



*Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas
Santa Catarina*

A background image showing a man in a dark suit and light shirt smiling warmly at the camera. In the blurred background, another person is visible, suggesting a professional office or meeting environment.

Como a gestão de pessoas **impacta nas organizações**

APRESENTAÇÃO

O Brasil passa por um período onde o nível de desemprego está bastante elevado, em abril de 2017, por exemplo, o índice chegou a 13,7%. Os fatores que motivam o desemprego são diversos, e a instabilidade econômica do país tem grande participação nisso, porém, esse tipo de informação nos leva a uma importante reflexão: **Quem pode potencializar os negócios e melhorar os resultados das organizações, aquecendo o mercado, gerando mais competitividade e movimentando a economia?**

E a resposta é simples: são as pessoas!

Apesar de os empresários se preocuparem com inúmeros outros investimentos, também importantes para a empresa, muitos deles esquecem de dar atenção especial as pessoas que atuam no desenvolvimento do negócio. No entanto, felizmente já existem muitas organizações investindo cada vez mais nisso, e comprovando na prática que uma boa gestão de pessoas pode oferecer resultados incríveis.

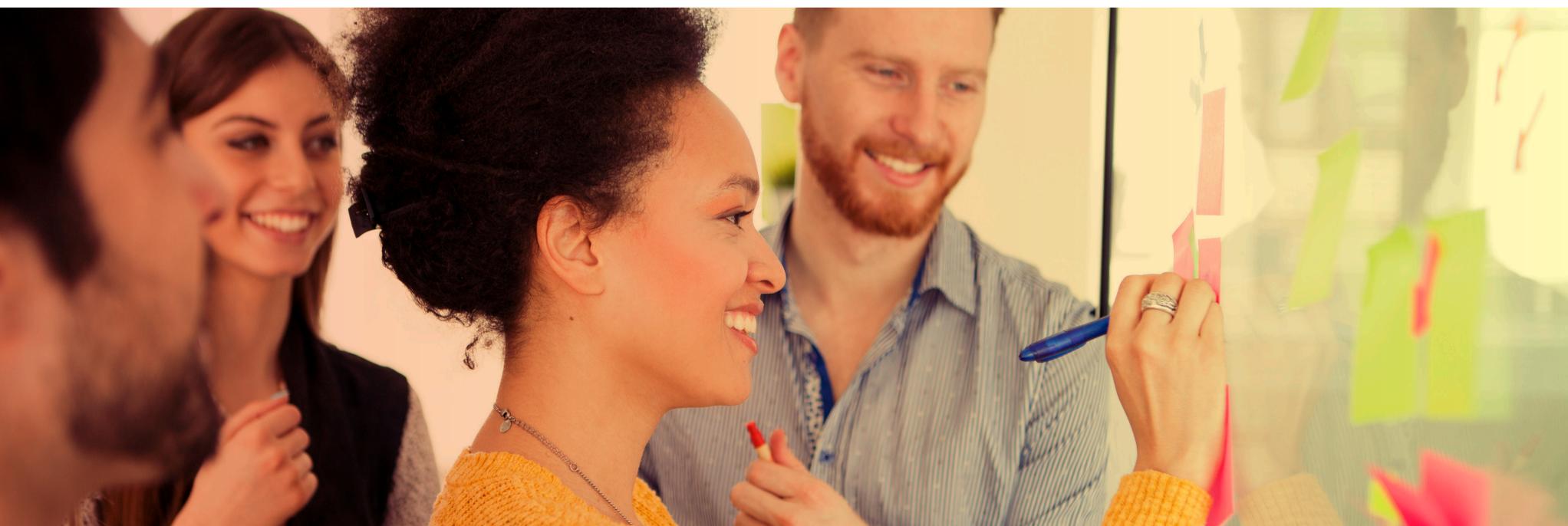
Entendendo que esse é um assunto extremamente relevante nas organizações, o Sebrae/SC produziu esse e-book que, com uma linguagem simples e objetiva, apresenta os principais aspectos sobre gestão de pessoas. Os tópicos abordados são:

- Gestão de pessoas: vantagens e características
- O mapeamento dos cargos-chave
- Atraindo e contratando os melhores profissionais para o seu negócio
- Como treinar, desenvolver e manter os colaboradores atualizados
- Motivando os funcionários e criando um bom clima organizacional
- O perfil do líder na gestão de pessoas

Esse e-book é direcionado para um público bastante amplo:

- Líderes e gestores, que podem colocar em prática os ensinamentos apresentados aqui;
- Profissionais e colaboradores, que podem compreender qual o formato ideal de gestão no qual eles podem ser submetidos.

Aproveite o conteúdo e faça uma boa leitura!



GESTÃO DE PESSOAS

VANTAGENS E CARACTERÍSTICAS

As pessoas são os bens mais valiosos dentro de uma organização, simplesmente porque sem elas não há trabalho, nem mudança e nem evolução. Isso pode parecer meio impactante de início, mas é uma realidade que os gestores e empresários precisam lidar diariamente. Mesmo com o avanço da tecnologia, robotização e tudo mais, o trabalho humano sempre será essencial. No entanto, gerenciar pessoas não é uma tarefa fácil, e os principais desafios enfrentados são:

- Compreender que os potenciais e as limitações das pessoas são diferentes, e que fatores emocionais impactam diretamente na produtividade;
- Encontrar um equilíbrio entre o aumento da produtividade e o incentivo ao aprendizado;
- Encontrar um equilíbrio entre o treinamento de funcionários e as despesas da empresa;
- Evitar conflitos decorrentes de choques entre a cultura pessoal e a cultura organizacional.

São em momentos de crise que a gestão de pessoas se faz ainda mais necessária, porque é mais desafiador manter profissionais motivados nesses períodos, que em momentos de prosperidade, onde a economia e o mercado vão bem.

O mercado

Dados de maio de 2017 indicam que o Brasil possui mais de 19.930 milhões de empresas ativas, destas 93,7% são de micro e pequeno porte. Isso comprova a alta competitividade do mercado, que exige dos empresários a contratação de profissionais cada vez mais adequados. Porém, a contratação desses profissionais não depende mais exclusivamente de qualidade técnica, a identificação dos comportamentos, valores e perfil do indivíduo está cada vez mais relevante nas entrevistas.



O RH

As empresas mais tradicionais e conservadoras costumam utilizar o departamento de Recursos Humanos (RH) estritamente para lidar com questões trabalhistas, como contratação, remuneração, férias, desligamento, entre outros. No entanto, hoje em dia a realidade das empresas exige mais que isso, esse setor também é responsável por atuar na estratégia em-

presarial, propiciando meios para a realização de objetivos organizacionais, equilibrando as expectativas entre empresário e funcionários, promovendo a produtividade e qualidade do trabalho, elaborando métodos que potencializem o desempenho do indivíduo e da organização, desenvolvendo talentos, garantindo a motivação dos colaboradores, construindo um ambiente agradável e muito mais.



O líder

A gestão de pessoas não cabe somente ao departamento de RH, o líder também pode atuar nisso de forma mais específica, na sua própria equipe. Esse relacionamento mais próximo permite tratar de questões individuais, auxiliando os colaboradores a exercerem suas atividades da melhor maneira possível.

Já vimos alguns benefícios de uma boa gestão de pessoas, mas é importante ressaltar os principais problemas ocasionados pela falta dela, ou quando ela não é realizada da maneira correta. Confira:

- Os profissionais tendem a trabalhar dentro da sua área de conforto e sem grandes desafios, isso costuma deixá-los estagnados e, conseqüentemente, desmotivados;
- A busca incessante por maior produtividade pode afetar a qualidade de vida do trabalhador, que pode começar a apresentar comportamentos como cansaço, irritação, falta de concentração, entre outros;
- A má qualidade de vida no trabalho também afeta a saúde do profissional, que pode começar a se ausentar mais frequentemente por conta de consultas ou atestados médicos;
- A falta de incentivo ao aprendizado deixa o profissional desatualizado, e com o tempo ele pode começar a não contribuir tanto quanto no início, fazendo com que ele seja facilmente substituído.

