

O processo de gestão de pessoas em empresas de comunicação

El proceso de la gestión de personas en empresas de comunicación

Alessandra de Falco
Rômer Castanheira

Resumo: Este trabalho verifica, por meio de Estudo de Caso, a forma como os processos de Gestão de Pessoas são aplicados em micro-empresas de comunicação de cidades da região de São João del-Rei, Minas Gerais. Para avaliar dificuldades e relações que caracterizam o processo de Gestão de Pessoas foi utilizada a aplicação de um questionário enviado para gestores e colaboradores de sete empresas. A análise serviu para identificar características que revelam as práticas de Gestão de Pessoas e os seus resultados nas organizações pesquisadas.

Palavras-Chave: gestão de pessoas, empresas de comunicação, relacionamento interpessoal.

Resumen: En este trabajo se verifica, a través de un Estudio de Caso, cómo los procesos de gestión de personas se aplican en la micro-empresa de comunicación de las ciudades en la región de São João del Rei, Minas Gerais, Brasil. Para evaluar las dificultades y las relaciones que caracterizan el proceso de Administración de Personas se utilizó un cuestionario enviado a los directivos y empleados de siete empresas. El análisis ayudó a identificar las características que revelan las prácticas de gestión de personas y de sus resultados en las organizaciones encuestadas.

Palabras-clave: gestión de personas, empresas de comunicación, relaciones interpersonales.

Abstract: This article verifies, through a Case Study, how the people management processes are applied in micro-enterprises of communication of cities in the region of São João del Rei, Minas Gerais, Brazil. To assess difficulties and relationships that characterize the process of People Management was used a questionnaire sent to managers and employees of seven companies. The analysis helped to identify characteristics that reveal the practices of People Management and its results in the organizations analyzed.

Keywords: people management, communication companies, interpersonal relationship.

Professora de Jornalismo na Universidade Federal de São João Del-Rei (UFSJ). Formada em Jornalismo pela PUC-Campinas, especialista em Jornalismo Científico pelo Labjor/Unicamp, mestre em Comunicação Social pela Metodista-SP e doutoranda em Educação pela Unicamp. Formada também em Letras - Bacharelado e Licenciatura - pela Unicamp. E-mail: alessandrafalco@ufsj.edu.br.

Graduando em Comunicação Social – Jornalismo na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Editor Chefe de House Organ e Analista de redes sociais da empresa Cacel Comércio de Automóveis Central Ltda. E-mail: romer.castanheira@hotmail.com.

1. Introdução

Com o aumento do uso dos recursos tecnológicos e com o forte movimento para “que tudo saia da melhor forma” com eficiência e eficácia, as organizações não estão buscando mais profissionais que apenas desempenhem bem uma função, querem um funcionário que possa agregar valor e que tenha espírito de equipe, ou seja, que se relacione bem com outros colaboradores.

Um dos grandes desafios dos gestores nas organizações da atualidade é gerir negócios que possam ir além dos resultados e dos lucros. Essa evolução e a mudança de pensamento não acontecem apenas em relação aos setores de trabalho e às atividades desempenhadas em si, mas também na gestão que valoriza os colaboradores.

Empresas que só visam lucro, produção e redução de gastos, sem se preocupar com as pessoas, para além de suas funções e de seus trabalhos, perdem em planejamento, em comunicação e o principal: em motivação profissional. Hoje as organizações que conquistam sucesso são as que valorizam a qualidade dos trabalhos e apresentam ações voltadas para a motivação e satisfação dos colaboradores.

Considerando este contexto, este trabalho apresenta um Estudo de Casos Múltiplos, de sete micro-empresas de comunicação, visando identificar como as práticas de gestão de pessoas são aplicadas, a percepção dos empregados sobre sua aplicação e como os processos acontecem. Esse artigo é resultado de discussões da disciplina Gestão de Empresas de Comunicação, ministrada no curso de Graduação em Comunicação Social – Jornalismo, da Universidade Federal de São João del-Rei, pela professora Alessandra de Falco.

2. Referencial teórico

2.1 A Gestão de pessoas e seus processos nas organizações

Gerir empresas hoje envolve muito mais capacidades e processos que no passado. Hoje, o gestor precisa estar ciente das atividades de toda a empresa, não apenas de sua área, e saber a hora certa de agir e tomar decisões. Um bom sistema de gestão de pessoas deve ter os objetivos bem traçados, para que as avaliações de eficiência e eficácia sejam corretas.

Chiavenato (2004) comenta que em muitas organizações falava-se, até pouco tempo, em “relações industriais”, uma espécie de visão burocratizada que vem desde o final da revolução industrial e que encontrou seu auge na década de 1950, época marcada pelo grande desenvolvimento do Brasil e período de transição das guerras mundiais. Em outras organizações fala-se em administração de recursos humanos, uma visão mais dinâmica que predominou até 1990 e foi adotada por algumas empresas mais sofisticadas em administração de pessoas, que tendiam a considerar sim o ser humano como dotado de habilidades e capacidades intelectuais.

A tendência hoje é falar em administração com as pessoas, ou seja, trabalhar em prol da organização, juntamente com colaboradores e parceiros internos, aqueles que mais entendem da organização. Masie (2001) acredita que a maior vantagem competitiva da empresa moderna reside em seus colaboradores: “Quando se permite a criação de um ambiente em que o colaborador pode chegar a sua empresa todos os dias sabendo que terá a oportunidade de aprender alguma coisa nova e, quando é estimulado, a ter curiosidade em saber como as coisas funcionam”.

Chiavenato (2004, p.10) define que a gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão de pessoas.

Ainda segundo Chiavenato (1994), existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. No primeiro caso, as pessoas são o objeto da gerência, são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos. No segundo caso, as mesmas são o sujeito ativo da gerência, são elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais.

