



**RATIO – FACULDADE TEOLÓGICA E FILOSÓFICA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIA RAQUEL HOLANDA DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE PESSOAS: MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MUNICÍPIO
DE SENADOR POMPEU/CE**

**FORTALEZA-CE
2019**

MARIA RAQUEL HOLANDA DE OLIVEIRA

GESTÃO DE PESSOAS: MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MUNICÍPIO
DE SENADOR POMPEU/CE

Monografia submetida à aprovação do Curso de Graduação em Administração pela RATIO – Faculdade Teológica e Filosófica, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. José Airton de Oliveira

FORTALEZA/CE
2019

MARIA RAQUEL HOLANDA DE OLIVEIRA

GESTÃO DE PESSOAS: MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MUNICÍPIO
DE SENADOR POMPEU/CE

Monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela RATIO – Faculdade Teológica e Filosófica, tendo sido aprovada pela banca examinadora composta pelos professores.

Aprovada: ___ / ___ / 2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. José Airton de Oliveira
Orientador

Prof.^a Dra. Maria Lourdes dos Santos
(Convidada)

Prof. Cícero Túlio Cruz
(Convidado)

Dedico primeiramente a Deus.

Aos meus pais: Luis Cleudeides de Oliveira e Maria Helena Holanda de Oliveira.

Aos meus filhos: Pedro Henrique Holanda de Oliveira Bezerra e João Bernardo Holanda de Oliveira Bezerra, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus irmãos, que estiveram sempre presentes me apoiando e me dando forças para que eu continuasse na luta durante essa etapa da minha vida. Sempre me senti segura para continuar.

Muito obrigado também a meu marido, Manoel Bezerra de Sousa Neto, que compartilhou comigo esse momento, foi muito paciente em minhas ausências e me ajudou bastante me dando dicas e apoio moral para o desenvolvimento deste e de todos os outros trabalhos da faculdade.

Aos meus amigos e colegas da faculdade que sempre torceram por mim e me apoiaram no decorrer do curso.

Ao meu orientador Prof. Me. José Airton de Oliveira por gentilmente ter ajudado e me guiado no decorrer deste trabalho, me dando todo o suporte necessário.

Aos entrevistados, por dedicar a mim minutos que tenho certeza que são preciosos em seus dia-a-dia corridos.

Enfim, um muito obrigado a todos que me apoiaram em mais esta jornada!

O desempenho de uma empresa é baseado em soluções e problemas, se for um problema, tem solução! Se não tem solução, então não deve ser um problema.

(Autor desconhecido)

RESUMO

É indiscutível a importância que as pessoas tem nas organizações uma vez que estas são o elemento primordial para a existência, pois os resultados alcançados em qualquer tipo de negócio é fruto das relações entre os membros da empresa. Daí porque a gestão de pessoas passou de um simples setor de gerenciamento de conflitos a personagem principal dentro das organizações. Nesse contexto, esta monografia tem como objetivo geral identificar se existem e como ocorrem os seis processos de Gestão de Pessoas descritos por Chiavenato (2009) numa amostra das micros e pequenas empresas do município de Senador Pompeu/CE propondo melhorias nos processos que se fizerem necessários. Como objetivos específicos têm-se: analisar a Gestão de Pessoas de pequenas empresas dentro do município de Senador Pompeu/CE; verificar se estas empresas se utilizam dos seis (06) processos de Gestão de Pessoas e, sugerir ações que através dos seis processos de Gestão de Pessoas possam proporcionar melhoria para as empresas. Metodologicamente, este estudo baseia-se numa pesquisa bibliográfica e tendo como método o estudo de caso. Vale salientar, que os procedimentos metodológicos serão explicados de forma mais detalhada em capítulo específico para isto. Do que foi pesquisado conclui-se que as micro e pequenas empresas do município de Senador Pompeu/CE utilizam em sua gestão os seis processos de Gestão de Pessoas. Contudo, observou-se que se faz necessária a melhoria em alguns pontos.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Micro e Pequenas Empresas. Recursos Humanos.

ABSTRACT

Nowadays, it is indisputable the importance that people have in organizations since these are the primordial element for the existence of organizations, because the results achieved in any type of business is fruit of the relations between the members of the company. This is why people management has gone from a simple conflict management sector to the main character within organizations. In this context, this monograph aims to identify if there are and how the six processes of People Management described by Chiavenato (2009), exist in a sample of micro and small enterprises of the municipality of Senador Pompeu / CE proposing improvements in the processes that are done required. Specific objectives are: to analyze the Management of People of small companies within the municipality of Senador Pompeu / CE; to verify if these companies use the six (06) processes of People Management and to suggest actions that through the six processes of People Management can provide improvement for companies. Methodologically, this study is based on a bibliographical research and a field research having as method the case study. It is worth noting that methodological procedures will be explained in more detail in a specific chapter for this. From what was researched it is concluded that the micro and small companies of the municipality of Senador Pompeu / CE use in their management the six processes of People Management. However, it has been observed that improvement is needed at some points.

Keywords: People Management. Micro and Small Business. Human Resources.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 - Exemplos de classificações de empresas industriais segundo o seu porte	16
Quadro 2 - Base de definição IBGE/SEBRAE	17
Quadro 3 - Subsistemas que compõem a Gestão de Pessoas	23
Quadro 4: Perfil das empresas	30
Quadro 5: Perfil dos gestores	30
Figura 1 – Distribuição de Micro e Pequenas Empresas por região	18
Figura 2 – Os processos de Gestão de Pessoas	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Planejamento para contratação	31
Gráfico 2 – Forma de recrutamento	32
Gráfico 3 – Forma de seleção mais utilizada	33
Gráfico 4 – Dificuldade de contratação	34
Gráfico 5 – Contratação de estagiários e menores aprendizes	34
Gráfico 6 – Processo de ambientação e integração	35
Gráfico 7 – Sobre os funcionários ocupar cargos ou funções definidas	36
Gráfico 8 – Sobre a existência de documento que trate das atribuições dos funcionários	37
Gráfico 9 – Se a empresa realiza a avaliação de desempenho	38
Gráfico 10 – Quem faz a avaliação de desempenho?	39
Gráfico 11 – Sobre os Equipamentos de Proteção Individual - EPIs	40
Gráfico 12 – Sobre a utilização de uniformes	41
Gráfico 13 – Sobre a utilização de crachás	41
Gráfico 14 – Se os funcionários realizam exames médicos	42
Gráfico 15 – Se a empresa dispõe de móveis e equipamentos ergonômicos	43
Gráfico 16 – Sobre a adequação do ambiente de trabalho	44
Gráfico 17 – Se a empresa possui Banco de dados	45
Gráfico 18 – Sobre a realização de reuniões	45
Gráfico 19 – Sobre o processo de desenvolver os funcionários	46
Gráfico 20 – Sobre o tempo de treinamento para os funcionários	47
Gráfico 21 – Tipo de treinamento oferecido pela empresa	48
Gráfico 22 – Se a empresa valoriza e incentiva o autodesenvolvimento dos funcionários.	48
Gráfico 23 – De que forma a empresa remunera os funcionários	50
Gráfico 24 – Benefícios oferecidos pela empresa	50
Gráfico 25 – Se a empresa promove confraternizações entre funcionários e gestores	51

LISTA DE SIGLAS

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPEs - Micro e Pequenas Empresas

FMI - Fundo Monetário Internacional

OMC - Organização Mundial do Comércio

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

PIB - Produto Interno Bruto

T&D - Treinamento e Desenvolvimento

CE - Ceará

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 CAPÍTULO 1: MICROS E PEQUENAS EMPRESAS.....	14
2.1 BREVE HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	14
2.1.1 Conceituando as Micro e Pequenas Empresas.....	16
2.1.2 Importância das Micro e Pequenas Empresas para a economia brasileira.....	17
3 CAPÍTULO 2: GESTÃO DE PESSOAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	22
3.1 GESTÃO DE PESSOAS: EVOLUÇÃO E CONCEITOS.....	22
3.1.1 Os processos da Gestão de Pessoas nas organizações.....	25
4 CAPÍTULO 3: METODOLOGIA E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	30
4.1 PERFIL DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS PESQUISADAS E PERFIL DOS GESTORES.....	31
4.1.1 Processos de Gestão de Pessoas utilizados nas micro e pequenas empresas de Senador Pompeu/CE.....	32
5 CONCLUSÃO.....	53
6 REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE.....	58

1 INTRODUÇÃO

“Nada do que foi será de novo do jeito que já foi um dia, tudo passa tudo sempre passará (...) tudo que se vê não é, igual ao que a gente viu há um segundo, tudo muda o tempo todo no mundo (...)”. O trecho da canção de Lulu Santos e Nelson Motta induz a reflexão de que na vida humana tudo muda tudo se transforma e de forma bastante rápida e intensa. Mas não é somente na vida pessoal que ocorrem estas mudanças.

A música pode servir também como ponto de reflexão para as transformações sociais, econômicas e culturais que estão acontecendo no mundo do trabalho e que afetam de forma direta as organizações, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, sejam elas públicas ou privadas.

Estas mudanças nas organizações exigem novas formas de gestão de pessoas. Assim sendo, a renovação no modelo de gestão, especialmente no modelo de Gestão de Pessoas se faz cada vez mais essencial, pois, num mundo progressivamente competitivo, um fator que está sendo o diferencial são as pessoas; haja vista, serem elas o pilar das organizações.

As pessoas passaram a ocupar um papel estratégico, pois é por meio dela que se deverá buscar soluções para as mais variadas questões relacionadas a adaptação às mudanças, inovações, qualidade, entre outras, em prol de uma maior eficácia e eficiência nos objetivos almejados pelas empresas (FERREIRA, et al., 2008).

É indiscutível a importância que as pessoas têm nas organizações uma vez que estas são o elemento primordial para a existência das organizações, pois os resultados alcançados em qualquer tipo de negócio é fruto das relações entre os membros da empresa.

Se a gestão de pessoas é fator determinante para o sucesso das organizações de grande porte, obviamente, é importante também para as empresas de médio e pequeno porte, muito embora estas últimas apresentem características especiais na sua estrutura organizacional.

Dentro desse contexto, esta monografia tem como objetivo geral identificar se existem e como ocorrem os seis processos de gestão de pessoas, numa amostra das micros e pequenas empresas do município de Senador Pompeu, Estado do Ceará, propondo melhorias nos processos que se fizerem necessários.

Como objetivos específicos têm-se: analisar a gestão de pessoas de pequenas empresas dentro do município de Senador Pompeu (CE); verificar se estas empresas se utilizam dos seis (06), processos de gestão de pessoas; e sugerir ações que através dos seis processos de gestão de pessoas possam proporcionar melhoria para as empresas.

Este trabalho procura responder ao seguinte questionamento: qual a contribuição que o processo de gestão de pessoas pode oferecer para o crescimento e sustentabilidade das micro e pequenas empresas?

A relevância do tema se dá principalmente da atual taxa de desemprego no Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, que variou entre 13,2% e 14,1% no primeiro trimestre de 2017. Apesar destes dados, muitas empresas encontram dificuldade para novos colaboradores qualificados para suprir as suas necessidades (IBGE, 2017).

Com esse cenário, faz-se necessário que as empresas, tanto pequenas quanto grandes, busquem, além de conquistar novos colaboradores, manter os que já têm, e, para que isso aconteça, é de extrema importância às boas práticas e políticas de gestão de pessoas.

Metodologicamente, este estudo baseia-se numa pesquisa bibliográfica exploratória de fontes primária e secundária, bem como numa pesquisa de campo tendo como modelo o estudo de caso. Vale salientar, que os procedimentos metodológicos serão explicados de forma mais detalhada em capítulo específico.

A monografia abordará assuntos relacionados a evolução das pequenas e microempresas e da gestão de pessoas, a importância das pequenas e microempresas na economia, a importância da gestão de pessoas para o sucesso das pequenas e microempresas, dentre outros, bem como, da pesquisa de campo realizada por meio do estudo de caso, utilizando como instrumento de pesquisa o questionário com micro empresários, médios e outros de sete empresas do município de Senador Pompeu, Ceará

Espera-se que este estudo sirva de base para futuras pesquisas de acadêmicos do Curso de Administração, pela sua importância em tratar de um tema que afeta diretamente a gestão das empresas, pois lidar com pessoas significa trabalhar com o fator que move uma organização, e é fato que são essas que garantem o sucesso do negócio.

2 CAPÍTULO 1: MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

2.1 BREVE HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas e microempresas surgiram com os primeiros artesãos na Europa feudal, há mais de 500 anos. Suas primeiras localizações eram nos Burgos, cidades de acentuado comércio. Seus produtos eram variados e, também nessa época, surgiram os primeiros prestadores de serviço: carregadores, transportadores de pessoas, concerto de equipamentos, etc. No Brasil, informações sobre o surgimento das pequenas empresas estão nas obras de vários historiadores como, por exemplo, Prado Jr. (2012, p. 18), o qual enfatiza que:

A atividade produtiva na época colonial em pequenas propriedades privadas e o crescimento das atividades voltadas à agricultura de subsistência gerou, o longo dos anos, uma série de pequenas empresas. O primeiro setor produtivo era o dos produtos de exportação, o outro setor, o das atividades acessórias. Ao contrário da cana-de-açúcar, na qual se encontra a exploração em larga escala, as atividades secundárias apresentam outras formas e tipos de organização. São pequenas unidades nas quais é o próprio proprietário que trabalha. Trata-se, portanto, do pequeno empresário agrícola voltado para o abastecimento das vilas que vão surgindo no litoral brasileiro.