Faça uma reflexão se esses comportamentos são comuns na sua empresa e veja ao longo desse e-book algumas soluções existentes para cada um desses desafios.



O MAPEAMENTO DOS CARGOS-CHAVE

Um dos primeiros pontos a ser observado na gestão de pessoas é a identificação dos cargos-chave da organização, aqueles que são estratégicos e contribuem diretamente para o desempenho dela. Como é pouco provável contratar talentos para todas as áreas de uma empresa, os gestores devem começar a investir na contratação dos melhores profissionais para esses cargos, que correspondem cerca de 20% do total.



Certifiquem-se que pelo menos 95 % dos cargos-chave da empresa tenham as pessoas certas. [Jim Collins, autor do livro “Empresas feitas para vencer”.]

Mapeamento

As posições-chave dependem das estratégias definidas pela empresa. Para mapeá-las, é necessário seguir os seguintes passos:



1. Definir as estratégias do negócio

Questionamentos como: Quais atividades impactam o nosso negócio? Qual caminho a empresa quer seguir? O negócio da empresa deve ser orientado para quem?, bem como entrevistas e workshops com os executivos, auxiliam essa etapa;



2. Identificar as capacidades e competências estratégicas da empresa

Como: inovação, gestão logística, liderança, entre outros. Essas informações variam de acordo com as estratégias definidas anteriormente;



3. Estabelecer critérios de avaliação para a definição dos cargos-chave

Nessa etapa são identificados fatores – com pesos diferentes, para avaliar o quanto determinada posição influencia na estratégia da organização;



4. Identificar as posições-chave

Por meio da avaliação da metodologia anterior.

É importante que exista um monitoramento dessas informações para avaliar se as decisões tomadas foram as mais corretas, caso não sejam, não há problema em realizar os ajustes necessários.

ATRAINDO E CONTRATANDO OS MELHORES PROFISSIONAIS PARA SEU NEGÓCIO

Após identificar todos os cargos necessários para o negócio, e verificar quais deles são essenciais e estratégicos, é preciso compreender qual perfil os profissionais que ocuparão esses cargos devem ter, como é possível atrair eles para a sua empresa e qual o procedimento ideal para contratá-los.

Missão, visão e valores

Um ponto importante a ser considerado nessa etapa é ter bem definido qual a visão, missão e os valores da empresa. Isso ajuda a mostrar ao mercado o tipo de comportamento aceitável dentro da organização, atraindo profissionais com o mesmo tipo de pensamento e, conseqüentemente, afastando aqueles que não se enquadram nele.

Atrair talentos

Existem diversas estratégias de mercado para atrair profissionais para a sua empresa, e a escolha ideal delas depende de vários fatores, como área de atuação do negócio e os investimentos necessários, por exemplo. Conheça duas estratégias interessantes e avalie se elas são relevantes na sua empresa:

- **Indicação:** quando os profissionais contratados indicam candidatos que acreditam ter o perfil para a vaga disponível. Nesse caso, a empresa pode criar algum tipo de recompensa ao indicador, caso o candidato seja contratado. Isso, além de estimular a participação dos colaboradores na seleção, tende a criar um ambiente com pessoas próximas, com comportamentos e personalidades complementares;
- **Ambiente agradável:** quando a empresa é considerada boa para se trabalhar, os próprios colaboradores divulgam as vantagens da organização. Isso acaba dando mais visibilidade à empresa e faz com que muitas pessoas tenham vontade de trabalhar nela.

