



Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas - ICSA
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Administração

Ana Flávia Aparecida Pinto

**GESTÃO DE PESSOAS: PERCEPÇÕES DE REPRESENTANTES
COMERCIAIS DO SETOR CALÇADISTA**

**Mariana
2018**

Ana Flávia Aparecida Pinto

**GESTÃO DE PESSOAS: PERCEPÇÕES DE REPRESENTANTES
COMERCIAIS DO SETOR CALÇADISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração da
Universidade Federal de Ouro Preto, como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. David Silva Franco

Mariana

2018

P659g

Pinto, Ana Flávia Aparecida.

Gestão de pessoas [manuscrito]: percepções de representantes comerciais do setor calçadista / Ana Flávia Aparecida Pinto. - 2018.

25f:

Orientador: Prof. MSc. David Silva Franco.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Gestão de pessoas - Teses. 2. Recursos humanos - Administração - Teses. 3. Caixeiros-viajantes - Teses. 4. Calçados - Indústria - Teses. I. Franco, David Silva. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 005.95

Catálogo: ficha@sisbin.ufop.br



FICHA DE APROVAÇÃO

ANA FLÁVIA APARECIDA PINTO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Prof^o Me. David Silva Franco

COMISSÃO EXAMINADORA

Professor Me. David Silva Franco
Orientador e Presidente da Banca

Professor Me. Felipe Gouvêa Pena
Membro Avaliador

Professora B.^{ela} Isadora Iannini Cota Dutra
Membro Avaliador

Mariana, 08 de fevereiro de 2018.

Resumo

O propósito deste trabalho é analisar a forma como se pratica a gestão de pessoas em pequenas empresas do setor de calçados de Minas Gerais, com base na percepção de seus representantes de vendas. Para isso, foram realizadas quinze entrevistas com estes profissionais, com ênfase na investigação dos modelos de recrutamento e seleção, gestão do desempenho, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, gestão de cargos e carreira e percepção geral sobre a gestão de pessoas. A análise dos resultados demonstrou a estagnação do modelo de administração de recursos humanos nessas empresas, tendo como principais pontos a ausência de processos estruturados de recrutamento e seleção; a gestão do desempenho é baseada apenas nos números de vendas; as práticas de treinamento e desenvolvimento ocorrem apenas no ambiente informal (quando ocorrem); a remuneração considera unicamente os resultados individuais de vendas; não há perspectivas de progressão de carreira aos representantes comerciais e, por fim, demonstra o fato de que os representantes consideram que há uma efetiva gestão de pessoas no local onde trabalham.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Recursos Humanos, Representantes Comerciais, Setor Calçadista.

Abstract

The purpose of this paper is to analyze the way in which the management of people in small companies in the footwear sector of Minas Gerais is practiced, based on the perception of their sales representatives. To this end, fifteen interviews were conducted with these professionals, with emphasis on research on recruitment and selection models, performance management, training and development, compensation and benefits, job and career management, and general perception about people management. The analysis of the results showed the stagnation of the human resource management model in these companies, having as main points the absence of structured recruitment and selection processes; performance management is based on sales figures only; training and development practices occur only in the informal environment (when they occur); the remuneration considers only the individual sales results; there is no prospect of career progression for commercial representatives, and finally, the fact that the representatives consider that there is an effective management of people in the place where they work.

Keywords: People management, Human behavior, Sales representatives, Footwear Sector.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, por abençoar meu caminho nessa difícil jornada, e por dar-me forças para continuar.

À minha família, pelo amor, proteção, carinho, e pelo apoio constante e incondicional em todos os momentos.

Em especial, à minha mãe, por nunca desistir de mim, nunca me deixar desistir dos meus sonhos e por estar ao meu lado em cada segundo da minha vida.

Aos meus amigos Lucas, Tatiana e Gisllaine, pela paciência, cuidado e incentivo durante toda a minha trajetória acadêmica.

Ao meu orientador, Prof. Me. David Silva Franco, pelo conhecimento compartilhado, dedicação assídua, atenção e disposição para ensinar, fazendo com que a construção desse trabalho fosse possível.

Aos professores do curso de Administração e à Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), pelos valiosos ensinamentos, a convivência saudável e o aprendizado.

.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Micro e Pequenas Empresas	9
2.2 Representantes Comerciais	10
2.3 Gestão de Pessoas	11
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	15
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	23
ANEXO 1 -	26

1 INTRODUÇÃO

A atual situação econômica do Brasil vem causando muita preocupação à grande parte da população, em especial, aos proprietários de pequenas empresas, que estão vivenciando um cenário de queda nas vendas, aumento de impostos, desemprego, inadimplência e diversos outros fatores que colocam o futuro de seus negócios em risco. Diante desse cenário, percebe-se a necessidade de criar soluções para manter a participação no mercado, tais como estratégias voltadas para inovação, redução de custos e efetiva gestão de pessoas (FALLER; ALMEIDA, 2012).