Para o Prado Jr. os primeiros pequenos empresários brasileiros seriam formados, sobretudo, por indígenas que passaram a produzir alimentos para trocar por “objetos e mercadorias que tanto prezavam”. Com a mestiçagem, surgiram o que mais tarde se chamou de caboclos, e fizeram o embrião de uma classe média entre os grandes proprietários e os escravos.

Conforme o autor citado, o Brasil colônia crescia produzindo suprimentos para a Coroa Portuguesa, e depois para os centros urbanos que se formavam ao largo da costa, centros estes que se expandiram intensamente a partir da chegada de D. João VI e sua comitiva ao Brasil, no ano de 1808.

A partir daquele ano, as atividades empresariais se multiplicavam nas diversas regiões do país, e tiveram impulso graças ao início das operações da primeira instituição bancária no Brasil, em 1809, que passaria a emitir notas bancárias. O local de origem das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) foi em São Paulo (Santos e São Vicente) e os primeiros microempreendedores atuavam nos setores de transporte, manufatura, serviços, agricultura e comércio.

Nos anos 1950, o Brasil já diversificava sua pauta de exportação, devido ao aumento da produção de manufaturados, já nos anos 70/80, ocorreu um grande crescimento da economia brasileira, conhecido, na época, como “Milagre Econômico”. Com o nível de desemprego, os pequenos negócios passaram a ser alternativa de ocupação de mão-de-obra, com isso surgiram às iniciativas para a abertura de pequenas e microempresas (PRADO JR, 2012).

Assim sendo, a história das MPEs no Brasil começa a ganhar destaque com o advento do processo de globalização. Segundo Oliveira (1997), este processo teve início nas últimas décadas do século XX fazendo com que os governos do ocidente começassem a liberar o comércio, o fluxo de capitais, a privatização de empresas estatais, conscientes de que esta nova arma estratégica sirva para o desenvolvimento da economia de mercado, orientados por organismos tais como o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial e a Organização Mundial de Comércio (OMC).

A inserção das MPEs no mercado pode-se distinguir de duas formas fundamentais: aquelas que produzem certa mercadoria ou serviço para o consumidor direto, ou para o distribuidor, ou seja, o intermediário comercial; e aquelas que produzem certa mercadoria ou serviço para uma grande ou média empresa. No primeiro caso, as chamadas empresas de produção final, por encontrarem-se livres no mercado, definem o tipo de produto, sua qualidade, seu preço e seu público-alvo (MAMEDE, 2007).

Para Mamede (2007), na outra forma, do segundo caso, as chamadas empresas satélites, produzem uma mercadoria ou serviço para uma grande empresa matriz ou subcontratante. Assim, o mercado desta forma de micro e pequena empresa estão restritos às empresas subcontratadas que utilizam sua produção como insumo. Seguindo esta afirmação e dentro de uma visão de economia globalizada, as pequenas e microempresas necessitam de estratégias integradoras, ou seja, de união para que possam negociar dentro de um perfil de escala.

No momento em que o país busca contornos para a crise econômica, optando pelo combate ao desemprego e pela busca do crescimento sustentável, o estímulo aos empreendedores e às pequenas e microempresas representa uma alternativa eficaz. Logo, é possível perceber que as MPEs possuem um papel fundamental no contexto econômico e social brasileiro.

A realidade da economia brasileira ainda passa por inúmeras dificuldades, sobretudo pela importância que tem neste cenário, uma vez que os programas governamentais ainda são insuficientes para atender a demanda destas empresas, principalmente no tocante ao crédito, pela dificuldade que as MPEs encontram na aquisição destes créditos e também em relação às taxas de juros ainda existentes.

Dentro desse contexto, pode-se dizer que o crescimento do mercado, acessível no momento de qualquer parte do mundo, promove o crescimento contínuo tanto nas variedades de produtos e serviços, quanto na abertura de novos espaços é principalmente às pequenas e microempresas.

2.1.1 Conceituando as Micro e Pequenas Empresas

A conceituação de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), constituem-se em um elemento relevante na formulação de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento econômico. Apesar disso, não existe critério único universalmente aceito para classificar as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs). Diferentes organizações classificam as empresas segundo conceitos distintos para atender propósitos específicos. Diferentes critérios são, portanto, utilizados para estabelecer a classificação de MPMEs (DOLABELA e FILION, 2013).

Por exemplo, o regime simplificado de tributação (SIMPLES), adota o critério de receita bruta conforme disposto na Lei nº 11.307/062, segundo o qual microempresa é aquela cuja receita bruta anual é igual ou inferior a R\$ 240 mil e empresa de pequeno porte é aquela cuja receita bruta anual esteja compreendida entre R\$ 240 mil e R\$ 2,4 milhões (DOLABELA e FILION, 2013).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), adotam conceitos distintos para classificar as micro e pequenas empresas para fins de fomento, conforme apresentado no quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Exemplos de classificações de empresas industriais segundo o seu porte

TIPO DE EMPRESA	SEBRAE	BNDES
Micro	- Até 19 empregados - Faturamento anual de até R\$ 244 mil	Receita operacional bruta anual ou anualizada de até R\$ 1,2 milhão
Pequena	- Até 99 empregados	Receita operacional bruta

	- Faturamento anual de até R\$ 1,2 milhão	anual ou anualizada superior a R\$ 1,2 milhão e inferior a R\$ 10,5 milhões
Média	-	Receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10,5 milhões e inferior a R\$ 60 milhões
Grande	-	Receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões

Fonte: SEBRAE/BNDES, 2010.

Além da definição utilizada para fins de fomento, o SEBRAE adota para fins de estudo e pesquisa (e.g.: levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira), o conceito de “pessoas ocupadas” nas empresas, em conformidade com o critério do IBGE, conforme quadro 2 abaixo:

Quadro 2 - Base de definição IBGE/SEBRAE

EMPRESA	INDÚSTRIA	SERVIÇOS
Micro	Até 19	Até 09
Pequena	20 a 99	10 a 49
Média	100 a 499	50 a 99

Fonte: SEBRAE/IBGE, 2010

A partir dos quadros 1 e 2 pode-se entender que a empresa seja ela, micro e pequena, são organizações de atividade econômica, cuja objetivo em comum é utilizar os recursos matérias, financeiros e humanos e transformá-los em produto ou serviço em função de seu consumidor/cliente.

Independentemente dos critérios utilizados para conceituar as MPEs, o certo é que elas têm uma importância fundamental no desenvolvimento e crescimento econômico do país, por sua capacidade de absorção de mão de obra, da geração de emprego e renda e porque a maioria dos negócios em funcionamento no Brasil é formada pelas mesmas.

2.1.2 Importância das Micro e Pequenas Empresas para a economia brasileira

As pequenas e microempresas representam 98% do total de empresas no Brasil, e respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado. Estima-se que, em 2016, o Brasil ultrapasse a casa de 8,8 milhões de micro e

pequenas empresas, representando um aumento de 76% ao número existente hoje (SEBRAE, 2012).

Em termos de geração de emprego somente no ano de 2013, no Brasil, 891,7 mil empregos foram gerados pelas micro e pequenas empresas, sendo 428,8 mil em serviços, 246,7 mil no comércio, 127 mil na construção civil, 89,2 mil na indústria, enquanto que as médias e grandes empresas registraram um saldo negativo de 23.484 empregos. Os Estados que mais geraram vagas de empregos foram: São Paulo com 237,4 mil, Minas Gerais 110,1 mil e Rio de Janeiro 90,7 mil (SEBRAE, 2013).

O SEBRAE Nacional (2014-b), declarou, de acordo como o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa, que existem no Brasil 10,3 milhões de estabelecimentos classificados como micro ou pequenas empresas. Tais empreendimentos respondem por 16,1 milhões de empregos na iniciativa privada, ou 52% dos empregos formalizados com carteira assinada. Na figura 1 é possível ver a distribuição das MPEs por região.

Figura 1 – Distribuição de Micro e Pequenas Empresas por região



Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2015.

De 1º de janeiro a 5 de julho de 2015, a participação das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), nas compras públicas ficou em R\$ 10,78 bilhões. Isso representa 37,2% do total de R\$ 28,9 bilhões gastos pelo governo federal no ano de 2015. Os dados foram extraídos do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG, 2015).

Com importância significativa para a nação por exercerem um papel importante na economia e ainda, por abrigarem mais da metade dos empregos com carteira assinada em empreendimentos da iniciativa privada e parte considerável da massa salarial no país.

Historicamente, desde 2008, a participação dessas empresas no volume contratado pelo governo gira em torno de 25% a 30% a cada ano. A relevância das pequenas e microempresas, tanto na participação do Produto Interno Bruto (PIB), quanto na geração de emprego hoje é um fato indiscutível no cenário nacional.

No Brasil, o número de pequenas e microempresas tem aumentando todos os dias, passando a ser um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua geração de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente. Para Chinem (2006, p.13):

São as micro e pequenas empresas quem mais distribuem renda, contribuindo para diminuir a dívida social com os menos favorecidos, incluindo-os no processo de produção e abrindo-lhe novas oportunidades. São elas que contribuem para o bem estar econômico da nação, pois produzem uma parte substancial do total de bens e serviços, contribuindo assim de forma geral similar às grandes empresas.

As micro e pequenas empresas proporcionam oportunidade e iniciativa para que as pessoas possam ver as coisas sob um ponto de vista diferente, aproveitando as oportunidades para começar e desenvolver negócios. Desta forma ocupam-se novos nichos, identificando a utilização de recursos tecnológicos, mercadológicos, entre outros. Além da relevância socioeconômica, as pequenas empresas oferecem contribuições em todos os campos. Souza (2008, p. 25), enfatiza os seguintes contribuições das MPEs:

- Estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora;
- relação capital/trabalho mais harmoniosa;
- possível contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra, seja pelo crescimento das pequenas empresas já existentes ou pelo surgimento de novas;
- efeito amortecedor dos impactos do desemprego;
- efeito amortecedor das consequências das flutuações na atividade econômica;
- manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões;
- contribuição para a descentralização das atividades econômicas, em especial na função de complementação às grandes empresas;
- potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo

Desta forma, as micro e pequenas empresas buscam oportunidades de negócios através da observação de tendências que influenciam o dia a dia, tentando prever quais e quando vão ocorrer mudanças e como estas mudanças podem afetar os negócios. Essas mudanças acabam gerando novas tendências, que podem desenvolver novas oportunidades. Segundo Chiavenato (2007, p.3):

As pequenas empresas constituem o cerne da dinâmica da economia dos países, as impulsionadoras do mercado, as geradoras de oportunidades, as proporcionadoras de empregos mesmo em situações de recessão. Boa parte da oferta de empregos nos países adiantados provém das empresas de pequeno porte, ao passo que as grandes empresas estão reduzindo seus quadros de pessoal.

É bem verdade que apesar das grandes empresas terem um maior poder econômico e maior capacidade de disputar grandes fatias do mercado, isto não elimina a importância das pequenas e médias empresas no cenário econômico, tendo estas grande relevância para o desenvolvimento local, regional e nacional.

A contribuição das MPEs é reconhecida, principalmente, na capacidade que estes negócios proporcionam na captação de mão de obra ao mercado, desde jovens em busca do primeiro emprego às pessoas com mais de 40 anos. Elas também são capazes de dinamizar a economia de municípios e grandes metrópoles. (PORTAL BRASIL, 2013).

Todavia, mesmo sendo de grande importância para a economia e o desenvolvimento do país, é óbvio que as micro e pequenas empresas enfrentam diversas dificuldades para se manter num mercado cada vez mais competitivo e dentro desse contexto, uma das estratégias utilizadas pelas mesmas diz respeito a gestão de pessoas e muito embora as MPEs tenham uma estrutura de funcionamento delimitada em relação as grandes empresas, a gestão de pessoas é um indispensável instrumento na busca da permanência das MPEs no mundo dos negócios e ao alcance do seu sucesso.

A gestão de pessoas não é um privilégio das grandes empresas, é uma necessidade para toda empresa, qualquer que seja o seu tamanho, para poder inovar e acompanhar as necessidades competitivas do mercado, provendo assim uma melhor qualidade no serviço e produtos, valorizando aqueles que são sua fonte de recursos humanos, as pessoas.

Portanto, deixar de lado a gestão de pessoas é um erro, uma vez que justamente são as pessoas que constituem o capital humano na organização e elas

precisam estar alinhadas ao objetivo da mesma na busca por maior eficiência e produtividade. Assim sendo, a gestão de pessoas nas pequenas e microempresas é o assunto a ser abordado no capítulo seguinte.

Neste capítulo buscou-se analisar os conceitos, a evolução, o papel e os desafios da gestão de pessoas para as organizações. Assim sendo, os temas aqui expostos abordam a Gestão de Pessoas como fator determinante para o sucesso das organizações, sejam elas grandes ou pequenas.

3 CAPÍTULO 2: GESTÃO DE PESSOAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

3.1 GESTÃO DE PESSOAS: EVOLUÇÃO E CONCEITOS

Como dito anteriormente no mundo, quem faz o grande diferencial na maioria das organizações são as pessoas, pois são elas as portadoras do conhecimento, a grande riqueza desse século. Assim sendo, uma abordagem conceitual sobre a Gestão de Pessoas é necessária.

