



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI – UFSJ  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS  
GRUPO DE PESQUISA SUSTENTABILIDADE E GOVERNANÇA  
ORGANIZACIONAL E TERRITORIAL LOCAL**

**RELATÓRIO DE PESQUISA E EXTENSÃO EM PARCERIA  
COM O SINDICOMERCIO DE SÃO JOÃO DEL-REI**

**ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS FILIADAS AO  
SINDICOMÉRCIO DE SÃO JOÃO DEL-REI: RECOMENDAÇÕES PARA A  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

Relatório final de pesquisa realizada na primeira quinzena de junho de 2009 no município de São João Del Rei e Região das Vertentes, com vista a evidenciar as Práticas de Administração de Recursos Humanos e a Demanda por Formação de Competências Gerenciais em empresas filiadas ao SINDICOMERCIO - SJDR. A pesquisa foi uma parceria da UFSJ com o SINDICOMERCIO e realizada pelos alunos de Gestão de Pessoas I, no Curso de Administração da UFSJ, sob orientação da Profa. Dra. Patricia Almeida Ashley.

**Equipe de Elaboração do Relatório:**

Acadêmico Jader Acácio Faria e Profa. Dra. Patricia Almeida Ashley

SÃO JOÃO DEL REI

Outubro 2009

# Introdução

## ***Apresentação***

A partir da consciência de seu papel de fomentadora de soluções práticas para questões econômicas, ambientais e sociais da sociedade e região em que está inserida, a UFSJ se propõe a buscar, por meio das ações de pesquisa e extensão, as respostas para tais problemas.

Por outro lado, o Sindicato do Comércio Varejista de São João Del Rei – SINDICOMERCIO objetiva assegurar às empresas sãojoanenses do setor terciário as melhores condições para gerar resultados positivos para o desenvolvimento local.

A partir de sugestão de pesquisa para fins de desenvolvimento das práticas de administração de recursos humanos e de competências gerenciais, encaminhada em diálogo da Profa. Dra. Patricia Almeida Ashley com a Direção do SINDICOMERCIO, foi realizada uma ação de pesquisa e extensão integrada à unidade curricular Gestão de Pessoas I, do Curso de Administração, lecionada no primeiro semestre de 2009 pela Profa. Patricia.

Desta forma, a pesquisa demonstra uma ação social da UFSJ no contexto local das empresas filiadas ao SINDICOMERCIO, contribuindo para a prospecção de novas ações em parceria para o desenvolvimento de melhores condições para a sustentabilidade das empresas locais. Diante dos novos paradigmas para a gestão empresarial, em uma sociedade do conhecimento em que as pessoas são o maior patrimônio para a competitividade das empresas, o desenvolvimento de competências gerenciais e a melhoria das políticas e práticas de administração de recursos humanos são objetivos que a UFSJ pode contribuir por meio de seus professores e alunos nas ações de ensino, pesquisa e extensão, em especial a partir das empresas juniores.

## ***Objetivo Geral***

- Investigar e apresentar as práticas de Administração de Recursos Humanos mais difundidas nas empresas, as demandas de competências gerenciais buscadas por empresários e gestores de empresas de São João del-Rei filiadas ao SINDICOMERCIO;
- Fomentar, a partir de sugestões, o seu desenvolvimento gerencial, a percepção da relevância de práticas de qualidade de vida no trabalho para o sucesso empresarial, além das estratégias utilizadas por empresas em São João del-Rei para a motivação no ambiente de trabalho.
- Instruir os estudantes em Administração sobre a relação entre teoria e prática de administração de recursos humanos, como forma de contribuição ao aprendizado e capacitação dos mesmos para o mercado de trabalho.

### ***Objetivos Específicos***

- Apresentar as práticas inseridas no ambiente empresarial mais freqüentes, as que não são adotadas, mas que há possibilidade de serem adotadas e as que apresentam maior resistência a sua adoção pelos empresários da amostra selecionada pelo SINDICOMERCIO;
- Ressaltar as competências gerenciais mais relevantes para o sucesso das empresas, na visão dos empresários, e aquelas que ainda faltam ou são necessárias para a formação dos gestores a serem objeto de cursos de formação empresarial;
- Levantar as recomendações dos empresários para ações da UFSJ e SINDICOMERCIO visando a formação e desenvolvimento empresarial e melhor inserção dos estudantes da UFSJ no ambiente empresarial local.

### ***Metodologia***

- Elaboração de um formulário pela professora responsável pela pesquisa. O formulário teve sua aplicação por meio de entrevistas por duplas de estudantes no período de 04 a 15 de junho de 2009, destinado a gerentes gerais ou sócios-proprietários ou gerentes/analistas de recursos humanos de empresas situadas filiadas ao SINDICOMERCIO e que atuam no comércio varejista de São João Del-Rei.
- Seleção da amostra de empresas. A amostra foi selecionada em conjunto pela Presidência do SINDICOMERCIO e pela Profa. Patricia Almeida Ashley buscando uma representatividade proporcional dos vários segmentos de comércio em São João Del-Rei. Os empresários foram convidados a participar a partir de contato telefônico do SINDICOMERCIO e os que aceitaram, agendaram entrevista e receberam previamente uma carta lacrada enviada pelo SINDICOMERCIO com instruções e uma cópia do formulário da entrevista para tomarem conhecimento das questões.
- Aplicação das entrevistas com duração de 40 a 60 minutos cada. O preenchimento do formulário foi feito pelos entrevistadores, ficando o entrevistado apenas com a responsabilidade de responder oralmente às perguntas feitas.
- Recepção dos formulários respondidos, tabulação das respostas e tratamento dos resultados feitos pela professora responsável pela pesquisa.
- Elaboração e consolidação do Relatório Final pelo acadêmico Jader Acácio Faria, do Curso de Administração, sob orientação da professora responsável pela pesquisa;

## Sumário

<b>Introdução</b> .....	<b>2</b>
Apresentação.....	2
Objetivo Geral.....	2
Objetivos Específicos .....	3
Metodologia .....	3
<b>Perfil das Empresas</b> .....	<b>5</b>
Início das Operações das Empresas .....	5
Composição Acionária das Empresas .....	5
Filiais das Empresas.....	5
Força de Trabalho das Empresas.....	5
Síntese.....	6
<b>Competências Gerenciais</b> .....	<b>7</b>
O conceito de competências.....	7
As Competências Gerenciais mais relevantes para o Sucesso da Empresa.....	8
1º Lugar: Capacidade Empreendedora – 11 marcações.....	8
2º Lugar: Capacidade de adaptação e flexibilidade – 10 marcações.....	9
3º Trabalho em equipe – 8 marcações.....	9
A competência gerencial esquecida para o sucesso empresarial.....	10
Demanda para Formação de Competências Gerenciais .....	12
1º Lugar - Orientação para resultados – 13 marcações.....	12
2º Lugar - Criatividade e inovação – 10 marcações .....	12
3º Lugar - Comunicação e interação – 9 marcações.....	13
4º Lugar – Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento – 8 marcações .....	13
5º Lugar – Planejamento e Organização – 8 marcações .....	14
6º Lugar – Tomada de Decisão – 8 marcações .....	15
<b>Práticas de Administração de Recursos Humanos</b> .....	<b>16</b>
<b>Observações Apresentadas pelos Respondentes</b> .....	<b>21</b>
Síntese das Recomendações dos Respondentes da Pesquisa.....	26
<b>Recomendações para as Empresas e o SINDICOMÉRCIO</b> .....	<b>27</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>28</b>
Anexo 1 - Formulário adotado na pesquisa .....	29
Anexo 2 - Tabela de Perfil das Empresas.....	30
Anexo 3 - Tabela de Competências Gerenciais.....	31
Anexo 4 - Tabela de Práticas de Recursos Humanos .....	32

## **Perfil das Empresas**

### ***Início das Operações das Empresas***

Praticamente 100% (exceção de uma empresa numa amostra de 21 empresas) tem pelo menos 10 anos de operacionalização, o que indicam uma maturidade de tempo de vida e experiência comercial em seus nichos de mercado e comprova suas capacidades administrativas na gestão do negócio. Cinco empresas da amostra iniciaram as operações antes de 1970, nove empresas iniciaram entre 1970 e 1989 e sete empresas iniciaram as operações a partir de 1990.

### ***Composição Acionária das Empresas***

Há pequeno grupo de sócios na composição da participação societária em cada empresa, sendo que em quase todas há participação de pelo menos 1(um) sócio e em média 2(dois) sócios.