As organizações estão se deparando com novas demandas e grandes desafios. Isso se deve à atual conjuntura do mercado, que está extremamente competitivo (CHIAVENATO, 2005). Nesse sentido, percebe-se que a gestão de pessoas é primordial para o alcance de resultados, devendo ser agregada às estratégias organizacionais (VIEIRA; NOGUEIRA, 2016).

A gestão de pessoas envolve a estratégia utilizada pelas empresas para obter vantagens competitivas a partir do melhor desempenho do seu corpo funcional para, assim, obter melhores resultados. É possível, portanto, perceber que ela vem ganhando maior atenção por parte das organizações, que estão se adaptando às constantes transformações, com o objetivo de aumentar a sua participação de mercado.

Gerindo efetivamente o quadro de empregados de uma empresa, torna-se possível assegurar um ambiente de trabalho saudável, desenvolver e reter talentos, obter um melhor controle da produtividade, qualidade e todas as mudanças organizacionais, o que pode ser de grande relevância para a superação das adversidades impostas pelo ambiente externo. Essa percepção está acontecendo não somente em empresas de grande porte, mas também nas micro e pequenas empresas, que estão se conscientizando da importância e necessidade de uma efetiva gestão de pessoas. De acordo com Velasquez *et al.* (2016), as ações dos gestores de micro e pequenas empresas têm influência direta no alcance dos objetivos organizacionais, definindo a perpetuação ou mortalidade da empresa.

Para alcançar resultados positivos, a administração das organizações deve se preocupar não só em estimular o potencial de seus funcionários, mas fazer com que os gestores sintam a necessidade de aprimorar seus conhecimentos. É importante que eles conheçam a realidade dos empregados e participem ativamente dos processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho,

promoção, carreira, remuneração e benefícios, aplicando os conhecimentos adquiridos para a formação e desenvolvimento de competências.

Quando se trata do setor calçadista, nota-se que existe grande deficiência na gestão de pessoas e que ela não é vista como uma estratégia organizacional. Segundo Loss, Theis e Schreiber (2015), a gestão de pessoas no setor calçadista aparece de maneira onipresente nos discursos dos gestores, mas na prática ela é inexistente, uma vez que não há nenhum setor responsável por ela, que fica a cargo dos próprios gestores. Dessa maneira, consolidar uma gestão acerca de assuntos de recursos humanos, nesse setor, pode significar um diferencial competitivo para aquelas empresas que se dedicam a tal intuito, de forma que consigam se destacar diante do cenário de competitividade e aumento das vendas de calçados que independem das lojas físicas (com a ascensão do *e-commerce*).

Na dinâmica do setor calçadista, é comum haver grandes e pequenas lojas de venda a varejo, cujo estoque é alimentado a partir da interação dos seus gestores com os representantes comerciais de pequenas empresas que representam as fábricas de calçados. Sob essa lógica, o desempenho dessas organizações está intrinsecamente imbricado. O aumento de vendas dos varejistas pode depender da compra de materiais adequados junto aos representantes comerciais, os quais precisarão, antes, receber produtos vendáveis das empresas fabricantes. O representante comercial (e a empresa da qual ele faz parte) atua, portanto, como o elo que une os varejistas aos fabricantes, sendo a sua função de grande relevância, visto que os *feedbacks* que ele oferece a cada um dos agentes dessa cadeia pode ser primordial para o sucesso de toda a rede.

Nesse contexto, definiu-se o seguinte objetivo de pesquisa: analisar a forma como se pratica a gestão de pessoas em pequenas empresas do setor de calçados de Minas Gerais, com base na percepção de seus representantes de vendas. Este estudo justifica-se pela necessidade de se identificar deficiências e qualidades da gestão de pessoas em empresas desse ramo, de forma que se possa propor maneiras mais eficientes de realizá-la. Para responder à pergunta de pesquisa, o objetivo do presente estudo foi compreender como empresas do setor de calçados em Minas Gerais conduzem os processos de gestão de pessoas com seus representantes de vendas.

O presente artigo está dividido em cinco partes, incluindo essa introdução. Posteriormente, é apresentado o referencial teórico que aborda as temáticas das Micro e Pequenas Empresas, Representantes Comerciais e Gestão de Pessoas. A terceira parte contempla a metodologia de pesquisa realizada, seguida da apresentação e análise dos

resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais que o estudo possibilitou levantar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Micro e Pequenas Empresas

Atualmente, as micro e pequenas empresas são as maiores responsáveis pela movimentação da economia e pela geração de empregos. Elas têm vantagens tributárias em relação às demais empresas e possuem uma atenção especial em virtude da sua importância para o país. Segundo Pozo e Tachizawa (2016), as organizações deste porte são responsáveis pela geração de renda, uma vez que demandam uma parte maior de mão de obra, principalmente de jovens, que procuram por um trabalho e conseguem lidar com o dinamismo, a flexibilidade, a inovação e a simplicidade que, normalmente, são características dessas empresas.