Essencialmente, a gestão implica fazer as coisas acontecer. Desde cedo, grandes projetos, como a construção de cidades e palácios, envolveram necessariamente o planejamento, a organização e o controle que são os elementos-chave da gestão moderna.

Assim, desde os primórdios da humanidade, têm-se relatos do empenho do homem em se organizar a fim de sobreviver, se proteger, se sustentar e por fim se desenvolver ao longo do tempo. Para isso foi necessário que ele desenvolve técnicas para gerir os recursos naturais a sua disposição. Surge então a primeira noção de gerenciamento, de gestão, embora, não fosse conhecida por essa nomenclatura.

Com o passar dos anos o homem atingiu capacidades de gestão e administração incríveis, podendo se organizar de forma a produzir resultados que sozinho nunca seria capaz. A gestão atingiu seu ápice, tornando-se um das principais ferramentas para o sucesso de qualquer organização.

Em relação ao conceito o termo Gestão vem do latim: *gestione*; o conceito de gestão refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. Gerir consiste em realizar diligências que conduzem à realização de um negócio ou de um desejo qualquer. No novo Dicionário Aurélio (Século XXI), gestão significa: ato de gerir; gerência, administração. A gestão, como tal, envolve todo um conjunto de trâmites que são levados a cabo para resolver um assunto ou concretizar um projeto dentro de uma instituição, de uma empresa, ou de uma entidade social de pessoas.

Por isso, por gestão entende-se também a direção ou administração de uma empresa ou de um negócio. Entende-se ainda que gestão seja um ramo das ciências humanas porque trata com grupo de pessoas (procurando manter a sinergia entre elas), a estrutura da empresa e os recursos existentes. O objetivo é de

crescimento, estabelecido pela empresa através do esforço humano organizado, pelo grupo, com um objetivo específico.

A gestão não é apreendida enquanto atividade de controle, mas enquanto função baseada na missão da organização. A gestão permite a definição de objetivos e a sua realização através de um processo de adaptação à mudança e de manter o equilíbrio entre as diversas pressões, por vezes conflituosas, geradas pelo trabalho.

De forma prática pode-se dizer que Gestão é o processo de coordenação das atividades de trabalho de forma a serem cumpridas com eficiência para se obter os resultados esperados.

A história da Gestão de Pessoas é relativamente recente, tudo começou com a Revolução Industrial e veio refletir-se com grande impacto nos nossos dias, num ambiente competitivo e dinâmico que caracteriza a Era da Informação.

Antes, o que se tinha era a área de Departamento de Pessoal que evoluiu de acordo com os fatos históricos, políticos, econômicos e sociais de cada época. Conforme Chiavenato (2009), no decorrer do século XX, as mudanças nas funções de Recursos Humanos passaram por três eras.

A era da industrialização clássica, que teve início nos anos de 1900 e perdurou até 1950; a era da industrialização neoclássica, que percorreu de 1950 até os anos de 1990 e a era da informação, que teve início em 1990 e se estende até os dias de hoje (CHIAVENATO, 2009).

E assim, o Departamento de Pessoal cedeu lugar para um novo enfoque de como lidar com as pessoas dentro das organizações, que passou a ser conhecido como Área de Recursos Humanos.

Assim sendo, nos anos de 1990 surge o conceito de Gestão de Pessoas. Na literatura podem-se encontrar diferentes conceitos sobre Gestão de Pessoas, porém, a grande maioria deles segue a mesma linha de raciocínio. Em relação ao seu conceito, para Dutra (2006, p. 17):

Gestão de Pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. Políticas são princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e práticas são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações.

Gil (2009, p. 17), define Gestão de Pessoas como *“uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais”*.

Pelos conceitos expostos pode-se dizer que o desenvolvimento de qualquer organização está diretamente ligado e relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvido por elas, uma vez que que a Gestão de Pessoas deve ser integrada e atender em um só tempo o interesse e as expectativas da empresa e das pessoas que nela trabalham.

Uma boa Gestão de Pessoas é desempenhada por gestores que visam potencializar os pontos fortes de seus colaboradores e de sua empresa, sendo capaz de gerar uma relação positiva e construtiva para que a empresa atinja altos níveis de eficiência organizacional e ganhe espaço no mercado atual, tão competitivo e que requer das empresas diferenciais e excelência de trabalho e execução de serviços.

O capital humano depende de talentos que a empresa precisa conquistar reter, desenvolver, motivar e recompensar, para ser competitiva. Estes talentos precisam que a empresa ofereça uma organização de trabalho adequada, estrutura organizacional, cultura organizacional democrática e incentivadora para que prosperem.

Pode-se dizer então que as práticas modernas da gestão abrangem estes subsistemas podendo ser descritas como a forma de lidar com os cenários dos negócios, da tecnologia e da sociedade em constante mudança. As empresas tornaram-se globais e novos métodos tiveram que ser desenvolvidos para controlar operações geograficamente dispersas.

Para Gil, (2009, p. 17), a Gestão de Pessoas está classificada em cinco subsistemas, contemplando assim as principais práticas de Gestão de Pessoas, os quais estão expostos no quadro a seguir:

Quadro 3 - Subsistemas que compõem a Gestão de Pessoas

Provisão	Aplicação	Manutenção	Desenvolvimento	Controle
- Planejamento de Recursos Humanos. -Recrutamento e Seleção de Recursos	-Descrição e Análise de Cargos -Avaliação do Desempenho Humano.	-Administração e Remuneração - Higiene e Segurança no Trabalho.	- Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.	-Sistema de Informações em Recursos Humanos.

Humanos. - Integração de Recursos Humanos.				
---	--	--	--	--

Fonte: Gil, (2009).

Dentro desse contexto, as organizações só poderão crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente dos funcionários.

Vale salientar, portanto, que para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

3.1.1 Os processos da Gestão de Pessoas nas organizações

Se, durante o século XX, os estudos sobre o papel das pessoas dentro das organizações começa a ganhar espaço nas universidades. O século XXI reforça a importância dos Recursos Humanos para desempenhar com êxito as ações definidas no planejamento das instituições.

É necessário que as pessoas direcionem seus esforços para os objetivos organizacionais, compreendendo seu papel, sua posição e sua importância e percebendo suas metas e seus objetivos individuais desdobrados a partir de cada meta e objetivo da organização.

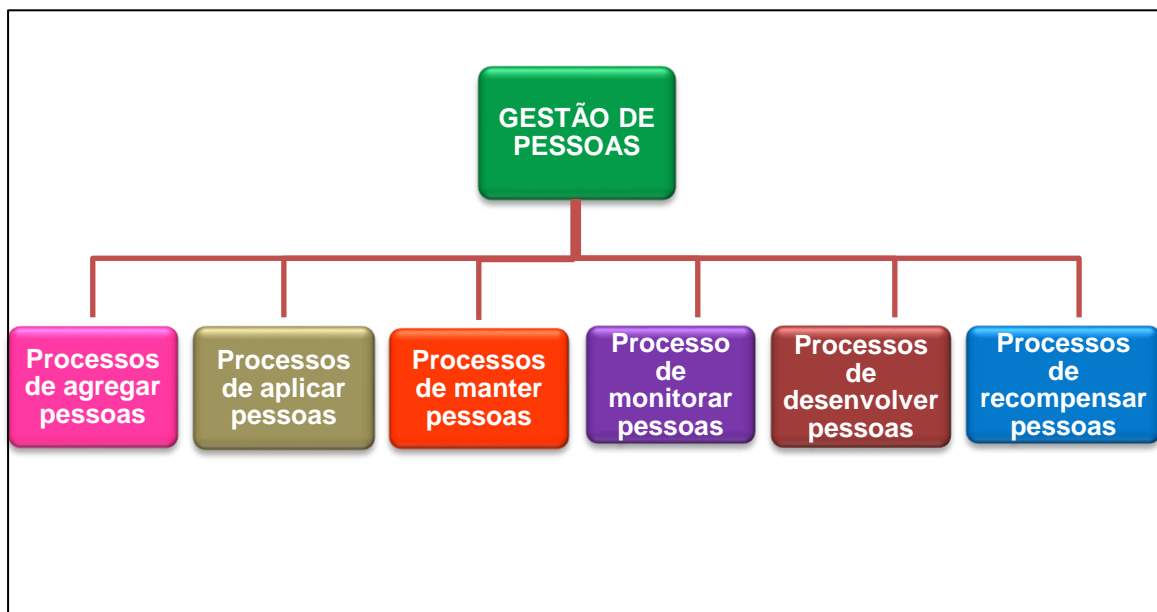
Para tanto, faz-se fundamental a participação dos profissionais da área de Recursos Humanos, facilitando os colaboradores a alcançarem seus caminhos de desenvolvimento com maior qualificação e motivação. Por isso, as instituições têm voltado atenção a aspectos como adequação do perfil das pessoas às atividades que realizam; desenvolvimento profissional e pessoal; construção de suas carreiras; formas de remuneração. Se é certo que as necessidades empresariais variam conforme a necessidade de cada uma, não se pode negar o desafio de se manter atualizada e moderna para sobreviver no novo milênio (CHIAVENATO, 2009).

A gestão estratégica de pessoas exigirá muito mais do que apenas o planejamento e controle da força de trabalho. Ela deve desenvolver mecanismos que garantam o Compromisso, o Envolvimento e a Motivação das pessoas que atuam na organização.

A Gestão Estratégica de Pessoas é o equilíbrio indispensável nas organizações, pois busca entender os colaboradores e o contexto no qual estão inseridos, alicerçando e compactando num único horizonte a satisfação de cada um dos envolvidos ao mesmo tempo em que alavanca as mudanças e tomadas de decisões que as organizações tanto necessitam.

A Gestão Estratégica de Pessoas é o trabalho desempenhado pelos Gestores de Negócios da empresa tendo um auxílio e sendo alicerçado pelo setor de Recursos Humanos com o propósito de melhorar desempenhos e atingir metas no qual estejam inseridas tanto as necessidades individuais dos colaboradores quanto as necessidades da organização e sociedade. Na figura abaixo vê-se os processos de Gestão de Pessoas conforme (CHIAVENATO, 2009):

Figura 2 – Os processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato, (2009).

1 - Agregar pessoas: Tudo começa por aqui. Antes de entrar nas organizações, os candidatos passam pelo processo de Recrutamento e Seleção. Nesta fase inicial, os pré-colaboradores devem perceber quais são as necessidades das organizações para se apresentarem como a melhor solução para os problemas da empresa.

O processo seletivo nada mais é do que a busca de adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem. Contudo, não são

apenas as organizações que selecionam. As pessoas também escolhem as organizações onde pretendem trabalhar. Assim, trata-se de uma escolha recíproca.

As organizações têm várias maneiras de agregar pessoas – métodos tradicionais ou modernos. Nos mais antigos, o processo segue toda uma sequência rotineira com focalização apenas na ocupação do cargo e na eficiência da seleção; já, na forma moderna, a proposta é pensar o funcionamento das empresas em longo prazo, valorizando o capital intelectual e o ativo intangível corporativo – as pessoas – com exigências do tipo criatividade, inovação, novas habilidades e capacidade contínua de transformação de ambientes com o objetivo maior de atingir a missão organizacional.

Como os negócios mudam e surgem novas funções a cada dia, torna-se imprescindível contar com pessoas flexíveis, capazes de adaptar-se a essas mudanças constantes. Após essa fase, vem a Seleção. Nesta etapa, vem o desejo de todo profissional de Recursos Humanos: escolher a pessoa certa para o cargo certo – um imenso desafio a ser ultrapassada a cada nova evolução do mercado de trabalho. São realizadas, então, entrevistas, provas de conhecimento e habilidade e testes psicológicos, de personalidade e simulação. Chiavenato (2009, p. 121), aponta que:

A Seleção deve aproveitar as características e as habilidades de cada pessoa no trabalho; favorecer o sucesso potencial no cargo; elevar a atividade indicada para cada colaborador; evitar perdas futuras como a substituição de pessoas pelo insucesso no cargo. Afinal, com tantos cursos e treinamentos disponíveis, as pessoas estão mais qualificadas e preparadas tecnicamente para responderem de maneira coerente as seleções de emprego.

2 - Aplicar pessoas: O conceito de aplicar pessoas perpassa por desenho de cargos, descrição e análise de cargos e avaliação de desempenho. Na estruturação dos cargos, existe um condicionamento ao desenho organizacional adotado. Características relacionadas a aspectos estruturais, de autoridade, de staff e de como os grupos de trabalho se relacionam repercutem diretamente na maneira como os cargos serão delineados.

Pela proposta da Gestão por Competência, alia-se o Conhecimento técnico a Habilidade e Atitude dos profissionais para trazer maiores resultados para as organizações. Para isso, a Avaliação de Desempenho representa um fundamental instrumento. A avaliação de desempenho, além de propiciar a reflexão individual,

também estimula a análise conjunta pelas chefias e pelos subordinados sobre as questões relacionadas aos desempenhos e às competências, tornando compatíveis as expectativas organizacionais e individuais de desenvolvimento profissional e de desempenho profissional.

Ela traz como benefícios diretos a identificação de necessidades de capacitação, correção de desempenhos inadequados, possibilidade de futuras mobilidades funcionais (processo de movimentação que configura a evolução do funcionário na empresa e o planejamento funcional do avaliado).