De acordo com Harrington (1991), na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que adiciona valor a ele. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes. Processos são atividades que resultam em algo específico e são feitos para atrair algo ou construir alguma coisa. Chiavenato (2004) descreve seis processos de gestão de pessoas, que serviram de base para a formulação dos formulários de pesquisa para os gestores e colaboradores das empresas de comunicação selecionadas.

O primeiro processo é o de Agregar Pessoas. Chiavenato (2004) o define como meio utilizado para incluir novas pessoas na empresa, que tem como objetivo servir às necessidades organizacionais, em longo prazo, e inclui recrutamento e seleção de pessoas. O recrutamento é um meio para atrair candidatos para um processo seletivo, no qual há a divulgação de uma vaga e depois o candidato é recebido para uma entrevista. O recrutamento pode ser feito de duas maneiras, interno e externo. O interno acontece quando se oferece, dentro da organização, para os funcionários já contratados, oportunidades de mudança de setor ou função, para promoção ou transferência de área. Já o processo de seleção externa engloba a busca de candidatos fora da empresa, que tem características de acordo com a necessidade da organização e do processo de seleção.

A seleção de pessoas é um processo que atua como um filtro, que faz com que apenas algumas pessoas possam participar e entrar na organização. São vários requisitos que vão afunilando o processo e eliminando pessoas consideradas não capacitadas e aprovando as que apresentam compatibilidade como processo. A finalidade da seleção é identificar os indivíduos cujas características indicam que eles possam se tornar colaboradores satisfeitos e trazer melhorias para a organização. Como afirma Lacombe (apud Alen, 2005, p.16), “As pessoas

são os únicos elementos diferenciados de uma organização. Pessoas excepcionais podem fazer funcionar bem uma organização precária. Pessoas desmotivadas ou incompetentes podem anular a mais perfeita organização”.

O segundo processo é o de Aplicar Pessoas, que Chiavenato (2004) define como meio utilizado para desenhar as atividades - as quais as pessoas irão realizar na empresa -, orientar e acompanhar o desempenho do profissional. Inclui desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

As organizações criam sua própria estrutura, definem órgãos e cargos, além de estabelecer regras e requisitos necessários para executar ações e papéis dentro da empresa. Possuem áreas de atuação que precisam de qualificações adequadas para buscar profissionais que atendam a essa demanda. Esse é basicamente o processo de Aplicar Pessoas, que pode ser trabalhado nas organizações de diferentes maneiras.

Os processos podem ser burocráticos e sistematizados, quando tudo já é basicamente dividido e as tarefas já estão definidas, ou seja, é executar e ponto final. Esse método é visto como conservador, quando as rotinas prevalecem e a eficiência é enfatizada. Em outras organizações, os processos podem ser mais sofisticados, quando muitas tarefas podem sofrer adaptações, quando os métodos são flexíveis. A eficácia é enfatizada e os gestores promovem metas e objetivos a serem cumpridos, valorizando e incentivando o profissional.

O processo de Aplicar Pessoas é como moldar as funções e métodos de trabalho do colaborador, já que envolve leis que os funcionários, ao entrar na empresa, têm que seguir, como normas, processos, tarefas e diagnóstico sobre como está o andamento do profissional e das atividades. Um bom exemplo deste processo é o plano de carreiras, um dos maiores interesses dos funcionários. Greenhaus (1999) define a gestão de carreira como um “processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”. Pressupõe que a otimização desses processos resulta em indivíduos mais produtivos e auto-realizados.

O plano de carreiras consiste em um caminho para alcançar o sucesso profissional. Ele se desenvolve em etapas. É uma forma de programação que é feita com o colaborador, de forma que ele, em tempos determinados e com objetivos cumpridos, seja remanejado e passe a estabelecer uma função superior a que vinha ocupando anteriormente. É o caso de um considerado funcionário de “chão de fábrica” que entra na indústria, sem muita experiência, se aperfeiçoa com treinamentos, trabalho e cursos e, em um determinado tempo, muda de função para controlador de produção e por conseguinte chefe de setor.

O terceiro processo é o de Recompensar Pessoas, no qual Chiavenato (2004) define as formas utilizadas para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais, que incluem recompensas, remuneração e benefícios. Esse sistema de recompensa para os profissionais é uma forma de motivar os funcionários para desenvolverem melhorias nas atividades e em suas vidas pessoais.

Essa recompensa pode ser feita em relação a metas a serem cumpridas, benefícios como planos de saúde, premiação de funcionários do mês e uma variedade de auxílios que modificam o bem-estar da empresa e dos colaboradores. O retorno e o desenvolvimento das atividades diárias se alteram quando a

satisfação dos mesmos se modifica. Se as pessoas se sentem recompensadas, o trabalho tende a sair de uma forma melhor.

O quarto processo é o de Desenvolver Pessoas, definido por Chiavenato (2004) como meio utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Inclui treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação. Desenvolver pessoas é educar, uma vez que, ao entrar na empresa elas são de uma forma e, com o passar do tempo, vão agregando valores tanto para a instituição quanto para elas mesmas.

Uma das melhores formas de desenvolvimento de pessoas na organização é o treinamento, processo de ensinamento para os colaboradores para o bom desempenho das ferramentas utilizadas nas atividades. Para empresas de comunicação, um bom treinamento é aquele relacionado ao atendimento ao público. Os profissionais de comunicação têm como ponto forte de suas atividades a forma de se comunicar com seus públicos. As mensagens devem ser claras e concisas já que, sem essas características, elas podem gerar duplos sentidos e alterar os processos de trabalho.

O quinto processo é o de Manter Pessoas, que Chiavenato (2004) avalia como utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Este inclui administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. O discurso de manter as pessoas na empresa dá a impressão do empregador querer segurá-las a qualquer custo, o que aparenta ser negativo, mas não é. O processo de Manter Pessoas é a forma para que o funcionário não fique na empresa insatisfeito, ou seja, são criadas condições para que o processo de gestão de pessoas ocorra da melhor forma possível, para que a “segunda casa do funcionário” não seja um lugar desconfortável.

