

**GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS DO SETOR ALIMENTÍCIO DE JUAZEIRO DO NORTE  
MANAGEMENT OF HUMAN DEVELOPMENT IN MICRO AND SMALL  
BUSINESS SECTOR OF FOOD JUAZEIRO NORTH**

Jôsanny Lopes de Macêdo, Antônio Wilson dos Santos

Faculdade Leão Sampaio, Brasil.

josannylm@hotmail.com, falecomwilsonsantos@hotmail.com

**RESUMO**

Este artigo aborda um estudo acerca das práticas de Gestão de Desenvolvimento Humano realizadas pelas Micro e Pequenas Empresas do setor alimentício de Juazeiro do Norte-CE. Os dados foram obtidos a partir de uma pesquisa de campo, onde foi possível entrevistar gestores e colaboradores de cinco restaurantes. Após uma análise estruturada das informações adquiridas, os resultados apontaram para uma ampliação e efetivação das técnicas de capacitação voltadas para os membros que compõem as respectivas empresas, visando a aperfeiçoar o desempenho dos mesmos e, conseqüentemente, alavancar os resultados organizacionais, promovendo satisfação comum.

**Palavras-chave:** Capital Humano; Gestão do Conhecimento; Gestão do Desenvolvimento Humano.

**ABSTRACT**

This article discusses a study about the management practices of Human Development conducted by Micro and Small Enterprises in the food sector of Juazeiro-CE. Data were obtained from a field survey, where it was possible to interview managers and employees of five restaurants. After a structured analysis of information acquired, the results pointed to a widening and effective training techniques geared to the members that make up their business in order to improve their performance and thus leverage organizational outcomes, promoting common satisfaction.

**Keywords:** Human Capital, Knowledge Management, Human Development Management.

## **1. Introdução**

O conhecimento é vital para que o homem possa inserir-se na sociedade de forma ativa, produtiva e benéfica. Para acompanhar o processo de desenvolvimento global é indispensável ampliar e consolidar todo o saber adquirido durante os diferentes estágios da vida.

De maneira similar, as atividades das organizações resumem-se em articular o conhecimento técnico e científico com as habilidades, experiências e competências das pessoas, em prol do alcance dos resultados almejados.

As Micro e Pequenas Empresas são exemplo de organizações que necessitam de colaboradores capacitados, dotados de conhecimentos, capazes de identificar e atender as necessidades dos consumidores, garantir qualidade dos produtos e serviços, reduzir custos e, principalmente, elevar os lucros.

Dessa forma, este artigo visa analisar a realidade das Micro e Pequenas Empresas do setor alimentício de Juazeiro do Norte no que se refere à Gestão do Desenvolvimento Humano, visando a compreender as práticas implantadas, os resultados obtidos e as dificuldades enfrentadas, para que assim se possa ativar, ampliar e aperfeiçoar este processo.

## **2. Gestão do Conhecimento: a Importância do Saber para alcançar Resultados Almejados**

O conhecimento é ferramenta indispensável para viver em sociedade. É através dele que o homem pode se desenvolver, ultrapassar cada estágio da vida, superar obstáculos, renovar-se, e construir seu ser, tanto pessoal quanto profissional.

Em meio a um mundo globalizado, caracterizado por constantes mudanças, cada vez mais velozes, as organizações encaram um mercado altamente competitivo, onde cada qual, à sua maneira, busca acompanhar o desenvolvimento humano, científico e tecnológico.

“Diante deste novo cenário, o gestor de recursos humanos tem como desafio desenvolver estratégias e iniciativas para assegurar a manutenção do conhecimento adquirido ao longo do tempo pela organização. Sua função é atuar como facilitador do compartilhamento de novas idéias e experiências

dentro da organização, para que ela possa alavancar suas melhores práticas e gerir seu capital intelectual.” (SCHOLTZ. IBDAIWI. 2008).

Para que as organizações possam atuar com eficácia, diante de um mercado exigente, complexo e dinâmico, faz-se necessário construir e disseminar uma cultura de aprendizagem na relação com seus colaboradores.

O conhecimento reflete uma fonte de valor inestimável para as organizações, devido a sua capacidade de gerar elevados rendimentos a partir da articulação de idéias, saberes, experiências e descobertas, onde as pessoas são detentoras e agentes deste processo.

