfação aos que dela se servem, compensação para os que a criaram elevado grau de moral e consciência de realização por parte dos que nela prestam serviço.

2. JUSTIFICATIVA

Desenvolver uma educação profissional junto aos administradores e funcionários das empresas e organizar cursos, treinamentos de forma participativa, com funcionários e empresários deste setor, sendo gestor deste projeto a Faculdade. A avaliação do treinamento deve merecer da parte da gerência os mesmos cuidados que cercam a elaboração do programa de desenvolvimento de recursos humanos, dessa forma, a questão da avaliação do treinamento envolve qualificação profissional dos prestadores de serviço na indústria de móveis. Entretanto, é de responsabilidade direta do administrador fazer com que o treinando participe ativamente do seu processo de aprendizagem, na verdade, o treinamento por sua própria natureza e dinâmica, é incompatível com os sistemas tradicionais de ensino, onde o treinamento via de regra é expectador passivo do processo.

Assim, para estimular-se no aprendizado é preciso estimular no aprendiz o espírito de participação, e neste caso, o instrutor deve: ser bem aceito pelo treinando; seja por sua experiência profissional, seja por conhecimento da matéria; interessando pelos problemas profissionais do treinando no que se refere aos temas expostos; sem mostrar preferência pessoal entre os treinandos, agindo com absoluta imparcialidade. É dessa maneira que queremos estimular os administradores e funcionários a participarem de cursos profissionalizantes, mostrando que a capacitação profissional é a fonte principal para diminuição de custos, aumentos de produtividade e rentabilidade.

A relevância deste trabalho é justificável na medida em que passamos pelo processo da Globalização da economia mundial, onde cada vez mais os países tornam-se interdependentes em suas relações: políticas, comerciais, econômicas e administrativas e quando o número de empregos diminui diariamente. O profissional de administração que deve ser o responsável pela direção das organizações tem de estar pronto a qualificar-se e estimular a qualificação para a manutenção da empregabilidade na sociedade onde está inserida e influenciar no desenvolvimento de outras, através de tecnologias modernas e eficazes, sendo assim, este trabalho justifica-se também, na medida em que propõe o perfil adequado para o

administrador, levando-se em conta estruturas culturais e economias diversas. Pode ser um norteador ainda, para profissionais e entidades na proposição de centros de estudos, capacitação e desenvolvimento profissional e pessoal, aumentando desta forma a empregabilidade e preparando as pessoas a enfrentar com realismo as transformações atuais.

Socialmente os benefícios são evidentes, quando qualificamos um estar desempregada, recebem a ajuda através de uma recondução profissional ou é habilitada a trabalhar autonomamente, diminuindo o nível de desemprego.

Além do perfil e características desejadas, o administrador em parceria com os segmentos sócios deve tomar iniciativas na questão do desemprego e qualificação profissional, influenciando de forma a trazer soluções práticas como no caso da criação e administração de centros de orientação e desenvolvimento profissional, nos quais o profissional poderá se qualificar e atualizar-se de forma a tornarem-se mais empregáveis e competitivos, fator que melhora o desempenho das organizações e beneficiará a sociedade como um todo.

3. OBJETIVOS

A fim de possibilitar melhor conhecimento do problema buscou-se os seguintes objetivos:

3.1 Geral

- Identificar as dificuldades e necessidades dos administradores das empresas para fazerem treinamento.

3.2 Específicos

- Identificar o motivo pelo qual estes não fazem treinamentos.
- Selecionar as opiniões sobre os tipos de instituições que deveriam aplicar o treinamento.
- Questionar quais os tipos de parcerias que considerariam necessárias para a realização de treinamentos.
- Buscar os tipos de incentivos que seriam necessários para facilitar treinamentos.
- Construir centros de capacitação.
- Propor plano de parceria privada com instituições financeiras para custear o treinamento.

4. PROBLEMÁTICA

O setor Moveleiro de Rubiataba é constituído de pequenas empresas que atuam na fabricação e comercialização de móveis; no entanto, os empresários não fazem treinamentos e encontram-se em dificuldades financeiras. Face à situação questiona-se:

A falta de treinamento desses empresários pode ser por fatores econômicos?

5. HIPÓTESES

- Pouco recurso financeiro para custear o treinamento. O valor das mensalidades dos cursos ministrados na Faculdade local FACER ou de outros órgãos não condiz com a renda da maioria dos administradores do município.
- Falta de iniciativa da administração pública para oferecer ou subsidiar o treinamento. O valor das mensalidades dos cursos ministrados na Faculdade local FACER ou de outros órgãos não condiz no próprio município.
- Falta de auxílio das instituições financeiras em oferecer linhas de financiamentos. Os administradores enfrentam grandes dificuldades financeiras, por falta de uma política que proporcionem recursos destinados à educação de um modo geral e ao equilíbrio financeiro das empresas, tendo muitas vezes que recorrerem a empréstimos particulares com altas taxas de juros;
- As câmaras de vereadores não elaboram projetos voltados para o resgate de "Rubiataba como a Capital Moveleira do Estado de Goiás", e angariando recursos externos voltados para esses fins subsidiando os custos. Onde deveria criar projetos governamentais ou não-governamentais que proporcionem a criação de fundos voltados para o incentivo da capacitação profissional dos trabalhadores destas indústrias;
- Falta de uma associação ou uma cooperativa (porém, para isto eles precisam de ajuda de pessoas experientes) para estabelecerem uma política comercial que favoreça a todos, tanto na compra, quanto na fabricação e venda do produto (já existe uma cooperativa, porém, somente para compra), levando em consideração sua autocapacitação e a capacitação de seus trabalhadores.

6. QUADRO TEÓRICO

6.1 O PERFIL DESEJÁVEL DO ADMINISTRADOR PARA OS PRÓXIMOS ANOS: INFLUENCIANDO NA EMPREGABILIDADE

Segundo DRUCKER (1976.p.24), o administrador tem uma função empresarial, uma função de movimentar recursos do passado para o futuro, uma função não de minimizar riscos, mas sim, de maximizar oportunidades. Por isto, o administrador é um dos responsáveis pela direção, ordenamento e desempenho das organizações, sendo assim, ele influencia em toda estrutura de uma empresa e esta influência vai desde a operação diária, até níveis estratégicos. Como o ritmo das mudanças ultrapassou a capacidade de resposta de muitas organizações, reduzir custos já não basta mais para melhoria da eficácia de uma empresa; os negócios precisam ser reinventados, e isto exige modificações nas funções gerenciais e comportamentos mais coadjuvantes dos empregados com a nova realidade e diminuição mundial dos empregos.

A alta administração de uma empresa tem dois conjuntos importantes de clientes a se preocupar. Um é o grupo de pessoas e organizações que pagam pelos serviços/ou produtos da empresa. O outro é o dos empregados. Sem a colaboração desse último grupo, a fidelidade do primeiro sempre será prejudicada (TOWNSEND; GEBHARDT, 1993, p. 25).

Na visão supramencionada, administrar é também uma arte, e o profissional de administração precisa vivenciar isto, aplicando com maestria técnicas eficazes para melhoria da competitividade de sua organização no mercado, ajudando seus colaboradores a tornarem-se cada vez mais qualificados e empregáveis e ele próprio deve manter-se atualizado mantendo sua própria empregabilidade¹ e ajudando na sobrevivência de organização da qual faz parte.