O sexto processo, o de Monitorar Pessoas, é definido por Chiavenato (2004) como sendo uma forma para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados, a partir de banco de dados e sistemas de informações gerenciais. Ao monitorar pessoas, o resultado aparece com maior clareza e os objetivos são traçados de uma forma melhor. Essas informações são importantes para verificar o andamento dos processos de gestão.

Para finalizar esta breve reflexão sobre a gestão de pessoas, vale destacar o que Vergara (2000, p. 97) elenca como as ações requeridas para o bom gestor de pessoas:

- compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias;
- monitorar o ambiente externo;
- contribuir para a formação de valores e crenças dignificantes;
- ter habilidade na busca de clarificação de problemas;
- ser criativo;
- fazer da informação sua ferramenta de trabalho;
- ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia;

- visualizar o sucesso;
- construir formas de auto-aprendizado;
- conhecer seus pontos fortes e os fracos;
- ouvir e ser ouvido;
- reconhecer que todo o mundo tem alguma coisa com que pode contribuir;
- viabilizar a comunicação;
- pensar globalmente e agir localmente;
- reconhecer o trabalho das pessoas;
- ter energia radiante;
- ser ético.

2.2 Relacionamento interpessoal nas empresas de comunicação

Em todas as empresas, inclusive micro e de comunicação, metas e diretrizes são criadas para o bom andamento dos projetos e negócios. Comunicação é o processo de transmitir a informação de uma pessoa para outra. Segundo Gil (2001, p. 71), “comunicar constitui habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, principalmente dos profissionais de recursos humanos, pois na maioria das atividades que exercem, necessitam exprimir-se oralmente ou comunicar com uma ou mais pessoas”.

A comunicação se realiza adequadamente e o seu objetivo é atingido quando a mensagem é interpretada da mesma maneira pelo comunicador e pelo receptor da comunicação. Quando se fazem interpretações semelhantes, cada um dos participantes transmite ao outro o seu pensamento e o seu sentimento sobre o objeto da comunicação. Isto não significa que os participantes precisam concordar totalmente com o pensamento sobre o objeto da comunicação. Redfield (apud Rego 1996, p. 59) afirma que “a comunicação é o processo de transferir uma pequena informação selecionada (mensagem) de uma fonte de informação a um destinatário”.

A comunicação interpessoal é um método que promove a troca de informações entre duas ou mais pessoas. Cada uma, que passamos a considerar como interlocutor, troca informações baseadas em seu repertório cultural, sua formação educacional, vivências, emoções, enfim, toda a bagagem que traz consigo.

A forma com que nos relacionamos com as pessoas e a valorização dos relacionamentos no mercado de trabalho são fatores que incorporam os processos de gestão nas empresas. Atualmente essas questões ganham mais força nas organizações que buscam um profissional adequado às funções, que desempenhe bem o seu papel, mas que também saiba se relacionar, ouvir e compreender cada palavra dos outros.

Para um bom relacionamento entre as pessoas é necessário que cada um se conheça e saiba todos seus pontos fortes e fracos, tudo que pode modificar suas habilidades e características. Antes de conhecer o outro e saber o porquê dessa pessoa ter determinada atitude, o autoconhecimento vem para ajudar a entender as atitudes humanas pessoais.

Mailhiot (1976, p.66), ao se referir a uma das pesquisas realizadas pelo Psicólogo Alemão Kurt Lewin, um dos estudiosos pioneiros em relações interpessoais, afirma que este chegou à constatação de que: “A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo, com a solidariedade de suas relações interpessoais”. Já Costa (2002, p.21) aponta as relações interpessoais como um dos elementos que contribuem para a formação do relacionamento real na organização.

As relações interpessoais dependem, sobretudo, de pessoas. Se existe um bom relacionamento interpessoal dentro de uma empresa é porque as pessoas que nela trabalham se sentem confortáveis, é porque há um bom clima organizacional, que incentiva o relacionamento saudável entre os colaboradores dentro e fora da empresa. Em contrapartida, a competição entre funcionários atualmente tornou-se comum. Processos competitivos apresentam apenas o primeiro lugar como o “bom”, o vitorioso e, na maioria das vezes, o único premiado. Um exemplo são prêmios atribuídos aos colaboradores por meio de programas do tipo “empregado do mês”, o que acontece em setores especializados ou em uma determinada equipe. Em algumas empresas esta competição vem para melhorias e desenvolvimento da mesma, mas pode gerar conflitos internos, se não trabalhada corretamente.

3. Metodologia

A pesquisa, realizada a partir do método de Estudo de Caso (YIN, 2001), tem como objetivo identificar os processos de gestão de pessoas em empresas de comunicação da região de São João del-Rei-MG. Neste contexto, o fenômeno contemporâneo analisado é o próprio processo de gestão de pessoas, que tem sofrido alterações com o desenvolvimento global e tecnológico, além de ser um dos principais fatores que determinam o sucesso nas organizações. Procurou-se identificar como são estruturados os processos de gestão de pessoas nas empresas que trabalham com a informação e a comunicação.

A partir do Estudo de Casos Múltiplos foram levantados dados qualitativos e quantitativos sobre o processo de gestão e sobre as dificuldades de relacionamentos em cada empresa. Os seis processos de gestão de pessoas descritos por Chiavenato (2004), já mencionados acima, serviram de base para a elaboração dos formulários de pesquisa para os gestores e colaboradores das empresas de comunicação. Mas os formulários enviados às empresas escolhidas focaram três: o processo de Agregar Pessoas, o processo de Monitorar Pessoas e o processo de Aplicar Pessoas, não excluindo os demais processos das conclusões e resultados da pesquisa.