O princípio da gestão do conhecimento fundamenta-se na necessidade da organização em aperfeiçoar e ampliar o desempenho dos processos empresariais. Paralelamente há uma preocupação em desenvolver a capacidade intelectual dos seus membros, para que eles se sintam seguros diante das decisões, e estejam prontos para exercer seus papéis com eficiência e eficácia.

“[...] é imprescindível que se reconheça a importância de se quantificar e qualificar o conhecimento individual dos valores humanos e sua capacidade no uso da informação. É preciso mudar a imagem estática da informação, transformando-a em imagem dinâmica, centrada na interpretação criativa dos dados pelo indivíduo.” (LARA. 2004. p. 19)

A gestão do conhecimento visa atrelar à infra-estrutura da empresa, pessoas capacitadas, sistemas e processos organizacionais eficazes. Facilitando o planejamento de ações estratégicas que poderão garantir os resultados esperados. Além de reduzir perdas, eliminar desperdícios, evitar retrabalho, impedir aglomeração de problemas e favorecer a qualidade dos produtos ou serviços.

Em suma, o conhecimento formulado e apreendido no meio empresarial assemelha-se a uma energia que ativa o funcionamento da organização, provendo a capacidade de inovar, melhorar, aprender e se superar. Fato este, que contribui diretamente com o alcance dos resultados almejados.

### **3. Gestão do Desenvolvimento Humano**

Em meio ao avanço da tecnologia e a globalização dos negócios, o mundo empresarial vivencia uma elevada competitividade acompanhada por um processo de constante reestruturação para atender exigências e transformações do mercado.

Tendo em vista esta demanda, as empresas precisam adotar rapidamente um novo modelo de gestão pautado no desenvolvimento humano. Para oferecer produtos e/ou serviços de qualidade é indispensável promover a inovação cultural dos colaboradores, ampliando suas capacidades.

À medida que as organizações adotam políticas e práticas de qualificação dos recursos humanos, estão dando condições para que as pessoas gerem resultados satisfatórios. É através de um grupo de profissionais qualificados, polivalentes e em constante fase de aperfeiçoamento, que o desempenho eficiente da empresa poderá ser mantido.

“Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhe informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficiente naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana.” (CHIAVENATO. 2008. p.362).

A busca pelo desenvolvimento deve ser um compromisso assumido tanto pela organização, a qual deve oferecer condições favoráveis, como pelo indivíduo, ao passo que aproveita as oportunidades de crescimento no âmbito empresarial e no meio externo.

Segundo Dutra (2002. p.22) “a gestão de pessoas deve oferecer ferramentas que permitam à pessoa desenvolver-se por si mesma para entregar o que lhe é demandado pela organização ou pelo ambiente profissional.”

O processo de formação profissional precisa ser planejado e executado de acordo com as particularidades, deficiências, necessidades, talentos e competências de cada colaborador, observando pontos fortes a serem aproveitados e pontos fracos a serem aperfeiçoados.

Em seguida, os resultados devem ser avaliados, identificando as dificuldades que realmente foram supridas, o desempenho obtido e as melhorias alcançadas.

Possibilitando realizar um novo diagnóstico e planejar outras capacitações. Logo, o desenvolvimento humano caracteriza-se como um ciclo dinâmico e contínuo.

Neste sentido, o treinamento consiste em consolidar o capital humano, apresentando-se como um meio eficaz de se adaptar às constantes mudanças que a cada dia apresenta novos desafios a serem superados. Ele torna o funcionário capaz de lidar com as situações inesperadas, aproveitando de forma adequada os conhecimentos acumulados até então, ou utilizando da sua autonomia para buscar informações complementares.

A razão da empresa investir no desenvolvimento humano consiste no fato de que as pessoas representam o valor mais precioso das organizações, pois elas são verdadeiros agentes de resultados, fomentadores do capital intelectual da organização.

Dessa forma, é imprescindível promover atividades sinceras e contínuas voltadas para o desenvolvimento do capital humano, o qual, quando dotado de capacidade intelectual e habilidades proativas possibilita a união de esforços em prol do sucesso.

#### **4. Micro e Pequenas Empresas do Setor Alimentício de Juazeiro do Norte**

Em meio à realidade vivenciada pelo setor alimentício de Juazeiro do Norte, faz-se necessário conhecer e analisar as políticas e práticas de desenvolvimento humano implementadas por micro e pequena empresas da respectiva área. Logo, serão apresentados cinco restaurantes identificados por nomes fictícios. Porém, os dados e as informações explanados neste artigo são reais e foram obtidas, em Maio de 2009, a partir da realização de entrevistas com os 01 gestor e 05 colaboradores de cada empresa, no total, 05 gestores e 25 colaboradores.