3 - Manter pessoas: Como manter as pessoas no trabalho está relacionado a processos utilizados para criar condições ambientais psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. Após o indivíduo ser recrutado, selecionado, socializado, aceito e ter começado a trabalhar na organização, por uma série de motivos passa a ser necessário mantê-lo dentro dela. O conceito de manutenção na gestão de pessoas valoriza o contrato psicológico, que começa a assumir a forma de um contrato mais objetivo, mediado por relações de trabalho. No processo de manter pessoas, buscase a valorização pessoal e profissional, sempre adequada aos fins institucionais.

4 - Monitorar pessoas: A Avaliação de Desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários. Ela pode comunicar aos funcionários como eles estão indo no seu trabalho, sugerindo quais as necessidades de mudanças no comportamento, nas atitudes, nas habilidades ou nos conhecimentos,

A avaliação permite que os colaboradores conheçam aquilo que as lideranças pensam a seu respeito. Ela é amplamente utilizada pelos gerentes como base para conduzir e aconselhar os colaboradores a respeito de seu desempenho. Segundo Chiavenato (2009), é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo.

5 - Desenvolver pessoas: Dentre tantos desafios a gerir pessoas, um dos mais conhecidos está em T&D – Treinamento e Desenvolvimento, os treinamentos se constituem num processo sistematizado e organizado de ações com os objetivos de

orientar os colaboradores e facilitar suas aprendizagens práticas de forma que possam desenvolver rapidamente suas competências (conhecimento, habilidades e atitudes) dentro de um padrão de excelência estabelecida pela organização.

Nos últimos anos, as organizações, cada vez mais conscientes de que seu sucesso, foram determinadas pela qualificação de seus empregados, passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de pessoas, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências humanas ou profissionais, assim o treinamento do funcionário passou a ser assunto de interesse das organizações. Segundo Chiavenato (2009, p. 294):

Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais. Atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal vêm se tomando cada vez mais vitais para as organizações devido às profundas transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais que caracterizam o cenário internacional.

Observa-se que, apesar de diferentes definições, as ações de desenvolvimento, educação, treinamento e instrução, quando usadas adequadamente e em conjunto, visam promover e acelerar o processo de aprendizagem nas organizações. As diferenças entre elas, na verdade, são as vantagens específicas que cada ação pode oferecer para a organização.

6 - Recompensar pessoas: Processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas; incluem recompensas, remuneração e benefícios. Recompensar pessoas também significa custo, sendo assim se faz necessário uma análise da relação entre custos x benefícios do sistema de recompensa a ser adotado por uma organização.

Cabe, portanto, a cada organização a aplicar com eficácia os recursos que se dispõe, visando o alcance de objetivo determinados, delineando em função disso a sua estratégia para recompensar as pessoas.

4 CAPITULO 3: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa classifica-se como Quali-Quantitativa porque buscou quantificar em gráficos as opiniões colhidas e identificar a realidade dos pesquisados sobre o tema. Para Zamberlan et al. (2014, p. 94), a pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Quantitativa, pois preocupou-se com aspectos da realidade das empresas investigadas que não pode ser simplesmente quantificada, haja vista, a dimensão dinâmica das relações sociais. Para Minayo (2013, p. 14):

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

De acordo com Zamberlan et al. (2014), leva em conta interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

Quanto ao método esta pesquisa baseia-se em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, pois os dados da pesquisa foram coletados em diversas organizações e se realizou visita às empresas e aplicação de questionário. A pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (2005 p. 47):

É o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral e, fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Com relação à pesquisa de campo, de acordo com Vergara (2005, p. 49):

A pesquisa de campo se utilizará da investigação empírica, ou seja, baseada na experiência onde, analisando o capital intelectual, como condição necessária para atração e seleção de talentos. Nesse tipo de pesquisa estão inclusos questionários, testes, entrevistas e observação.

A pesquisa de campo, que é a ida até as empresas para coletar informações, ocorreu através da aplicação de questionário com 39 perguntas de múltipla escolha. Deu-se nas organizações estudadas, levando em conta todos os aspectos da área de Gestão de Pessoas.

4.1 PERFIL DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS PESQUISADAS E PERFIL DOS GESTORES

Com relação ao perfil das micros e pequenas empresas, bem como, dos seus respectivos gestores, este pode ser visualizado conforme quadros abaixo:

Quadro 4: Perfil das empresas

RAMO DE ATIVIDADE	Comércio 2	Indústria 2	Serviços 3	
TEMPO DE VIDA DA EMPRESA	Mais de 20 anos 3		De 11 a 20 anos 4	
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	Mais de 20 funcionários 4	De 11 a 20 funcionários 2	De 4 a 5 funcionários 1	
CLASSIFICAÇÃO DA EMPRESA	Micro empresa 4		Pequena empresa 3	
NOMENCLATURA UTILIZADA PARA DEFINIR QUEM TRABALHA NA EMPRESA	Colaborador 4	Funcionário 1	Parceiro 2	
RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DE PESSOAS	Proprietário 2		Setor específico 3	Setor de contabilidade 2

Fonte: autoria própria, 2018.

Quadro 5: Perfil dos gestores

FUNÇÃO QUE EXERCE	Gerente	3
	Proprietário	3
	Gestor de pessoas	1
ESCOLARIDADE	Ensino Médio completo	3
	Ensino Superior incompleto	3
	Pós-Graduação completo	1
GÊNERO	Feminino	4
	Masculino	3
IDADE	Mais de 49 anos	2
	De 25 a 35 anos	2
	De 36 a 49 anos	3
TEMPO NA EMPRESA	Até 5 anos	5
	De 6 a 10 anos	1
	De 11 a 15 anos	1
TEMPO NO CARGO	Até 5 anos	4
	De 6 a 10 anos	1
	De 11 a 15 anos	2
CONSIDERAÇÃO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS	Muito importante	5
	Importante	2

Fonte: autoria própria, 2018.

4.1.1 Processos de Gestão de Pessoas utilizados nas micro e pequenas empresas de Senador Pompeu/CE.

Aqui se buscará por meio do resultado obtido através da aplicação do questionário aplicado nas 7 micro e pequenas empresas responder a questão desta monografia, isto é, se as micros e pequenas empresas do município de Senador Pompeu/CE utilizam os seis Processos de Gestão de Pessoas em sua gestão, os quais de acordo com Chiavenato (2008), são agregar, aplicar, manter, monitorar, desenvolver e recompensar.

a) Processo de agregar pessoas

Com relação ao processo de agregar pessoas, para Vieira (2017), este tem como finalidade selecionar pessoas com perfil adequado para cada cargo de forma que a empresa agregue um capital humano qualificado e capacitado para o cargo e o candidato possa desempenhar todo seu conhecimento em uma função que o mesmo escolheu e definiu para sua carreira, assim se desenvolvendo rapidamente e com isso fazendo com que a empresa alcance os resultados desejados.

Nas empresas pesquisadas verificou-se que apenas 1 das empresas realizam algum tipo de planejamento relacionado à necessidade de contratação de novos funcionários. 4 não realiza nenhum tipo de planejamento e 2 realizam apenas algumas vezes conforme demonstra o gráfico 1.

Gráfico 1 – Planejamento para contratação



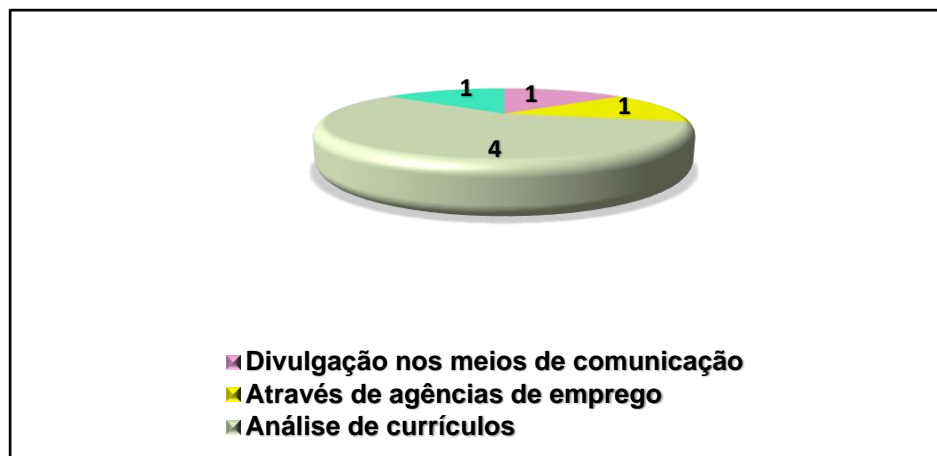
Fonte: autoria própria, 2018.

Para Chiavenato (2009, p. 80), “o planejamento não mais se restringe à quantidade de pessoas necessárias às operações organizacionais”, o planejamento também “precisa lidar com competências disponíveis e competências necessárias ao sucesso organizacional...”, buscando assim o profissional ideal para a organização.

Nas empresas pesquisadas, observa-se que a maioria utiliza o planejamento para conhecer as reais necessidades de contratação de pessoal. Vale ressaltar que este planejamento necessita ser constante e não apenas na hora de contratar, pois quanto mais cedo a empresa planejar as suas necessidades, menos dificuldades terá na hora de escolher pessoas capacitadas que agreguem valor a empresa e seus objetivos.

No que diz respeito a forma de recrutamento, a maioria das empresas utiliza a análise do currículo entregue na própria empresa, como se vê no gráfico 2.

Gráfico 2 – Forma de recrutamento



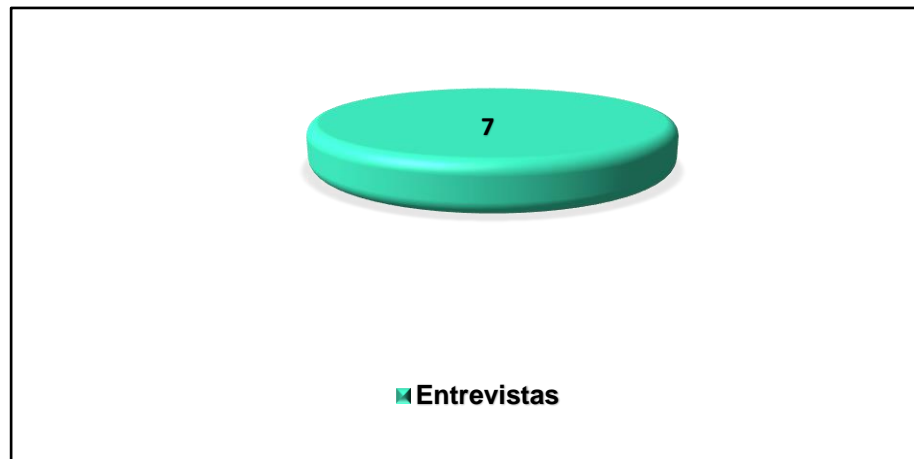
Fonte: autoria própria, 2018.

A atividade de recrutamento e seleção tem como base o planejamento da força de trabalho e, da necessidade de mão de obra da empresa. O recrutamento é o responsável pela entrada dos colaboradores na organização. A tarefa básica da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Segundo Chiavenato (2008), recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Com relação a forma de seleção, todas as empresas pesquisadas foram unânimes em afirmar que utilizam a entrevista como aponta o gráfico 3. Todavia, deve-se ter cuidado de não abrir mão da seleção de outros instrumentos que são necessários, pois dão segurança na completude de uma boa escolha.

Gráfico 3 – Forma de seleção mais utilizada



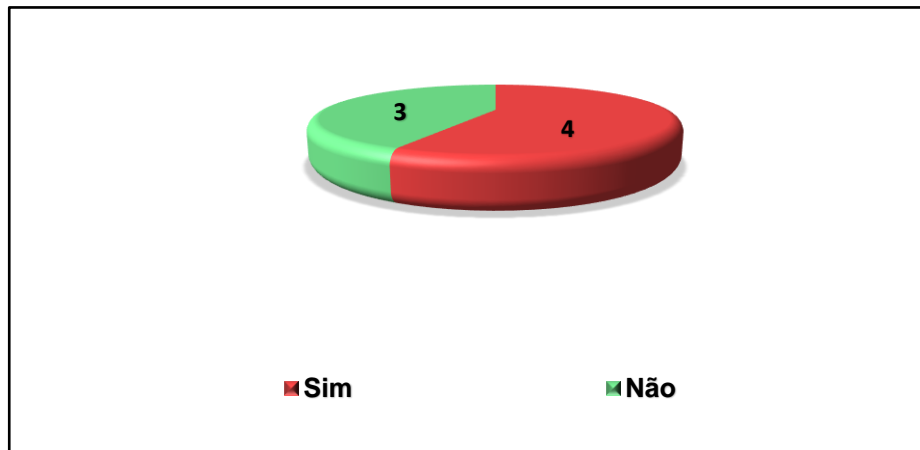
Fonte: autoria própria, 2018.

A Entrevista é de extrema importância, pois é a partir do levantamento das informações contidas na entrevista com os candidatos, que realmente poderemos saber quais os candidatos que iremos dar continuidade ao processo seletivo.

A Entrevista é um processo baseado em um método previamente planejado do “Que” e do “Como” fazer ao longo de todo o tempo. Este método prevê todas as questões básicas que deverão ser colocadas aos candidatos de forma padronizada e sistemática.

Porém, como dito anteriormente, as empresas não devem descartar outras formas de recrutamento, como por exemplo, a dinâmica de grupo apontada por Mendes (2012), como uma opção de ferramenta para seleção que traz mais segurança e assertividade para a empresa na tomada de decisões, já que é possível analisar as competências comportamentais dos participantes. Ainda segundo a autora a dinâmica de grupo permite ao candidato apresentar suas principais características e experiência durante a dinâmica, diversas situações e relações que podem agregar em sua vivência profissional.