Para a coleta de evidências, e como corpus da pesquisa, foram escolhidas sete empresas de comunicação, de acordo com o quadro a seguir. Estas organizações foram selecionadas pelo sétimo período do Curso de Comunicação Social – Jornalismo, da Universidade Federal de São João del-Rei, que, durante a disciplina Gestão de Empresas de Comunicação, fizeram visitas e conheceram os projetos de gestão de cada empresa.

Empresa	Ramo	Localização	Nº Funcionários
Alvo Comunicação	Comunicação Organizacional	São João del-Rei	2
Barbacena On Line	Webjornalismo	Barbacena	3
Cria-Júnior - Empresa Júnior do Curso de Comunicação da UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais)	Comunicação Organizacional	Belo Horizonte	25
Lavras News	Webjornalismo	Lavras	3
Núcleo Sicoob Crediverentes	Comunicação Organizacional	São Tiago	2
Q.I Comunicação	Comunicação Organizacional	Barroso	4
Sinal de Fumaça	Comunicação Integrada	Belo Horizonte	5

Quadro 1 - Corpus da pesquisa.

Com essas empresas foi feita a coleta de dados, o que se deu a partir do preenchimento de dois tipos de formulários, um para gestores da organização e outro para colaboradores da mesma. Para a criação destes formulários foi utilizada a ferramenta do Google Docs, chamada Google Forms, que integra dois serviços em uma única interface, permitindo trocar impressões e opiniões, além de enriquecer a pesquisa. Para utilizar essa ferramenta, é preciso criar um email no Google ou cadastrar seu email no Google Docs.

Ao criar um novo formulário, ele estará disponível para visualização, a partir de um endereço que corresponde aquele que será alocado o formulário e que proporciona ao visualizador a opção de preenchimento do mesmo. De acordo com seu tutorial em Google.com.br, os formulários do Google são ferramentas úteis que ajudam a planejar eventos, enviar uma pesquisa, aplicar testes e colher informações de forma direta e fácil. Um formulário do Google é conectado automaticamente a uma planilha com o mesmo título. Ao enviar ou compartilhar um formulário, as respostas dos destinatários são coletadas automaticamente nessa planilha, o que facilita a coleta dos dados, sua análise e posterior compreensão.

4. Análises

A etapa exploratória do trabalho, desenvolvida no mês de abril de 2012, foi caracterizada pela realização de 15 entrevistas em profundidade com gestores e colaboradores da área de comunicação - Jornalismo, especificando dificuldades e definindo os processos pelos quais a gestão de pessoas é realizada nas sete organizações analisadas. As variáveis utilizadas nos formulários de pesquisa permitiram traçar características dos processos de gestão exemplificados no artigo. As organizações foram escolhidas pelos alunos do sétimo período de Comuni-

cação Social - Jornalismo da Universidade Federal de São João del-Rei, durante a disciplina Gestão de Empresas de Comunicação. Dos 44 profissionais que fazem parte do total de componentes das empresas, 15 - sendo 9 colaboradores e 6 gestores - responderam as questões, o que permitiu analisar os dados não apenas quantitativamente, mas também qualitativamente.

4.1 Resultados - Colaboradores

Em relação aos colaboradores, a maioria das pessoas da organização que respondeu a pesquisa é formada por homens, total de 67% dos entrevistados. As idades de todos os participantes variam entre 18 e 40 anos, sendo que, em sua maioria, ou seja, 65% dos entrevistados têm idade inferior a 30 anos.

O tempo de atuação na área foi questionado aos participantes da pesquisa levando em conta o costume das empresas da região de São João del-Rei, de definir tempo de serviço para manutenção de colaboradores. A questão que abordava o tempo de serviço dos colaboradores apresentava três opções. A primeira era para quem tinha menos de um ano na empresa, ou seja, conhece pouco os processos de gestão. A segunda opção era de um a três anos, tempo que o funcionário passa a ficar habituado com conflitos, progressões e, principalmente, com a forma de trabalho do local onde atua. A terceira era para funcionários que apresentam mais de três anos de empresa e que, com certeza, já vivenciaram, se não todos, muitos dos processos de relacionamentos.

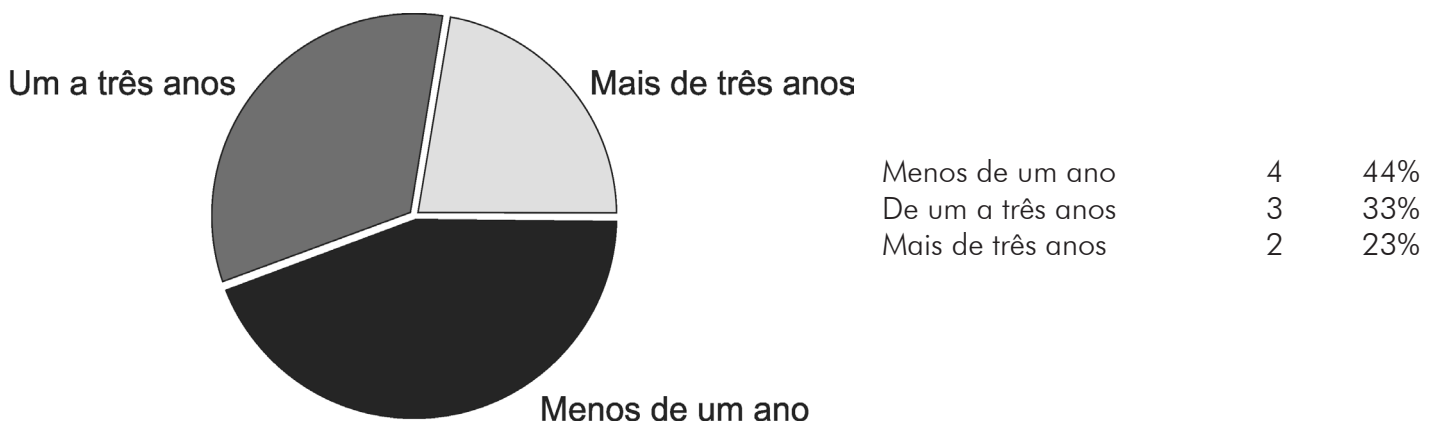


Gráfico 1 - Há quanto tempo atua na área?