### ***Filiais das Empresas***

Poucas delas têm filiais, o que demonstra o caráter local do comércio da região na amostra pesquisada.

### ***Força de Trabalho das Empresas***

O número de funcionários-familiares está em torno de dois a seis nas empresas da amostra selecionada. Como é típico do comércio, os familiares auxiliam nas operações da empresa, participando do corpo de colaboradores, indicando uma endogenia de pessoas da família na gestão da empresa e concentrando o poder no processo decisório em torno dos membros da família. Dessa forma, são empresas familiares e sugerem a gestão da confiança a partir da imbricação de relações familiares e de trabalho, ao mesmo tempo em que se previne a instabilidade no corpo de colaboradores e reduzem-se investimentos na atração e retenção de funcionários por meio de políticas de recursos humanos mais desenvolvidas.

O número total de colaboradores, incluindo sócios, varia de acordo com o ano de operacionalização. Observa-se um maior número de funcionários nas empresas que iniciaram suas operações na década de 70 e 80, em que há uma força de trabalho em média com 71 colaboradores, incluindo sócios. Em comparação, as que iniciaram operações antes de 1970 apresentam uma média de 8 colaboradores, enquanto que as que iniciaram a partir de 1990 apresentam uma média de 16 colaboradores. Os dados apontam que há uma redução no número de colaboradores, incluindo sócios, nas empresas que iniciaram operação depois de 1990, mas ainda é o dobro do número de colaboradores das empresas mais antigas, que iniciaram antes de 1970.

Em todas as empresas há um considerável percentual de funcionários com carteira assinada, freqüentemente 100%. O que demonstra um novo paradigma na amostra selecionada no âmbito do comércio local, confrontando os dados brasileiros, dispostos pelo Boletim do DIEESE, de Agosto desse ano:

*“No período de 10 anos que se estende de 1998 a 2008, o emprego com carteira assinada no país cresceu, mas, ao mesmo tempo, aumentou a contratação de assalariados sem carteira assinada. No Comércio – setor reconhecido por um alto grau de flexibilidade nas condições e relações de trabalho, com grande número de trabalhadores submetidos a extensas jornadas e baixos rendimentos - o quadro não foi diferente. Cerca de 20% dos assalariados não desfrutam das garantias trabalhistas asseguradas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); não têm acesso aos benefícios da previdência social nem são protegidos por Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho, como ocorre com os contratados com registro em carteira de trabalho.”<sup>1</sup>*

Em São João Del Rei, os números chegam a um percentual menor de colaboradores com carteira assinada nas duas empresas que iniciaram operações na década de 30 e 50, respectivamente 70% e 40%, mas cabe ressaltar que, nesses dados, estão incluídos os sócios e que há um pequeno número de colaboradores nessas duas empresas, totalizando 11 e 2 colaboradores. Nas demais empresas, a maioria é 100% da força de trabalho com carteira assinada, com dois casos de pequena empresa com 93% da força de trabalho com carteira assinada e uma empresa com 85% da força de trabalho com carteira assinada que pode ser considerada uma micro empresa, por totalizar 11 colaboradores, incluindo sócios.

### **Síntese**

Em geral, as empresas têm 10 anos de operação, pelo menos 1 (um) sócio, poucas têm filial, com 2 (dois) à 6 (seis) familiares empregados, sendo o número variável de funcionários, de acordo com o tempo de operação. A maioria são micro empresas, seguidas por pequenas empresas. Uma pequena proporção são de médias empresas. A força de trabalho total das 15 micro e pequenas empresas da amostra é de 287 pessoas, enquanto que a força de trabalho total das três médias empresas é de 488 pessoas. Três empresas não informaram dados sobre a força de trabalho.

---

<sup>1</sup> DIEESE (2009). Trabalho no Comércio. *Boletim DIEESE*, Ano 2 nº 4, ago. p. 1-8

# Competências Gerenciais

## O conceito de competências

Competência. [ Do lat. Tard. Competência] S.f. 1. Faculdade concedida por lei a um funcionário, juiz ou tribunal para apreciar e julgar certos pleitos ou questões. 2. Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certos assuntos, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade. 3. Oposição, conflito, luta. 4. E. Ling. Conhecimento, linguística, parcialmente inato e parcialmente adquirido, que permite a um indivíduo falar e compreender a sua língua.

De acordo com Fleury & Fleury (1995)<sup>2</sup> apud Dutra (2004)<sup>3</sup>, competências organizacionais são processos, funções, tecnologia e pessoas, e estão relacionadas às competências que a empresa possui em no corpo de gestores e funcionários, de forma que essas competências sejam reconhecidas por seus clientes, fornecedores, acionistas, sociedade concorrentes e empregados.

Competências gerenciais são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressos no comportamento e no agir no contexto do ambiente de trabalho, que uma pessoa necessita para ser eficiente, eficaz, efetiva, ética e socialmente responsável na conduta dos negócios, como elementos para um diferencial competitivo das organizações contemporâneas.

Conhecimentos são crenças que estão fortemente apoiadas por dados, e dizemos que elas têm justificação ou que estão bem fundamentadas. O tema conhecimento inclui, mas não está limitado a, descrições, hipóteses, conceitos, teorias, princípios e procedimentos que são ou úteis ou verdadeiros. Hoje existem vários conceitos para esta palavra e é de ampla compreensão que conhecimento é aquilo que se sabe de algo ou alguém. Para fins de competências gerenciais, conhecimentos são construídos a partir de experiências de formação da pessoa, incluindo o histórico de educação básica, superior, profissionalizante e de atualização, nas diversas formas de espaços e momentos de reflexão sobre conhecimentos disponibilizados ou buscados pela equipe de trabalho em uma organização.

Habilidades (do latim *habilitate*) é o grau de competência no realizar, no executar ou no fazer de um sujeito concreto frente a um determinado objetivo. Está relacionada com a maneira de executar tarefas, aplicar conhecimentos, de agir, de pensar”. A habilidade favorece a aplicação dos conhecimentos e da aptidão. A habilidade se desenvolve com a experiência prática, do fazer, do produzir, seja na produção de idéias ou de objetos ou de serviços ou de processos.

Atitudes, do latim *aptitudinem*, através do italiano *attitudine*, significa uma maneira organizada e coerente de refletir, sentir e reagir em relação a grupos, questões,

---

<sup>2</sup> FLEURY, A. C. C., FLEURY, M. T. L. **Estratégia empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000. 169p.

<sup>3</sup> DUTRA, Joel S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

outros seres humanos, ou, mais especificamente, a acontecimentos ocorridos em nosso meio circundante. (Kardec, 1978, p. 7) É um dos conceitos fundamentais da psicologia social. Faz junção entre a opinião (comportamento mental e verbal) e a conduta (comportamento ativo) e indica o que interiormente estamos dispostos a fazer, ou seja, está relacionada a expressão da pré-disposição para o agir. É uma disposição ou ainda uma preparação para agir de uma maneira de preferência a outra. As atitudes de um sujeito dependem da experiência, formação cultural, contexto social e traços de personalidade que se manifestam diante da situação à qual deve fazer face. Pode se dizer também que é a predisposição a reagir a um estímulo de maneira positiva ou negativa. As atitudes se refletem no ambiente de relações interpessoais diante das situações vividas no contexto social, especificamente tratando-se do ambiente de trabalho nas organizações para o caso das competências gerenciais, afetando a qualidade das relações e por sua vez sendo influenciadas pelas situações vividas a partir das condições de trabalho.

### ***As Competências Gerenciais mais relevantes para o Sucesso da Empresa***

De acordo com os resultados ilustrados no Gráfico 1, as três competências gerenciais mais frequentemente apontadas na amostra de empresas como sendo consideradas relevantes para o sucesso das empresas são, em ordem decrescente:

#### **1º Lugar: Capacidade Empreendedora – 11 marcações**

É a facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam de forma assertiva e adequada ao contexto.

**Conhecimentos necessários:** A respeito de informações estratégicas da empresa e/ou do negócio. Sobre cenários e tendências de mercado. Ferramentas de análise de problemas.

**Habilidades necessárias:** Estabelece objetivos e metas realistas e oportunos. Coloca em prática os planos elaborados (toca projetos). Implementa suas idéias, acompanhando as atividades e promovendo melhorias. Sabe criar alternativas novas e eficazes para a solução dos problemas detectados. Apresenta iniciativa própria para estabelecer parcerias e negociações, a fim de alcançar os resultados pretendidos. Motiva-se diante de problemas, barreiras e desafios (resiliência). Age com autonomia e responde pelos riscos assumidos e resultados atingidos.