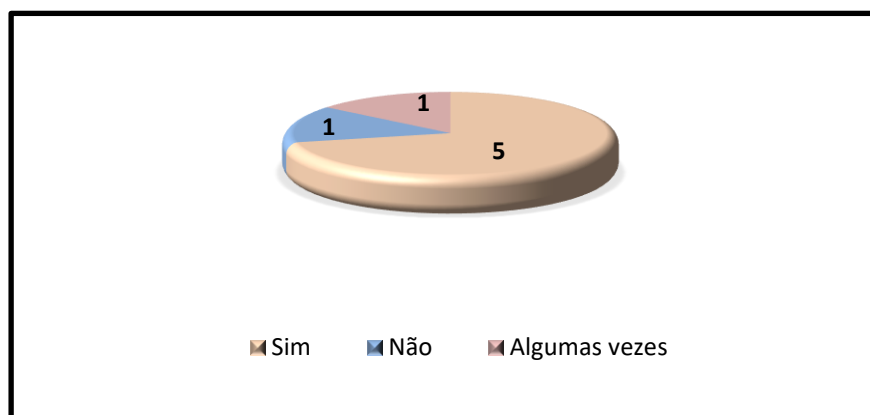
Com relação à dificuldade na hora de contratar pessoal, das empresas pesquisadas, 4 disseram que sentem dificuldades e 3 disseram que não conforme gráfico 4 abaixo

Gráfico 4 – Dificuldade de contratação

Fonte: autoria própria, 2018.

Na verdade, a dificuldade de contratação por parte das empresas se dá principalmente, por falta de mão de obra especializada. Nesse contexto, cabe ao governo investir mais em cursos profissionalizantes e as empresas em treinar seu pessoal a fim de capacitá-lo cada vez mais, pois segundo Lacombe (2011, p. 381), as empresas que não treinam e desenvolvem seus funcionários, podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente preparada para seus cargos.

Procurou-se saber ainda se as micro e pequenas empresas pesquisadas contratam estagiários e menores aprendizes conforme dita a legislação. A pesquisa demonstrou que 5 das empresas contratam estagiários e aprendizes e das duas restantes 1 não utiliza essa prática e a outra algumas vezes, conforme demonstrado no gráfico 5.

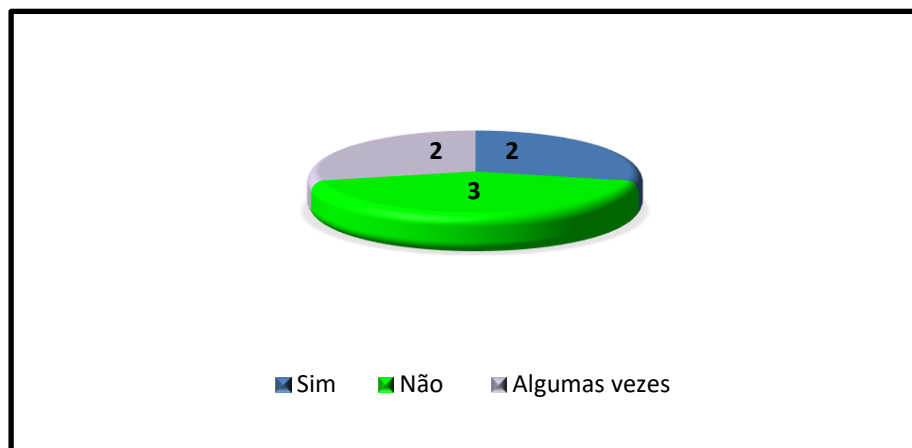
Gráfico 5 – Contratação de estagiários e menores aprendiz

Fonte: autoria própria, 2018

Com a contratação de jovens nas micro e pequenas empresas, estes têm a oportunidade de inclusão social com o primeiro emprego e de desenvolver competências para o mundo do trabalho, enquanto os empresários têm a oportunidade de contribuir para a formação dos futuros profissionais do país, difundindo os valores e cultura de sua empresa. Todavia, vale lembrar que esta contratação deve ser feita de acordo com a lei, para evitar problemas tanto para os jovens, como para as empresas.

Concluindo o processo de agregar pessoas, procurou-se saber se a empresa realiza algum processo de integração e ambientação dos novos funcionários. De acordo com as respostas viu-se que 2 realiza a integração e ambientação, 3 não realiza e 2 somente algumas vezes, como demonstra o gráfico 6.

Gráfico 6 – Processo de ambientação e integração



Fonte: autoria própria, 2018

O objetivo básico do processo de integração da organização consiste em buscar a melhor relação entre o empregado e a empresa, com o intuito de facilitar a sua adaptação, de forma que o novo empregado saiba os valores, visão, missão da empresa, a forma que eles atuam como realizam o seu trabalho, a qualidade dos seus produtos e serviços, a forma de lidarem com seus clientes e fornecedores, cultura da empresa, tradições, história de como ela surgiu.

Nas empresas pesquisadas, constatou-se que se faz necessário investir em programas de integração e ambientação, pois o programa de integração representa para a organização a garantia de que sua cultura organizacional será repassada e incorporada pelos novos membros que compõem seu capital humano.

Para Chiavenato (2009), os principais objetivos a serem alcançados pela integração são redução da ansiedade das pessoas, redução da rotatividade, economia do tempo e adequação das expectativas à realidade da empresa.

b) Processo de aplicar pessoas

O processo de aplicar pessoas, de acordo com Chiavenato (2009), é o 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.

Dentro desse processo, verificou-se nas micro e pequenas empresas pesquisadas que em 6 delas os funcionários tem cargo definidos e em apenas 1 os funcionários são polivalentes, isto é, desempenham funções diversas como mostra o gráfico 7.

Gráfico 7 – Sobre os funcionários ocupar cargos ou funções definidas



Fonte: autoria própria, 2018.

O fato é que 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.

Com relação a empresa possuir algum documento que descreva as funções e atividades dos funcionários, das 7 empresas pesquisadas 3 disseram que sim, 3 que não e 1 não quis responder conforme se vê no gráfico 8 abaixo:

Gráfico 8 – Sobre a existência de documento que trate das atribuições dos funcionários

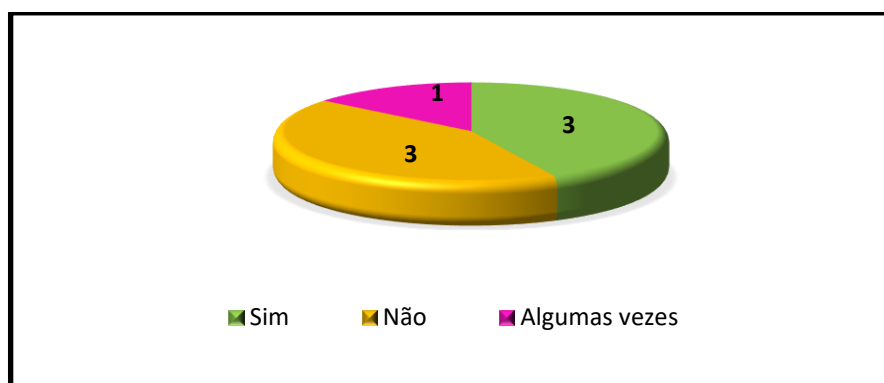


Fonte: autoria própria, 2018.

Pelas respostas se observa que existe uma deficiência nas empresas pesquisadas quanto a existência de algum documento que defina as atribuições e funções de cada funcionário que precisa ser revista, pois para Chiavenato (2009), a descrição de cargos facilita o recrutamento e a seleção de pessoal, auxilia a definição das necessidades e na elaboração de treinamento e permite um melhor planejamento da força de trabalho, além de melhorar o processo de avaliação de desempenho.

Perguntou-se ainda dentro do processo de aplicar pessoas se nas empresas pesquisadas existe avaliação de desempenho. 3 disseram que utilizam, outras 3 disseram que não e 1 respondeu que algumas vezes é que a empresa realiza este tipo de avaliação como se observa no gráfico 9.

Gráfico 9 – Se a empresa realiza a avaliação de desempenho



Fonte: autoria própria, 2018.

Todos sabem a importância que tem a avaliação na vida humana. Avaliar faz parte do dia a dia de qualquer atividade. Na empresa, avaliar o desempenho dos que ali trabalha é de fundamental importância para se verificar erros, corrigir e planejar o futuro das organizações.

A importância da Avaliação de Desempenho refere-se, principalmente, ao fato de poder diagnosticar, através de ferramentas específicas, o desempenho dos colaboradores em determinado período de tempo, sendo que essas ferramentas têm estreita relação com todas as demais funções de recursos humanos.

Segundo Chiavenato (2008), "a Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento". Ou seja, é uma avaliação realizada mediante a qualidade de entrega de todo profissional dentro de uma organização.

De acordo com a pesquisa observa-se que as empresas não estão avaliando o desempenho dos seus funcionários como deveria. Porém, é a partir do processo de avaliação que a empresa conseguirá obter respostas para as inquietações que surgem a fim de que todos possam mudar e alcançar os objetivos da empresa.

Sobre quem é o responsável pela avaliação de desempenho, 2 empresas responderam que é um funcionário mais antigo, 1 disse que é o proprietário, 2 que é o gerente e 1 se absteve de responder conforme retrata o gráfico 10.

Gráfico 10 – Quem faz a avaliação de desempenho?



Fonte: autoria própria, 2018.

Como dito anteriormente, a avaliação é fundamental para que a empresa e os funcionários percebam onde erraram, corrijam os erros e planejem as mudanças necessárias objetivando o sucesso da organização.

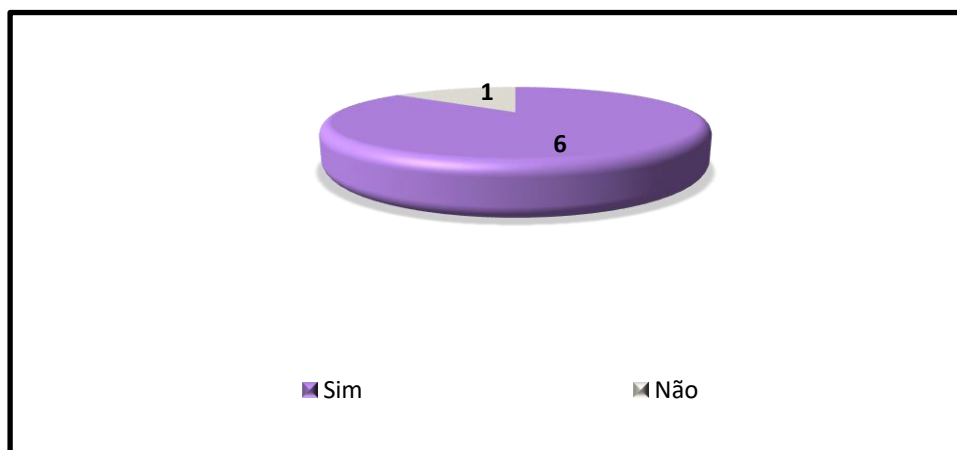
Pelo gráfico, vê-se que o resultado é satisfatório quanto ao responsável para avaliar os funcionários, pois Gil (2009), menciona que a avaliação pode ser feita por diferentes pessoas. Pode ser feita pelo gerente, pelo próprio avaliado, por uma equipe ou comissão de avaliação, por um subordinado ou até pelo órgão de recursos humanos. O importante mesmo é que a empresa continue fazendo a avaliação de desempenho.

c) Processo de manter pessoas

Este processo baseia-se na empresa criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas a fim de mantê-las como colaboradoras.

Assim sendo, verificou-se a disponibilização nas empresas pesquisadas de equipamentos de proteção individual (EPI) quando necessário. 6 empresas disseram que possui equipamentos de proteção e 1 disse que não possui, como demonstra o gráfico 11.

Gráfico 11 – Sobre os Equipamentos de Proteção Individual - EPIs



Fonte: autoria própria, 2018.

O uso dos Equipamentos de Proteção Individual encontra-se previsto nas Leis de Consolidação do Trabalho (CLT), e regulamentado pela Norma Regulamentadora

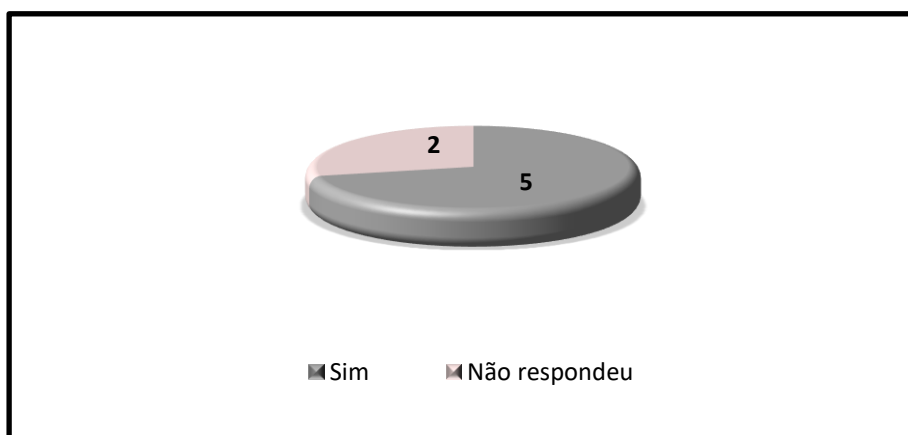
6 do Ministério do Trabalho e Emprego, sendo o mesmo, segundo a legislação vigente, obrigatório.