Na perspectiva de Leone e Leone (2011), existe uma série de conceituações de pequena empresa, podendo a sua classificação depender de critérios como quantidade de funcionários e receita, dentre outros, quantitativos e qualitativos. Tal classificação baseia-se, principalmente, na utilização de fatores produtivos e no volume de vendas da empresa. Segundo a definição da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), na Lei Complementar Nº 123 (BRASIL, 2006), as microempresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 240 mil por ano. De acordo com Santos, Krein e Calixtre (2012), as pequenas devem faturar, anualmente, entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2,4 milhões para ser enquadradas como tal. É este o conceito utilizado na presente pesquisa.

Para Seifriz, Gondim e Pereira (2014), as pequenas e micro empresas conseguem desenvolver uma resposta mais rápida e eficiente, quando comparadas às grandes organizações, para lidar com a instabilidade do mercado. Por isso, são consideradas empresas bem singulares, que se adaptam ligeiramente ao contexto político e econômico atual, já que suas estruturas são menos engessadas e a sua cultura organizacional pode ser mais maleável.

A importância dada às micro e pequenas empresas é ressaltada por Tavares (2008), quando assegura que a preocupação com a sobrevivência das MPEs está aumentando, visto

que elas possuem um papel fundamental na economia. Essa preocupação é evidenciada pelo aumento do número de políticas próprias, que acarretam em vantagens tributárias, a fim de proporcionar condições para essas empresas permanecerem ativas no mercado.

2.2 Representantes Comerciais

O representante comercial é o profissional responsável por um dos canais de vendas mais importantes da indústria, sendo ele a conexão entre empresa e o cliente, que pode ser pessoa física ou jurídica. Segundo Saitovitch (1999), a representação comercial é uma profissão que existe para fazer com que a produção industrial atinja o maior público possível e tenha maior circulação das mercadorias, contemplando cidades de todos os tamanhos e levando ao maior número possível de pessoas aquilo que é produzido.

O conceito de representação comercial está presente na legislação brasileira, conforme o artigo 1º da Lei 4.886/65:

Exerce a representação comercial autônoma a pessoa jurídica ou a pessoa física, sem relação de emprego, que desempenha, em caráter não eventual, por conta de uma ou mais pessoas, a mediação para a realização de negócios mercantis, agenciando proposta ou pedidos, para transmiti-los aos representados, praticando ou não atos relacionados com a execução dos negócios.

Parágrafo único - Quando a representação comercial incluir poderes atinentes ao mandato mercantil, serão aplicáveis, quanto ao exercício deste, os preceitos próprios da legislação comercial (BRASIL, 1965).

Além do conceito legal, a representação comercial também pode ser definida como

(...) o contrato pelo qual uma das partes (representante comercial autônomo) se obriga a obter pedidos de compra e venda de mercadorias fabricadas ou comercializadas pela outra parte (representado). Sob o ponto de vista lógico ou econômico, poderia ser entendida como uma espécie do gênero mandato, mas, juridicamente falando, este enfoque estaria equivocado. Isto porque a atividade desenvolvida pelo representante comercial possui uma disciplina jurídica própria, que não a considera como modalidade específica daquele contrato. Trata-se, juridicamente considerada, de uma atividade autônoma. Ademais, o representante comercial não tem poderes para concluir a negociação em nome do representado. Cabe a este aprovar ou não os pedidos de compra obtidos pelo representante. O mandatário, ao contrário, recebe poderes para negociar em nome do mandante (COELHO, 2003, p. 38).

Segundo Barbosa (1991), o representante comercial pode trabalhar ou não com exclusividade em uma empresa, mas, usualmente, ele não é, de fato, empregado da empresa em nenhuma das duas possibilidades. Essa relação de representação comercial é

caracterizada por uma estreita colaboração com o representado, pela formalidade da atividade, que é registrada pela mediação autônoma, por ser uma atividade profissional em que o itinerário é escolhido pelo próprio profissional, que também possui direção e fiscalização pelo representado.

Dessa maneira, percebe-se que a função de representante comercial exige alguns requisitos de caráter bem singular, sendo que o representante — que tem como objetivo o êxito na profissão — deve possuir alguns atributos. Para Couto (2014), os requisitos básicos que todo bom representante comercial deve ter são a visão sistêmica com foco na promoção do produto e identificação de potenciais clientes; saber divulgar seu produto utilizando o máximo de recursos possíveis, como *folders* e amostras; ter uma boa comunicação, não só fisicamente, mas também possuir meios de comunicação em tempo real, como *smartphones*; planejar-se com antecedência para evitar situações adversas e, quando essas ocorrerem, ter o discernimento necessário para saber lidar com elas; conhecimento acerca do seu produto, realizando um *marketing* em que o seu poder de convencimento esteja alinhado ao entendimento do cliente; ter conhecimentos gerais e acerca de finanças e contabilidade; saber construir um relacionamento sólido com seus clientes, respeitando-os e obedecendo aos padrões da identidade organizacional que representa, assim como realizar o pós-vendas, sempre se colocando à disposição do cliente.

Logo, são inúmeras as habilidades que um representante comercial deve possuir, especialmente, a de saber lidar com reclamações, críticas e devolução de produtos. Dessa forma, ainda que, geralmente, eles não sejam empregados registrados nas empresas onde atuam, é possível haver políticas e práticas de gestão de pessoas que estejam voltadas para o desenvolvimento dos representantes comerciais, visto que o sucesso dessas empresas está diretamente atrelado ao retorno que esses profissionais trazem, a partir de sua atuação.