**Atitudes necessárias:** Toma a iniciativa, é proativo, busca informações. Revela interesse, disponibilidade e comprometimento. Demonstra energia e entusiasmo. Não desanima quando algo dá errado (persistência). Mostra gostar de vencer, alcançar metas e obter resultados (dinamismo). Demonstra ser persistente na implantação das soluções. Propõe-se a realizar atividades desconhecidas.

Esta capacidade é uma das mais apontadas entre as novas tendências profissionais. A grande dúvida paira na questão: O empreendedor nasce ou é formado? E sob esta

incógnita, é que surgem as propostas de desenvolvimento do empreendedorismo aplicado às empresas.

Está ligada também ao espaço que o dirigente oferece a seu empregado, para que ele possa utilizar suas habilidades de forma criativa e inovadora, da mesma forma que é recomendado ao dirigente que apresenta tal competência, aplicá-la para sua difusão na cultura organizacional junto a seus subordinados, para que haja uma interação criativa e empreendedora entre ambos.

## 2º Lugar: Capacidade de adaptação e flexibilidade – 10 marcações

É a capacidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura diante de novas realidades.

**Conhecimentos necessários:** A respeito dos contextos da atualidade, fatos e informações da empresa e do mercado em geral.

**Habilidades necessárias:** Posiciona-se com seus princípios e valores, respeitando o outro. Convive e enfrenta as mudanças, mantendo qualidade e produtividade (desempenho). Adapta-se a situações adversas. Muda de posicionamento quando percebe que o ganho para o todo é mais importante que o ganho individual, mantendo o comprometimento com resultados.

**Atitudes necessárias:** Disposição para rever e mudar de opinião quando necessário (quebrar paradigmas). Demonstração de respeito por idéias contrárias. Abertura ao novo. Disponibilidade para mudar as referências pessoais (mudança de processos, local de trabalho, equipes, funções, etc.)

Espera-se que um profissional atualmente tenha esta competência, pois, na maioria dos casos, não são exigências da empresa e, sim, do mercado. O ambiente é oscilante, as tendências são vulneráveis ao público-alvo das empresas, afetando as expectativas quanto aos bens e serviços e quanto ao comportamento das empresas na sociedade e no mercado.

## 3º Trabalho em equipe – 8 marcações

É a capacidade para desenvolver ações compartilhadas, catalisando esforços e obtendo resultados por meio da cooperação mútua.

**Conhecimentos necessários:** Sobre a dinâmica e a estrutura de funcionamento dos grupos. A respeito das técnicas de comunicação e do relacionamento humano.

**Habilidades necessárias:** Obtém a colaboração, a participação e o comprometimento do grupo na busca de resultados. Participa ativamente dos trabalhos, deixando espaço para a participação dos demais. Avalia sua participação e também do restante do grupo, considerando os resultados esperados. Descontra o ambiente e preserva o humor mesmo diante das dificuldades. Integra novos membros na equipe.

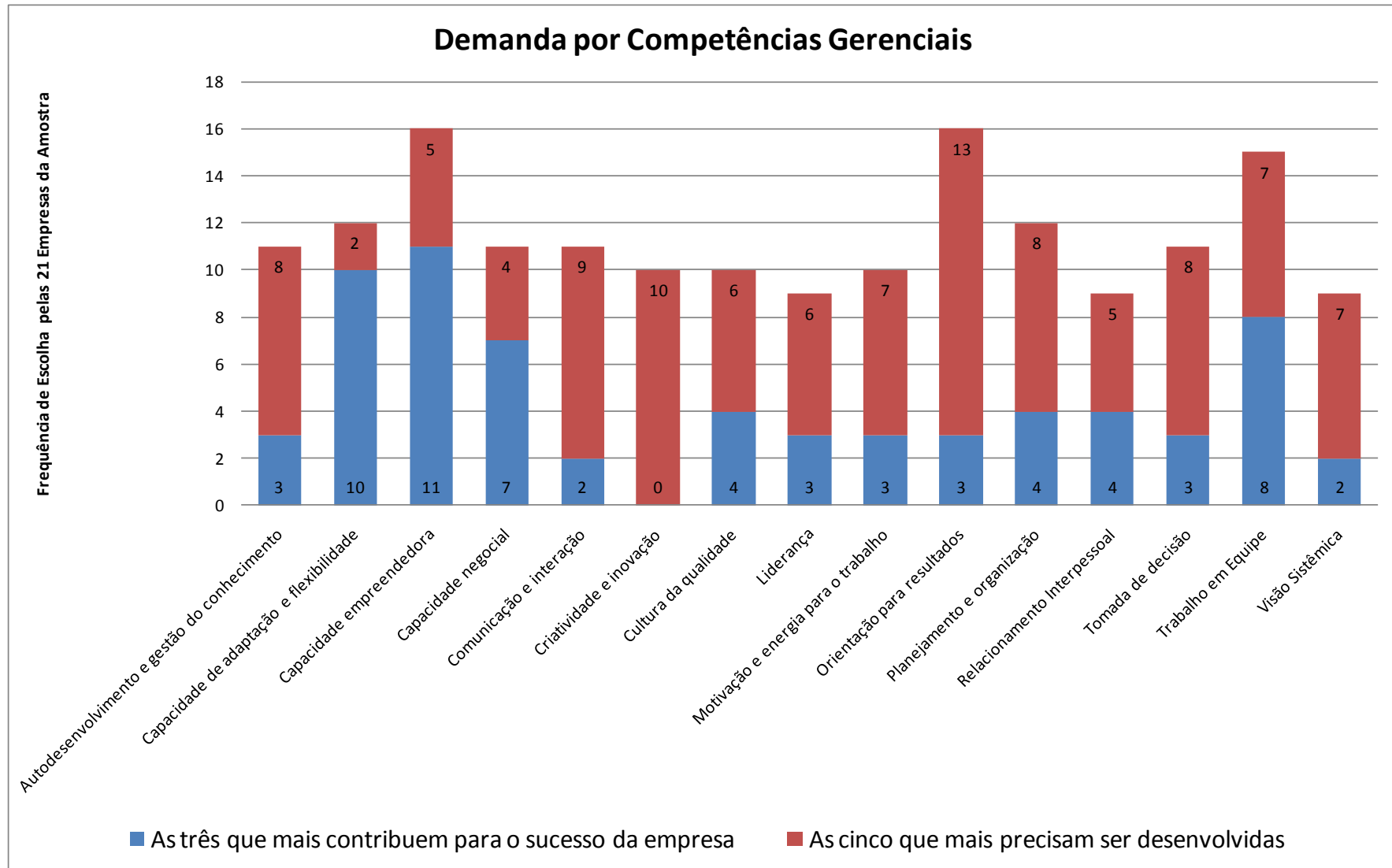
**Atitudes necessárias:** Demonstra disponibilidade para ajudar os outros. Respeita os pontos de vista das pessoas e as diferenças individuais. Sabe expor seus pontos de

vista sem desvalorizar os dos outros. Coloca-se no lugar do outro e compreende eventuais dificuldades (empatia). Busca colaboração/comprometimento do grupo em prol de objetivos comuns. Tem interesse pela coesão do grupo. É aberto às opiniões alheias. Acredita no comprometimento/colaboração para o andamento dos trabalhos. Tem transparência de atitudes/ética.

Atualmente o termo utilizado em avançados modelos de gestão para designar os subordinados é colaboradores. Isso demonstra o novo caráter social e humano da empresa para com seus funcionários. A administração de recursos humanos passou do foco nos cargos para o foco nas pessoas, a serem alinhadas suas competências aos objetivos estratégicos do negócio. Todas essas mudanças comprovam que o trabalho em equipe se tornou algo fundamental para a organização. Os resultados positivos passam por relacionamentos positivos e o clima organizacional.

### **A competência gerencial esquecida para o sucesso empresarial**

É interessante observar que a competência gerencial Criatividade e Inovação não foi selecionada por nenhuma das empresas da amostra como relevante para o sucesso empresarial. Entretanto, foi destaque na seleção de competências necessárias para a qualificação do corpo de gestores das empresas, com 10 marcações na amostra de 21 empresas.