Dentro desse contexto, Nascimento et al. (2009), afirmam que os EPI's formam, em conjunto, um recurso amplamente utilizado para a segurança do trabalhador no exercício de suas funções. Assumem, por essa razão, papel de grande responsabilidade para a preservação do trabalhador contra os mais variados riscos aos quais está sujeito nos ambientes de trabalho.

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. Nas empresas pesquisadas, a preocupação com a saúde e segurança dos funcionários encontra-se presente, o que é bastante positivo.

Outro ponto pesquisado, diz respeito ao uso de uniformes. Em 5 das empresas que participaram deste estudo os funcionários utilizam uniformes. Já em 2 delas, não conforme demonstrado no gráfico 12.

Gráfico 12 – Sobre a utilização de uniformes

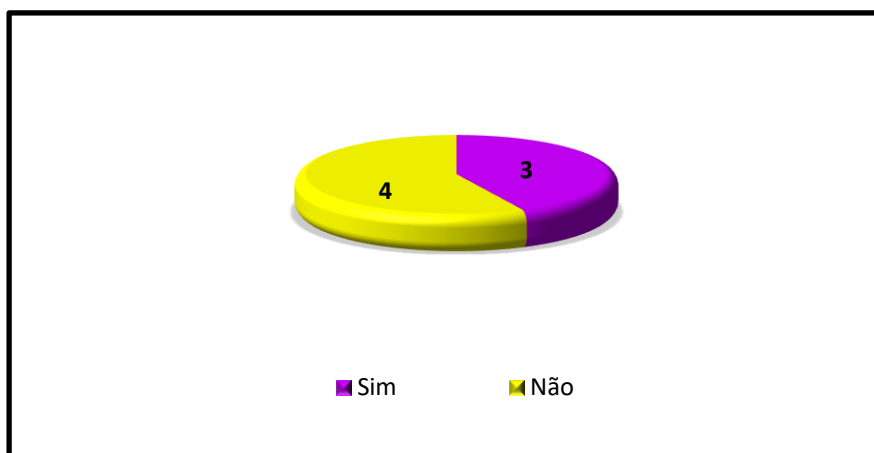


Fonte: autoria própria, 2018.

O uniforme é o cartão de visitas de uma empresa, além de facilitar a comunicação, é um diferencial responsável pela identificação dos colaboradores. Para os clientes e fornecedores é sinônimo de confiança, profissionalismo, organização, responsabilidade e até mesmo higiene. Proporciona conforto e facilita a adequação ao ambiente de trabalho, ajuda a divulgar a imagem e a marca da empresa. Por isso é importante que todas as empresas adotem o uso de uniforme.

Sobre o uso de crachás, nas empresas pesquisadas 3 disseram que usa o crachá e 4 que não usa como demonstra o gráfico 13.

Gráfico 13 – Sobre a utilização de crachás

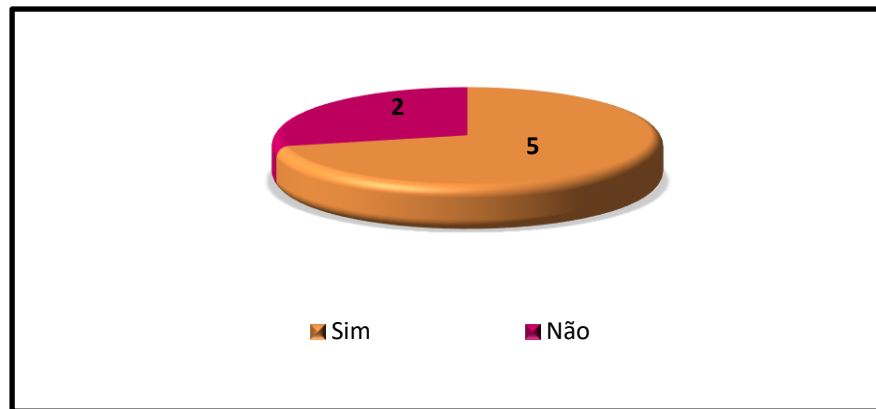


Fonte: autoria própria, 2018.

Assim como o uniforme, o crachá é um meio de identificação dos funcionários. Além da função de identificação, não há dúvida que o uso do crachá traz segurança para o próprio funcionário, pois em locais que possuem um quadro muito grande de pessoal, o fato de uma pessoa estar ou não portando o crachá garantirá ou não o acesso dela os determinados setores ou a determinados ambientes.

A pesquisa demonstrou que das 7 empresas pesquisadas a maioria não leva em conta a identificação dos seus funcionários através de crachás e diante disso recomenda-se que elas revisem esta questão, visto que, o uso dessa identificação funcional parece ser algo básico nas empresas e tal medida não necessita de muitos recursos financeiros.

Buscou-se verificar também se as empresas realizam exames médicos (admissional, periódicos e demissional), em seus funcionários. Concluiu-se que 5 das empresas realizam todos os exames mencionados, enquanto que em 2 nenhum exame é realizado como pode ser visto no gráfico 14.

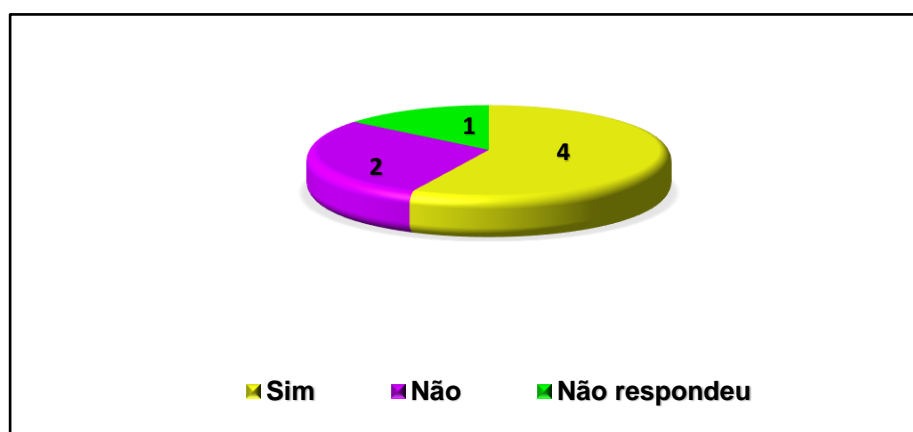
Gráfico 14 – Se os funcionários realizam exames médicos

Fonte: autoria própria, 2018.

Todo trabalhador deve submeter-se aos exames médicos ocupacionais, sendo estes obrigatórios na admissão, na demissão e periodicamente, sendo facultativos ao empregado doméstico.

É no exame demissional, realizados por ocasião do desligamento do funcionário, que se pode garantir que o funcionário não agravou ou adquiriu doenças durante o período em que trabalhou na empresa, pois como coloca Toledo (2002, p. 161): “o exame médico, a seleção e treinamento racional dos trabalhadores, são recursos que previnem a ocorrência de acidentes.”

Outra questão que está ligada a qualidade de vida no trabalho, se refere ao uso de móveis e equipamento ergonômicos. Quanto a isso, verificou-se que em 4 das empresas, os sujeitos da pesquisa declaram que utilizam móveis e equipamentos adequados, enquanto que em 1 empresa não utiliza e 2 delas não respondeu a esta questão conforme demonstra o gráfico 15.

Gráfico 15 – Se a empresa dispõe de móveis e equipamentos ergonômicos

Fonte: autoria própria, 2018.

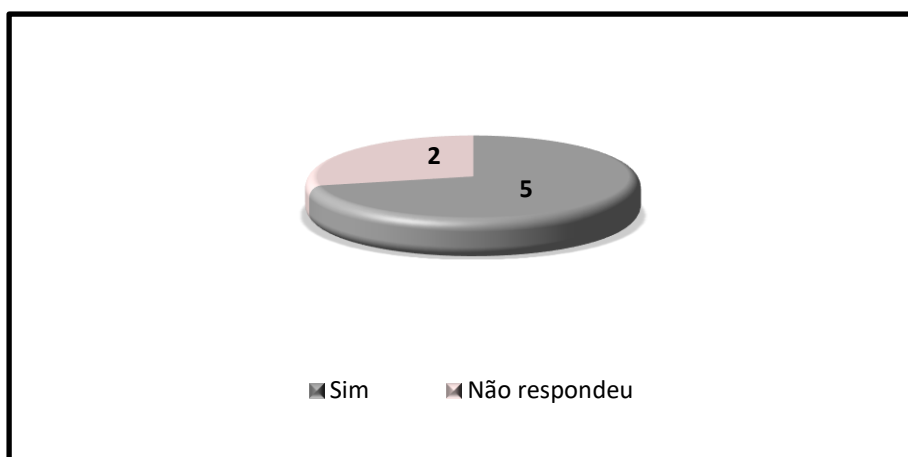
Garantir a qualidade de vida, saúde e bem estar dos funcionários é um dos princípios básicos para a produtividade de uma empresa. Neste sentido, a aplicação da ergonomia nas empresas assegura o pleno funcionamento humano em seu local de trabalho. De acordo com Patrício, (2008, p. 32):

A ergonomia tem estudado a maneira como os espaços são construídos, buscando uma adequação do processo produtivo por meio de uma configuração espacial que reflita as exigências do trabalho e favoreça à saúde, à segurança e à eficiência.

Diante da citação chega-se à conclusão que as empresas devem investir na ergonomia, disponibilizando móveis e equipamentos adequados para seus funcionários exercerem as atividades diárias, haja vista, que os mesmos contribuem para evitar lesões por esforço repetitivo, dores na coluna, pernas e braços e também trazem qualidade de vida ao ambiente organizacional.

Fechando o processo de manter pessoas perguntou-se sobre a adequação do ambiente de trabalho. Para 5 dos sujeitos, as empresas estudadas têm um ambiente de trabalho adequado, já 2 não quis responder, conforme o gráfico 16.

Gráfico 16 – Sobre a adequação do ambiente de trabalho



Fonte: autoria própria, 2018.

Pela pesquisa, vê-se que na maioria das empresas o ambiente de trabalho é adequado. Para Chiavenato, (2008, p. 471):

Um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade de pessoal. Fazer do ambiente um local agradável para se trabalhar tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas.

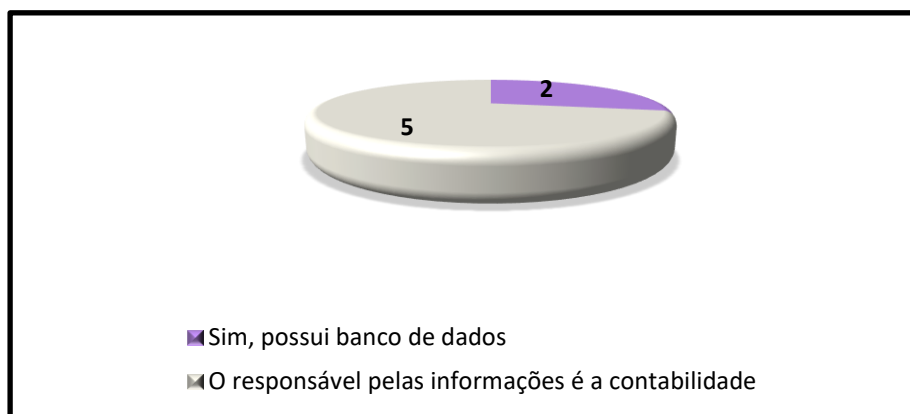
Dentro desse contexto, é obrigação da empresa garantir e oferecer um local de trabalho adequado aos seus funcionários. Um ambiente de trabalho adequado e saudável é de suprema importância para a produtividade, competitividade e sustentabilidade das empresas e comunidades, assim como para as economias nacionais e regionais.

d) Processo de monitorar pessoas

O processo de Monitorar Pessoas, é definido por Chiavenato (2008), 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.

Assim sendo, buscou-se verificar se as empresas se utilizam de banco de dados contendo informações sobre os seus funcionários. Concluiu-se que 2 empresas possuem banco de dados e em 5 estas informações estão com o escritório de contabilidade conforme demonstrado no gráfico 17.

Gráfico 17 – Se a empresa possui Banco de dados



Fonte: autoria própria, 2018.

O Banco de Dados de Recursos Humanos é uma poderosa ferramenta para a empresa, pois com um banco de dados bem implantado e integrado os gestores serão capazes de tomar decisões mais adequadas. Nas micro e pequenas empresas pesquisadas, viu-se que apenas 2 delas possui banco de dados, o que é uma falha, pois o banco de dados tem a finalidade de acompanhar as atividades realizadas pelas pessoas e os respectivos resultados gerados.

Perguntou-se ainda se as empresas pesquisadas realizam reuniões entre gestores e funcionários e qual a periodicidade destas reuniões. Em 3 empresas as reuniões acontecem uma vez por mês, em 1 empresa uma vez por semana e em 3 empresas essas reuniões não acontecem, como demonstra o gráfico 18.

Gráfico 18 – Sobre a realização de reuniões



Fonte: autoria própria, 2018.

É por meio das reuniões que gestores e colaboradores podem trocar ideias, se comunicar, interagir. A comunicação na empresa garante o alinhamento dos funcionários com os objetivos a serem alcançados e pode ainda ajudar na prevenção de possíveis contratempos, pois, a empresa tem a possibilidade de interceder conflitos e buscar soluções com antecedência.