6.2 VALORIZAÇÃO DO SER HUMANO NAS EMPRESAS

Com o avanço tecnológico em todas as áreas do conhecimento humano, os processos de automação, a informatização e demais conseqüências da modernização vem tomando o espaço principal conforme afirma DRUCKER (1976),

¹ Disponibilidade e competência para ser empregado. Qualidade e eficiência.

o desenvolvimento dos computadores nos próximos anos não só os tornará muito mais comuns, muito mais utilizáveis, e instrumento administrativo muito mais empregado, porém, é nesse sentido, que o grande diferencial nas empresas já está sendo o ser humano, pois cada vez mais as tecnologias ficam disponíveis a toda qualquer empresa, por menor que seja, tem acesso a um computador, por exemplo.

Com isso a demanda por um profissional que esteja habilitado a se adequar a estas novas tecnologias e a agregar valor e conhecimento nas empresas cresce ainda mais e o administrador deve estar atento e cômico² desta realidade, ele deve então realmente valorizar os profissionais que com ele trabalham e não somente vê-los como recursos. A empresa e o administrador ideal: trata os recursos humanos como seres humanos, encoraja a participação de todos os colaboradores (não somente os líderes participam), promove a integração entre as diversas áreas da empresa, vê o lucro como consequência de um trabalho bem feito e cumprimento da missão.

O administrador e funcionário devem fazer constantemente a seguinte reflexão: As pessoas que trabalham conosco, têm razão para se orgulharem do que fazem?

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma área extremamente sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Por isso, ela é contingencial e situacional. Depende da cultura³ que existe em cada organização. Depende também da estrutura organizacional adotada. Mais ainda, depende também das características do contexto ambiental, do negócio da organização, das características internas, das funções e processos e de um número de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2000, p. 17).

Neste contexto cada vez mais as funções de Recursos Humanos – RH e Treinamento e Desenvolvimento - T&D nas empresas modernas ganham mais importância por gerarem conhecimento e estímulo nos profissionais tornando-os mais competitivos, temos que desenvolver uma mentalidade competitiva, sendo que a maioria de nós não foi preparado para isso, devido a velhos paradigmas⁴, por exemplo o trabalho como sendo castigo pela própria etimologia da palavra, temos que nos libertar de velhos conceitos que já estão ultrapassados.

² Ato ou efeito de estar consciente.

³ São costumes, tradições de um povo ou de determinada região.

⁴ É um modelo, um padrão.

Na opinião de CHIAVENATO (2000, p. 132), a interação entre pessoas e organizações pode ser explicada pela troca de incentivos e contribuições. Como a organização é um sistema cooperativo racional, torna-se necessário conhecer os motivos que levam os indivíduos a cooperar. É por isto, que quando capacitamos pessoas temos delas o retorno em termos de motivação e produtividade, gerando comprometimento dos colaboradores. Neste novo contexto, o chefe é um treinador e não um juiz.

6.3 PROJEÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Atualmente nenhuma empresa mais oferece uma longa e segura carreira a seus empregados e como consequência lógica a lealdade que os empregados tinham, já não existe mais. Fica por vezes difícil e caro contratar o que algumas empresas chamam de “vencedores” que são pessoas que possuem um alto potencial com larga experiência, neste caso, é bem mais interessante e barato treinar alguém com potencial de vencedor na própria empresa e prepará-lo a ocupar posições da maior relevância na empresa, além do fato de valorizar a “prata da casa”, o que traz benefícios motivacionais para a empresa, evitando a proliferação do problema social do desemprego. Devemos então, projetar os talentos humanos das organizações dando-lhes a chance de mostrar seus valores.

“Hoje em dia, todas as organizações dizem que as pessoas são seu maior ativo, mas poucas praticam o que pregam e um número ainda menor acredita realmente nisso”, afirma DRUCKER (1976, p. 8), uma das maiores autoridades do mundo na administração. O desenvolvimento humano nas empresas tem sido negligenciado e preterido por outros tipos de desenvolvimento: o de vendas, o tecnológico, de marketing e outros frutos de uma visão fragmentada e compartimentada, não observando que o aumento da produtividade e do lucro encontra-se exatamente no equilíbrio entre o desenvolvimento humano e os da empresa. Nesta ótica, DRUCKER (1976: p. 3). deixa claro:

(...) o negócio eficaz é que este reconheça que só dispõe de dois conjuntos de recursos e que estes não podem ser deixados por sua conta. Possui os recursos humanos, de capacidade administrativa e técnica, e possui os recursos financeiros, de verbas em termos de equipamentos e capital de giro. Ambos estes conjuntos de recursos são limitados e devem ser aproveitados ao máximo para que os negócios continuem prósperos

Assim, para que haja desenvolvimento humano é preciso que estejamos inseridos num ambiente de desenvolvimento que é interno e externo à organização, internamente devemos criar um ambiente onde haja uma troca e interligação de conhecimentos e das partes com o todo organizacional, treinamento e conscientização é a base deste ambiente. No âmbito externo devemos ter uma visão ampliada da missão da empresa na sociedade, devemos ser mais exigentes com nossos fornecedores para que possamos garantir nossa qualidade, envolvê-los num clima de competitividade, fazendo-os sentir que eles são co-responsáveis pelo sucesso da empresa.

Precisa-se ainda, voltar-se ao desenvolvimento da sociedade na qual a empresa está inserida, um bom exemplo disso é o de um empresário americano que ajudava muito sua comunidade e quando foi questionado o porquê dava tanto dinheiro a ela, ele respondeu: "Quando eu morrer, quero morrer rico e sabendo que ajudei e não apenas morrer rico. Desenvolvo minha comunidade porque minha empresa está nela, assim tenho mais clientes e credibilidade". Este exemplo caracteriza bem o que quero dizer com desenvolvimento externo.

Para TOWNSEND e GEBHARDT (1993, p. 91), a qualidade não é apenas racional, é emocional; ela toca tanto o coração como a mente. É por isto que no ambiente interno deve haver uma preocupação constante com a qualificação das pessoas que trabalham na empresa, treinando e respeitando-as, um bom exemplo de respeito foi de uma determinada empresa que estava para fechar as portas de uma de suas filiais e o último evento que nela ocorreu foi um churrasco de agradecimento à diretoria pelos empregados que foram notificados da situação desde o início, até o fim com transparência e tiveram por seis meses garantidos suas assistências médicas, odontológicas e auxílio desemprego e na medida do possível os mais antigos foram recolocados em outras cidades. Este tipo de atitude da empresa tipifica bem o desenvolvimento de forma ampliada e respeito pelo colaborador.

Mas não basta criar e desenvolver talentos, o administrador e a empresa devem ser hábil para reter estes talentos humanos, várias empresas no mercado já criaram programas para atrair e reter os melhores talentos, pois elas sabem que o prejuízo de se perder talentos é grande, sempre que um bom profissional deixa a empresa perde-se competitividade, tempo e dinheiro investido em cursos, seminários, viagens e benefícios, afinal:

Quando cada empregado está envolvido em melhorar a qualidade, emergem líderes em cada nível. Torna-se desnecessária a supervisão. As únicas condições prévias são: os empregados devem estar cientes do que se espera deles, devem saber que a organização importa-se com eles, que possuem os recursos para fazerem seus trabalhos e que têm autoridade para agir (TOWNSEND; GEBHARDT, 1993, p. 201).