**Gráfico 1 - Frequência de Escolha de Competências Gerenciais pelas 21 Empresas da amostra**

## ***Demanda para Formação de Competências Gerenciais***

Quanto à seleção de cinco competências gerenciais mais necessárias para a qualificação do corpo de gestores, as três que se sobressaíram na amostra de empresas, conforme Gráfico 1 são:

### **1º Lugar - Orientação para resultados – 13 marcações**

É a capacidade de trabalhar sob a orientação de objetivos e metas, focando os resultados a alcançar.

**Conhecimentos necessários:** Sobre o negócio. Sobre o mercado. A respeito das ferramentas de gestão disponíveis na empresa. Acerca dos processos de trabalho.

**Habilidades necessárias:** Atua de acordo com os planos. Obtém resultados. Mantém padrão de qualidade em seu trabalho. Cumpre metas. Persegue objetivos. Analisa contextos, identificando indicadores favoráveis a resultados.

**Atitudes necessárias:** Valoriza resultados. Enxerga-se como dono do negócio. Apresenta posturas que indicam seu comprometimento com resultados. Mantém o foco nas metas e nos resultados.

Dentro das dificuldades apontadas por empresas atualmente, uma delas é a de encontrar profissionais com orientação para resultados, capaz de mudar o curso das ações tomadas, se isto for necessário, mesmo indo contra seus próprios princípios, mas sendo coerente com a situação compreendida.

### **2º Lugar - Criatividade e inovação – 10 marcações**

É a capacidade para conceber e adotar soluções inovadoras, viáveis e adequadas para as situações apresentadas.

**Conhecimentos necessários:** A respeito de técnicas de resolução de problemas. Sobre ferramentas da criatividade.

**Habilidades necessárias:** Usa a imaginação para resolver problemas. Usa analogias, comparações e/ou metáforas. Coloca as idéias em ação. Estrutura as idéias novas de forma que os outros entendam. Usa estratégias criativas para resolver problemas. Adota métodos diferenciados para situações específicas. Propõe novas formas de trabalho.

**Atitudes necessárias:** Busca formas diferentes de trabalho. Apresenta facilidade em gerar novas idéias. Tem disponibilidade para ouvir e aproveitar as idéias dos outros. Mantém atitude espontânea. Demonstra estabilidade emocional e bom humor. Propõe formas diferentes de trabalho. Demonstra autoconfiança.

No comércio, os produtos, a condição de preço e pagamento muitas vezes são os mesmos em todos os lugares, por isso o principal atrativo é o contato com o cliente.

Assim, a maneira mais eficaz é a mais criativa, aquela jamais vista, que chama a atenção.

### **3º Lugar - Comunicação e interação – 9 marcações**

É a capacidade para interagir com as pessoas apresentando facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem. Facilidade para transmitir e argumentar com coerência e clareza, promovendo *feedback* sempre que necessário.

**Conhecimentos necessários:** Sobre o processo de comunicação. Acerca de técnicas de expressão verbal. Sobre tecnologias da informação utilizadas na empresa. Sobre língua portuguesa.

**Habilidades necessárias:** Apresenta a comunicação falada, escrita ou gráfica de forma organizada e correta. Comunica-se por meio de argumentos, fatos e dados coerentes. Mantém sua equipe atualizada, informando fatos novos. Sabe ouvir, fornecer e receber *feedback* de forma educada e cortês. Quando se comunica, os outros entendem. Interpreta a comunicação com propriedade (entende). Não é prolixo (subjetivo e cansativo).

**Atitudes necessárias:** Adota postura de escuta e interesse pelo que os outros falam. Busca informações e pergunta quando tem dúvida. Nas discussões, esclarece seus pontos de vista quando os outros solicitam. Reage de forma natural a *feedback* que inclui crítica. Oferece *feedback* com propriedade, cortesia e respeito pela outra parte (mesmo quando este inclui crítica). Busca aproximação com as pessoas e é receptivo aos contatos. Procura expressar-se com clareza e objetividade.

Um funcionário inserido nas comunicações da organização, passa a estar consciente do contexto em que se insere e se sente envolvido na empresa, compreendendo a missão e os objetivos desta, produzindo um *feedback* positivo, capaz de apontar detalhadamente os problemas e respectivas possíveis soluções para a organização. Por isso é necessário um profissional com qualidade relacional para ser capaz de se comunicar com qualidade e de interagir no ambiente de trabalho para o sucesso da empresa.

### **4º Lugar – Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento – 8 marcações**

É a capacidade de aceitar as próprias necessidades de desenvolvimento e de investir tempo e energia no aprendizado contínuo

**Conhecimentos necessários:** Sobre os cursos de sua área oferecidos na empresa e pelo mercado. Sobre fontes de leitura para o autodesenvolvimento. Acerca das exigências do cargo. A respeito do perfil de competências do cargo. Sobre as próprias necessidades de desenvolvimento.

**Habilidades necessárias:** Sabe identificar necessidades próprias. Participa de eventos de desenvolvimento. Tem o hábito de ler. Aprende coisas novas. Mantém-se atualizado. Identifica ações para desenvolvimento. Sabe usar as críticas recebidas

para se desenvolver. Pergunta o que não sabe. Conhece seus pontos fortes. Conhece seus pontos fracos

**Atitudes necessárias:** Toma a iniciativa. Gosta de participar de treinamentos e eventos de desenvolvimento. Gosta de aprender coisas novas. Gosta de ler. Procura conhecer seus pontos fortes. Procura conhecer suas dificuldades. Apresenta humildade para reconhecer que precisa de desenvolvimento

As grandes corporações já vislumbram ou até colhem os frutos da gestão do conhecimento. A informação tornou-se algo vital e o preciosismo não é mero detalhe, e sim uma exigência, nada mais coerente do que se estar na Era do Conhecimento.

Quanto mais informação se tem para a tomada de decisões, maior é a área de atuação, e conseqüentemente, maior é o desenvolvimento.

A empresa que consegue transformar o conhecimento tácito de seus colaboradores e de seus processos organizacionais em algo descritível atende seus próprios interesses e pode transformá-lo em um retorno econômico, se bem administrado.

## 5º Lugar – Planejamento e Organização – 8 marcações

É a capacidade para planejar e organizar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.

**Conhecimentos necessários:** Básicos sobre planejamento tático e operacional. Outros: técnicas de reunião, uso da agenda (de papel ou eletrônica), computador.

**Habilidades necessárias:** Analisa contextos de forma objetiva, lógica e correta. Estabelece objetivos e monta estratégias para colocar os planos em ação. Define com prioridade metas que sejam mensuráveis e atingíveis. Usa instrumentos de acompanhamento (monitoramento de resultados por intermédio de gráficos, ferramentas, controles visuais etc.). Define padrões de desempenho com lógica. Realinha metas quando estas vão em direção contrária aos objetivos da organização. Identifica e corrige desvios em tempo hábil. Obtém resultados dentro dos prazos estabelecidos. Avalia o que é urgente e importante. Administra o tempo.

**Atitudes necessárias:** Demonstra gosto pela organização do local onde trabalha. Busca informações sobre recursos disponíveis. Valoriza planos e estratégias. Prioriza o planejamento antes da ação. Demonstra assumir compromissos com as metas traçadas.

Planejamento e organização são dois pontos intrínsecos da Administração que acoplam dezenas de outros princípios básicos para uma empresa obter, não somente o sucesso, mas ter controle sobre seus processos e resultados.

Quando organizada, geralmente a empresa está atenta as oportunidades e ameaças, corriqueiras ou não e, desta forma, pode se planejar, traçar seu plano de ação, realizar de forma simples o que foi projetado.

## 6º Lugar – Tomada de Decisão – 8 marcações

É a capacidade de buscar e selecionar alternativas, identificando a que garanta o melhor resultado, cumprindo prazos definidos e considerando limites e riscos.

**Conhecimentos necessários:** A respeito do próprio trabalho (competências técnicas). Sobre sistemas gerenciais que envolvem a decisão. Acerca de metodologias para a solução de problemas e tomada de decisão.

**Habilidades necessárias:** Toma decisões relativamente rápidas visando à melhoria contínua. Enfrenta situações arriscadas com assertividade e responsabilidade. Analisa o contexto da tomada de decisão, calculando os riscos. Toma decisões orientadas para os clientes internos e externos. Consegue argumentar e convencer as pessoas em relação à pertinência da decisão (capacidade de persuasão). Adota métodos e critérios específicos para tomar decisões. Percebe quando o emocional está interferindo nas decisões.