Seleção

As equipes que compartilham os mesmos valores e possuem o mesmo entendimento sobre o negócio costumam obter mais sucesso nas suas atividades. Porém, como contratar profissionais com essa mesma sinergia? A resposta está na elaboração de um bom processo seletivo. Entenda os principais fatores que devem ser levados em consideração nessa etapa:

- Elabore um processo seletivo que seja capaz de avaliar todas as competências necessárias para a função analisada;

- Faça uma avaliação da personalidade do candidato e veja se ela está adequada ao cargo oferecido. Elaborar boas perguntas é essencial para identificar isso;
- Verifique também se o candidato possui a experiência e qualificação técnica exigida. A análise do currículo contribui para isso;
- Considere que, às vezes, um processo seletivo mais longo pode oferecer resultados melhores que um processo curto. Por isso, faça mais de uma entrevista com o candidato e, se for possível, verifique se gestores e futuros colegas de trabalho podem participar do processo e comunicar as suas percepções ao entrevistador;
- Seja franco com o candidato e explique quanto tempo, em média, dura o processo seletivo e qual o prazo para retornar com feedback. É importante que o feedback seja feito sempre, mesmo que seja para agradecer a participação e informar o candidato que o processo seletivo foi encerrado.

O processo seletivo nas MPEs

Apesar do processo seletivo ser uma realidade de todas as empresas, são os micro e pequenos negócios que mais sentem dificuldade nessa atividade.

37,9% dos microempresários relatam que atrair e reter talentos é um obstáculo para o crescimento do negócio.

Uma situação bem comum em estabelecimentos desse porte, é o proprietário atuar diretamente na operação e, conforme a empresa vai crescendo e se desenvolvendo, ele sente a necessidade de contratar mais pessoas para ajudá-lo.

Isso acaba sendo um grande desafio, porque muitas vezes o lema seguido por esse profissional é “se quer bem feito, faça você mesmo”, e esse comportamento faz com que ele tenha dificuldade em delegar funções e, conseqüentemente, acabe se envolvendo menos do que deveria na parte gerencial do seu negócio.



COMO TREINAR, DESENVOLVER E MANTER OS COLABORADORES ATUALIZADOS

O treinamento de profissionais também é essencial e sua importância é tanta que, em muitos casos, os gestores priorizam as qualidades comportamentais dos candidatos na entrevista e investem, posteriormente, na capacitação deles após a contratação.

Competitividade

O crescimento profissional dos colaboradores, por meio de treinamentos e capacitações incentivados pela empresa, está diretamente relacionado com o desenvolvimento da organização, ou seja, quanto mais se treina os colaboradores, mais chances de o negócio prosperar e se tornar competitivo.

Empresas que investem no desenvolvimento dos colaboradores devem se preocupar com uma importante característica comportamental nos profissionais: o **compartilhamento de informações**. Pessoas que compartilham seus conhecimentos e suas experiências profissionais no ambiente de trabalho agregam valor na instituição e na própria equipe que atuam. Isso pode parecer algo simples, no entanto, é preciso cuidar para que o investimento em capacitação não se torne um prejuízo com a falta de compartilhamento.

Vantagens do treinamento e desenvolvimento

- Permite que a empresa acompanhe a evolução do mercado, por meio de profissionais atualizados;
- Permite que os profissionais reciclem suas ideias e aprimorem suas habilidades;
- Possibilita o aumento da produtividade do profissional;
- Torna os profissionais mais motivados, já que eles enxergam que seu conhecimento é útil para a organização. Essa motivação também contribui para manter os profissionais mais tempo na empresa;
- Torna os profissionais mais experientes e seguros de suas atividades e atribuições.

Treinamento x desenvolvimento

O treinamento está mais relacionado a capacitações técnicas relacionadas ao cargo do profissional na empresa. Já o desenvolvimento trata de questões comportamentais que visam estimular a eficiência e melhorar o modo no qual o colaborador realiza as suas tarefas.