##### **4.1 Restaurante Comer Bem**

O Restaurante Comer Bem, formado por 16 colaboradores e inserido no mercado há seis anos, não apresenta uma cultura voltada para a disseminação constante de práticas de desenvolvimento humano. Sendo que, desde o início de suas atividades a empresa participou apenas de uma palestra sobre vendas e atendimentos, desenvolvida

pelo grupo do qual faz parte. Possibilitando uma pequena melhoria na forma como os garçons abordavam os clientes e no comportamento profissional de cada colaborador.

Não há um pensamento organizacional focado na necessidade de se investir em capacitações que possibilitem um bom desempenho dos membros que a compõem. Tanto o gestor, como os próprios colaboradores possuem uma idéia muito restrita acerca da relevância em adquirir, compartilhar, aplicar e aperfeiçoar conhecimentos constantemente.

Importante destacar as seguintes palavras ditas pelo gestor: “A maioria dos meus funcionários já possuem conhecimentos suficientes para atender o público de Juazeiro do Norte, e até da região. Eles não precisam passar por mais nenhum processo de aprendizagem, não considero necessário.” Conceito bastante preocupante, capaz de estagnar o progresso humano e funcional da empresa.

Apesar de o gestor não considerar mais necessário investir na capacitação dos seus colaboradores, ele afirma que o conhecimento é indispensável para alcançar os resultados almejados pela empresa. Pois, quando o indivíduo detém informações essenciais ele amplia sua capacidade de trabalhar com mais desenvoltura, ser pró-ativo, estar atento aos detalhes, e concretizar suas funções com eficiência.

Ao questionar uma colaboradora, responsável pelo caixa, sobre importância da empresa proporcionar o seu desenvolvimento, ela afirmou: “não é necessário, pois não tenho tempo pra essas coisas”.

Este fato reforça a ideia de que a empresa não proporciona o fomento ao processo de aprendizagem. Podendo resultar em desmotivação e desqualificação da equipe para realizar suas atividades em prol do progresso da empresa.

#### **4.2 Restaurante Bom Sabor**

O Restaurante Bom Sabor desde 07 anos atrás valoriza o conceito de proporcionar um ambiente agradável para as famílias, acompanhado de uma boa alimentação. A prestação deste serviço é possível devido ao trabalho realizado por 17 colaboradores.

Apesar desta empresa apresentar-se como um ótimo ambiente de trabalho devido ao relacionamento interpessoal positivo, ela não investe no desenvolvimento formal e estratégico de seus colaboradores.

A aprendizagem acumulada e utilizada durante o trabalho é fruto de uma iniciativa particular, onde cada qual busca se especializar na sua área de atuação através de cursos externos referentes ao setor alimentício ou às competências do garçom. Além de fortalecerem seus conhecimentos a partir da relação com os demais colegas de trabalho e com o gestor.

Embora não haja práticas de treinamento, o gestor acredita que é importante capacitar seus colaboradores, pois o conhecimento estruturado e consolidado pode ampliar a empresa em termos estruturais e funcionais, otimizando todos os seus processos.

Os colaboradores consideram que o investimento em capacitação agrega valor tanto para a empresa como para eles próprios. Aprender é sempre proveitoso, eleva a auto-estima, propicia um bom relacionamento e permite a construção de novas ideias. Quanto mais o indivíduo dispuser de ferramentas que possam aperfeiçoar o seu desempenho, mais a empresa poderá exigir bons resultados dele.

#### **4.3 Restaurante Kidelícia**

A gestão desenvolvida pelo Restaurante KiDelícia apresenta uma visão compatível com conceitos importantíssimos acerca da valorização do capital intelectual e da necessidade de promover a aquisição, o compartilhamento e a aplicação de conhecimentos individuais e organizacionais.

Para o gestor, toda e qualquer organização que almeja o sucesso deve investir continuamente no desenvolvimento dos seus colaboradores. É uma forma de estimulá-los, proporcionar o bem-estar e fazer com que eles se sintam seguros na consecução de suas atividades.

A empresa encontra-se em fase de implantação de um projeto voltado para o desenvolvimento profissional e a qualidade do atendimento. Inicialmente, realizou-se uma palestra com o tema “Formando Times Vencedores”, com o intuito de desenvolver a Humanização da Equipe.