Visando aprofundar-se nos aspectos teóricos relativos à gestão de pessoas, no próximo capítulo, é realizada uma revisão da literatura sobre o assunto.

2.3 Gestão de Pessoas

Chiavenato (2005) define que a gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz de 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. Já a Administração de Recursos Humanos pode ser definida da seguinte forma:

A Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal (GIL, 2001, p.13).

Inicialmente conhecida como Administração de Pessoal, as principais funções dos atuais departamentos de Recursos Humanos, nos anos 1930, eram recrutar e selecionar, o que acontecia de forma extremamente simples: ao procurar emprego, as pessoas eram imediatamente contratadas se houvesse vagas disponíveis. A evolução da Administração de Recursos Humanos foi seguindo não somente o desenvolvimento das leis trabalhistas, como o do próprio cenário organizacional, que foi acompanhando o processo de aceleração da globalização a partir da década de 1950 (WOOD; TONELLI; COOKE, 2011).

Conforme Araújo (2006), o Departamento de Recursos Humanos era composto por parte do corpo administrativo da empresa, tendo como responsabilidade gerir as atividades burocráticas de gestão de pessoal, como contratação, pagamento e demissão. Portanto, os gestores deveriam ter um bom conhecimento sobre as leis trabalhistas para que o gerenciamento dessas atividades fosse efetivo.

Com o passar do tempo, havendo o aumento da competitividade das empresas, a gestão de pessoas foi gradativamente enriquecendo as suas funções. Caminhando das atividades meramente burocráticas, até a atuação estratégica de gestão de pessoas, a sua importância foi crescendo à medida que se evidenciava a importância de sua atuação para o alcance de diferenciais competitivos, os quais, usualmente, encontram-se atrelados às capacidades de inovação, criação e adaptação das empresas. Todas essas capacidades, para ser alcançadas, necessitam da contribuição de um corpo de empregados engajados e com oportunidades de desenvolver e aplicar o seu potencial cognitivo. Dessa maneira, Mascarenhas (2008) estabelece sua opinião a respeito da gestão de pessoas:

(...) transcenderia a operação dos tradicionais subsistemas de RH (treinamento, remuneração, movimentação de pessoas etc.), abrangendo os princípios, os conceitos, as práticas e as prioridades em uma organização, que fundamentariam a definição e a utilização de ferramentas de gestão para direcionar o comportamento humano no trabalho, incluindo aí estratégias de ação de gestores e de funcionários, e de líderes e de liderados (MASCARENHAS, 2008, p.15-16).

A partir da década de 1980, uma denominação mais comum da Administração de Recursos Humanos passou a ser, então, simplesmente Gestão de Pessoas — embora o antigo nome ainda esteja bastante presente.

Fischer (2002) entende por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, ela se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processo de gestão. Por meio desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. O autor ainda ressalta que toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento, que se convencionou chamar de modelo de gestão.

Para Zanini (2011), o desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional. Dentre os fatores externos, a cultura de trabalho de dada sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho, vão estabelecer limites nos quais o modelo de gestão de pessoas poderá atuar. Quanto aos fatores internos, destacam-se o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia da organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional.

A despeito da importância de uma Gestão de Pessoas estratégica, a sua efetiva concretização tem se limitado às grandes empresas. Esse cenário leva ao questionamento quanto à aplicabilidade e necessidade de processos mais estruturados e maduros da Gestão de Pessoas às Micro e Pequenas Empresas (MPEs), onde costuma imperar a gestão mais informal e improvisada.

Diferentemente, nas MPEs e EPPs [empresas de pequeno porte], via de regra, há forte presença dos proprietários e de pessoas de suas famílias ocupando postos-chaves, muitas vezes, por não comportar a contratação de profissionais especializados. As ferramentas de gestão são básicas; os equipamentos nem sempre são os mais atuais. A organização contábil e financeira, geralmente, é bastante precária nas MPEs e EPPs (YOMURA *et al.*, 2011, p. 3).

Em relação às MPEs, Robbins (2002) afirma que o fundador é, habitualmente, o responsável pela criação da sua cultura inicial, graças à sua concepção sobre o que a

organização deve ser e, nesse contexto, o tamanho comumente pequeno, característico de novas empresas, facilita essa concepção imposta pelo fundador sobre os demais membros.

Pinheiro (1996) afirma que, em geral, o nível administrativo das empresas de pequeno porte é bastante rudimentar, o que comprova uma alta fragilidade estrutural, pois, comumente, essas empresas não possuem uma estrutura organizacional (por mais simples que seja) que delimite claramente os papéis de seus ocupantes e os níveis de responsabilidade correspondentes. Desse modo, nesse ambiente, os desafios da gestão de pessoas são grandes.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para o alcance dos objetivos da pesquisa, foi conduzido um estudo de abordagem qualitativa, do tipo descritivo. De acordo com Gil (1999), a abordagem qualitativa permite realizar uma investigação minuciosa nos pontos referentes ao fenômeno em questão na pesquisa e suas derivações, buscando a coletividade sem excluir a individualidade e os significados diversos existentes.