Desta forma, as empresas devem se preparar para reter talentos levando-se em consideração três fatores: pacote de remuneração, ambiente de trabalho e perspectivas de carreira. Para isto, há algumas recomendações práticas: estimulação de cursos inclusive no exterior, treinamento constante, plano de carreira que dê perspectivas de crescimento a longo prazo; avaliações constantes abertas sobre o desempenho dos profissionais; incentivo a idéias novas (profissionais talentosos querem sentir seus potenciais e criatividade aproveitados e valorizados); pacote de benefícios úteis e se possível variável de acordo com cada necessidade; manter um relacionamento próximo e amigável; contratar bem observando se as pessoas partilham e se identificam com os valores da empresa.

6.4 VISÃO SISTÊMICA E GLOBAL

Na visão de TOWNSEND e GEBHARDT (1993, p. 54), não basta que a alta administração comprometa-se definitivamente com a qualidade e a produtividade. Eles devem saber o quê devem fazer. As obrigações não podem ser delegadas. O apoio não basta; é preciso ação.

Portanto, para encontrarmos soluções nas empresas precisamos entendê-las de forma integral e dinâmica e não só observarmos as partes fragmentadas de um sistema, o que nos impede de encontrarmos soluções para problemas complexos, mas saber a maneira certa de agir. O mundo se torna cada vez mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, nosso trabalho é feito de forma sistêmica de ações inter-relacionadas que têm efeito de uma sobre as outras, num mundo globalizado este raciocínio torna-se imperativo para entendermos as correlações entre os problemas e buscar soluções.

No trabalho como na vida, os sistemas nos levam a pensar nas interdependências e na necessidade de colaboração em todos os níveis, neste caso todos na organização devem compartilhar suas diversas visões tendo como objetivo a melhora organizacional. Os objetivos devem ser claros e conhecidos de todos na

empresa para obtenção do comprometimento de toda equipe.

Os administradores devem desenvolver em si próprios e nos seus colaboradores a visão global, enxergar o todo é essencial, um bom exemplo prático disto são sistemas de treinamento em algumas empresas onde os empregados passam por toda a empresa conhecendo cada setor, cada tarefa para melhor compreender como a sua influi nas demais e em toda a empresa.

O treinamento para CHIAVENATO (2000, p.20), é o processo de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem atitudes e habilidades em funções de objetivos definidos. O treinamento, contribui com o estímulo à multifuncionalidade de todos na organização que atualmente vem sendo propagada na necessidade de ser generalista, de entender e saber um pouco de tudo na empresa. O compromisso do administrador deve ser o de manter sua equipe atualizada com as diversas visões empresariais de forma abrangente, isto certamente ajudará na busca de um melhor entendimento, empregabilidade e qualificação na empresa e no mercado de trabalho.

6.5 CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

O mercado mundial é que estabelece modas. A única pesquisa de mercado que interessa hoje em dia é a de âmbito mundial; devemos aprender a ver pela frente um mercado mundial, em vez de apenas nos preocuparmos com economias nacionais (DRUCKER, 1976, p. 37).

Baseando-se nesta visão, os administradores atuais devem ser líderes, bons líderes para enfrentarem de forma competitiva o mercado, existem algumas características pessoais que realmente fazem a diferença entre os profissionais, e estas são traduzidas em resultados, a seguir, listamos algumas destas características:

- ✓ Velocidade – é saber chegar antes do concorrente, ser proativo, mostrar aos colaboradores que se deve correr na frente em tudo, patentear uma idéia sua, ou uma marca antes que outro o faça, darem respostas rápidas e eficazes em todas as situações.
- ✓ Visão – é a capacidade de ver o que os outros normalmente não vêem, romper paradigmas ultrapassados, conjugar passado e presente de forma a projetar melhor o futuro, ter uma visão global, saber onde se quer chegar com clareza e transmitir isto, traçar metas e planos bem concatenados.

- ✓ Multifuncionalidade – desenvolver várias competências e habilidades, buscando uma interação com a equipe de trabalho, procurando entender e fazer um pouco de tudo.
- ✓ Habilidade interpessoal – saber que as vitórias são de equipe e não individuais, entender as pessoas em seus anseios, orientar, ajudar, dar exemplo de qualidade pessoal e profissional, transmitir segurança e credibilidade, acreditar na equipe e no seu próprio trabalho, sentir o clima organizacional e saber como melhorá-lo.
- ✓ Criar outros líderes – as propostas vindas da direção nem sempre geram comprometimento, é necessário treinar pessoas para liderança, formar multiplicadores, darem autonomia e suporte.
- ✓ Gostar do Desenvolvimento – ser capaz de desenvolver pelo prazer, aprender a ter humildade de aprender, desenvolver-se espiritualmente, inclusive ter crença em princípios, adequar o desenvolvimento empresarial ao pessoal e comunitário, formando uma sociedade mais justa.
- ✓ Ser Humilde – os empregados são todos os que trabalham nas organizações e as mesmas precisam de redes rápidas e confiáveis, compromissadas, saber que os desafios vêm do desempenho em determinado momento, não do cargo, é preciso saber também quando seguir outro líder e isso requer humildade.

Existem obviamente outras características que podem ser inclusive desdobradas das citadas, mas o que deve ficar nítido é que o profissional de administração para ser eficiente e eficaz tem que possuir características pessoais que possam ajudar a organização e a ele próprio no exercício de suas funções profissionais, deve-se ter a consciência que o líder influencia sua equipe de trabalho, se suas características forem adequadas as organizações atuais, a empresa e os colaboradores estarão melhor qualificados.

6.6 A VELOCIDADE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Competição acirrada pelos mercados cada vez mais segmentados, (fazendo) com que as empresas tenham que tornar mais eficiente sua capacidade de produzir e ao mesmo tempo, maximizar sua capacidade de inovar, intensificando, em ritmo e volume, a criação de produtos e processos. Isto as impele a adotar novos métodos de produção e novas formas de organização de trabalho, onde diferentes atribuições são exigidas dos trabalhadores (LUIZ, 1995, p. 102).

Parece que agora, num período de rápida mutação, no qual novos ramos de atividade industrial surgem como novas forças dinâmicas (DRUCKER, 1976), o mundo se divide entre os rápidos e os lentos e isso não é uma questão metafórica⁵, nações inteiras enfrentam um fato inexorável: a sobrevivência do mais rápido. Obviamente isso afeta as empresas e administradores que não podem ficar para trás sob o risco de suas próprias extinções, o compromisso do administrador é também com a velocidade.

Necessita-se estar atento para alguns choques culturais e administrá-los da melhor forma possível. Por exemplo, muitas parcerias malogram quando um fornecedor mais lento deixa de cumprir os prazos combinados, e isso em parte ocorre porque os funcionários da empresa mais lenta desconhecem o quão importante é o tempo para a empresa parceira, não fazem idéia dos prejuízos advindos do atraso. É preciso fazer com urgência uma mudança de cenário, ver como o cumprimento dos prazos é importante e colocar-se no lugar da outra empresa, fato que dificilmente ocorre no mundo empresarial.

Pode-se ainda trazer isso para o dia-a-dia das organizações, observa-se que empregados que vivem no "ritmo tartaruga"⁶ sem se importar com o restante da empresa, pessoas assim, precisam urgentemente romper com velhos paradigmas que são expressos em frases como: "é devagar que se vai ao longe", "os últimos serão os primeiros" e outras que não coadunam mais com o cenário atual de constantes mudanças. Mas é importante estarmos atenta à relação rapidez X desempenho. Faz-se mister compreender que uma não é oposta a outra e sim devem caminhar juntas, tarefas devem ser feitas com rapidez e eficiência, assim o bom desempenho será uma consequência, desta forma:

A empresa eficaz não fica simplesmente ouvindo o que os economistas lhe dizem(...), seus administradores valem-se de antecipações(...). "A empresa bem administrada sabe muito bem que precisa estar preparada para modificar seus planos diante do que as previsões indicam como sendo nova realidade futura, anunciando que o por vir tem de ser diferente do presente" (DRUCKER, 1976, p 8).