Este projeto abrange treinamentos referente às técnicas de atendimento, motivação, auto-estima, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, compromisso com a empresa, e como alcançar o sucesso. Para a concretização do mesmo, utilizam-se recursos áudios-visuais, várias dinâmicas e confraternizações interativas.

Após sua implantação detectou-se claramente uma melhoria significativa no relacionamento e na comunicação entre os colaboradores. Proporcionando organização na execução do trabalho, cooperação e motivação, produção e a atendimento de qualidade. Além da lucratividade da empresa que duplicou em apenas dois meses. Isto, mais uma vez, prova que investir no desenvolvimento humano agrega valor financeiro para a organização e satisfação pessoal.

Tanto os garçons, como cozinheiros e auxiliares de serviços gerais são conscientes da importância de buscar, compartilhar e aplicar conhecimentos. Eles se mantêm comprometidos com as práticas que ativam o processo de produção e vendas. Têm interesse em contribuir com a missão e os resultados da empresa, enfrentando os desafios que lhe são impostos com responsabilidade.

#### **4.4 Restaurante Bond'Garfo**

O Bond'Garfo está no mercado há 07 meses e preza por oferecer produtos e serviços com padrão de excelência que supere as expectativas de sua clientela, visando tornar-se o melhor restaurante da região.

Diante da dificuldade de contratar colaboradores com o perfil desejado, o gestor investe prioritariamente na aquisição e no aprimoramento das habilidades de sua equipe. Exemplo disso é o chefe de cozinha, especializado em gastronomia, que está constantemente treinando e acompanhando o trabalho realizado pelos cozinheiros, além das capacitações realizadas pelo SENAC.

Quando interrogado sobre o retorno do investimento em desenvolvimento humano, afirmou o seguinte: “Quando o treinamento não é ministrado com qualidade, ou caso o colaborador não absorva os conhecimentos transmitidos e não os coloque em prática, o prejuízo é enorme”.

Um dos problemas enfrentado empresa refere-se à falta de compromisso por parte dos colaboradores à medida que lhes são proporcionados várias práticas de



aperfeiçoamento do desempenho. Alguns não aproveitam a aprendizagem assimilada para realizar um bom trabalho, isto ocasiona uma rotatividade desregular, incidindo em vários custos.

Entretanto, ao entrevistar um garçom com bastante experiência na sua área, ele relatou que treinamento é essencial para o colaborador desenvolver um ótimo trabalho. Acredita que a empresa deve continuar investindo na capacitação daqueles que mostram interesse. Assim, quanto mais o profissional estiver desenvolvido e especializado, mais ele terá motivos para ser reconhecido e trabalhar com satisfação.

#### **4.5 Restaurante Saborear**

O Restaurante Saborear possui uma história de 26 anos de progresso e aprendizagem, contando, atualmente, com o apoio de 30 funcionários, entre eles, dois gerentes que atuam no setor financeiro e pessoal.

De acordo com a realidade vivenciada, o gestor entrevistado considera imprescindível que os profissionais estejam sempre capacitados para atender às exigências e necessidades do mercado de trabalho. E a empresa deve contribuir diretamente com processo de aprendizagem para que eles se tornem aptos a lidar com todo tipo de situação.

O Restaurante Saborear oferece em média 02 treinamentos internos a cada semestre, variando de acordo com a necessidade. Em parceria com o SENAC e SEBRAE são disponibilizados cursos sobre as inovações do setor alimentício, manipulação e conservação de alimentos e técnicas de recepção e atendimento.

A cada seis meses é realizada uma reunião geral, com todos os membros da empresa para tratar do desenvolvimento obtido pela mesma, das mudanças a serem implantadas, dos problemas enfrentados e possíveis soluções.

Dessa forma, as melhorias passam a ser percebidas no dia-a-dia, a partir da aplicação dos conhecimentos adquiridos pelos colaboradores, os quais estão sempre atentos aos detalhes e utilizam suas habilidades para produzir alimentos com padronização e qualidade, garantindo a satisfação dos clientes.

### **5. Análise Quantitativa da Amostra em Estudo**

Ao realizar uma análise quantitativa dos dados apresentados pelos restaurantes que compõem a amostra desta pesquisa tornou-se possível sistematizar as seguintes informações.