**Atitudes necessárias:** Pensa e pondera antes de agir. Considera o contexto que envolve a decisão (cenários, tendências, variáveis, indicadores, etc.). Demonstra bom senso e segurança. Demonstra autoconfiança. Gosta de desafios e enfrenta riscos com tranquilidade. Assume as responsabilidades pelas decisões tomadas. Estimula o debate, evitando colocar-se como o dono da verdade. Demonstra não se deixar levar pelas emoções em situações de tensão. Demonstra possuir valores construtivos, tais como ética honestidade, justiça.

Uma boa tomada de decisão tem de estar baseada nas informações que a empresa tem de si e do ambiente externo, com classificação de problemas e das soluções, simplicidade, com precisão nos detalhes.

Respeitando estas premissas, o dirigente tem a condição de tomar uma decisão de maneira eficaz.

## Práticas de Administração de Recursos Humanos

Observa-se, pelo Quadro 1, que as práticas positivas de administração de recursos humanos mais freqüentes são aquelas ditas obrigatórias para o bom funcionamento da empresa, as exigidas em lei e com maior fiscalização da sociedade e do governo.

As empresas da amostra estão incipientes em políticas de recursos humanos, tendendo para um trabalho burocrático e conservador. Não utilizam com freqüência as atividades de desenvolvimento, treinamento e capacitação para os colaboradores, sendo um resultado que contrasta com a tendência brasileira.

“As práticas de recursos humanos têm evoluído para acompanhar os novos modelos de produção. A literatura aponta diversas fases evolutivas que foram sendo construídas no decorrer deste século, sempre baseadas no modelo de produção taylorista e fordista. Entretanto, com as transformações ocorridas a partir da reestruturação produtiva e intensificação da concorrência no mercado mundial do final da década de 80 e início dos anos 90, novos modelos foram emergindo. As práticas de recursos humanos das empresas passaram a privilegiar a preocupação com a estabilização da mão-de-obra, políticas de treinamento voltadas para a aplicação de novas técnicas e polivalência, práticas de gestão de cargos voltadas para o conceito de operador multifuncional, e sistemas de remuneração por conhecimento, bônus por desempenho e participação nos lucros” (FLEURY & FLEURY, 1995: p.7)<sup>4</sup>.

“E mais recentemente, nas empresas consideradas líderes de mercado, configura-se o modelo competitivo de gestão de pessoas. Trata-se de mudanças nas políticas e nos processos de gestão que estabelecem um novo padrão de relações na interação entre o indivíduo e a organização. O pressuposto básico deste modelo está centrado na empregabilidade, autodesenvolvimento, foco em resultados e *empowerment*” (FICHER, 1998: p.127)<sup>5</sup>.

Entretanto, conforme o Quadro 1 aponta, cabe ressaltar que foram levantadas práticas de administração de recursos humanos em que o resultado médio das empresas respondentes da amostra indica que ainda não o fazem, mas que há abertura e vontade de fazer. Tais práticas podem ser consideradas como mais receptivas para o SINDICOMERCIO buscar formas de incentivá-las para a sua adoção por seus associados na administração de recursos humanos.

Como mostra o Quadro 1, as 16 práticas que receberam valor médio de pontuação de resposta entre dois e três pontos – *práticas que não adotam, mas que é possível adotarem no futuro* - são:

1. Horário flexível de trabalho
2. Existência de canais de comunicação para divulgação de informações e integração dos empregados (cartaz, jornal, folheto, carta circular, email)

---

<sup>4</sup> FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995. 237p.

<sup>5</sup> FICHER, André L. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil - um estudo em empresas consideradas líderes. **Tese de Doutorado**. São Paulo: FEA/USP, 1998. 392p.

3. Incentivo à ampliação do nível de escolaridade completo em ensino superior (Faculdade ou Universidade)
4. Práticas de voluntariado e solidariedade empresarial junto com os funcionários
5. Oportunidades recreativas para os funcionários
6. Programa de prevenção de doenças e stress no trabalho
7. Participação nos lucros e resultados
8. Trabalho em período parcial
9. Seguro de vida
10. Programa anti-alcoolismo
11. Criação de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)
12. Programa anti-tabagismo
13. Programa anti-drogas
14. Assistência médica ou plano de saúde
15. Programa de orientação nutricional
16. Auxílio-alimentação (Programa de Alimentação do Trabalhador – PAT)

As 16 práticas acima podem ser divididas em 4 categorias principais, que representam aspectos da administração de recursos humanos

***Aspectos ao horário e turno de trabalho***

1. Horário flexível de trabalho
2. Trabalho em período parcial

***Aspectos de participação na gestão e resultados organizacionais***

1. Participação nos lucros e resultados
2. Criação de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)

***Aspectos de comunicação organizacional e cidadania empresarial***

1. Existência de canais de comunicação para divulgação de informações e integração dos empregados (cartaz, jornal, folheto, carta circular, email)
2. Práticas de voluntariado e solidariedade empresarial junto com os funcionários

***Aspectos de bem-estar físico, mental e social***

1. Programa de prevenção de doenças e stress no trabalho
2. Seguro de vida
3. Programa de orientação nutricional
4. Auxílio-alimentação (Programa de Alimentação do Trabalhador – PAT)
5. Oportunidades recreativas para os funcionários
6. Programa anti-alcoolismo
7. Programa anti-tabagismo
8. Programa anti-drogas
9. Assistência médica ou plano de saúde
10. Incentivo à ampliação do nível de escolaridade completo em ensino superior (Faculdade ou Universidade)

Algumas destas práticas podem ser votadas no Congresso Nacional futuramente, – horário flexível de trabalho, em período parcial e jornada de 40 horas semanais - pois afetam diretamente a produção das empresas, entretanto, tendem a melhorar

substancialmente a qualidade de vida dos colaboradores. Esta discussão transforma drasticamente a conjuntura das empresas no futuro.

Outras mudanças podem ocorrer neste afluente de práticas por transformação da visão dos empresários diante dos desafios contemporâneos de uma sociedade de conhecimento, em que o principal capital a ser desenvolvido nas empresas é o humano, principalmente as práticas que visam à melhoria da qualidade de vida e o bem-estar do trabalhador.

Há, entre as 16 práticas acima, as que atuam como um marketing para os clientes internos, que ficam mobilizados com os benefícios oferecidos e o rendimento pode ser afetado positivamente, dependendo do consenso dos trabalhadores – a exemplo de incentivo à ampliação do nível de escolaridade completo em ensino superior (Faculdade ou Universidade) e oportunidades recreativas para os funcionários.

Outras são necessárias para a seguridade e proteção da vida dos funcionários, como a assistência médica ou plano de saúde, o programa de prevenção de doenças e stress no trabalho, seguro de vida, programa anti-alcoolismo, programa anti-tabagismo, programa anti-drogas, assistência médica ou plano de saúde, programa de orientação nutricional, auxílio-alimentação (Programa de Alimentação do Trabalhador – PAT) e a criação de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)

Nas práticas restantes, há idéia de participação dos funcionários nos resultados econômicos da empresa (participação nos lucros e resultados), o que já é previsto em legislação federal específica, mas que ainda é considerado um tabu entre empresários, o que pode gerar conflitos, especialmente em empresas de pequeno e médio porte. A existência de canais de comunicação para divulgação de informações e integração dos empregados (cartaz, jornal, folheto, carta circular, email), são maneiras de melhorar o relacionamento, expressar idéias positivas ou inovadoras e motivar os colaboradores.