O resultado desta questão mostra que, os colaboradores que atuam nas empresas de comunicação analisadas, há mais de três anos na organização são apenas 23% do total, o que demonstra que os processos de monitorar pessoas, em que o profissional deve receber acompanhamentos das atividades que desempenha na empresa, precisam ser trabalhados, pois a partir de três anos de empresa, o perfil do colaborador e suas funções se apresentam mais definidos. A opção que tinha como enunciado, menos de um ano de empresa, apresentou maior porcentagem, 44%, o que pode ser um indício de rotatividade.

Ao serem questionados sobre a relação dos profissionais com outros colaboradores da empresa, 89% consideram o relacionamento como bom. A pesquisa não obteve nenhuma resposta que avalia a relação dos funcionários como ruim. Isto pressupõe a adoção de um estilo de gestão que governa com base na gestão das emoções, na criação de empatia e de estados de sintonia, requisitos que vão muito além de uma gestão puramente racional (centrada em objetivos), mas pressupõe uma capacidade para gerir a componente emocional das pessoas (GOLEMAN; BOYATZIS; MACKEE, 2002).

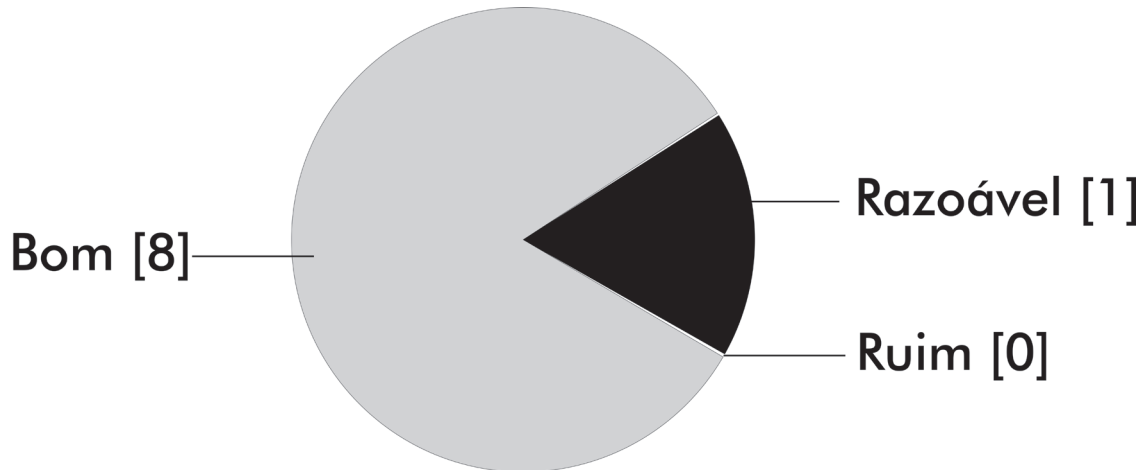


Gráfico 2 – Como é o relacionamento entre os funcionários da empresa é?

Comentários foram feitos sobre a pergunta de relacionamentos entre funcionários, sendo que os fatores citados com maior frequência como os modificadores de relacionamento foram colaboração e troca de informação. Muitos avaliam que na empresa, quando é pequena, a interação e compartilhamento de visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias acontecem com maior clareza, o que reforça a posição de Vergara (2000), que cita essas características como essenciais para o bom gestor de pessoas.

As perguntas sobre aceitar as orientações transmitidas pelo gestor e se os colaboradores apresentavam melhorias em sua área de atuação tiveram resultado semelhante. 89% das respostas foram positivas, ou seja, afirmavam que as atividades são feitas de acordo com as orientações da gestão e que se os mesmos percebem que o que propuseram não é o ideal, uma nova conversa é estabelecida para juntos chegarem a um processo melhor. Na maioria das empresas analisadas, a figura do gestor é vista como companheira e sempre aberta a opiniões e melhorias do ambiente.

Sobre as relações dos colaboradores especificamente com os gestores, é possível verificar como se dá o processo de Manter Pessoas nas respostas. 67% avaliam como “muito bom” o relacionamento deles em relação aos seus gestores, tendo apenas 33% definido como “bom” este relacionamento. Avaliações de tratamento caracterizadas de regular a péssimo não receberam votos. As respostas sobre essa pergunta, mesmo informados de que essa pesquisa não divulgaria nomes e funções, pode ter sido realizada sem muita espontaneidade. Os sentimentos de repressão e “falsa aceitação das normas” são comumente vistos nas organizações e nos funcionários que se adéquam a um padrão para não serem prejudicados.