Formatos de treinamento

O treinamento dos colaboradores pode ser realizado em diferentes formatos, de acordo com a necessidade da empresa. Conheça alguns exemplos:

- Cursos presenciais, que exigem o deslocamento do profissional;
- Cursos a distância, que podem ser realizados durante o expediente ou não, de acordo com as políticas da empresa;
- Cursos *in company*, quando o treinamento é realizado dentro da própria empresa;
- Visitas técnicas;
- *Workshops*;
- Palestras;
- Reuniões;
- Congressos;
- Assinatura de jornais e revistas;
- Entre outros

Soluções de incentivo

Entendemos que muitos empresários encaram o investimento em treinamento como um grande desafio, principalmente porque no dia a dia do trabalho, pensar que um profissional irá se ausentar um período para se capacitar parece ser algo desnecessário, diante de tantas demandas. Porém, o gestor precisa compreender que essa é uma ação que trará resultados a médio e longo prazo, e que não deve ser desconsiderada.

Algumas ações que a empresa pode implantar para incentivar o treinamento e o desenvolvimento são:

- Oferecer uma verba extra para o profissional utilizar em capacitações que sejam do seu interesse;
- Disponibilizar um período de horas que o profissional pode utilizar para se capacitar. Nesse caso, ele não precisa realizar as capacitações fora do horário do expediente, desde que o tempo utilizado para isso esteja dentro do estipulado pela empresa;
- Oferecer eventos internos na organização para troca de conhecimento entre os colaboradores, sendo assim uma forma de capacitar parte deles com base na experiência de alguns;
- Criar metas de desempenho relacionadas à capacitação, motivando o profissional a se capacitar.



MOTIVANDO OS FUNCIONÁRIOS E CRIANDO UM BOM CLIMA ORGANIZACIONAL

Se você reparar, todas as questões vistas até aqui ajudam a empresa a crescer e a se desenvolver, mas também existe um ponto importante e comum entre elas, o fato de manter os profissionais satisfeitos em suas atividades. Isso está relacionado com a motivação, característica cada vez mais cobrada por parte dos profissionais e, conseqüentemente, fator cada vez mais desafiador por parte dos gestores e empresários.

Motivação

A motivação é um impulso que faz com que as pessoas se sintam dispostas a alcançar seus objetivos. Existe a motivação intrínseca, onde a pessoa busca estímulos em si mesma, e motivação extrínseca, causada pelo ambiente onde ela vive.

As gerações

Embora todas as pessoas busquem motivação de alguma forma, e cada uma delas tenha uma maneira específica de se comportar no mercado de trabalho, há alguns estudos que acreditam que existem características semelhantes entre os profissionais da mesma faixa etária. É importante que os gestores compreendam isso para utilizar a melhor solução para motivá-los:

- **Geração X** (nascidos entre o início dos anos 60 e final dos anos 70): são profissionais com comprometimento, que se dedicam bastante à sua profissão. Costumam equilibrar suas vidas entre o trabalho e a família;
- **Geração Y** (nascidos entre o final dos anos 70 e início dos anos 90): costumam questionar as coisas e são ansiosos por mudança e inovação. Tendem a ser imediatistas e um pouco rebeldes.
- **Geração Z** (nascidos depois de 1995, aproximadamente): é uma geração 100% online. São comprometidos, mas se arriscam mais que as outras gerações.

Os profissionais da geração Z são aqueles que acabaram de entrar no mercado de trabalho e, em alguns anos, serão maioria.