**Quadro 1 - Média de pontuação de freqüência de adoção de Práticas de Administração de Recursos Humanos na Amostra de Empresas**

<b>Prática de Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>Pontuação Média da Amostra (de 1 a 5) medindo Freqüência da Prática na Gestão</b>	<b>Categoria de Freqüência</b>
Piso salarial da região no comércio ou serviços	<b>4,67</b>	<b>Práticas mais Freqüentes (pontuação entre 4 e 5)</b>
Política de bom relacionamento no trabalho com os superiores	<b>4,57</b>	
Aquisição e manutenção de equipamentos de segurança (extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência e pisos antiderrapantes)	<b>4,48</b>	
Política de bom relacionamento no trabalho com os colegas de trabalho	<b>4,38</b>	
Reconhecimento pelo bom desempenho no trabalho	<b>4,14</b>	
Estabilidade no emprego	<b>4,05</b>	

<b>Prática de Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>Pontuação Média da Amostra (de 1 a 5) medindo Frequência da Prática na Gestão</b>	<b>Categoria de Frequência</b>
Autonomia ao empregado para resolução de problemas e criatividade pessoal	<b>3,95</b>	<b>Práticas raras ou frequentes (pontuação entre 3 e 4)</b>
Acesso a equipamentos e materiais adequados para o bom desempenho da função	<b>3,90</b>	
Licença remunerada para atendimento médico ou realização de exames	<b>3,86</b>	
Adicional de comissão por desempenho	<b>3,81</b>	
Alimentação no local de trabalho	<b>3,62</b>	
Incentivo à formação profissionalizante (escolas ou cursos ou programas de treinamento e desenvolvimento profissional)	<b>3,52</b>	
Possibilidade de promoção no trabalho	<b>3,43</b>	
Pagamento de horas-extra	<b>3,38</b>	
Gratificação por função além do piso salarial	<b>3,33</b>	
Acesso controlado e seguro às instalações e circuitos internos de TV	<b>3,33</b>	
Premiações simbólicas (sem ser em dinheiro)	<b>3,24</b>	
Auxílio-transporte	<b>3,14</b>	
Banco de horas-extra	<b>3,14</b>	
Incentivo à ampliação do nível de escolaridade completo em ensino fundamental (1o. Grau)	<b>3,05</b>	
Incentivo à ampliação do nível de escolaridade completo em ensino médio (2o. Grau)	<b>3,05</b>	
Horário flexível de trabalho	<b>2,95</b>	<b>Práticas que não adotam, mas que é possível adotarem no futuro (pontuação entre 2 e 3)</b>
Existência de canais de comunicação para divulgação de informações e integração dos empregados (cartaz, jornal, folheto, carta circular, email)	<b>2,90</b>	
Incentivo à ampliação do nível de escolaridade completo em ensino superior (Faculdade ou Universidade)	<b>2,86</b>	
Práticas de voluntariado e solidariedade empresarial junto com os funcionários	<b>2,76</b>	
Oportunidades recreativas para os funcionários	<b>2,71</b>	
Programa de prevenção de doenças e stress no trabalho	<b>2,38</b>	
Participação nos lucros e resultados	<b>2,33</b>	
Trabalho em período parcial	<b>2,29</b>	

Prática de Gestão de Recursos Humanos	Pontuação Média da Amostra (de 1 a 5) medindo Frequência da Prática na Gestão	Categoria de Frequência
Seguro de vida	2,19	
Programa anti-alcoolismo	2,19	
Criação de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)	2,19	
Programa anti-tabagismo	2,14	
Programa anti-drogas	2,14	
Assistência médica ou plano de saúde	2,10	
Programa de orientação nutricional	2,05	
Auxílio-alimentação (Programa de Alimentação do Trabalhador – PAT)	2,00	
Bônus ocasionais (exemplo 14o. Salário)	1,95	<b>Práticas que não pensam em adotar ou mais difícil de adotarem (abaixo de 2 pontos)</b>
Horário comprimido de trabalho (menos dias na semana e mais horas por dia)	1,71	
Plano de pensão ou aposentadoria privada	1,43	
Ginástica laboral	1,33	

Quanto às práticas de conotação negativa ou punitiva em administração de recursos humanos, foram perguntadas as seguintes, as quais apresentaram média de resposta de baixa frequência de uso nas práticas de administração de recursos humanos na amostra selecionada:

Práticas de Administração de Recursos Humanos	Frequência % por Opção de Resposta				
	NUNCA e NÃO PENSO EM ADOTAR	NUNCA, MAS É POSSÍVEL QUE ADOTE NO FUTURO	RARAMENTE	FREQUENTEMENTE	SEMPRE
Descontos por atraso	43%	10%	33%	0%	14%
Descontos por faltas	43%	5%	29%	5%	19%
Advertências	24%	5%	43%	14%	14%
Multas	76%	10%	14%	0%	0%
Suspensões	67%	10%	19%	0%	5%

Entre as práticas de conotação negativa ou punitiva que são adotadas frequentemente ou sempre, a mais citada foi *Advertências*, por 28% das empresas da amostra, seguida por *Descontos por Faltas*, citada por 24% da amostra e, a seguir, *Descontos por Atraso*, citada por 14% da amostra de empresas. A que apresenta maior resistência para adoção, com 75% de respondentes escolhendo a opção *Nunca e Não penso em Adotar*, é a prática de *Multas* para os funcionários.

## Observações Apresentadas pelos Respondentes

**Quadro 2 - Comentários apresentados pelos Respondentes na Amostra de Empresas**

Empresa	Observações
<b>EMPRESA 01</b>	<p>"Primeiramente o entrevistado reconheceu a importância da área de Gestão de Pessoas dentro de uma empresa, entretanto, para ele, não se deve focar exclusivamente nesta área, uma vez que há outras questões que são prioridade para o bom funcionamento da mesma.</p> <p>A respeito de Gestão de Pessoas, foi citado que os resultados dos trabalhos acontecem a Longo Prazo e muitas vezes as empresas não podem esperar tanto para um bom desempenho. Sendo assim, foi sugerido que a UFSJ em parceria com o SINDCOMERCIO realizasse um treinamento diferenciado, afim de "encontrar os profissionais qualificados", ou seja, apontar o perfil do funcionário através deste treinamento que, segundo o entrevistado, poderia funcionar da seguinte maneira: primeiramente haveria uma pré-seleção para o curso de treinamento; após esta, um grupo de mais ou menos quinze pessoas poderia ser formado e no final seriam listados os funcionários e seus devidos PERFIS.</p> <p>Uma outra sugestão dada pelo Alessandro foi a de fazer um LEVANTAMENTO DAS ORIENTAÇÕES FINANCEIRAS para o empresário de pequenas e médias empresas. Este levantamento poderia ser apresentado em forma de uma simples cartilha, contendo dados sobre juros em cheque, pagamento em cartão etc. Essa cartilha poderia ser desenvolvida também na parceria da UFSJ (até mesmo com a participação da Empresa Junior) e do SINDCOMERCIO. Essa seria uma maneira de contribuir para o aperfeiçoamento das empresas que atuam na cidade e até mesmo melhor informar os proprietários, que em alguns casos não tem conhecimento de pequenos detalhes que podem realmente fazer a diferença.</p> <p>Por fim, percebemos que uma necessidade específica citada foi em relação ao profissional da área de Contabilidade. Há uma carência de profissionais que estão na busca por aperfeiçoamento. Muitos deles já acostumados com sua zona de conforto realizam somente o "feijão com arroz"(hora-extra, férias, contra-cheque,etc), não preocupam com o melhor andamento da empresa e seu crescimento. Eles não utilizam da contabilidade como um suporte para tomada de decisão da empresa, eles só fazem cumprir o que está na lei de forma mecânica. Alessandro falou da possível adoção do cálculo do Lucro Real para pagamento de impostos para empresas de São João del Rei, mas encontra dificuldade para que contadores da cidade realizem esse tipo de serviço."</p>
<b>EMPRESA 02</b>	<p>"SUGESTÕES PARA AÇÕES DA UFSJ E DO SINDCOMERCIO:            -Criação de mais vagas de estágio para os profissionais que estão ingressando no mercado, afim de que estes adquiram experiência.            -Incentivo a cursos e palestras tanto para os gerentes quanto para os funcionários.</p> <p>Dificuldades encontradas pelo gerente ou proprietário:            -Falta de experiência e prática dos funcionários.            -Algumas dificuldades de relacionamento dentro das empresas familiares.Falta de profissionalismo dentro dessas empresas."</p>