As reuniões constituem ferramentas indispensáveis na comunicação organizacional. A reunião é um encontro de pessoas para discutir algum assunto ou resolver algum problema ou ainda tomar alguma decisão que envolva várias pessoas. As reuniões podem ser utilizadas para alcançar vários objetivos tais como: informações, consulta, decisão, solução de problemas e inovação.

A pesquisa demonstrou deficiência quanto a realização de reuniões, uma vez que em 3 empresas elas não ocorrem. Diante desta constatação o que se propõe é que as empresas utilizem deste meio de comunicação que é a reunião, com o propósito de melhorar a relação entre gestores e colaboradores e resolver os conflitos existentes.

e) Processo de desenvolver pessoas

Com relação ao processo de desenvolver pessoas foi perguntado aos gestores de acham importantes desenvolverem as pessoas e a resposta por unanimidade foi sim, como demonstra o gráfico 19.

Gráfico 19 – Sobre o processo de desenvolver os funcionários



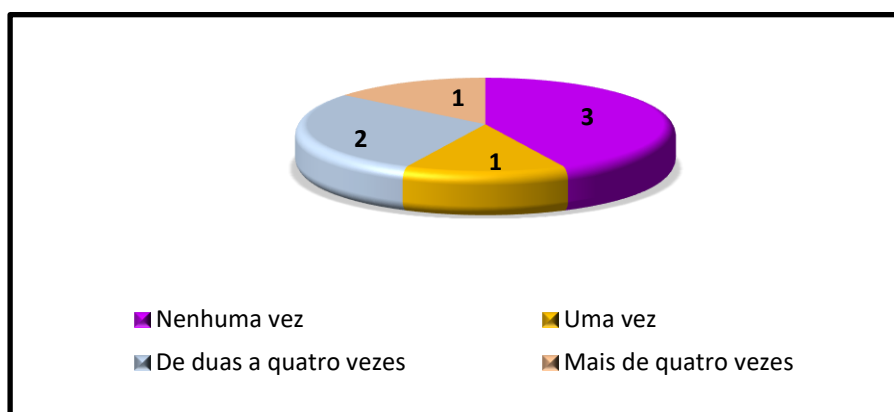
Fonte: autoria própria, 2018.

Chiavenato (2008), define este processo 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.

De fato, 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.

Perguntou-se sobre quantas vezes os funcionários das micro e pequenas empresas pesquisadas passam por treinamentos durante o ano. De acordo com as respostas, 3 empresas disseram que nenhuma vez, 1 respondeu que só uma vez, 2 disseram que de duas a quatro vezes e 1 respondeu que mais de quatro vezes conforme gráfico 20 abaixo.

Gráfico 20 – Sobre o tempo de treinamento para os funcionários

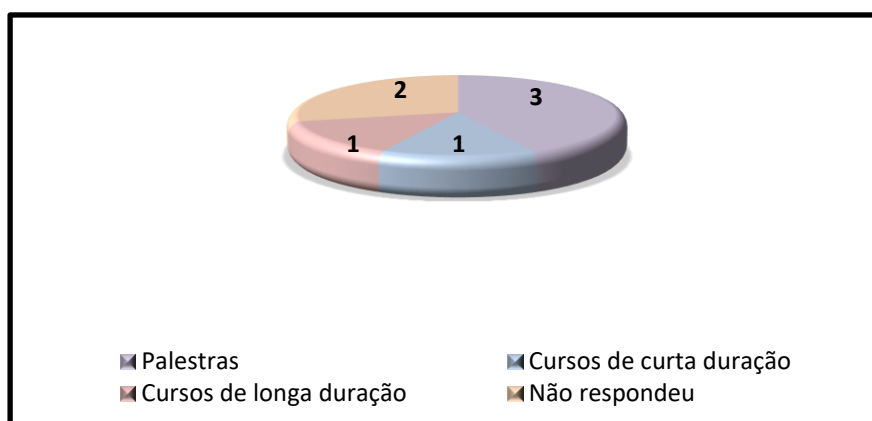


Fonte: autoria própria, 2018.

Vê-se pelas respostas que na maioria das empresas o treinamento é realizado, o que se constitui em um aspecto positivo, pois Conforme salienta Carvalho e Nascimento, apud (Campos, 2004: “[...] o treinamento é um processo que auxilia o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”.

Sobre o tipo de treinamento que as empresas oferecem, das 7 micro e pequenas empresas pesquisadas em 3 o tipo de treinamento se dá por meio de palestras, em 1 delas é através de cursos de curta duração, 1 cursos de longa duração. As empresas restantes não quiseram responder conforme gráfico 21 abaixo.

Gráfico 21 – Tipo de treinamento oferecido pela empresa

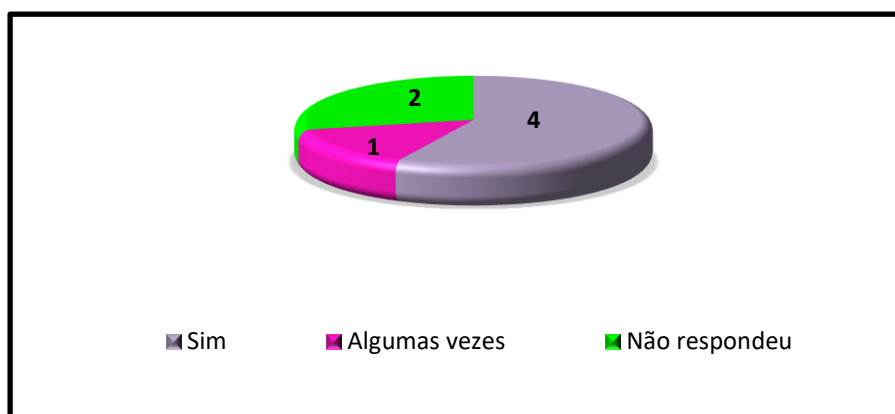


Fonte: autoria própria, 2018.

O treinamento seja por meio de palestras, cursos, seminários, etc, é uma necessidade para as organizações, uma vez que a realização do mesmo incute no colaborador além do aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas no meio corporativo, a consciência do papel que deve ser desempenhado, pois tudo isto requer uma postura profissional, consciente e responsável (CAMPOS, 2004).

Finalizando este processo tornou-se pertinente saber se os micros e pequenas empresas pesquisadas valorizam e incentivam o autodesenvolvimento dos funcionários. As respostas a esta questão foi sim para 4 empresas, algumas vezes para 1 empresa e não respondeu 2 empresas. Essa resposta está demonstrada no gráfico 22:

Gráfico 22 – Se a empresa valoriza e incentiva o autodesenvolvimento dos funcionários



Fonte: autoria própria, 2018.

São as pessoas que realmente dão vida a uma empresa, porque sem elas não teria como a organização se mover e atingir os seus objetivos. Por isso é de suma importância enfatizar que é fundamental valorizar cada colaborador na empresa, pois é através do desempenho e habilidade do mesmo, que a empresa alcança resultado mais produtivo, inovador e atinge seus objetivos.

Compreende-se que colaboradores valorizados e felizes no seu ambiente de trabalho, com o seu cargo e com todas as suas atividades na organização, trazem mais resultados positivos como aumento na produtividade por serem mais engajados. Gostick (2009, p.77), afirma que:

Ter uma força de trabalho engajada significa ter gente desejosa de fazer o que for preciso para contribuir para o sucesso da empresa, inclusive liderar, inovar e atender bem aos clientes. Eles fazem de tudo para atingir os objetivos da empresa. Seu desempenho vai acima e além de suas atribuições, eles são o braço direito do chefe.

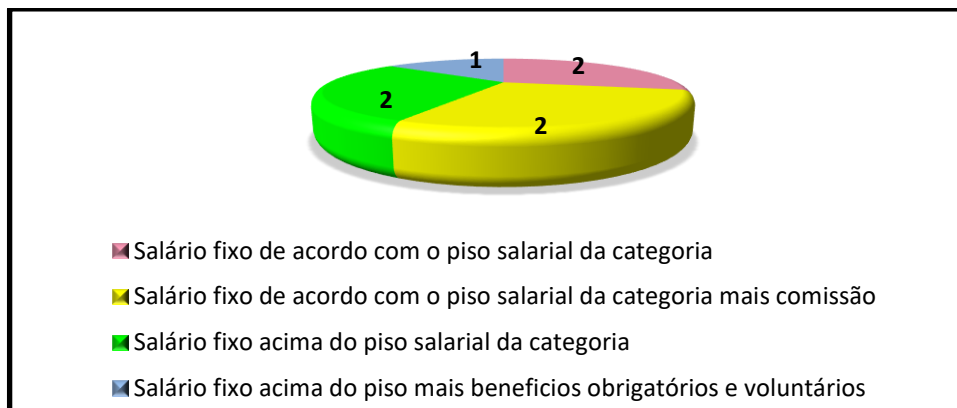
Dessa forma, pode-se dizer que é primordial a organização valorizar cada colaborador no setor de trabalho, porque são eles que dão existência, crescimento e resultados para a empresa.

f) Processo de recompensar pessoas

O processo de recompensar pessoas diz respeito às formas como a empresa recompensa seus funcionários nos aspectos da remuneração, benefícios, prêmios, etc. Dentro desse contexto, perguntou-se de que forma os funcionários são remunerados. 2 das empresas responderam que é por meio de salário fixo de acordo com o piso salarial da categoria, outras 2 empresas responderam que é salário

fixo de acordo com o piso salarial da categoria mais comissão, 2 respondeu que é por meio de salário fixo acima do piso salarial da categoria 1 das empresas respondeu que remunera seus funcionários com salário fixo acima do piso da categoria mais benefícios obrigatórios e voluntários conforme o gráfico 23.

Gráfico 23 – De que forma a empresa remunera os funcionários

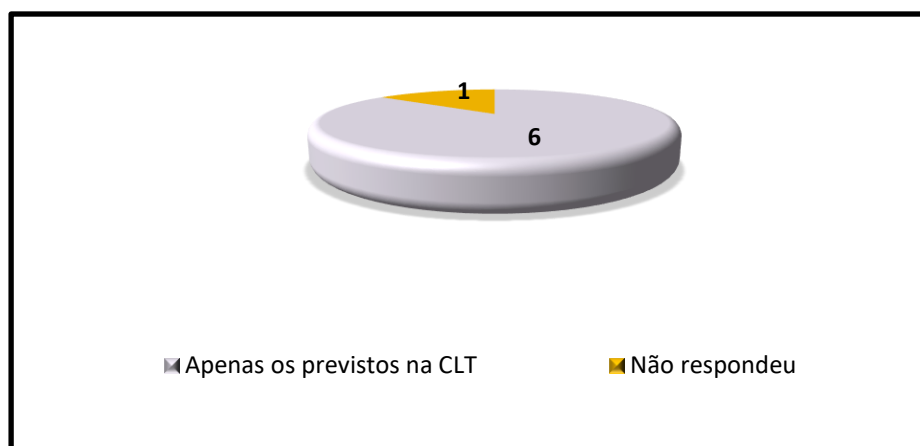


Fonte: autoria própria, 2018.

Chiavenato (2008), define o processo de recompensas de pessoas como 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.

Sobre os benefícios recebidos pelos funcionários 6 empresas disseram que os mesmos recebem apenas os benefícios que constam na Consolidação das leis do trabalho e 1 empresa não respondeu a este questionamento como demonstra o gráfico 24.

Gráfico 24 – Benefícios oferecidos pela empresa

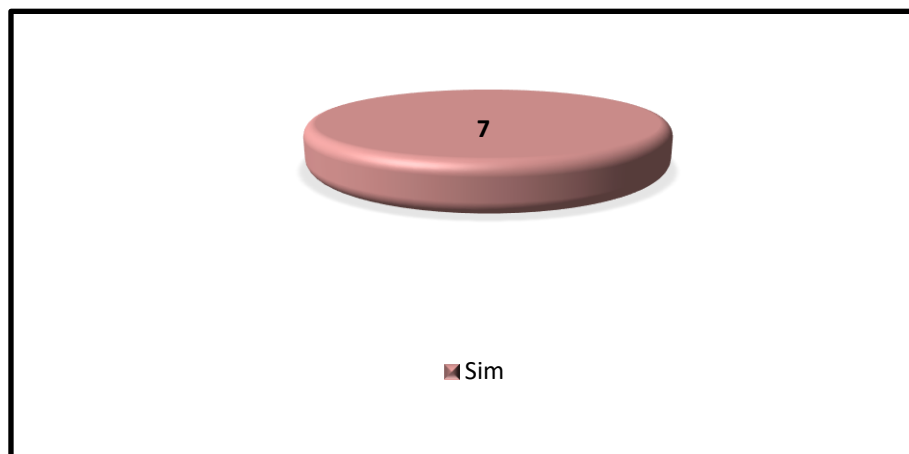


Fonte: autoria própria, 2018.

É importante que as empresas recompensem seus funcionários com diferentes formas de incentivo e não apenas com os benefícios previstos em lei como se vê nas respostas das micros e pequenas empresas pesquisadas. A recompensa pode ser feita em relação a metas a serem cumpridos, 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.

Buscou-se verificar ainda se ocorrem confraternizações nas empresas estudadas. Em 100% delas ocorrem algum tipo de confraternização. As informações podem ser observadas no gráfico 25.