Sendo assim, o administrador e a empresa não podem, no entanto sair correndo sem um rumo, sem objetivos previamente estabelecidos pela equipe de

⁵ Em forma de metáforas, simbolizar.

⁶ De forma lenta sem se preocupar com o modelo acelerado atual, da globalização, da era da informação; grupo geralmente composto por pessoas que não acompanham o progresso.

trabalho, aliás, objetivos têm necessariamente prazos, devemos estabelecê-los e cumpri-los, mas temos também que flexibilizar, adequar, acidentes de percurso acontecem, principalmente num mundo globalizado como o atual. Podemos ainda fazer algumas analogias para melhor compreensão. Existem basicamente cinco tipos de empresas e/ou administradores (utilizaremos só o termo empresa) quanto a velocidade e comportamento diante do mercado:

- ✓ A Empresa Carroça: é aquela que ainda vive na Era da Pedra, se utiliza tecnologia ultrapassada e já está em fase de extinção por ser lenta demais.
- ✓ A Empresa Carro: esta já possui um motor que pode impulsioná-la a maiores velocidades, usa tecnologia moderna, mas não o suficiente para competir em alta velocidade.
- ✓ A Empresa Trem: é aquela que vive num ritmo frenético, alcança grandes velocidades, tão rápido que não consegue observar alguns detalhes, nuances do mercado em que se encontra.
- ✓ A Empresa Avião: é aquela que voa, utiliza tecnologia de ponta, pode alcançar grandes alturas, entretanto, tende a ver o mercado muito do alto, pode ficar sem combustível e desabar no chão.
- ✓ A Empresa Helicóptero: também voa, utiliza-se de tecnologias modernas, alcança boa velocidade, entretanto, voa alto (tendo visão global), e voa baixo (observando os detalhes), poder-se-ia dizer que é a empresa ideal quanto à velocidade.

Pode-se ainda fazer analogias com diversos outros meios de transporte, mas creio que estes cinco exemplos já são suficientes para fazer-nos refletir sobre como estamos nos comportando dentro de nossas empresas e como as mesmas estão no mercado, de forma a que busquemos o aperfeiçoamento suficiente para estarmos com a velocidade adequada, preferencialmente situados à vanguarda do desenvolvimento estando qualificados para a competição do mercado.

6.7 CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com CHIAVENATO (2000), toda organização opera dentro de um ambiente em que existem outras organizações. Portanto, para entendermos uma determinada organização é primordial que observemos sua cultura, seus valores, para que o administrador cumpra bem o seu papel, ele deve considerar e respeitar a

cultura da empresa, pois a mesma, certamente afeta seu trabalho, a seguir será exposto a definição, os elementos formadores e os personagens da cultura das organizações.

6.7.1 Definição

Para falarmos de cultura organizacional é importante nos localizarmos quanto ao seu conceito, que pode ser visto como sendo um conjunto de valores que são desenvolvidos e reforçados com o decorrer do tempo, fazendo com que estes se sedimentem como sendo válidos para se lidar com algum tipo de conflito que possa vir a ameaçar a ordem vigente da organização. A cultura organizacional é a formação de um emaranhado de valores, crenças, mitos, heróis, tabus e personagens que interagem entre si e que se expressam através do comportamento dos membros de uma organização, tornando-se perceptível a outras pessoas dentro e fora da empresa.

É nesse sentido que CHIAVENATO (2000), aborda a educação profissional como aquela que visa o preparo do homem para a vida profissional, a qual é compreendida em três etapas: formação profissional, desenvolvimento profissional e treinamento; ambas, abordam os aspectos sociais, religiosos, culturais, políticos, éticos, moral e profissional.

6.7.2 Elementos Formadores e Fortalecimento

Toda e qualquer organização tem a sua própria cultura e esta é composta de elementos formadores e de fortalecimento. Embora, afirma CHIAVENATO (2000, p. 76), que todos os membros (internos ou externos) provocam um impacto sobre a adaptação e os processos de tomada de decisões da organização (e vice-versa); são os costumes, o estilo de vida destes elementos que forma a cultura organizacional da organização e dão as diretrizes para a mesma, bem como, moldam o comportamento de seus membros, como por exemplo: o tempo de convivência de seus membros que vem a reforçar hábitos e costumes, entretanto, devemos questionar isso, pois as pessoas não são eternas, ao passo que a cultura pode perpetuar-se. Podemos dessa forma observar que a cultura emerge da interação dos membros de uma organização, fazendo de certa forma um aprendizado coletivo que é então formador cultural.

Com relação ao fortalecimento existem ritos e cerimônias que são

atividades planejadas para fortalecer a cultura, por exemplo, temos rituais de integração como: almoços, passeios, confraternizações de fim de ano, etc. Que tentam promover uma maior coesão entre os membros de uma organização dando-lhes a sensação de que estão todos num “mesmo barco”, temos ainda rituais de reconhecimento como: condecorações e eleição de funcionários padrões da empresa que visam enaltecer aos valores organizacionais que os dirigentes acham ideais. A cultura também é fortalecida com a questão do orgulho que as pessoas tem de pertencer a uma determinada organização, que é reforçado quando os dirigentes enaltecem o papel que a empresa exerce na sociedade, fazendo os membros a se sentirem importantes por trabalharem lá.

6.7.3. Personagens

(...) As **relações trabalhistas** constituem, no fundo, uma política de relacionamento da organização com seus próprios membros. Na prática, uma especialidade política, pois o conflito entre **capital** e **trabalho** em uma sociedade em transição pode ser resolvido mediante uma inteligente negociação política (CHIAVENATO, 2000, p. 459).

Segundo o autor acima, a hierarquia formal nem sempre é obedecida na prática, devido a uma série de interesses, inclusive políticos, e um bom exemplo seria a formação de círculos sociais que são denotados através de sindicatos e entidades de classe. Neste contexto surgem dentro das organizações alguns personagens:

- ✓ “Os Contadores de Estórias” – são aqueles que interpretam a realidade de acordo com sua percepção e normalmente se encontram em posição onde há grande quantidade de informações.
- ✓ “Os Padres” – são aqueles que mantêm o “bando” unido, estão sempre dispostos a ouvir uma confissão, têm sempre uma solução para os dilemas morais.
- ✓ “Os Confidentes” – são os que detêm o poder por detrás do trono. Sabem ler rapidamente o que se passa na mente do chefe, mantêm um vasto sistema de contatos que são sempre utilizados.
- ✓ “Os Fofoqueiros” - enquanto os padres falam por analogias, os fofoqueiros falam de nomes, datas, eventos, salários. Seu papel é por vez o de promover o divertimento, o que os tornam pessoas tolerantes.
- ✓ “Os Espiões” - são pessoas leais (ao chefe) que mantêm o chefe sempre bem informado à respeito de como andam as coisas, se precisar “entregam” os

companheiros para se promoverem.

Certamente todos podem identificar os personagens anteriormente citados nas nossas organizações, talvez existam pessoas que se encaixem em um ou mais personagens, mas há sempre um predominante, basta observar o comportamento delas e os identificaremos e também podemos nos identificar. É papel do profissional de administração esta identificação para que possa alocar no setor adequado cada pessoa para um melhor funcionamento da empresa.