<b>EMPRESA 03</b>	<p>"O entrevistado, Marcelo Rodrigues de Melo, desde cedo tem aprendido sobre os afazeres de uma organização, pois sua família fundou em 1951 o Depósito João Rodrigues que desde então é uma empresa familiar. Apesar de já conhecer o dia-a-dia organizacional, Marcelo se interessou em fazer cursos para se aperfeiçoar dentre eles Economia na Universidade Federal de São João del-Rei. Através desta vivência acadêmica ressalta com propriedade, que a distância entre a Universidade e o cotidiano empresarial é gritante, isto é, a teoria e a prática são muito diferentes.</p> <p>Marcelo acredita que o questionário aplicado para a entrevista foge da realidade do comércio varejista e empresas familiares onde, as decisões são tomadas de forma imediata e por ter menor quantidade de funcionários, descarta a necessidade por exemplo de circulares para a comunicação. Segundo ele, esta pesquisa seria mais aconselhável para empresas de grande porte, onde as práticas de gestão podem ser adotadas.</p> <p>Concluindo a entrevista, Marcelo sugeriu que para uma empresa ser aberta, fosse feito curso de habilitação e pesquisa de mercado para os novos proprietários, evitando assim, a falência de novos centros organizacionais."</p>
<b>EMPRESA 04</b>	<p>"- Por não ter SENAC na cidade, eles encontram dificuldades para treinar um funcionário; foi ressaltado como é difícil encontrar um trabalhador já qualificado. É necessário um período de, no mínimo, 90 dias para treiná-lo;</p> <p>- Falta treinamento dos funcionários por parte dos sindicatos. Eles não oferecem cursos, por exemplo;</p> <p>- Mesmo oferecendo uma bolsa de 50% para os filhos dos funcionários, o SENAI ainda é caro. Poderiam ser oferecidas vagas gratuitas.</p> <p>- Perfil procurado de um candidato a vaga de vendedor/ caixa/ auxiliar de depósito:</p> <p>Segundo grau completo. Experiência de 1 a 2 anos na área da vaga Informática."</p>
<b>EMPRESA 05</b>	<p>"Segundo a gerente do Café Soberano, Patrícia Baccarini, há carência de cursos para vendedores externos, os quais têm contato direto com compradores de outras empresas, e ainda, segundo ela faltam cursos para a empresa no âmbito de segurança do trabalho.</p> <p>A gerente do Café Soberano diz ainda que a empresa possui o selo de qualidade ABIC, o qual prima pela segurança, saúde ocupacional e qualidade do produto, porém faltam profissionais capacitados para desempenhar tais funções."</p>
<b>EMPRESA 06</b>	<p>A maior dificuldade encontrada é a de buscar no mercado profissionais qualificados para a função.</p> <p>Como sugestão propõe-se um convenio entre as entidades para traçar o perfil empresarial da cidade em busca de automação, treinamentos e melhorias.</p>
<b>EMPRESA 07</b>	<p>"- Adicional de comissão por desempenho: por encontrar muitas dificuldades em mensurar a produção e quem produziu, paga-se para todos os funcionários.</p> <p>- Dificuldade de encontrar mão-de-obra especializada, pois faltam cursos específicos para a formação dos funcionários."</p>

<p><b>EMPRESA 08</b></p>	<p>Sugestão: Realização de cursos preparatórios do profissional do Comercio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendedores;</li> <li>- Cobrança;</li> <li>- Vitrinista;</li> <li>- Liderança;</li> <li>- Relacionamento;</li> <li>- Motivação.</li> </ul>
<p><b>EMPRESA 09</b></p>	<p>"- Falta escola para o comércio, educação para o comércio, precisa haver uma programação anual de cursos. O trabalhador cai no comércio como 1º. emprego, sem formação prévia. Precisa de uma formação sobre o que é o "vender".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Também precisa de uma profissionalização do comerciante.</li> <li>- Necessidade de formação para liderança da gerência e uma formação com um panorama geral do mercado e negócio."</li> </ul>
<p><b>EMPRESA 10</b></p>	<p>O senhor Alair relatou que a Universidade, mais especificamente o curso de Administração de Empresas, precisa focar mais no ensino de atividades práticas de uma empresa, ele ressaltou a importância da teoria, porém, disse que os estudantes possuem pouquíssima noção das atividades de uma empresa.</p> <p>Ele relatou também, que os cursos oferecidos aos empresários são muito superficiais, ou seja, aprofundam muito pouco, e acabam se distanciando da realidade das organizações e dos gestores.</p> <p>Ele mencionou que no que diz respeito aos funcionários, ele como gestor, prefere dar oportunidade a pessoas sem experiência profissional. Segundo ele, uma pessoa na área de vendas em fase de experiência, com uma semana, ele já consegue detectar se aquele funcionário tem habilidade para a função.</p>
<p><b>EMPRESA 11</b></p>	<p>Não tem muita dificuldade quanto ao perfil profissional que o mercado de trabalho de São João del-Rei disponibiliza devido ao numero de funções.</p>
<p><b>EMPRESA 12</b></p>	<p>Cláudia é geóloga, mas trabalha há 15 anos na área administrativa na Fonte dos Calçados que é uma empresa familiar. Considera-se uma pessoa dinâmica, pró-ativa e comunicativa, porém adquiriu experiência através da prática, mas sentiu dificuldade ao gerenciar o seu negócio.</p> <p>As dificuldades apresentadas por Cláudia estão relacionadas com o convívio das funcionárias, e no repasse das informações às mais antigas, que por trabalharem há mais tempo adquiriram personalidade.</p> <p>A seleção de funcionários é realizada através da parceria com o SINE da cidade, que faz uma triagem, através de análise do perfil dos candidatos e só então encaminha os selecionados para entrevista.</p>
<p><b>EMPRESA 13</b></p>	<p>Diante de tal pesquisa, sugerimos a criação de premiações sem necessariamente ser em dinheiro. Por se tratar de uma loja de Cds e DVDs, fica aí uma boa dica para premiar o melhor funcionário do mês.</p> <p>Atualmente, a pirataria prejudicou bastante a venda de cds originais. Diante disso, o dono da empresa começou a investir em venda de instrumentos musicais também, passando a não depender somente dos cds para obter um bom lucro. Nota-se também que várias pessoas procuram emprego na loja sem gostar e conhecer sobre música, visam apenas as questões salariais, e isso talvez possa impedir o sucesso dos vendedores e consequentemente da empresa.</p>

<p><b>EMPRESA 14</b></p>	<p>Segundo o entrevistado, a UFSJ e o SINDICOMERCIO deveriam desenvolver parcerias com as empresas de modo a agregar conhecimento. Por isso, enfatiza a importância de palestras e cursos para capacitação. O proprietário acredita que o mercado de "mão-de-obra" é desqualificado. Muitas vezes, tem-se o conhecimento teórico, mas é insuficiente o conhecimento prático ou experiências válidas. Ainda, pode ser percebida, principalmente, a falta de interesse das pessoas em aprender e fazer o "a mais" para a empresa. Essa situação somada à indisponibilidade do funcionário para com o cliente e colegas de trabalho, algumas vezes, podem ser causam de demissões.</p> <p>Obs.: Cabe ressaltar que algumas iniciativas foram tomadas por parte da empresa no diz respeito a planos, seguros de vida para os funcionários e oportunidades recreativas. Entretanto, os funcionários não aceitaram as condições em arcar com parte da despesa dos planos, apesar de, segundo o entrevistado, ser uma quantia mínima. Poucos funcionários possuem plano de saúde, por exemplo. Quanto a oportunidades recreativas, a farmácia se organizava para jogar futebol, mas devido aos freqüentes machucados e licenças, essa atividade foi suspensa. Contudo, o proprietário disponibiliza espaço, como sítios, para encontros.</p>
<p><b>EMPRESA 15</b></p>	<p>"O entrevistado mencionou que a "Drogaria Americana Ltda." participa de reuniões de assembléias do GRUPO FARMA, por meio do qual ocorrem treinamentos, que visam melhorar a capacitação do quadro de pessoal da empresa, tanto em termos técnicos, quanto na relação com a clientela. No que diz respeito às dificuldades e carências do mercado atuante, mencionou a falta de investimento e interesse do empresariado local em promover o desenvolvimento dos diversos setores da economia são-joanense. Nesse contexto, também enfatizou que a empresa, no processo de seleção de funcionários, tem por característica a exigência de que os candidatos tenham, no mínimo, ensino médio completo."</p>
<p><b>EMPRESA 16</b></p>	<p>Além das questões propostas pela pesquisa, fizemos duas outras que estão abaixo:</p> <p>- Você tem alguma sugestão de ações que poderiam ser desenvolvidas pelo SINDICOMERCIO e pela UFSJ para melhorar/desenvolver as competências gerencias, em especial para aperfeiçoamento das políticas de Recursos Humanos?</p> <p>R.: Em se tratando de sugestões para o SINDICOMERCIO, o entrevistado acredita que há um ponto que poderia ser melhor pensado no que diz respeito a negociação do piso salarial com o Sindicato dos Empregados no comércio de São João del-Rei. Há alguns anos atrás o piso salarial dos empregados no comércio era bastante maior que o salário mínimo, mas atualmente, a diferença é mínima. O empresário acredita que quem trabalha no comércio é muito sacrificado pois trabalha aos finais de semana e feriados, então o piso salarial comercial deveria ser maior do que o salário mínimo. Eduardo vê esta medida como sendo favorável aos funcionários que receberão mais, e aos empresários pois grande parte do salário dos próprios funcionários é gasta no próprio comércio e com este aumento ficaria mais atraente trabalhar no comércio, e os funcionários trabalhariam mais satisfeitos com o salário recebido. Outra sugestão dada pelo entrevistado é que o Sindicato poderia começar a negociar planos de saúde e de previdência privada, com as empresas deste ramo, para proporcionar aos comerciantes um preço mais acessível. Segundo Eduardo, esta é uma vontade que ele vem tentando realizar por conta própria, mas em função do preço, ele ainda não pode oferecer estes benefícios aos seus funcionários.</p> <p>- O Supermercado Bergão tem dificuldades em encontrar funcionários com o perfil e habilidades que este procura?</p> <p>R.: Em algumas funções mais específicas sim, como por exemplo para trabalhar no açougue e na produção na padaria.</p>