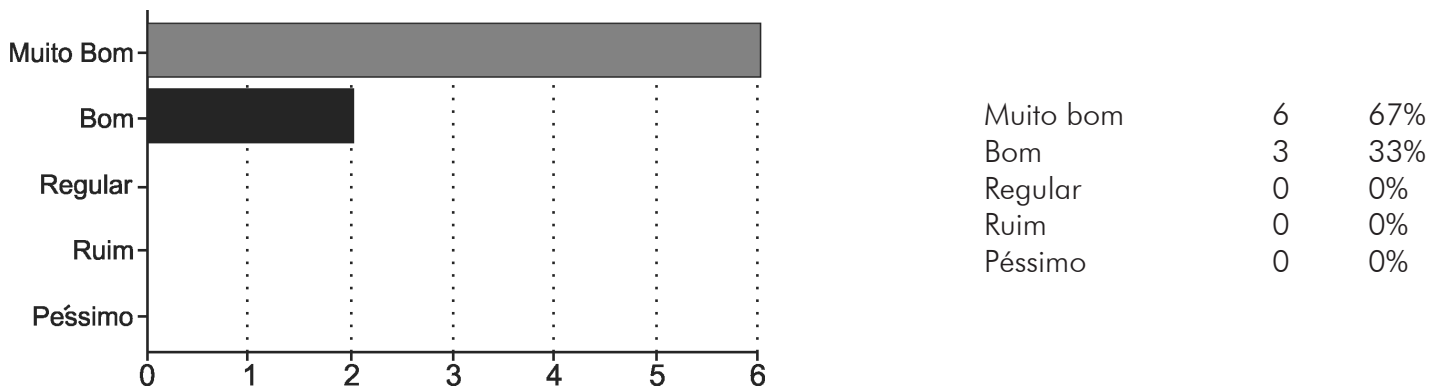


Gráfico 3 – Como é o relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro da empresa?

Os colaboradores, em outra questão, tinham que assinalar duas respostas nas quais consideravam os principais fatores que hoje os motivam. Dentre as alternativas, conforme exemplifica o gráfico abaixo, as mais votadas como fatores motivacionais foram: 1) a comunicação, ou seja, a forma de abordagem das tarefas e o feedback dos processos e 2) a integração da equipe, fator que desenvolve pessoas e agrega valores. Esses dois fatores reforçam novamente as capacidades do gestor citadas por Vergara (2000).

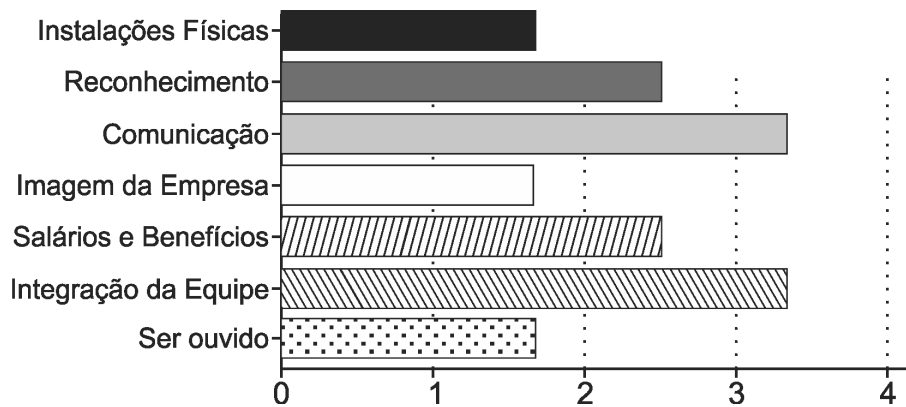


Gráfico 4 – Quais as opções que você considera como os principais fatores que hoje motivam os funcionários?

Sobre os mesmos feedbacks dos processos de trabalho dos colaboradores, o pensamento foi muito positivo quanto ao retorno dos gestores e de outros membros da empresa. De acordo com os questionários preenchidos, este feedback é um diferencial para que o colaborador permaneça na empresa, fator este que está inserido no processo de gestão de pessoas definido como Manter Pessoas.

Finalizando o questionário dos colaboradores, foi perguntado o que eles mais buscam na empresa. Como existe o processo de recrutamento e seleção de pessoas dentro de Agregar Pessoas, o inverso também tem que existir, ou seja, quais características, benefícios e valores a empresa deve oferecer para que o funcionário se satisfaça. Na pesquisa, a maioria das respostas mostra que: 1) liberdade e autonomia para tarefas e 2) o bom relacionamento com os funcionários são os fatores mais desejados em uma organização. As duas opções citadas apresentaram 88% e 75%, respectivamente, de índice de votação.

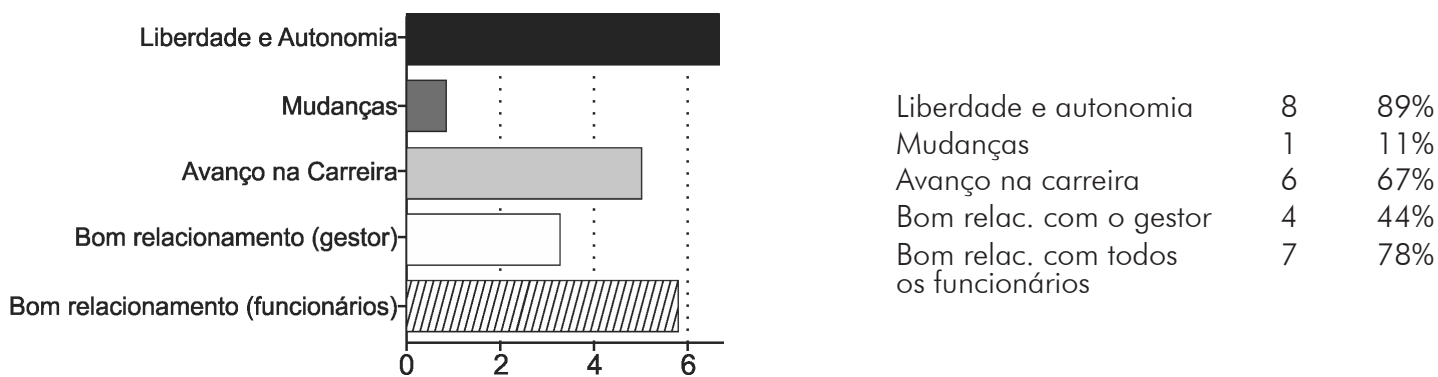


Gráfico 5 – O que você mais busca em uma empresa?