6.8 ADMINISTRANDO ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM: QUALIFICANDO AS PESSOAS

Com a velocidade das mudanças, o mundo empresarial está cada vez mais relacionado com o aprendizado e o administrador moderno tem a responsabilidade de mantê-lo em constante aprendizado, bem como, estimular e criar mecanismos para que sua organização seja de aprendizagem, qualificando assim seus colaboradores e influenciando na melhoria de seus níveis de empregabilidade e competitividade, portanto:

o papel da administração não deve nunca se preocupar em restaurar ou manter a normalidade, porque normalidade é a condição de ontem. A verdadeira função da administração numa empresa eficaz é de dirigir e refocalizar as atividades no sentido do que sejam as verdadeiras realidades econômicas de hoje e de amanhã (DRUCKER, 1976, p. 3).

Desta forma, é possível aprender num grupo de trabalho? E se for, como? De acordo com as afirmações supramencionadas, para responder essas questões não se pode dar uma resposta fixa e acabada, mas devemos ter em mente uma contribuição de forma crítica e séria para o conceito de "Organizações de Aprendizagem", uma definição que poderia ser dada para tais organizações seria: são organizações nas quais as pessoas são estimuladas continuamente a expandir sua capacidade criativa e obter resultados que realmente as satisfaçam, onde há uma promoção na maneira de pensar das pessoas, fazendo com que haja um pensamento sistêmico, abrangente e criando a interligação entre as partes com o todo organizacional de forma comunitária, ou seja, as pessoas transmitem seus novos conhecimentos ao grupo de trabalho e também aprende com ele.

Entretanto, não é difícil encontrarmos empresas que são verdadeiras "prisões intelectuais", cerceando o próprio direito de pensar de seus funcionários,

são frases como: "Aqui você não é pago para questionar e sim para executar" ou "Não invente, faça somente o previsto", que refletem o pensamento mecanicista e inviável atualmente, tais empresas precisam urgentemente perceber que o grande diferencial delas é seu capital humano, pois a tecnologia está cada vez mais acessível a todos. Estudos atuais mostram que no Brasil mais da metade das pessoas acham muito mais atrativo ter o próprio negócio do que trabalhar numa empresa, e não é só pela questão salarial, mas também pela liberdade que almejam alcançar no trabalho, liberdade de fazer o inusitado e se dar bem sem que o chefe ou algum colega o recrimine por ter feito algo "não previsto" nos manuais ou que não seja costumeiro, independente do bom resultado que trouxe.

Além destes, existem vários outros entraves que dificultam o aprendizado num grupo de trabalho e conseqüentemente o desenvolvimento do mesmo, por exemplo: comportamentos rotineiros que podem produzir a incompetência pela falta de questionamento, criação de rotinas defensivas que procuram evitar ameaças ou surpresas (como se isso fosse possível), inflexibilidade de normas (principalmente no setor público), o perigo de não perceber as mudanças lentas e graduais nos ambientes externos e internos e também o mito,⁷ de que é a equipe administrativa que toma as decisões e define metas. As melhores organizações já descobriram que vale a pena despertar o empenho e a capacidade de aprender e tomar decisões em todos os níveis organizacionais.

(...) Não há nenhuma dificuldade em entender o fato de que o papel dos gerentes intermediários enfrentará uma mudança clássica de paradigma, onde os diretores deixarão de ser diretores e microgerentes para se transformarem em treinadores e em recursos. Esse novo modelo oferece atraentes oportunidades para a colaboração e a inovação (TOWNSEND e GEBHARDT, 1993, p. 46).

Nesta ótica, a resposta para o futuro das organizações é aprender, mas para aprendermos conceitos novos por vezes precisamos nos livrar de alguns que já estão ultrapassados e não servem mais atualmente. Devemos mudar nossos paradigmas com vistas ao auto desenvolvimento, mesmo em períodos de turbulência. Um assunto primordial em organizações que aprendem é a formação de equipes, que são um grupo de pessoas que se preocupam entre si, são abertas, enfrentam e resolvem conflitos, ouvem novas idéias, onde há liberdade de

⁷ Pode ser interpretado como: alegoria, fantasia..., Neste caso, trata-se de uma imaginação, uma idéia fantasiosa.

expressão e tem-se um bom nível de confiança mútua.

Mas o que se deve fazer para alcançar uma organização que aprende na prática? Eis algumas sugestões úteis:

- ✓ Deve-se reduzir ao mínimo as tarefas que não envolvem raciocínio.
- ✓ Eliminar a burocracia desnecessária.
- ✓ Acabar com as disputas internas improdutivas.
- ✓ Usar ao máximo o conhecimento das pessoas e estimulá-las a produzirem novos de forma democrática.
- ✓ Elaborar uma política participativa na qual as pessoas se sintam valorizadas em suas contribuições independentes da hierarquia.
- ✓ Estimular o comportamento ético, por exemplo, o chefe não deve apresentar o projeto de um subordinado como sendo seu.
- ✓ Criação de um clima de respeito e confiança, sem medo de inovar e assumir riscos.
- ✓ Demonstração de objetivos comuns para gerar maior comprometimento, fazendo com que todos saibam que são co-responsáveis pela organização.

6. 9 O ADMINISTRADOR NA BUSCA DO EQUILÍBRIO

As empresas e administradores encontram-se numa busca cada vez mais frenética de produtividade, devido à competitividade acirrada entre elas e as mudanças cada vez mais rápidas, fruto da globalização e desenvolvimento que vive. Neste afã pela produção, por vezes esquecemos o fator mais importante dela: o ser humano.

A experiência é a maior garantia. Um processo de qualidade muda a forma pela qual o trabalho é realizado. Ele sensibiliza todo mundo para as possibilidades de melhoria e dá às pessoas as ferramentas para que obtenham resultados. Na medida em que a empresa mantém um ambiente no qual o processo possa florescer, as possibilidades são ilimitadas (TOWNSEND; GEBHARDT, 1993, p. 117).

Nesse sentido, existem vários métodos e estudos com o objetivo primordial de aumentar a produtividade, dentre eles podemos citar: Reengenharia, Círculos de Qualidade Total, Gerenciamento da Qualidade Total, Controle da Qualidade Total e tantos outros. Todos visam não só ao aumento da produção mas

também, a manutenção dela para poder sobreviver num mercado cada vez mais competitivo.

Mas atualmente no Brasil e nos Estados Unidos, uma das maiores demandas pela consultoria recai exatamente na recomposição moral das empresas que adotaram, por exemplo, a Reengenharia, e não foram bem sucedidas. A saída, a diferenciação competitiva será dada por intermédio dos seres humanos que pertencem as organizações. Para mudar as organizações usamos alguns métodos que visam ao aumento da produção e da qualidade, que influencia diretamente na empregabilidade, com diversos rótulos, mas além desses métodos, temos que ter em mente que para mudarmos as organizações temos que mudar as cabeças das pessoas, nossas próprias cabeças. E essa mudança só será efetiva se as pessoas tiverem informações em todos os níveis, faz-se mister abrir, descongestionar.

Numa hierarquia rígida, sobem informações e descem decisões, se as informações sobem truncadas, as decisões serão confusas. É necessário e urgente abrir o processo de comunicação, fazer com que todos nas organizações sintam-se responsáveis pelos seus próprios trabalhos, mas isso, só será viável se as organizações forem voltadas para a aprendizagem. E em empresas que possuem o diferencial do aprendizado em todos os níveis, torna-se possível o início do equilíbrio: produtividade X gente. Na busca desse equilíbrio precisamos aprender novos conceitos, novas tecnologias, ter uma visão sistêmica e global, influenciar na qualificação profissional e na empregabilidade, aprender novos conceitos exige quebra de paradigmas, mas vale a pena o esforço.