Satisfação no trabalho

Além de avaliar o comportamento dessas gerações, é interessante avaliar algumas estatísticas que demonstram o quanto o profissional brasileiro está satisfeito com o seu trabalho. Uma pesquisa do IBGE, avaliada em 2015, apresenta os seguintes pontos:

- No geral, 60,1% dos entrevistados relataram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com o seu nível de salário e suas gratificações, enquanto 31,9% relataram estar poucos satisfeitos ou insatisfeitos;
- Um ponto relevante, é que quando a avaliação considera apenas as mulheres, o nível de percentual satisfatório baixa para 58,5%. Isso possivelmente é consequência da remuneração inferior que esse grupo recebe;
- Os profissionais que possuem carga horária de 15 a 39 horas de trabalho são os mais satisfeitos, cerca de 75,5%;
- 62,7% dos entrevistados informaram trabalhar em empresas que oferecem capacitação profissional.

Saber com o que o profissional costuma estar satisfeito, é um bom parâmetro para avaliar ações motivacionais na sua empresa.

Como motivar

Algumas soluções que contribuem para a motivação dos funcionários são:

- Deixar claro o propósito da organização, mantendo um relacionamento aberto e transparente entre cargos gerenciais e operacionais;
- Oferecer um salário compatível com o mercado;
- Oferecer algumas bonificações complementares ao salário como: vale alimentação/refeição, vale transporte, plano médico e odontológico, auxílio creche, entre outros;
- Oferecer um ambiente de trabalho adequado e confortável;
- Criar algumas ações que valorizem o colaborador como pessoa, além de profissional. Alguns exemplos são: realização de confraternizações, oferecimento de brindes ou lembranças em datas comemorativas, ambientes para descanso ou lazer, entre outros;
- Proporcionar um ambiente com bom clima organizacional;
- Oferecer algumas opções de jornada flexíveis, onde o profissional pode conciliar o trabalho e sua vida pessoal. Home-office e horário flexível são bons exemplos disso.

Avalie o custo e o benefício dessas soluções na sua empresa, e não esqueça de pensar que algumas delas podem não oferecer retorno imediato, mas podem ser excelentes a médio e longo prazo. Observe também a relação das [melhores empresas para se trabalhar](#) e pesquise os diferenciais desses negócios, principalmente se eles forem da mesma área de atuação que o seu.



O PERFIL DO LÍDER NA GESTÃO DE PESSOAS

O líder enfrenta diversos desafios dentro de uma empresa, além da gestão de pessoas, que tratamos nesse e-book, ele também é responsável por gerenciar o tempo, os processos, as metas individuais e de equipe, prestar conta do seu trabalho, entre outras coisas. A figura do líder gera confiança na equipe e nos gestores da empresa, por isso, ele costuma ser um cargo de bastante responsabilidade, já que precisa atender as expectativas de ambos os lados.

Mas afinal, qual é a função do líder? É a pessoa capaz de influenciar as pessoas da sua equipe, motivando-as para exercer suas atividades da melhor forma possível.

Qual a diferença entre chefe e líder? A figura do chefe costuma estar associada a imposição, a uma pessoa que determina o que os demais deverão fazer, sem nenhum tipo de empatia ou negociação. Já o líder é aquele que serve como exemplo para os profissionais, que gera confiança e que compartilha das responsabilidades junto à sua equipe.

O líder é uma figura que agrada a todos? Não necessariamente, porque da mesma forma que ele costuma ter um relacionamento mais próximo com a sua equipe, ele precisa dar algumas orientações que nem sempre concordam com a opinião dos envolvidos. E nesses casos, é preciso saber lidar com os conflitos da melhor maneira.

Os diretores e gerentes são líderes? Como esses cargos costumam exercer funções relacionadas a gestão de pessoas, processos e recursos, eles podem sim estar associados à liderança. No entanto, a definição de líder pode ir além desses cargos.