4.2 Resultados obtido - Gestores

No formulário para gestores, 83% dos que responderam a pesquisa eram homens. Seis dos sete avaliaram os processos de gestão, sendo que um gestor não respondeu o questionário. Quanto à faixa etária dos participantes, as idades variam entre 26 e 61 anos, sendo que a maioria tem idade superior a 30 anos.

O tempo de atuação na área foi questionado aos participantes da pesquisa, que tinham três opções. A terceira, de funcionários que possuíam de três anos de empresa obteve 67%, enquanto a opção de um a três anos recebeu 33%. Nenhum dos gestores das organizações de comunicação possui menos de 1 ano de empresa. A maioria tem formação superior na área e um está em processo de formação acadêmica em Jornalismo.

Dentre as alternativas, conforme exemplifica a tabela abaixo, as mais votadas como fatores motivacionais para os gestores foram salários e benefícios, tendo a margem alta de 83% dos votos, o que contrasta com a opinião dos colaboradores quando questionados sobre o mesmo assunto. As outras opções da pergunta, principalmente as opções selecionadas pelos colaboradores na mesma abordagem, não foram tão bem votadas assim, como Comunicação e Integração da equipe.

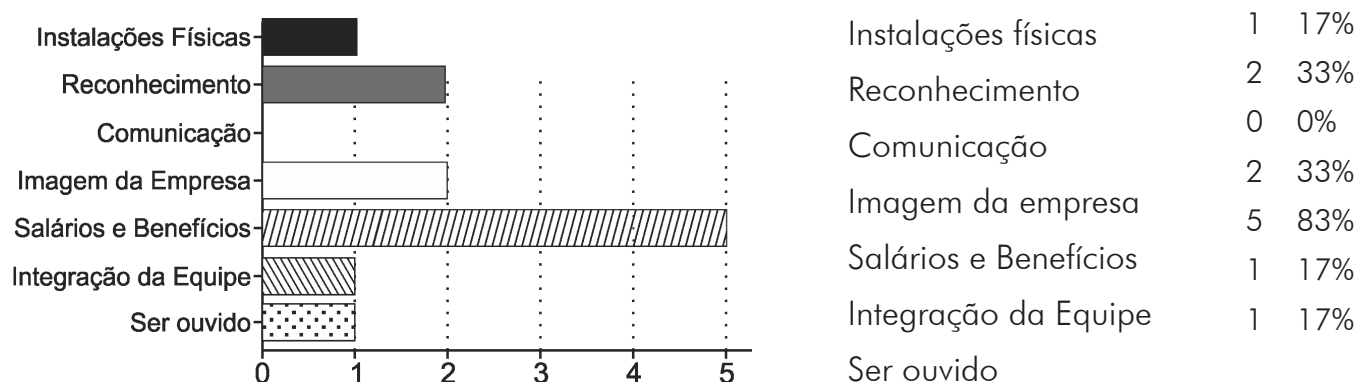


Gráfico 6 - Quais opções que você considera como os principais fatores que hoje motivam os funcionários?

Na pesquisa, 50% avaliam como muito bom o relacionamento deles com seus gestores e os outros 50% definiram como bom. Avaliações de tratamento caracterizadas como regular, ruim e péssimo não receberam votos.

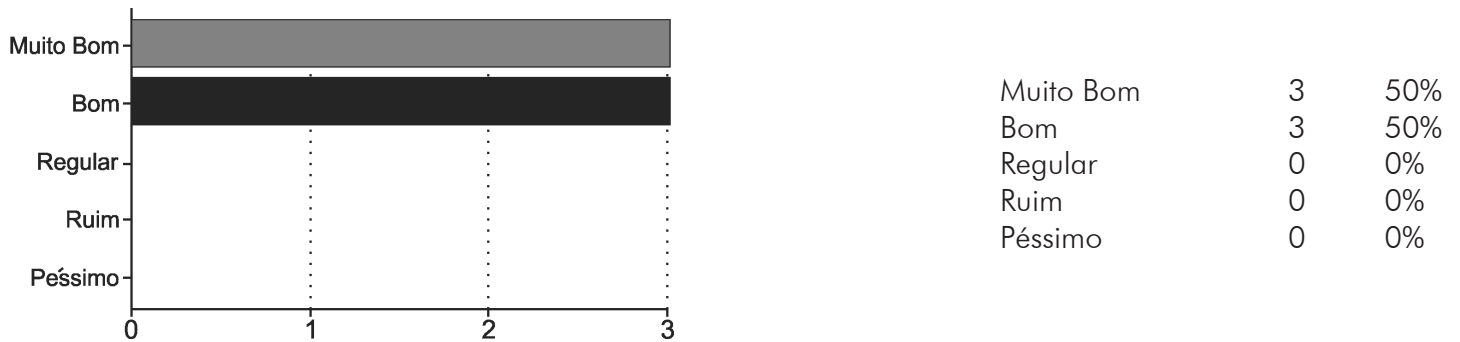


Gráfico 7 – Como é o relacionamento entre você e seus subordinados?

Com unanimidade, os gestores comentaram que as suas solicitações são bem aceitas pelos colaboradores. Vergara (2000) aponta reconhecimento e ouvir e ser ouvido como características de bom gestor, o que, pela pesquisa conclui-se que estão sendo bem trabalhadas.

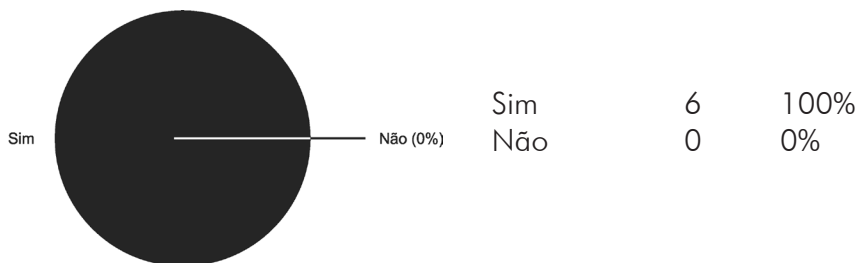


Gráfico 8 - Em seu processo de gestão, suas solicitações são bem aceitas?