Nesse tipo de pesquisa, os resultados encontrados devem seguir a mesma linha de raciocínio, pertencendo sempre ao mesmo contexto pesquisado. Essa maneira de pensar deve respeitar esse critério de análise, pois são inúmeras as interpretações que o pesquisador tem a respeito dessa realidade investigada, lembrando que, por ele ser o sujeito e objeto de suas pesquisas, pode acarretar uma fuga ao tema em foco.

As pesquisas descritivas, segundo Gil (1999), têm como característica principal a coleta de dados realizada por intermédio de técnicas padronizadas, tendo como fim descrever as características ou estabelecer relações de um determinado evento. Para esta pesquisa, optou-se como instrumento de coleta de dados a condução de entrevistas semiestruturadas com representantes comerciais de pequenas empresas do ramo de calçados.

A entrevista semiestruturada é flexível e pode ser alterada ao longo de sua realização, em decorrência das respostas dadas pelo entrevistado. De acordo com Diehl e Tatim (2004), essa entrevista pode ser realizada como uma conversa informal, tendo em vista a liberdade do entrevistador em guiá-la. Esse tipo de entrevista é conhecido também como “despadronizada”, devido a essa possibilidade de o entrevistador alterar as

perguntas, direcionando as respostas para o modo que for conveniente a ele e, assim, conduzir a entrevista de maneira a chegar ao resultado esperado, como demonstra Lakatos e Marconi (2008).

As entrevistas foram realizadas em dezembro de 2017, contando com a participação de 15 representantes comerciais de pequenas empresas do setor calçadista de Minas Gerais (Anexo 1) que atuam com produtos em parecidos, cujas identidades foram mantidas em sigilo. Cada entrevista durou, em média, 45 minutos, e foram realizadas na modalidade presencial. As 15 entrevistas foram suficientes para realizar a análise da pesquisa, observando o critério de saturação de dados (GIL, 1999), quando as informações prestadas pelos participantes começam a se tornar redundantes e repetitivas. Para examinar os dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que seguiu orientações apresentadas por Bardin (2011), sob a vertente qualitativa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As categorias de análises, definidas *a priori* (com base na teoria de gestão de pessoas), foram as seguintes: recrutamento e seleção; gestão de desempenho; treinamento e desenvolvimento; remuneração e percepção geral sobre a gestão de pessoas.

4.1. Recrutamento e Seleção

No que se refere ao processo de **recrutamento e seleção**, constatou-se que todos os representantes comerciais pesquisados foram contratados por meio de indicação de parentes ou amigos dos donos das empresas. Não houve recrutamento estruturado e, tampouco, seleção. No máximo, apenas uma conversa informal e direta entre o vendedor e os donos das empresas.

Segundo o entrevistado 4, “não houve seleção, apenas me entregou tudo e mandou ir vender”. O entrevistado 4 também afirma: “a empresa em que trabalho hoje me contratou após indicação e constatar que tenho fama de bom vendedor”.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2009), a seleção de pessoas é um processo contínuo tal, que não obedece a uma quantidade específica de etapas, sendo mutável de acordo com a organização, o cargo a ser ocupado e diversas outras variáveis. Dessa

maneira, ela “funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização” (CHIAVENATO, 2010, p 133).

Nesse aspecto, há que se considerar que essas pequenas empresas de calçados ainda se utilizam das mesmas práticas comuns nos anos 1930, nas seções de administração de pessoal dos estabelecimentos comerciais, com relação aos seus representantes de vendas. Assim sendo, conclui-se que não existe um processo de recrutamento e seleção efetivo nesse setor.

4.2 Gestão de Desempenho

Sobre a **gestão de desempenho**, foi unanimidade entre os entrevistados a afirmação de que as empresas estão interessadas apenas em recordes de vendas, que é o único critério para avaliar a eficiência do funcionário. Algumas respostas ilustram bem o resultado:

Avalia-se o representante apenas em números: sempre superar a meta anterior. (Entrevistado 1).

A avaliação é pelo cumprimento das metas e quando um vendedor não consegue cobrir a cota a empresa faz contato com os clientes para saber o que está acontecendo, e se o representante não é bom (Entrevistado 8).

O desempenho é medido pelo volume de vendas. Nunca passei por nenhum processo de avaliação de desempenho (Entrevistado 9).

Quando a empresa não realiza essa gestão, deixa a desejar em uma das principais ferramentas utilizadas para a obtenção de bons resultados organizacionais, como afirmam Ukko, Tenhunen e Rantanen (2007). Se há a utilização de maneira eficaz de um sistema de gestão e avaliação de desempenho, a comunicação entre gestores e colaboradores é aprimorada, de tal forma que a qualidade e o conteúdo dos diálogos entre eles têm uma melhora expressiva.