Estilos de liderança

Existem diversos estilos de liderança, e elas variam de acordo com a necessidade da equipe. Não existe estilo certo e nem errado. Confira qual deles faz mais sentido para a sua empresa, ou para algum setor dela:

- **Equipe necessita de direcionamento:** o líder orienta sua equipe de forma mais pontual e acompanha as atividades de perto, para se certificar que as atividades serão concluídas corretamente;
- **Equipe necessita de treinamento:** o líder continua dando instruções específicas, mas além disso, motiva sua equipe e dá o suporte necessário para que eles atinjam o sucesso nas suas atividades;
- **Equipe necessita de apoio:** o líder precisa oferecer um grande suporte para a sua equipe, e essa necessidade costuma surgir quando a capacidade técnica dos profissionais não é questionável, mas eles estão carentes de motivação para seguir em frente;
- **Equipe necessita de delegação:** o líder estimula a autogestão dos membros da sua equipe, já que eles possuem boa qualidade técnica e estão motivados o suficiente para cumprir suas demandas. Esse estilo de liderança está cada vez mais comum nas organizações.



Perfil do líder

Você provavelmente já conheceu líderes bons e ruins, mas já parou para refletir quais características e comportamentos eles apresentaram para que pudesse formar essa opinião?

Líder bom

- Possui autoconhecimento
- Tem espírito de equipe
- Possui autonomia para tomar decisões
- É versátil
- Se relaciona bem com as pessoas
- Reconhece os méritos
- Dá feedbacks
- Tem iniciativa
- É resiliente
- Se comunica bem
- É honesto e transparente
- Possui bom senso de humor

Líder ruim

- Não conseguem se autogerenciar
- Se acha o dono da razão
- Tem dificuldade em se comunicar
- Impõe as suas opiniões
- Não é confiável
- Estabelece metas inatingíveis
- Não sabe ouvir a opinião dos outros
- Não cria novos líderes dentro da equipe
- Não tem respeito pelos demais colaboradores;
- Não assume responsabilidades
- Não tem comprometimento
- Não tem empatia

Se você deseja criar novos líderes, avalie quem tem comportamentos compatíveis com essa função. Da mesma forma, caso você já tenha algum líder na empresa, veja se ele apresenta algum destes comportamentos inadequados.



CONCLUSÃO

Lidamos com pessoas o tempo todo, seja em casa, no trabalho, no comércio ou em relacionamentos amorosos, e sabemos que durante essas interações surgem diversos tipos de conflitos. Cada pessoa tem uma história, que reflete no seu estilo de vida, no seu comportamento e, até mesmo, nas suas experiências cotidianas, por isso, é comum que essas pessoas tenham opiniões e objetivos diferentes.

Em uma empresa, onde as pessoas costumam passar cerca de 8h ao lado de outras, esse tipo de conflito pode se acentuar ainda mais, mas como o propósito da empresa é um só, se faz necessário gerenciar as pessoas para que todas elas sigam pelo mesmo caminho.

Compreender a importância da gestão de pessoas dentro de uma empresa, e como ela pode ser realizada na prática, é uma questão essencial nos dias de hoje, porque além de permitir crescimento para a organização, torna ela mais competitiva no mercado.

Além das informações apresentadas nesse e-book, é importante se manter atualizado, conhecer as soluções inovadoras que outras empresas implantam, acompanhar o comportamento dos profissionais no mercado, entre outras coisas. Portanto, esperamos que esse livro sirva de inspiração para tornar seu negócio ainda melhor.

Saiba mais >>>

O Sebrae oferece apoio aos micro e pequenos negócios por meio de inúmeras soluções. Confira algumas que podem servir como complemento a esse e-book:

- [Sebrae Mais - Líder Coach](#)
- [Gestão de Pessoas e Equipes - Na medida](#)



Central de Atendimento SEBRAE
Soluções Presenciais 0800 570 0800
Soluções Online 0800 643 0401
Analista de Informação: Renata Magalhães
Supervisor do conteúdo: Paulo Teixeira do Valle Pereira
Fotos: Shutterstock

www.atendimento.sebrae-sc.com.br/

[f /sebraesc](#) [t /sebrae_sc](#) [in /sebrae-sc](#)