O objetivo da empresa não deve ser visto somente no sentido de maximizar o lucro, a empresa é a integração de pessoas que devem ter a consciência de evolução, e para isso devemos saber qual a nossa missão dentro da organização e, num sentido mais amplo, qual a missão da organização na sociedade, no país, no mundo. Entretanto tudo na vida dever ter equilíbrio, não adianta termos uma visão de curto prazo, mas também não serve somente a visão de longo prazo, não basta ser um especialista exagerado ou um generalista de igual forma. Qualquer excesso é prejudicial, pois a virtude está no equilíbrio.

Não sabemos se as pessoas que estão nas empresas, hoje estarão amanhã, devemos (os administradores) desenvolvê-las para a vida, para montarem seu próprio negócio se quiserem, para ganhar liberdade, crença, paixão. E esse desenvolvimento só se tornará real se as pessoas estiverem motivadas para ele.

Shakespeare já dizia que as únicas fontes de motivação para o ser humano são uma grande dor ou um grande prazer, mostra-se as duas faces da moeda, da realidade que já chegou. Precisamos oferecer motivos para as pessoas terem o direito de mudar, e essa mudança que poderá gerar mais produtividade, lucro e melhoria da qualidade nas empresas só se dará se houver participação, congregação de todos na empresa.

É preciso trabalhar a antropologia⁸ da empresa, que é tão importante quanto a produtividade e a qualidade, pois já ficou provado que não adianta “importar modelos” de mudança organizacional que visa somente a produção, sem levar em conta a cultura da organização, os recursos humanos. Precisa-se sentir as pessoas, suas necessidades, aspirações e anseios, temos que conciliar os interesses das organizações com os das pessoas que nelas trabalham, objetivando criar um ambiente favorável ao desenvolvimento. Nesse processo é preciso haver flexibilidade, comprometimento e honestidade de ambas as partes que irão interagir. E todos já sabemos que se não houver comprometimento de toda a organização fica praticamente impossível qualquer método dar certo.

As empresas que dão certo são aquelas que não tem a tirania da razão ou emoção, lucro ou gente. É gente e lucro. E é possível este equilíbrio, esta conciliação, basta que todos se comprometam em tentar fazer uma organização melhor, uma sociedade digna, e deixar para os descendentes um mundo agradável e equilibrado, baseado na harmonia e no amor.

⁸ As diferenças e variações entre eles. Análise com base nas características biológicas e socioculturais dos

7. METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como objetivo identificar a opinião dos administradores sobre as dificuldades que eles possuem para fazerem treinamentos, sendo classificada conforme o objetivo proposto como pesquisa descritiva, que segundo GIL (1999, p. 46), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então o estabelecimento de relação entre variáveis.

A pesquisa descritiva tomou como método de delineamento o levantamento, que de acordo com GIL (1999, p. 56), são pesquisas que caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informação a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para depois mediante análise quantitativa obterem-se as conclusões correspondentes aos dados.

A pesquisa de levantamento será utilizada junto aos administradores das empresas moveleiras, elementos da amostra do universo, de modo que seja possível requerer os devidos dados necessários para obter os resultados desejados.

Coleta de Dados

Os dados serão coletados dentro de um universo finito de empresários em uma amostra de sete empresas, sendo o setor constituído de 25 empresas o que corresponde a 28%, a escolha da amostra foi aleatória, que segundo GIL (1999, p.101), consiste em atribuir a cada elemento da população um número único para depois selecionar alguns desses elementos de forma casual.

O instrumento de coleta dados é o questionário aberto, que consta-se de questões inerentes a razões conscientes de crenças, sentimentos, orientações ou comportamentos, formuladas com o objetivo de descobrir os porquês. (GIL, 1999, p.133).

Análise dos Dados

Os dados obtidos da coleta de dados serão analisados e interpretados por categorias de dados e logo após a procederá a codificação, que segundo GIL (1999, p.170), é o processo pelo qual os dados brutos são transformados em símbolos que

possam ser tabulados.

Após a obtenção desses dados, os mesmos serão submetidos a tabulação, que segundo (GIL, 1999, p.171), é o processo de agrupar e contar os dados que estão nas várias categorias de análise e tratamentos estatísticos.

A tabulação adotada é a denominada marginal, que consiste na simples contagem das freqüências de categorias de cada conjunto. O procedimento de tabulação é o manual que consiste no registro toda vez que aparece determinado valor. Em seqüência, após a tabulação procederão à análise estatística com a descrição dos dados a fim de verificar como os indivíduos se distribuem em relação a determinada categoria.

Em seguida os dados serão analisados à luz da teoria científica buscando fundamentação científica para as interpretações.

Divulgação dos Resultados

Os dados serão divulgados por meio de tabelas e gráficos, de forma que explicita os resultados obtidos.

8. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E DADOS OBTIDOS.

A pesquisa de levantamento de dados no setor moveleiro foi realizada durante o mês de maio de 2005, quando aos 14 dias do mês do corrente ano, ocorreu a aplicação do questionário aos indivíduos da amostra. Em seguida, seguem-se a apresentação dos dados em tabelas e as descrições dos dados referentes à cada questão aplicada no questionário.

Aspectos	Nº de respondentes	% Porcentagem
Por falta de recursos financeiros	6	86
Já são treinadas	1	14
Total	7	100

Para a questão “motivo pelo qual não fez treinamento” nota-se, que do total de entrevistados 86% responderam que o motivo pelo qual eles não fazem treinamentos são por falta de recursos financeiros, enquanto 14% responderam que já são treinados.

Aspectos	Nº de respondentes	% Porcentagem
FACER	2	29
SEBRAE	5	71
Total	7	100

Na tabela dois da questão “tipo de instituição que seriam viáveis para eles fazerem treinamentos”; nota-se que do total de participantes, 71% consideram que a instituição viável para fazerem treinamentos é através do SEBRAE, enquanto 29% consideram que a instituição seja a FACER.

Aspectos	Nº de respondentes	% Porcentagem
Parcerias públicas	2	29
Parceria privada	1	14
Associação	1	14
Parceria público-privada	3	43
Total	7	100

Na tabela três da questão “Tipos de parcerias necessárias para a realização de treinamento” nota-se que do total de participantes 14% responderam que a parceria necessária são parcerias privadas, 14% responderam que são parcerias com associações e 43% responderam que são as parcerias público-privadas.

Aspectos	Nº de respondentes	% Porcentagem
Subsídio com a prefeitura	5	71
Linhas de financiamento	2	29
Total	7	100

Na Tabela quatro da questão “Tipos de incentivos necessários para a realização de treinamentos” nota-se que do total de participantes 71% consideram o incentivo necessário são subsídios da prefeitura no custeio do treinamento e 29% consideram que o incentivo necessário são linhas de financiamentos.

9. CONCLUSÕES

Diante dos resultados obtidos, ficou constatado que, dentro da amostra representativa do universo de administradores, a maior parte compõe-se de indivíduos que por fatores econômicos não fazem treinamentos, tendo então testada e confirmada as hipóteses, agregando-se a esse resultado um sentido de pouca perspectiva desses administradores serem treinados, visto que os mesmos não contam com o apoio da administração pública e também não possuem nenhum tipo de parceria que possam a vir ajudá-los quanto à qualificação profissional, não visualizando meios de melhorar suas condições de administrar ou de ascenderem profissionalmente através de capacitação, nem mesmo de desenvolvimento da sua própria força de trabalho e melhoria do setor.