Quanto ao processo de Agregar Pessoas, Chiavenato (2004) comenta que os gerentes e suas equipes assumem o mesmo. Cada candidato é tratado como se fosse o futuro presidente da empresa, motiva o funcionário e, se o processo for bem sucedido, isso pode vir a acontecer. Para os gestores das empresas de comunicação, as características mais relevantes de um bom profissional são: ser criativo, inovador e eficiente, unindo a abordagem tradicional que apresenta a característica de eficiência, ou seja, na execução correta dos procedimentos, e a moderna, que apresenta criatividade e inovação.

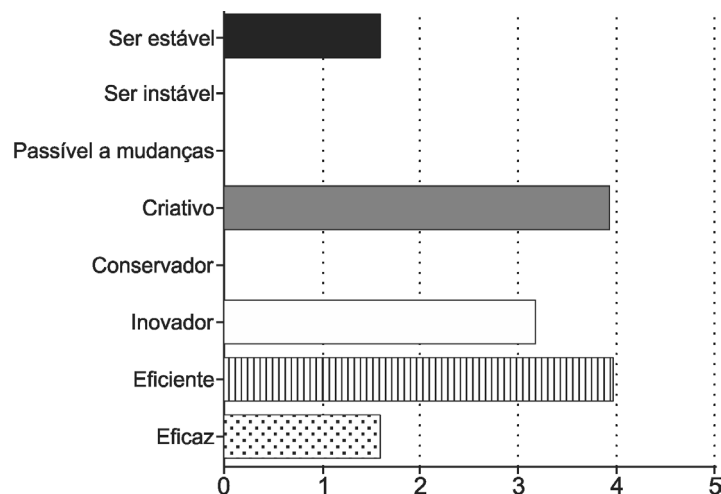


Gráfico 9 - Quais as características que um profissional precisa ter para ser contratado na organização que você atua?

A pergunta que abordava a aceitação das orientações transmitidas pelos colaboradores apresentou várias respostas. Os gestores que deram respostas positivas (sim) comentaram seus posicionamentos, citando aspectos como ouvir e ser ouvido e entrosamento nos trabalhos em equipe, fatores estes que Vergara (2000) avalia como critérios de percepção de um bom gestor. Quem discorda (não), afirma não ter facilidade de relacionamentos e de aceitar pensamentos diversos, mas que acaba avaliando de uma forma positiva e tentando dar o feedback.

5. Considerações finais

No presente artigo verificou-se de que forma os conceitos e processos de gestão de pessoas são aplicados em empresas de comunicação, tarefa realizada inicialmente através de um embasamento teórico que permitiu traçar e definir os conhecimentos necessários para a compreensão da análise dos dados e resultados obtidos.

Através das pesquisas realizadas nas sete empresas escolhidas foi possível perceber que seus processos de gestão de pessoas estão sendo bem trabalhados em todas as organizações. Exemplifica essa afirmação, dentre outros aspectos, o processo de feedback das atividades entre os integrantes da equipe, o relacionamento entre eles e o respeito e atendimento das solicitações dos gestores, característica evidenciada em todas as empresas.

Portanto, de acordo com a pesquisa, estabelecer reuniões periódicas entre os integrantes da equipe-empresa, fortalecer uma comunicação sem ruídos de forma que o receptor também tenha seu espaço para críticas e sugestões dentro da organização e modificar uma rotina de trabalho de exaustiva para produtiva são ações que favorecem o ambiente empresarial e fortalecem os laços pessoais entre os funcionários.

Verificou-se também que algumas características de como se portar na organização e atributos do bom gestor de pessoas discutidos por Vergara (2000), que foram percorridos no presente artigo, possuem presença marcante nas sete empresas, sendo os principais: o compartilhamento de visões, missão, objetivos, habilidade na busca de identificação de problemas e ouvir e ser ouvido.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.
- GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOLEMAN, D.; BOYATSI, R.; McKEE, A.. Os Novos Líderes – a inteligência emocional nas organizações. Lisboa: Gradiva, 2002.
- GREENHAUS, J, H. et al. Career management. Orlando: Harcourt, 1999.
- HARRINGTON, H. J. Business process improvement. New York: McGraw Hill, 1991.
- LACOMBE, F. J. M.. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LIMA, A. C.; CARMONA, C.. U. Determinantes da formação do capital intelectual nas empresas produtoras de tecnologia da informação e comunicação. RAM, Rev. Adm. Mackenzie [online]. 2011, vol.12, n.1, pp. 112-138.. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/2085>>. Acesso em 06/04/2012.
- MAILHIOT, G. B. Dinâmica e gênese dos grupos. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.
- MARKWICK, N; FILL, C. Towards a framework for managing corporate identity. European Journal of Marketing, 1997, 31(5), 396-409.
- MASIE, El. Educação on-line quebra paradigmas. São Paulo, 2001. Entrevista concedida a Silvio Ribas no Jornal Gazeta Mercantil. São Paulo, 15 mar. 2001. Empresas & Carreiras. p.C7.
- MILLER, V. D.; ALLEN, M.; CASEY, M. K.; JOHNSON, J. R. Reconsidering the OIQ. Management Communication Quarterly, 2000, 13(4), 626-658.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J.. W. Human Resource Management. Nova York, Richard D.Irwin, 1994, p.707.
- REGO, F. G. T. do. Comunicação empresarial e comunicação institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1996.
- THOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Z. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. Rev. adm. contemp. [online]. 2010, vol.14, n.2, pp. 229-250. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n2/v14n2a04.pdf>>. Acesso em: 06/04/2012.
- VERGARA, S. C. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. K. Estudo de caso – planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.