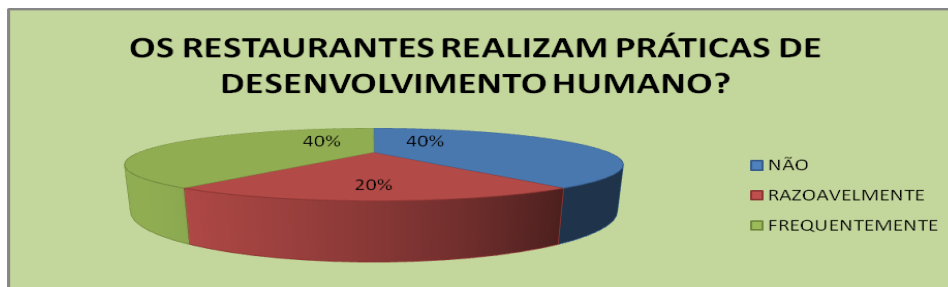


FIGURA 1 – Práticas de Desenvolvimento Humano. Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados expostos no gráfico acima, nota-se que 40% dos restaurantes não desenvolvem práticas direcionadas para o desenvolvimento dos seus colaboradores. Por outro lado, um índice similar representa aqueles que estão constantemente capacitando sua equipe, com o intuito de aprimorar o desempenho de todos e proporcionar produtos/serviços que atendam às exigências do mercado.

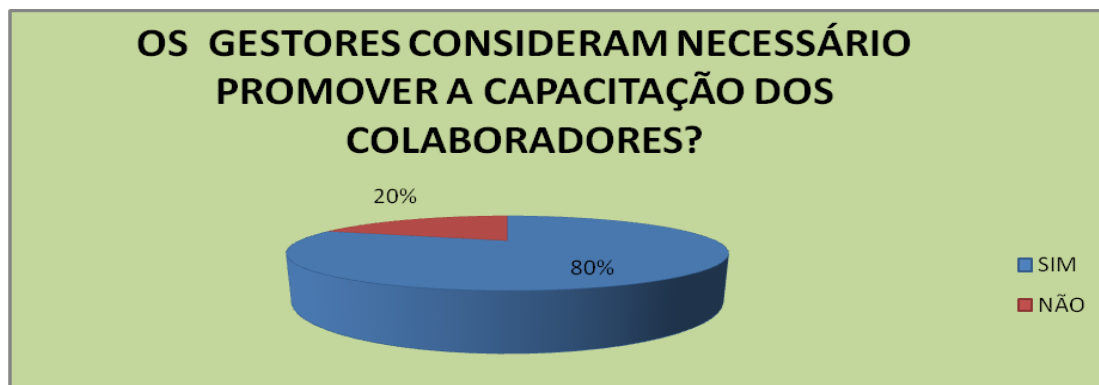


FIGURA 2 - Visão dos Gestores sobre a capacitação de seis colaboradores. Fonte: Dados da pesquisa

Ao questionar os gestores sobre a importância de capacitar os seus colaboradores, 80% dos mesmos apresentaram resposta unânime e positiva, visto que quando um profissional está apto para desenvolver suas funções com eficiência e eficácia consequentemente a empresa estará preparada para alcançar os objetivos almejados. Em contrapartida, o percentual restante não considera necessário, por possuir conhecimentos suficientes.

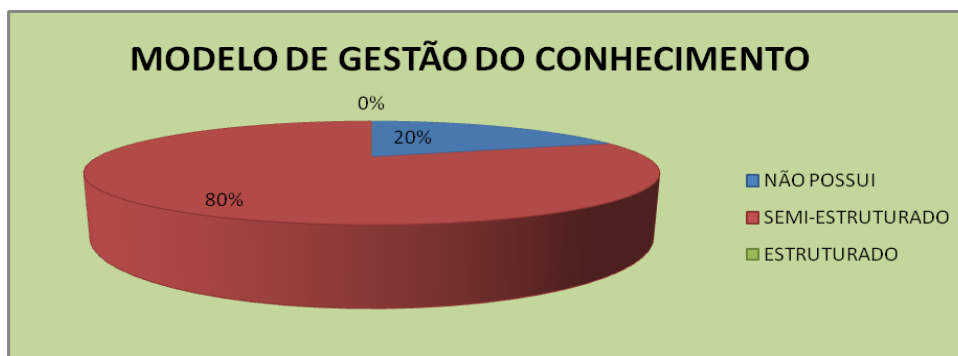


FIGURA 3 – Gestão do Conhecimento. Fonte: Dados da pesquisa

É importante destacar que os restaurantes estudados não possuem um modelo de gestão do conhecimento formal e consolidado, capaz de garantir a troca de vivências e aprendizagens. No entanto, 80% gerenciam, de forma semi-estruturada, apenas as informações referentes às atividades financeiras e de controle de estoque, utilizando sistemas informatizados.