Todavia, os resultados dessa pesquisa ensejam riscos elevados para o setor moveleiro, quando os processos de gestão do conhecimento e desenvolvimento humano não são de fato encarados como fator essencial para o sucesso do negócio, tornando difícil que estes administradores recebam atenção e suporte para se desenvolver, pois é sabido que hoje as empresas precisam ser guiadas por pessoas que detenham um amplo conhecimento para prover uma boa gestão, deixando o conhecimento empírico de lado e assim garantir sua sobrevivência.

10. PROPOSIÇÕES

Considerando-se os resultados obtidos da pesquisa, seguem-se as seguintes proposições:

- ✓ **Criação de centros de orientação e desenvolvimento profissional com parcerias públicos e privados.**

Uma maneira viável de qualificar estas pessoas que ainda não estão preparadas para esta nova e rápida realidade é a criação de centros de orientação e desenvolvimento profissional. Algumas sugestões apresentadas:

Estes centros de desenvolvimento devem ter:

10.1 Objetivos

Podem existir objetivos específicos para cada área profissional, bem como, objetivos que sejam derivados dos principais que serão propostos a seguir, fazendo-se sempre que necessário as adaptações. Como por exemplo, os objetivos principais:

- ✓ Conscientizar cada profissional da necessidade de uma melhor qualificação para melhorar seu nível de empregabilidade ou para desenvolver seu próprio negócio.
- ✓ Criar centros de estudos e treinamento específicos para cada área profissional e também dar a liberdade de juntar-se a um centro de estudo que não seja da sua área, no caso de mudança de profissão.
- ✓ Difundir no mercado os profissionais que lá estudam e treinam, fazendo com que o mercado conheça suas capacitações e habilidades.
- ✓ Desenvolver novas habilidades e conhecimentos.
- ✓ Aprimorar as habilidades interpessoais, principalmente para quem deseja ser um profissional autônomo ou microempresário.

10.2. Estrutura

A estrutura proposta inicialmente seria bem simples, com três núcleos com suas funções distintas, mas agindo como num sistema interligado, a saber:

- ✓ Núcleo de Captação – é responsável pela inserção dos profissionais no Centro de Desenvolvimento através de seus currículos, utilizando-se de um

sistema de computação onde os mesmos são padronizados e selecionados por área de atuação e perfil profissional.

- ✓ Núcleo de Treinamento – é onde as potencialidades dos profissionais serão avaliadas e desenvolvidas, através de técnicas modernas de aperfeiçoamento e desenvolvimento, será nesta fase que a pessoa com a ajuda de administradores elaborará ele próprio seu currículo, receberá instruções práticas sobre comportamento em entrevistas, técnicas de venda e relacionamento interpessoal recebendo apoio constante desde o início do treinamento até sua recondução profissional, avaliando e também ajudando na excelência deste serviço através de sugestões e produções técnicas ou científicas.
- ✓ Núcleo de Difusão – é o núcleo que irá divulgar os profissionais através de meios como: telemarketing, Internet, jornais informativos das profissões, divulgação diretamente em empresas através de palestras informativas e meios de publicidade.

10.3 Benefícios Profissionais e Sociais

Com a criação de Centros de Orientação e Desenvolvimento Profissional as pessoas que atualmente se encontram fora do mercado de trabalho ou que não estão satisfeitas ou não adequadamente colocadas em suas organizações são primeiramente qualificadas profissionalmente e conscientizadas sobre as transformações de valores que estão ocorrendo no processo produtivo e de mercado, ficando assim com um nível de qualificação e empregabilidade adequado tornando-se mais competitivos e capazes de assumirem novos desafios nos negócios e ganhando mais liberdade de forma mais confiante e profissional, tornando-se mais produtivo, com maior conhecimento, onde estas pessoas estariam se beneficiando de vantagens, o setor estaria favorecido e o município com certeza, estaria dando um salto em sua economia.

A valorização das pessoas que trabalham nas indústrias de móveis é ainda pouco democrática, obedecendo uma hierarquia com tendências retrógradas⁹; são tratados como simples trabalhadores, onde muitas vezes são obrigados a parar de estudar em consequência da falta de tempo ou do cansaço. Os jovens e

⁹ Contrária ao progresso, anacrônico e antiquado.

adolescentes não recebem nenhum incentivo por parte de seus patrões para estudarem ou fazerem algum curso de aperfeiçoamento. Uma grande parte trabalham como diarista (os chamados *badecos*), isto é, sem carteira assinada (sem nenhum direito trabalhista garantido) e fazem somente aquilo que já sabem ou que aprendem vendo os colegas fazerem. Nenhum talento é explorado no intuito de especializar novos e/ou futuros profissionais no ramo. Os fatores citados neste trabalho, e outros fatores administrativos têm sido responsáveis também, por um considerável número de falência das indústrias de móveis da cidade de Rubiataba, prejudicando bastante a economia local e a vida de muitos cidadãos e cidadãs deste município. Acreditamos que esse processo pode ser revertido, só depende de nós; aqui, porém fica registrado uma contribuição para o setor moveleiro.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUENO, Francisco Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**, 2. ed. rev. e atual. São Paulo: FTD, 2000.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988. 251 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 631 p.

DRUKER, Peter. **A nova era da administração**. São Paulo: Pioneira, 1976. 275 p'.

_____. **O Líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996. 347 p.

_____. Administração do futuro. **Exame**, v. 647, n. 22, São Paulo: Abril, p.124, 3 fev. 1997.

FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo:Atlas, 1992. 170 p.

GIL, Antonio Carlos. **Metodología do ensino superior**. 3. ed. São Paulo: Atlas,1999. 121 p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 230 p.

SARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997. 198 p.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo:Best Seller, 1996. 520 p.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000. 279 p.

TOWNSEND, Patrick L.; GEBHARDT, Joan E. **Qualidade em ação**: lições de liderança, participação e avaliação. Trad. José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1993. 224 p.

SITES CONSULTADOS

CODES & BELACAP, disponível em: <<http://www.belacap.df.gov.br/treina.htm>>. Acesso em: 30 abr. 2004.

COVEY, Stephen. **Os sete hábitos das pessoas muito eficazes**. São Paulo, 1996
DERDIC/PUCSP. Disponível em:
<<http://www.entreamigos.com.br/textos/trabalho/capacitação.htm>>. Acesso em:
30 abr.2004.

LUIZ, Demétrio Pedro. **A capacidade de aprender dentro da empresa**. Disponível em:
<<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 25 maio 2004.

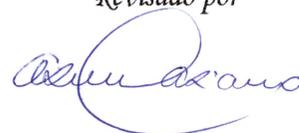
MELO, Ricardo, Dal Santo. **Planejamento de recursos humanos**. Disponível site
<<http://www.rh.com.br>> Acesso em: 25 maio 2004

MILANEZE, Cristiane. **Considerações sobre treinamento e desenvolvimento**.
ASSESC e-mail: coordestagios@assesc.com.br. Acesso em: 29 abr. 2004

PEDITEC. **Habilitação profissional**. Disponível em:
<<http://www.pop.pe.mp.br/peditec/hadef.htm>>. Acesso em: 30 abr.2004.