<b>EMPRESA 17</b>	<p>A falta de qualificação do empregado</p> <p>A UFSJ deveria criar uma parceria entre a universidade e o comércio de São João Del Rei, para que os alunos possam aprender na prática aquilo que foi passado durante o curso.</p>
<b>EMPRESA 18</b>	<p>A questão do perfil profissional do mercado em São João Del Rei deveria ser objeto de estudo, facilitando assim a contratação e a própria busca racional de empregados.</p> <p>A universidade deveria ser responsável por assistência jurídica, cursos de capacitação, para áreas gerenciais em geral.</p>
<b>EMPRESA 19</b>	Sem comentários
<b>EMPRESA 20</b>	<p>Criar programas de treinamento do atendimento no comércio municipal. Mas não apenas uma palestra, mas um curso em que terá pessoas para avaliar a eficácia do mesmo junto à empresa. Com isso melhora como um todo o comércio.</p> <p>Esse também deve ser um trabalho contínuo que de tempos em tempos deve-se fazer a reciclagem desse curso.</p> <p>O mercado de São João Del rei ainda é bastante carente em profissionais que realmente querem um trabalho, assim como o nível de instrução dos mesmos também é baixo. Assim, o número de pessoas com técnicas de vendas e conhecimento em informática é ínfimo se comparada a necessidade local.</p>
<b>EMPRESA 21</b>	<p>A empresa é familiar, por este motivo, muitas vezes a relação família-empresa se mistura tendo alguns pontos positivos e negativos tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*as relações internas são muito pessoais;</li> <li>*os erros não são tratados com punições, seja qual for a situação;</li> <li>*os funcionários em sua maioria são muito dedicados;</li> <li>*existe muita influência dos proprietários nas atitudes dos funcionários;</li> <li>*dedicação e antiguidade do funcionário são critérios para manutenção na empresa;</li> <li>*a lealdade e a confiança em alguns funcionários são muito valorizadas;</li> <li>*interferência de fatores emocionais na tomada de decisão;</li> <li>*a cautela é marcante nas principais decisões;</li> <li>*entre outras.</li> </ul> <p>Por isso, todas as ações da UFSJ e do sindicomercio que possam ajudar, serão de grande valia tanto para a empresa quanto para os funcionários.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*mini-curso sobre recrutamento e seleção, cargos e salários, casos reais de sucesso, palestras diversas;</li> <li>*curso de aperfeiçoamento, capacitação e desenvolvimento tanto para empresários quanto para funcionários (cozinheira, garçom, padeiro, camareiras, atendimento etc);</li> <li>*comunicação e gestão de conflitos (clima organizacional, relacionamentos interpessoais);</li> <li>*palestras (motivação tendo como ponto de partida da integração e produtividade);</li> <li>*palestras de conscientização do meio ambiente;</li> </ul> <p>Sugestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*criação de banco de dados de mão-de-obra;</li> <li>*conhecimento da cultura local (preparar o maior número de pessoas sobre a história da cidade em que vive, pois temos o turismo como fonte de renda e geração de emprego).</li> </ul>

## ***Síntese das Recomendações dos Respondentes da Pesquisa***

De acordo com a maior parte dos dirigentes, os funcionários não estão suficientemente preparados e esta falta de qualificação compromete o trabalho, provocando os retrabalhos, perda de clientes e incompatibilidade de comportamento.

Sobre os funcionários mais antigos, o lado positivo é a qualificação por tanto tempo de serviço, mas, em compensação, pode haver algum tipo de conflito, insubordinação, ou desacato.

Não há cursos específicos para capacitação de funcionários e os cursos oferecidos para os empresários são, muitas vezes, superficiais.

O 1º emprego é para a maioria um grande empecilho para a contratação do funcionário, pois este não tem o mínimo contato com a área pretendida, tendo dificuldade até se adaptar.

Mesmo aqueles que estudaram, sentem dificuldade, sendo a reclamação do distanciamento do conhecimento ministrado, para a prática.

A falta de sincronismo entre conteúdo dos cursos e as necessidades funcionais para o trabalho é uma reclamação feita por alguns dirigentes.

Outro ponto questionado foi sobre a relação familiar, extremamente necessária para firmação da empresa, mas que gera muitos conflitos, desgaste com uma relação muito direta e pessoal. Neste tocante, vê-se a insubordinação, pois há muita intimidade envolvida.

## **Recomendações para as Empresas e o SINDICOMÉRCIO**

A seguir, pontos recomendáveis para o SINDICOMERCIO, com base nos resultados da pesquisa:

1. A cidade não oferece muitos cursos, programas de capacitação e treinamento, como por exemplo, o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial). E os poucos que existem, por serem técnicos ou empresariais, são caros ou inviáveis para os funcionários. Recomenda-se, também, incentivo a cursos e palestras tanto para os gerentes quanto para os funcionários. Para ambas as instituições de nível superior de São João Del-Rei – IPTAN e UFSJ - foi salientada a possibilidade de um estudo para se traçar o perfil profissional do ramo comercial em São João Del rei que deveria ser objeto de formação, facilitando assim a qualificação, a contratação e a própria busca racional de empregados.
2. Recomenda-se também a formação de uma cultura empresarial de profissionalização do comércio, com premiação de melhor lugar para se trabalhar, programa continuado de formação profissional para o comércio, oficinas e eventos de qualificação de empresários em novos modelos de gestão no comércio, sempre em parceria com Instituições Acadêmicas e de Formação Profissional de São João Del-Rei e com parceria com entidades do sistema S e da Federação do Comércio.
3. Como recomendação à UFSJ, foi dito que deveria se criar uma parceria entre a universidade e o comércio de São João Del Rei, para que os alunos possam aprender na prática aquilo que foi passado durante o curso. Ao SINDICOMERCIO, recomenda-se a criação de mais vagas de estágio para os profissionais de nível superior que estão ingressando no mercado, afim de que estes adquiram experiência. Recomenda-se, também, a parceria com o SINE para registro de vagas, de forma sistemática, pelos associados do SINDICOMERCIO.
4. Foi solicitada também uma assistência jurídica às empresas para resolução de problemas ocorridos, o que pode ser objeto de busca de parceria entre o SINDICOMERCIO e o IPTAN.
5. Quanto ao patamar salarial adotado no comércio de São João Del-Rei, recomenda-se uma remuneração para aumentar o piso salarial a partir de negociação entre o SINDICOMERCIO e o Sindicato dos Empregados no Comércio de São João Del Rei. Justifica-se, pois, antigamente a proporcionalidade do salário era maior do que a empregada hoje, então, o piso salarial comercial deveria ser maior do que o salário mínimo. O salário dos empregados no comércio acaba sendo gasto no próprio comércio local, além de ser fator de atração e retenção para os interessados em se profissionalizar no comércio, promovendo satisfação e melhores condições de vida.
6. Quanto à política de bem-estar no trabalho, é recomendável que o SINDICOMÉRCIO negocie planos de saúde e de previdência privada com as empresas deste ramo, para proporcionar aos comerciantes um preço mais acessível e facilitar a política de saúde e segurança no trabalho.

## **Anexos**

(circulação restrita e disponível apenas para a Direção do SINDICOMERCIO e coordenação da pesquisa)

***Anexo 1 - Formulário adotado na pesquisa***

## ***Anexo 2 - Tabela de Perfil das Empresas***

### ***Anexo 3 - Tabela de Competências Gerenciais***

***Anexo 4 - Tabela de Práticas de Recursos Humanos***