Gráfico 25 – Se a empresa promove confraternizações entre funcionários e gestores



Fonte: autoria própria, 2018.

As confraternizações têm um impacto muito positivo sobre o rendimento dos funcionários. Esse tipo de festa tem a tendência de unir colegas e estimular a comunicação entre as pessoas, sendo uma maneira eficiente de promover a integração entre os colaboradores, diretores e gerentes das empresas.

Os eventos de confraternização podem ter influência direta sobre os resultados da empresa no pós-evento, pois eles quebram algumas barreiras de relacionamento que, no dia a dia da empresa, não seria possível.

Ao concluir a pesquisa sobre os processos de Gestão de Pessoa pode-se dizer que as micros e pequenas empresas do município de Senador Pompeu/CE se utilizam dos seis processos de Gestão de Pessoas descritos por Chiavenato (2008).

Porém, é importante ressaltar que alguns processos precisam ser implantados e aperfeiçoados objetivando a melhoria empresa e das atividades funcionais.

5 CONCLUSÃO

Este estudo possibilitou por meio de da revisão de literatura um aprendizado mais apurado sobre a história, evolução e importância das micro e pequenas empresas. Também foi possível compreender a necessidade das empresas em implantar os processos de gestão de pessoas visando sua permanência no mercado de trabalho, bem como, uma melhor relação com seus colaboradores.

Por meio da pesquisa de campo realizada em sete (07), micro e pequenas empresas do município de Senador Pompeu/CE, sobre a temática da implantação dos seis (06), processos de gestão de pessoas descritos por Chiavenato (2008), foi possível conhecer o perfil das empresas e dos seus gestores.

Através da aplicação de questionário e tendo como base os seis processos de Gestão de Pessoas descritos por Chiavenato (2008), ou seja, processos de agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar foi possível analisar como as empresas pesquisadas trabalham referidos processos.

Observou-se que a pesquisa respondeu ao questionamento que pretendia saber se as micro e pequenas empresas do Município de Senador Pompeu/CE utilizam os seis processos de Gestão de Pessoas na sua gestão. A pesquisa se mostrou satisfatória, pois o resultado mostrou que no geral, as micro e pequenas empresas utilizam os processos de gestão de pessoas de maneira a atender o que o novo enfoque sobre a gestão de pessoas exige das empresas na atualidade.

Dentro desse contexto, pode-se concluir que a pesquisa de campo atendeu aos objetivos propostos mostrando de maneira clara e objetiva os principais aspectos da Gestão de Pessoas nas micros e pequenas empresas do município de Senador Pompeu/CE, não esquecendo, porém, que as empresas pesquisadas precisam aperfeiçoar alguns pontos tais como:

- 6 A criação de um banco de dados,
- 7 Realização de planejamento antes de contratar novos funcionários,
- 8 Treinamento de pessoal, investir em programas de integração e ambientação para os novos funcionários,
- 9 Criação de um regimento interno que defina as atribuições dos funcionários,
- 10 Tornar a avaliação de desempenho uma prática dentro das empresas,
- 11 Adotar a utilização do crachá como forma de identificar o funcionário e lhe proporcionar segurança,

- 12 Reunir-se com mais frequência objetivando sinergia entre gestores e funcionários,
- 13 Oferecer mais treinamento para os funcionários e,
- 14 Incentivar e motivar os funcionários com benefícios sociais e recompensas que os faça sentir-se parte da empresa.

Por fim, a pesquisa confirmou que as micro e pequenas empresas e seus gestores estão cada vez mais conscientes da relevância das pessoas nas empresas, e que elas são os recursos mais valiosos, pois fazem a diferença nas organizações que querem se manter no mercado e obter o sucesso.

REFERÊNCIAS

- BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO (BNDES). **Porte de empresas**. 2010. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html. Acesso em 19. out. 2017.
- BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Distribuição de Micro e pequenas empresas por região**. Brasília, DF. 2015.
- CAMPOS, Keli Cristina de Lara (Org). **Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte**. Psicologia e Reflexão crítica, São Paulo, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. 2ª ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.
- _____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- _____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHINEM, Rivaldo. **Marketing e divulgação da pequena empresa**: como o pequeno e o micro empresário pode chegar a mídia. 3ª ed. São Paulo, Senac, 2006.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. 1. ed., 5ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.
- DOLABELA, F.; FILION, L. J. Fazendo revolução no Brasil: a introdução da pedagogia empreendedora nos estágios iniciais da educação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.3, n.2, 2013.
- FERREIRA, André et al. **O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte**. Anais... SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo, Atlas, 2009.
- GOSTICK, A. **O Princípio do Reconhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Estatísticas do cadastro central de empresas**. Brasília: IBGE. 2010/2017.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos Princípios e Tendências**. Ed. Saraiva 2ª edição, 2011.
- MAMEDE, Gladston. **Comentários ao Estatuto nacional da micro empresa e da empresa de pequeno porte**. São Paulo, Atlas, 2007.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: Hucitec, 2013.

MENDES, Priscila. **Dinâmicas de grupo no Processo de Seleção** – Blog <http://www.lemeconsultoria.com.br/v3/dinamicas/>: Acesso em 10 de dez. de 2017.

NASCIMENTO, Ana Maria Almeida do; ROCHA, Cristiane Gama; SILVA, Marcos Eduardo; SILVA, Renato da; CARABETE, Roberto Wagner. **A Importância do Uso de Equipamentos de Proteção na Construção Civil.** Trabalho de Conclusão do Curso Técnico de Segurança do Trabalho. 2009. Escola Técnica Estadual Martin Luther King. Trabalho disponível em: xa.yimg.com/kq/groups/22745525/853609756/name/tcc+pdf.pdf. Acesso em: 06 de set. de 2017.

PATRÍCIO, Susana Reis Rodrigues. **Análise Ergonômica do trabalho: uma avaliação da saúde ocupacional das digitadoras da Clínica Unimagem.** Paulo Afonso, 2008.

PRADO JR., Caio. **História Econômica do Brasil.** 43ª edição. São Paulo: Brasiliense, 2012.

PORTAL BRASIL. **Economia e Emprego: Mapa das Micro e Pequenas Empresas.** 2013. Disponível em: http://www.brasil.gov.br/acl_users/credentials_cookie_auth/require_login?came_from=http%3A//www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas. Acesso em 20 de out. De 2017.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas.** 7. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2012.** 5. ed. São Paulo: SEBRAE, 2012a.

----- **Critérios e conceitos para classificação de empresas.** 2010. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em 20 de out. 2017.

----- **Nota metodológica para o cálculo de indicadores empresariais a partir do Cadastro Sebrae de Empresas.** Brasília, DF, 2013.

SOUSA, Marisete Silva de et al. **O Desafio da Gestão de Pessoas nas Micro e Pequenas Empresas.** Revista Online do Curso de Administração EAD, v. 1, n. 1, p 91-97, 2013. Centro Universitário Leonardo da Vinci - UNIASSELV. Disponível em: <https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/index/index>. Acesso em: 19 out. 2017.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de Pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. 13ª ed. São Paulo: Atlas 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Fabio Lopes. **O impacto do Recrutamento e Seleção na empresa**: Sant Louis Seguros. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/os-seis-processos-da-gestao-de-pessoas/65115/>. Acesso em: 20 de out. de 2017.

ZAMBERLAN, L. et al. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. Editora Unijuí, Ijuí: 2014.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

PARTE I – PERFIL DOS GESTORES

1 – Você que está respondendo este questionário é:

- Proprietário da empresa
- Gerente
- Gestor de pessoas

2 – Qual o seu grau de instrução?

- Ensino Fundamental Incompleto Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto Ensino Superior Completo
- Pós Graduação Incompleta Pós Graduação Completa

3 – Sua faixa etária e:

- Até 24 anos – Geração Z
- De 25 a 35 anos – Geração Y
- De 36 a 49 anos – Geração X
- Mais de 49 anos – Geração Baby Bomer

4 – Qual seu gênero:

- Masculino Feminino

5 – Tem de empresa:

- Até 5 anos De 6 a 10 anos De 11 a 15 anos Mais de 16 anos

6 – Tempo no cargo:

- Até 5 anos De 6 a 10 anos De 11 a 15 anos Mais de 16 anos

7 – Você se considera preparado para atuar como gestor de pessoas?

- Sim Não

8 – Você considera a gestão de pessoas:

- Muito importante Importante Desnecessária
- Pouco importante Não sei responder

PARTE II – PERFIL DAS EMPRESAS

9 – Qual o ramo de atividade da sua empresa?

Comércio indústria Serviços

10 – Tempo de vida da empresa

Até 2 anos De 3 a 5 anos De 6 a 10 anos

De 11 a 20 anos Mais de 20 anos

11 – Quantos funcionários têm a sua empresa?

Até 3 De 4 a 5 De 6 a 10 De 11 a 20 Mais de 20

12 – Qual a nomenclatura utilizada para denominar as pessoas que trabalham na sua empresa?

Funcionário Empregado Colaborador

Parceiro Outra – Qual? _____

13 – De acordo com a legislação sua empresa é considerada:

Microempresa Pequena empresa

14 – Na sua empresa quem trata dos assuntos relacionados a gestão de pessoas?

Um funcionário específico Um setor específico

O proprietário O escritório de Contabilidade

PARTE III – PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Processos de Agregar

15 – Na sua empresa há algum tipo de planejamento relacionado a contratação de pessoal:

Sim Algumas vezes Não

16 – Quais as formas de recrutamento mais utilizadas pela empresa?

Análise de currículos recebidos na própria empresa

Divulgação das vagas nos meios de comunicação (rádio e jornal)

Utilização de agências de emprego

Indicação

Outras – Qual? _____

17 – Quais as formas de seleção de pessoal mais utilizadas pela empresa?

Entrevista com o candidato Prova ou teste de conhecimentos

Testes psicológicos e de personalidade Simulação

Estágio informal Outras – Quais? _____

18 – Considera que encontra dificuldades quando da necessidade de contratar novos funcionários?

Sim Algumas vezes Não

19 – Sua empresa contrata estagiários ou menores aprendiz de acordo com a legislação vigente e atual?

Sim Algumas vezes Não

20 – Sua empresa realiza algum processo de integração e ambientação quando da contratação de novos funcionários?

Sim Algumas vezes Não

Processos de Aplicar

21 – Na sua empresa os trabalhadores tem cargos ou funções definidas?

Sim, cada um na sua função

Não, eles também exercem outras atividades (fazem de tudo um pouco)

22 – Na sua empresa tem algum documento descrevendo as atividades que cada funcionário deve realizar?

Sim Não

23 – É realizada alguma avaliação de desempenho do funcionário?

Sim Algumas vezes Não

24 – Se “sim” na questão anterior, quem realiza a avaliação de desempenho?

O proprietário O Gerente O gestor de pessoas

Um outro funcionário com mais tempo de empresa

Processos de Recompensar pessoas

25 – De que forma seus funcionários são remunerados?

Salário fixo no piso da categoria

Salário fixo no piso da categoria mais remuneração variável (comissão)

Salário fixo no piso da categoria mais benefícios sociais obrigatórios

Salário fixo no piso da categoria mais benefícios sociais obrigatórios e voluntários

Salário fixo acima do piso da categoria

Salário fixo acima do piso da categoria mais remuneração variável (comissão)

outras formas – Quais? _____

26 – Quais benefícios sociais seus funcionários recebem/

Não recebem nenhum benefício

Apenas os previstos na CLT – salário, férias remuneradas, vale transporte, 13º salário, depósito do FGTS, hora extra, hora noturna, verbas rescisórias e adicionais de periculosidade e insalubridade

Apenas os previstos em acordo sindical

Para além dos previstos na CLT e outros voluntários

Como: _____

27 – Na sua empresa ocorrem confraternizações entre funcionários e gestores?

Sim Não

Processos de Desenvolver

28 – Você considera importante desenvolver os trabalhadores?

Sim Não

29 – Seus funcionários passam por treinamento e desenvolvimento quantas vezes ao ano?

Nenhuma vez Uma vez De 2 a 4 vezes Mais de 4 vezes

30 – Que tipo de treinamento e desenvolvimento a empresa oferece aos seus funcionários?

Palestras Cursos de curta duração (máximo dois dias)

Cursos de longa duração (mais de dois dias) Outras – Quais? _____

31 – A sua empresa valoriza e incentiva o autodesenvolvimento dos funcionários?

Sim Algumas vezes Não

Processos de Manter

32 – Quando necessário, a empresa disponibiliza equipamentos de proteção individual?

Sim Algumas vezes Não

33 – Os funcionários utilizam uniformes?

Sim Algumas vezes Não

34 – Os funcionários utilizam crachás de identificação?

Sim Algumas vezes Não

35 – Na sua empresa, os trabalhadores realizam exames admissionais, periódicos e demissionais?

Sim, realizam todos Somente os admissionais e demissionais

Não realizam nenhum exame

36 – Os móveis e equipamentos utilizados na empresa são ergonomicamente adequados/

Sim Algumas vezes Não

37 – O ambiente de trabalho é adequado, garantindo ao trabalhador integridade física e mental?

Sim Algumas vezes Não

Processos de Monitorar

38 – A empresa possui Banco de dados com informações sobre os funcionários?

Não possui A empresa possui Banco de dados

As informações estão com o escritório de Contabilidade

39 – Ocorrem reuniões formais entre os funcionários e a chefia para troca de informações?

Não Sim, uma vez por semana Sim, uma vez por mês