Em relação ao *feedback*, apenas um entrevistado disse que a empresa faz reuniões mensais para avaliar o desempenho, mas não informou como isso acontece. Os demais alegaram que o *feedback*, feito em reuniões ou pelo WhatsApp, refere-se unicamente ao número de vendas que é preciso alcançar para bater a meta. Por isso, todos julgam que o *feedback* é construtivo e extremamente importante para orientá-los a vender mais. Conforme o entrevistado 3, é “construtivo, mas tem ar de punitivo, devido à cobrança extrema. Mas ajuda, pois a empresa dá o *feedback* como assistência às vendas”. A respeito

do treinamento após o *feedback*, as respostas também são unânimes: não existe. Ou “existe somente quando a empresa compra maquinário novo e chama pra conhecer”.

4.3 Treinamento e Desenvolvimento

A respeito do **treinamento e desenvolvimento**, constata-se que quando se trata das habilidades de um representante, as respostas são variadas e remetem às qualidades que eles julgam necessárias ao seu bom desempenho. As mais citadas são o conhecimento do produto, boa comunicação e seriedade no trabalho. Alguns demonstram que é preciso ter um bom relacionamento com os clientes, em especial, depois de efetuar as vendas, buscando um modo de fidelizá-los. A maioria deles elege a comunicação como sua melhor habilidade e pouco relacionamento com o cliente como a pior delas.

Quanto ao treinamento para desenvolver competências, os entrevistados informam que é inexistente e que não existe processo de aprendizagem na empresa: “A aprendizagem é a própria prática”. Todos eles garantem que não receberam treinamento para ser representantes de vendas, sendo, no máximo, o acompanhamento de um vendedor antigo por um ou dois dias, quando ingressaram na empresa. Novamente, a maioria desconhece as estratégias utilizadas pelas empresas calçadistas para o desenvolvimento dos representantes.

Segundo Magalhães *et al.* (2010), o treinamento é um processo vital para uma organização, porque é necessário oferecer conhecimentos e habilidades aos funcionários para que eles tenham um desempenho superior na realização de suas funções. O processo de desenvolvimento é muito relevante, pois prepara o funcionário para ocupar cargos superiores que um dia possam vagar.

4.4 Remuneração

Em relação à **remuneração**, todos demonstraram muita satisfação e afirmam que são responsáveis pelo que recebem. Segundo eles, não há qualquer benefício para os vendedores, que não têm vínculo empregatício formal com as empresas. O único proveito é a comissão. Apenas um deles detalhou a informação:

Não existe nenhum vínculo empregatício, então não tenho nenhum benefício. A fábrica embute 1% a mais na comissão, que é registrado em contrato, para

quando você largar a fábrica, ela não precisa fazer acerto com o representante (E6).

Na ausência de contrato de trabalho, é no mínimo curioso perceber a existência então de *feedbacks* para a cobrança do atingimento de metas, visto que tal procedimento poderia caracterizar a relação de subordinação, a qual comumente caracteriza o vínculo empregatício. De todo modo, o sistema de remuneração variável é bem visto pelos representantes. Todos alegam que a única variação ocorrida na remuneração está diretamente ligada ao volume de vendas: “As empresas trabalham com: vendeu, recebeu”. Ainda assim, estão satisfeitos com o trabalho; não têm interesse em mudar de empresa, mesmo sem plano de carreira; acreditam que têm chances de crescimento; gostam do que fazem e pretendem aumentar a sua cartela de clientes. O maior incentivo para esses profissionais parece ser a remuneração, retomando o conceito de *homo economicus*, da administração científica.

Nessa perspectiva, Devers *et al.* (2007) afirmam que a remuneração é fator motivador sobre o desempenho e que a relação entre remuneração e desempenho considera o efeito de diferentes elementos de remuneração. A importância da remuneração para o engajamento dos representantes talvez se justifique também por ser um trabalho altamente individualizado, no sentido de eles não lidarem frequentemente com colegas de trabalho (embora lidem com muitos clientes), o que pode explicar a pouca importância dada ao bom clima de trabalho enquanto critério motivador.

4.5 Percepções Gerais acerca da Gestão de Pessoas

Quanto à percepção geral sobre gestão de pessoas, assunto central desta pesquisa, as respostas são contraditórias. Apenas três entrevistados declaram que ela existe nas empresas para as quais prestam serviços. Algumas respostas:

A gestão de pessoas é bem feita, pois é transparente; na reunião todos sabem o *ranking* de vendas dos seus parceiros e, assim, sabem também quem está se destacando (...). Para calçados é difícil ter uma boa gestão, pois a maioria dos representantes não têm estudo, e como são contratados em estado de emergência, também não são treinados. (E1)

A contratação é feita se tem indicação, então tem uma boa gestão. (E5).

A gestão é bem feita, pois meu patrão conversa comigo como amigo, ele jamais me tratou apenas como funcionário. (E6)

A fala do entrevistado 1 chama atenção porque apresenta a contradição: diz que a gestão de pessoas é bem feita e também que no setor calçadista é difícil haver uma boa gestão. Dadas as experiências de trabalho dos representantes, é possível que alguns deles sequer saibam do que se trata e o que faz uma área de gestão de pessoas bem estruturada. Nesse sentido, a baixa escolaridade, conforme também levantada pelo entrevistado 1, pode ter relação com as informações apuradas.

Sobre a existência de uma área específica de Gestão de Pessoas na empresa, a maioria nega. O entrevistado que diz o contrário, afirma:

O RH é muito bem administrado, pois quando é feita a indicação, eles selecionam direitinho. (E7)

Nota-se, portanto, que não existem políticas estruturadas de gestão de pessoas nas empresas onde representantes comerciais que participaram deste trabalho atuam. Conseqüentemente, percebe-se que há um potencial ainda não explorado pela gestão dessas empresas, em busca de vantagens competitivas que envolvam o melhor engajamento do pessoal que as representam. Como afirmam Vilas *et al.* (2009), a gestão de pessoas é um processo primordial para promover um melhor desempenho do capital humano, a fim de alcançar os objetivos organizacionais, com planejamento, organização, direção e controle de pessoal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na elaboração deste trabalho, partiu-se da premissa de que processos de gestão de pessoas estão se tornando cada vez mais instrumentos estratégicos importantes para o êxito das organizações. Assim, a pesquisa teve como objetivo analisar a forma como se pratica a gestão de pessoas em pequenas empresas do setor de calçados de Minas Gerais, com base na percepção de seus representantes de vendas. Apesar do importante papel dos processos de gestão de pessoas, abordado largamente pela literatura científica, a pesquisa demonstrou que, no que se refere às empresas de representação comercial do setor calçadista, não há políticas e práticas de recursos humanos estruturadas. A maioria delas não demonstra maiores preocupações além do aumento das vendas, sem compreender que

elas poderiam ser maiores e/ou mais efetivas caso houvesse uma melhor gestão dos representantes de vendas, a partir de estratégias de captação, desenvolvimento e reconhecimento de talentos.

Este estudo contribui academicamente para a melhor compreensão de como se dá a gestão de pessoas em pequenas empresas do setor calçadista, oferecendo subsídios para que pesquisadores busquem novas soluções que sejam aplicáveis a organizações de contexto semelhante. Profissionalmente, esta pesquisa pode incentivar aos gestores que atuam neste ramo o interesse em se atualizarem e investirem em estratégias e práticas de gestão de pessoas, buscando a melhoria dos seus resultados, não apenas em termos de vendas, como também em satisfação dos seus prestadores de serviços – o que pode colaborar para a perenidade de resultados positivos no longo prazo.

Os achados deste estudo permitem afirmar que é necessária e oportuna a execução de novos projetos e pesquisas com representantes comerciais de empreendimentos de outras esferas, que possam influenciar a mudança de mentalidade dos seus gestores. Quando há interação entre pessoas, é certo que há conflitos, sejam de ideias ou de relacionamento. Por essa razão, não se trata aqui de definir qual o melhor método a ser utilizado na gestão de pessoas. Na verdade — e abstraindo-se de qualquer rigor científico —, a questão é buscar a melhor solução para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho, de modo a garantir crescimento econômico-financeiro, em consequência de melhoria da produtividade, em condições satisfatórias para todos. Hoje, pode-se considerar que as organizações que conquistam sucesso são as que valorizam a excelência do trabalho e adotam ações dirigidas para a motivação e satisfação das pessoas que lhes prestam serviços. Portanto, a constante procura do modelo ideal de gestão de pessoas para cada empresa deve ser a base das decisões administrativas.

Espera-se que este trabalho possa amplificar a atenção que o problema exige, fazendo notar a necessidade de outros estudos similares e, eventualmente, colaborar como referência bibliográfica para o meio acadêmico e profissional. Para novos estudos, recomenda-se que pesquisas com enfoque nesse tema sejam realizadas de maneira mais abrangente, com resultados amplamente divulgados junto às empresas, federações e organizações de classe, de modo a expandir o conhecimento das vantagens que uma adequada gestão de pessoas pode proporcionar aos interessados e como isso pode influir na melhoria das condições do desenvolvimento econômico-financeiro do país.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBOSA, T. O contrato de representação comercial e a relação de emprego. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, v. 12, n. 3 (1991). Disponível em <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/seminasoc/article/view/9278>> Acesso em 08 jan. 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. 1 ed. São Paulo: Thomson, 2009.

BRASIL. **Lei Complementar Nº 123**, de 14/12/2006. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm> Acesso em 30 dez. 2017.

_____. **LEI Nº 4.886**, de 9 de dezembro de 1965. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4886.htm> Acesso em 08 jan. 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COELHO, F. U. **Manual de Direito Comercial**. 14^a ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COUTO, D. **Regulamentação da Representação Comercial**. Brasília: NT Editora, 2014.

DEVERS, C. E. *et al.* Executive compensation: a multidisciplinary review of recent developments. **Journal of Management**, v.3,3, n.6, p.1016-1072 (2207).

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FALLER, L. P.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo**, 2012.

FISCHER, André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEONE, R. J. G., LEONE, N. M. Pequenas e médias Empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **Revista Eletrônica do Mestrado**

Profissional em Administração, v. 4, n. 1 (2011). Disponível em <goo.gl/YcAk6k> Acesso em 08 jan. 2018.

LOSS, R.; THEIS, V.; SCHREIBER, D. Análise Reflexiva da Relação de Variáveis Motivacionais com a Cultura Organizacional em uma Indústria de Componentes para Calçados. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 13, n. 2, p. 164-175, 2015.

MASCARENHAS, A. **Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, teoria e crítica**. São Paulo, Cengage Learning, 2008.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. São Paulo: FEA-USP, 1996. (Tese de Doutorado).

POZO, H.; TACHIZAWA, E. T. **Qualidade de vida no trabalho nas micro e pequenas empresas como vantagem competitiva**, 2016. Disponível em <goo.gl/7Fd3rz> Acesso em 12 jan. 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAITOVITCH, G. **Comentários à Lei do Representante Comercial**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1999.

SEIFRIZ, M. A.; GONDIM, S. M. G.; PEREIRA, M. E. Internationalization and Networks in Small and Medium-sized Enterprises: the role of ethnic ties. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 50, p. 5-24, 2014.

TAVARES, D. A. **Gestão de Pequenas e Médias Empresas em Cabo Verde: estudo de caso Ilha de Santiago**. Cabo Verde: Instituto Piaget, 2008.

UKKO, J.; TENHUNEN, J.; RANTANEN, H. Performance measurement impacts on management and leadership: perspectives of management and employees. **International Journal of Production Economics**, v. 110, n. 1, p. 39-51, 2007.

VELASQUEZ, J. L. *et al.* Contribuição do Modelo de Excelência em Gestão para a Avaliação da Gestão® de Pessoas em Micro e Pequenas Empresas de Caçador - SC. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 3, p. 118-153, 2016.

VIEIRA, V. P.; NOGUEIRA, G. M. **A Importância da Área de Gestão de Pessoas para o Sucesso da Organização**, 2016. Disponível em <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf> Acesso em 11 jan. 2018.

VILAS, B. *et al.* **Gestão estratégica de pessoas**. 1 ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

WOOD Jr., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. **Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010)**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 3, São Paulo. Mai/Jun, 2011.

YOMURA, N. *et al.* **Manual de Técnicas e Práticas de Gestão Estratégica de Custos nas Pequenas e Médias Empresas.** São Paulo: Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo, 2011.

ZANINI, M. T. F. **Gestão de pessoas nas pequenas e médias empresas do setor de calçados no Brasil:** Avaliação do modelo de gestão de pessoas através de um estudo de caso. FGV/Rio de Janeiro, 2011.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Como foi o seu processo de entrada na empresa? (Como ficou sabendo da vaga e como foi chamado pela empresa?)
2. O que foi analisado para a seleção do seu cargo? Quem conduziu a seleção e quais foram as etapas?
3. Como a empresa busca identificar um potencial representante comercial e como ela o atrai para o cargo?
4. Você acredita que os processos de recrutamento e seleção são bem conduzidos pela empresa? Por quê?
5. Como é avaliado o seu desempenho?
6. Como você recebe o *feedback* do seu trabalho?
7. Em caso positivo, de que maneira esse *feedback* influencia nos seus resultados?
8. O *feedback* tem caráter punitivo ou construtivo? Por quê?
9. São geradas práticas de treinamento após o *feedback* do que você deve desenvolver?
10. Quais são as principais habilidades que devem ter um representante comercial?
11. Dessas, quais são as que você mais atende e quais você ainda tem que desenvolver melhor?
12. Há políticas de treinamento na empresa para que você possa desenvolver essas competências?
13. Como se dá o processo de aprendizagem na empresa?
14. Que tipos de treinamentos você recebeu para exercer sua função dentro da empresa e qual a importância deles para o seu sucesso na profissão?
15. Quais são as estratégias utilizadas pelas empresas calçadistas para o desenvolvimento dos profissionais de representantes de vendas?
16. A sua remuneração condiz com seu cargo e satisfaz seus objetivos individuais, econômicos e sociais? Por quê?
17. Quais são os benefícios oferecidos pela empresa? Eles te atendem satisfatoriamente?
18. A empresa tem remuneração fixa e variável? O que você acha das políticas de pagamento dos funcionários da empresa?

19. Qual a sua percepção de remuneração para um representante comercial do setor calçadista?
20. Você acredita que poderia estar mais satisfeito com a sua remuneração caso trabalhasse em outro local ou em outra função?
21. Como é o plano de carreira na sua profissão?
22. Ele te ajuda a alcançar o sucesso profissional?
23. Você tem chance de crescer na empresa onde trabalho?
24. Quais são suas pretensões no cargo e sua perspectiva de continuar na função?
25. Como você se mantém motivado para o trabalho?
26. Como é realizada a gestão de pessoas na empresa em que atua? (Gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.)
27. Você acredita que a gestão de pessoas é bem feita nessa empresa? Por quê?
28. Na empresa há uma área de Recursos Humanos bem-estruturada?
29. Como essa gestão de pessoas poderia melhorar?
30. No setor calçadista como acontece essa gestão?