FIGURA 4 – A visão dos colaboradores acerca do Desenvolvimento Humano. Fonte: Dados da pesquisa.

Perante os dados apresentados acima, pode-se perceber que os colaboradores, na sua maioria (89%), afirmaram que a empresa deve investir em treinamentos, palestras, congressos e demais eventos que possibilitem adquirir, compartilhar e construir novos conhecimentos. Pois, dessa forma, estarão mais preparados e confiantes para realizar suas atividades, garantindo resultados significativos.

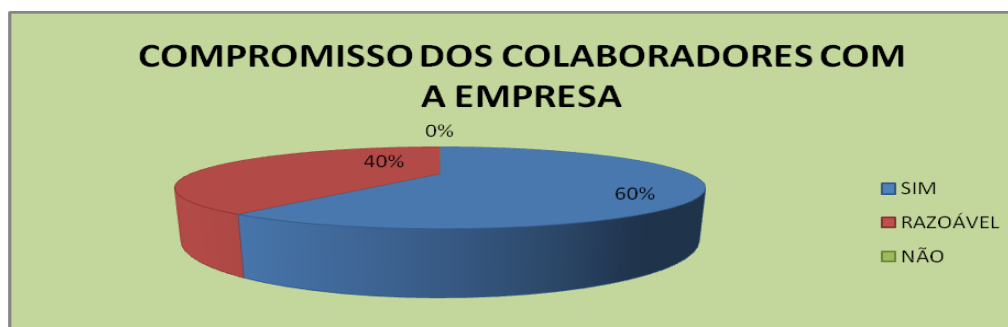


FIGURA 5 - Compromisso dos colaboradores. Fonte: Dados da pesquisa

À medida que os restaurantes oferecem oportunidade de treinamento e desenvolvimento, notificou-se que apenas 60% dos colaboradores mantêm um real compromisso com a empresa, colocando em prática todos os conhecimentos e experiências adquiridos, propondo soluções para problemas e contribuindo com novas idéias. O percentual restante nem sempre se esforça para concretizar as metas estipuladas, não correspondendo com o desempenho profissional almejado.

## **6. Considerações Finais**

Após a análise das informações apresentadas no decorrer desta pesquisa, pode-se perceber a relevância de três aspectos: Capital Humano, Gestão do Conhecimento e Gestão do Desenvolvimento Humano. Ambos são complementares e essenciais para a concretização de uma Gestão de Pessoas fundamentada na cultura da aprendizagem e na valorização do intelecto em prol do alcance de objetivos organizacionais e pessoais.

Vale ressaltar que este conceito, ao ser adotado pelas micro e pequenas empresas, apresenta-se como força propulsora do sucesso e de competitividade.

Houve unanimidade dos gestores perante a importância da utilização do saber de forma estratégica, tornando possível alavancar a produtividade, inovar, otimizar seus processos e favorecer a tomada de decisões eficazes. Fato este que incita a busca de um modelo de gestão do conhecimento adequado a cada realidade.

Outra consideração importante a ser relatada é que em meio aos colaboradores descomprometidos com a empresa, identifica-se mais um motivo para investir no desenvolvimento dos mesmos através de práticas amplas, direcionadas e interativas, possibilitando reconhecimento, motivação, elevação da auto-estima e satisfação.

Em suma, ao adquirir um processo de desenvolvimento humano dirigido e contínuo, a empresa torna-se capaz de formar e manter uma equipe de colaboradores qualificados, polivalentes e comprometidos com os resultados organizacionais. Promover a capacitação das pessoas permite unir esforços em prol do sucesso.

## **Referências**

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

LARA, C. R. D. **A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações**. São Paulo: Nobel, 2004.

SCHOLTZ, R. L.; IBDAIWI, T. K. R. **Capital Intelectual: um desafio para as organizações**. Disponível em:

<[http://www.administradores.com.br/producao\\_academica/capital\\_intelectual\\_um\\_desafio\\_para\\_as\\_organizacoes/1270/](http://www.administradores.com.br/producao_academica/capital_intelectual_um_desafio_para_as_organizacoes/1270/)> Acesso em: 02 de maio de 2009.