SENA, Elaine Cristina. **Capacitação profissional**. Disponível em:
<<http://www.entreamigos.com.br/textos/trabalho/htm>>. Acesso em: 29 abr. 2004.

Revisado por



ANEXOS

ANEXO I
GRÁFICOS

Tabela 1. Motivo de não participar de treinamento

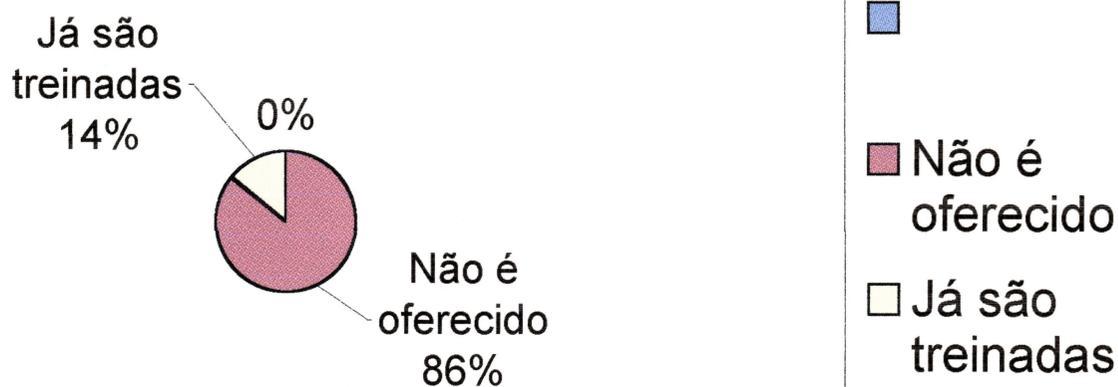


Tabela 2. Local de treinamento adequado

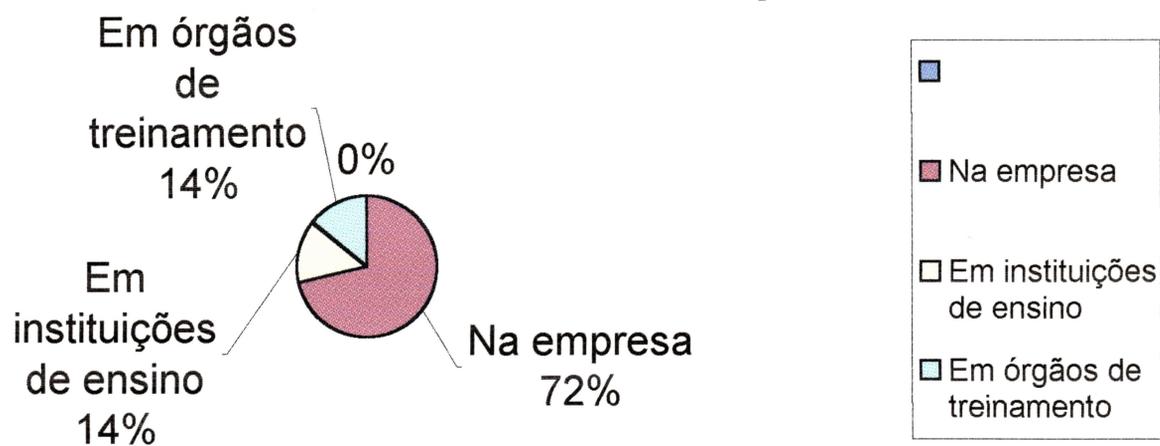


Tabela 3. Parcerias necessárias para o treinamento

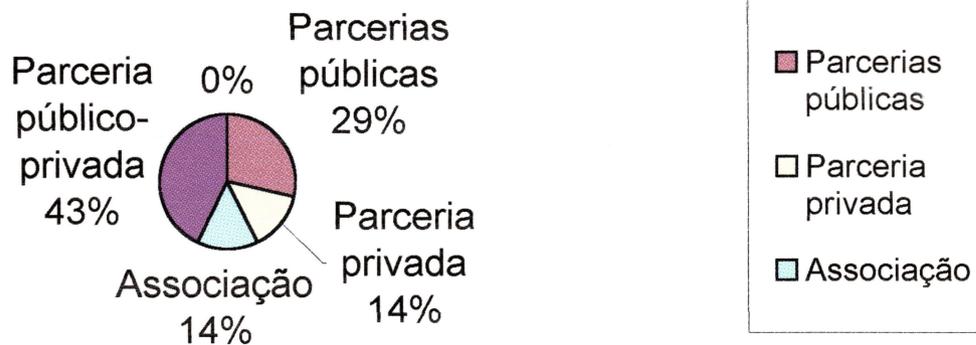
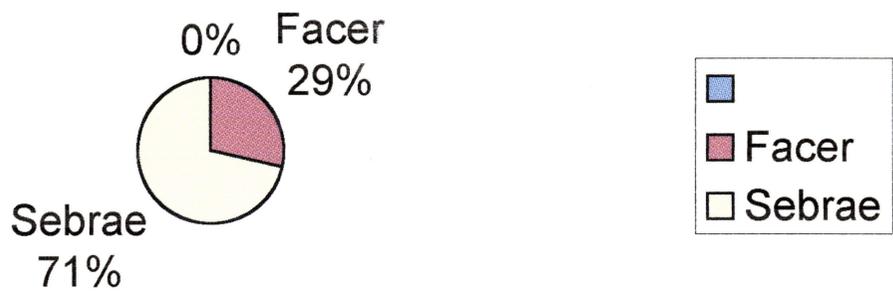


Tabela 4. Tipos de instituições viáveis para o treinamento



ANEXO II
QUESTÕES TRABALHADAS NA PESQUISA DE CAMPO

- 1) Quantos anos têm sua empresa? E quais foram as principais barreiras enfrentadas até hoje?
- 2) Quem administra esta empresa?
- 3) Qual é o nível de escolaridade dos administradores e trabalhadores desta empresa?
 Ensino fundamental
 Ensino Médio
 Ensino Superior
- 4) Durante todo o período de existência desta empresa houve uma boa participação dos administradores e funcionários em conferência ou curso de aperfeiçoamento?
 sim não
Se positivo: em que área?
Se negativo: por quê não?
-
- 5) Esta empresa já ofereceu algum curso de aperfeiçoamento aos seus funcionários ou tem algum programa de incentivo para autocapacitação?
 sim não
Justifique sua resposta:
- 6) Em caso da resposta anterior ser positiva, responda:
Após esta qualificação, seus funcionários apresentaram algum rendimento satisfatório que possa ser mencionado? Quais?
- 7) Se a resposta nº 5 foi negativa, responda:
Por qual motivo você ainda não participou, ofereceu ou incentivou seus funcionários a participarem de cursos de capacitação profissional?
- 8) Diante de sua percepção, um curso de autocapacitação e de qualificação profissional aos seus funcionários trariam alguns resultados positivos no que diz respeito a rentabilidade de sua empresa?

9) De acordo com sua visão de comércio quais seriam os projetos de incentivo que as indústrias de móveis estão necessitando atualmente? E quais os órgãos podem contribuir?

Como:

10) Levando em consideração o faturamento de sua empresa, seria possível investir um determinado valor em treinamento para seus funcionários?

Sim

Não

Por quê?

11) Em relação ao horário, os seus funcionários teriam disponibilidade para participarem de cursos de qualificação profissional?

Sim

Não

Justifique:

12) Quais são os tipos de parceria, que se implementados estariam favorecendo o comércio de móveis de um modo geral?

Explique: