



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

LEONARDO SENA CORREIA DA SILVA

GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS

**Assis/SP
2018**



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

LEONARDO SENA CORREIA DA SILVA

GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração.

Orientando (a): Leonardo Sena Correia da Silva
Orientador (a): Danielle Cristina Ferrarezi Barbosa

**Assis/SP
2018**

FICHA CATALOGRÁFICA

SILVA, Leonardo Sena Correia da
Gestão de pessoas em pequenas empresas / Leonardo Sena
Correia da Silva. – Assis, 2018.

45p.

Trabalho de conclusão de curso (Administração). – Fundação
Educativa do Município de Assis-FEMA

Orientadora: Esp. Danielle Cristina Ferrarezi Barbosa

1.RH 2.Gestão de Pessoas 3.Pequenas Empresas

CDD

GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS

LEONARDO SENA CORREIA DA SILVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação em Administração, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

Orientadora: Danielle Cristina Ferrarezi Barbosa

Examinador: José Carlos Cavassini

Assis/SP
2018

DEDICATÓRIA



Dedico este trabalho a toda
minha família, amigos e
principalmente ao meu pai
Edson José, minha mãe
Rosemeire Cristina e a
todos que acreditaram em
mim, agradeço por todo o
incentivo, apoio e confiança
transmitida, ajudando na
conclusão deste trabalho.



AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder conhecimento para elaboração e desenvolvimento do tema discutido; a minha família, que acreditou até o fim e me incentivou a todo o momento; a minha orientadora Danielle Cristina Ferrarezi Barboza, pela paciência, por todo o suporte oferecido e compreensão, me guiando para o caminho certo.

Agradeço a todos que acreditaram e colaboraram comigo e com este trabalho.

RESUMO

Investir na criação de um departamento de Gestão de Pessoas (GP) dentro de pequenas empresas parece ser algo difícil de ocorrer. Alguns empresários preferem investir em empresas terceirizadas, alegando que, para manter esta área ativa dentro da sua empresa, necessitarão de mais recursos financeiros, e como possuem poucos colaboradores, acreditam que não necessitam de um departamento só para essa demanda. Sabe-se que gerir pessoas vai muito além do controle da folha de pagamento e das atividades relacionadas à frequência do colaborador. Ele tem como missão principal cuidar do ambiente de trabalho, zelar pelas relações interpessoais na organização e manter os colaboradores satisfeitos com as políticas de valorização e reconhecimento desenvolvidas pela mesma, assim, realizar a GP é fundamental para o sucesso de uma empresa. Percebe-se que um dos problemas que as pequenas empresas enfrentam nos dias atuais é a falta da GP, por isso, esse trabalho teve por objetivo analisar como se realiza a GP em pequenas empresas, Identificando os processos de Gestão de Pessoas realizados. Para a conclusão deste objetivo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em livros físicos e artigos em acervos digitais. Os resultados obtidos foram satisfatórios, pois com eles, pode-se concluir que o investimento na GP por parte pequenas empresas ainda é muito baixo, pois os gestores das mesmas tendem a pensar que conseguem administrar todo o processo de gestão sozinha, terceirizando somente a parte contábil de sua empresa. Porém, não é isso que iremos ver durante o trabalho.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Gestão de Pessoas; Pequenas Empresas.

ABSTRACT

Investing in setting up a People Management (PM) department within small businesses seems to be somewhat difficult to do. Some entrepreneurs prefer to invest in outsourced companies, claiming that to keep this area active within their company, they will need more financial resources, and because they have few employees, they believe that they do not need a department just for that demand. It is known that managing people goes far beyond controlling payroll and activities related to employee attendance. Its main mission is to take care of the work environment, to ensure interpersonal relations in the organization and to keep employees happy with the recognition and recognition policies developed by the organization, thus, the PM is fundamental to the success of a company. It is noticed that one of the problems that small companies face today is the lack of PM, so this work had as objective to analyze how the PM is realized in small companies, Identifying the processes of Management of People accomplished. For the accomplishment of this objective, a bibliographical research was carried out in physical books and articles in digital collections. The results obtained were satisfactory, because with them, it can be concluded that the investment in PM by small companies is still very low, since the managers of these tend to think that they manage the whole management process alone, outsourcing only the part of your company. But that is not what we will see during work.

Keywords: Human Resources; People management; Small Organizations.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-----|-----------------------------------|
| ARH | Administração de Recursos Humanos |
| GP | Gestão de Pessoas |
| R&S | Recrutamento e Seleção |
| RH | Recursos Humanos |
| T&D | Treinamento e Desenvolvimento |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 2 GESTÃO DE PESSOAS (GP)..... | 13 |
| 2.1 PRINCIPAIS PILARES DA GESTÃO DE PESSOAS..... | 14 |
| 2.1.1 1º Pilar: Motivação | 15 |
| 2.1.2 2º Pilar: Comunicação | 15 |
| 2.1.3 3º Pilar: Trabalho em Equipe | 16 |
| 2.1.4 4º Pilar: Conhecimento e Competências | 16 |
| 2.1.5 5º Pilar: Treinamento e Desenvolvimento..... | 17 |
| 3 ÁREAS DE RESPONSABILIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS..... | 18 |
| 3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (R&S) | 18 |
| 3.2 CARGOS E SALÁRIOS..... | 20 |
| 3.2.1 Análise do Cenário Atual da Empresa | 20 |
| 3.2.2 Comunicação aos Colaboradores sobre o Projeto..... | 21 |
| 3.2.3 Pesquisa Salarial | 22 |
| 3.2.4 Tabela Salarial..... | 22 |
| 3.2.5 Política de Remuneração | 23 |
| 3.2.6 Implantação/Comunicação | 23 |
| 3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS..... | 24 |
| 3.3.1 Treinamento de Pessoas..... | 24 |
| 3.3.2 Desenvolvimento de Pessoas..... | 26 |
| 3.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..... | 28 |
| 3.5 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 29 |
| 3.5.1 Cultura Organizacional..... | 29 |
| 3.5.2 Clima Organizacional | 31 |
| 3.6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO..... | 32 |
| 4 GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS | 34 |
| 4.1 CONDICIONANTES AMBIENTAIS, ORGANIZACIONAIS E COMPORTAMENTAIS..... | 35 |
| 4.1.1 Condicionantes Ambientais..... | 35 |
| 4.1.2 Condicionantes Organizacionais | 36 |
| 4.1.3 Condicionantes Comportamentais..... | 37 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2 AS ATIVIDADES DE GP NAS PEQUENAS EMPRESAS..... | 38 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 41 |
| 6 REFERÊNCIAS | 43 |

1 INTRODUÇÃO

Investir na criação de um departamento de Gestão de Pessoas (GP) dentro de pequenas empresas parece ser algo muito difícil para elas. Grande parte dos empresários prefere delegar somente a parte contábil para empresas terceirizadas, e realizar toda a parte de GP com os recursos que já atuam na sua própria empresa, alegando que, para manter esta área ativa dentro da mesma, necessitarão de mais capitais humanos e financeiros.

Porém, estes empresários tem que entender que a presença de pelo menos uma pessoa responsável por este departamento (seja o próprio empresário ou um colaborador que tenha conhecimento na área) pode gerar uma determinada confiança para os colaboradores e talvez criar certa credibilidade para aqueles que vierem a ingressar na mesma futuramente.

Sabe-se que gerir pessoas vai muito além do controle da folha de pagamento e das atividades relacionadas à frequência do colaborador. De acordo com Francini (2017, online) “o ato de gerir pessoas tem como missão principal cuidar do ambiente de trabalho, zelar pelas relações interpessoais na organização e manter os colaboradores satisfeitos com as políticas de valorização e reconhecimento desenvolvidas pela mesma”.

Percebe-se que um dos problemas que as pequenas empresas enfrentam nos dias atuais é a falta de qualificação dos responsáveis pela GP. Acredita-se que esse motivo seja um dos principais erros dos empresários, pois assumir responsabilidades da sua empresa sem ter o mínimo de conhecimento sobre ou delegar essa função para quem também não possui conhecimento sobre, acarreta em problemas graves para a mesma.

Diante do exposto, tem-se a seguinte questão: como os processos de Gestão de Pessoas são realizados nas pequenas organizações?

Sabe-se que, hoje em dia, os grandes empresários exigem das equipes de Recursos Humanos (RH) um trabalho complexo e o mais perfeito possível dentro da empresa, pois querem evitar problemas relacionados aos colaboradores (discussões, brigas, desmotivação e, principalmente, a rotatividade), e garantir um ambiente saudável para se trabalhar.

Para tanto, é preciso que haja empenho dos líderes e gestores em gerir bem os colaboradores para que os mesmos possam conviver em um ambiente saudável e produtivo. Para isso, existem métodos eficientes, que serão discutidos ao decorrer deste. Com estes métodos colocados em prática, é muito provável que a empresa e seus colaboradores adquiram mais experiência e consigam trabalhar em um ambiente leve e sadio.

Porém, como o objetivo principal do trabalho é analisar como se realiza a GP nas pequenas empresas, identificando os processos de Gestão de Pessoas realizados nas mesmas; como ocorre à busca por profissionais; qual o processo correto para que se chegue à melhora do ambiente de trabalho e quais as práticas saudáveis para se chegar à uma boa qualidade de vida no trabalho, se realizará um paralelo entre os conceitos citados e como cada um deles é trabalhado pelas pequenas empresas na prática.

Acredita-se que fazer essa análise da GP nas pequenas empresas pode ajudar os administradores/empresários a conhecerem melhor sobre o assunto e encontrarem melhores estratégias para direcionar seus colaboradores para os resultados desejados por eles e pela empresa.

2 GESTÃO DE PESSOAS (GP)

Atualmente, ouve-se falar muito em Gestão de Pessoas, porém poucos sabem defini-la corretamente. Segundo o site SBCoaching (2018), podemos definir Gestão de Pessoas como um conjunto de habilidades, técnicas e métodos, que tem como objetivo administrar e potencializar a eficiência do capital humano dentro das organizações.

Além de valorizar esse capital humano, é necessário que hajam lideranças capacitadas para conduzir o mesmo e fazer com que ele apresente seu melhor desempenho, garantindo assim o sucesso da empresa no mercado, e, conseqüentemente, seu reconhecimento dentro da mesma. O mesmo ocorre nas pequenas empresas. Quando o empresário passa motivação, garra e os parabeniza pelos seus resultados, os colaboradores se sentem mais motivados a darem o seu melhor para verem a empresa crescer cada vez mais. Ainda de acordo com o site SBCoaching (2018, s.n.):

uma boa equipe de GP tem como objetivo direcionar seu foco nos colaboradores, utilizando-se de técnicas de motivação (treinamentos, conversas, bônus financeiros etc.) e buscando sempre garantir que organização e colaborador estejam o mais satisfeito possível um com o outro. (SBCOACHING, 2018, s.n.)

Ouvir as sugestões que o colaborador tem sobre o processo é válido, pois, com essas informações, podem-se encontrar falhas ainda não identificadas no mesmo, fazendo com que o aumento de desempenho planejado seja ainda maior.

Porém, para que isso ocorra, é preciso entender que sem o capital humano nenhuma organização sobrevive, ou seja, se elas simplesmente desprezarem a importância desse capital, não investindo na qualidade de vida deles dentro do trabalho, elas poderão sofrer danos vindos da falta de motivação dos colaboradores (como a rotatividade excessiva, por exemplo). Nas pequenas empresas isso é pior, pois, por terem lucros reduzidos quando comparadas com as grandes empresas, a rotatividade pode causar uma excessiva movimentação de encargos trabalhistas, e isso, quando acontece em grande

escala, prejudica os lucros da mesma, podendo causar futuramente o encerramento das atividades dela.

De acordo com uma matéria publicada no site SBCoaching (2018, s.n.), são vários fatores que podem interferir no bom desempenho de um colaborador.

Existem muitas dificuldades para manter a harmonia nas relações interpessoais em diversos ambientes, e não poderia ser diferente no espaço corporativo. A pressão, a competitividade, as diferenças religiosas, sociais e étnicas podem promover estresse e conflitos entre colaboradores. Esse tipo de atrito prejudica a obtenção de resultados. Além disso, pouquíssimas pessoas estão dispostas a continuar trabalhando em um ambiente tóxico e sem harmonia. (SBCOACHING, 2018, s.n.)

Um ponto que vale muito a pena destacar (e que na maioria das empresas entende-se de forma distinta) é que o processo de GP deve ser praticado por todos os líderes da organização (ou, no caso das pequenas empresas, pelo empresário ou colaborador responsável por gerir as pessoas). Muitos empresários acreditam que quem deveria realiza-lo é somente o setor de RH, mas acredita-se que eles estão completamente enganados.

Como um setor que cuida de todos os recursos humanos da empresa conseguiria avaliar diariamente todos os processos realizados dentro dela, e pensar em soluções rápidas para eles sem ao menos vivencia-los diretamente? No caso das pequenas empresas isso é possível, uma vez que geralmente não existe um setor de RH na mesma, e quem é responsável pela GP está diretamente ligado e por dentro de tudo o que acontece na empresa.

2.1 PRINCIPAIS PILARES DA GESTÃO DE PESSOAS

Como dito no tópico anterior, o objetivo da GP é cuidar do bem estar dos colaboradores e garantir a eles um ambiente de trabalho saudável e propício para que possam exercer suas funções com dignidade e segurança. Mas, para que os gestores de pessoal consigam propiciar esses benefícios aos colaboradores e a organização, é preciso que

eles se sustentem em alguns pilares dentro da mesma. A seguir, falar-se-a resumidamente sobre cada um destes pilares, baseando-se no texto de Ávila (2015, s.n.), e será discutindo a importância (ou não) de cada um deles para as pequenas empresas.

Através destes cinco pilares, pode-se ver que a Gestão de Pessoas é de suma importância para que qualquer empresa cresça. Hoje em dia, dar valores aos capitais humanos se tornou um quesito importantíssimo para alavancar as empresas dentro do mercado de trabalho, sejam elas grandes ou pequenas.

Percebe-se também que ao remodelar ambientes de trabalho, a Gestão de Pessoas enaltece a qualidade de vida, a confiança e a autoestima dos colaboradores. Todas estas mudanças trazem para as equipes resultados muito mais satisfatórios, fazendo com que elas trabalhem com eficiência para o crescimento de todos os envolvidos e também da empresa.

2.1.1 1º Pilar: Motivação

A motivação é o carro chefe para que um colaborador esteja contente com aquilo que faz. É ela que destaca um colaborador do outro e possibilita que o mesmo seja reconhecido, e por consequência, obtenha seu crescimento profissional dentro da empresa.

Uma pessoa desmotivada produz menos do que é capaz, e caso encontre uma oportunidade que lhe agrade o suficiente para deixar a empresa, não pensará duas vezes em fazê-la. Por isso, acredita-se que as empresas (sejam elas grandes ou pequenas) devam buscar por candidatos automotivados, que queiram fazer parte do quadro de colaboradores e cooperar para o crescimento da mesma.

2.1.2 2º Pilar: Comunicação

Ter uma comunicação apropriada ao ambiente de trabalho é essencial para os colaboradores e para os líderes. Ela não deve priorizar nenhum grupo específico dentro da empresa, mas a mesma como um todo, para que todas as informações relevantes à todos estejam disponíveis para eles, sem que haja necessidade de uma pessoa ter que retransmitir a informação para outra.

Para que isso aconteça, os líderes devem incentivar ao máximo o diálogo entre todos (diálogos relacionados ao trabalho dentro da empresa), para que possam consolidar o trabalho em conjunto, e conseqüentemente, garantir o resultado que todos os colaboradores esperam.

Por isso, é essencial que os líderes passem para seus liderados que eles são livres para trocar informações pertinentes ao trabalho com todos os outros colaboradores, e que, caso existam impedimentos que bloqueiem essa troca, possam contar com a ajuda de seus líderes para encoraja-los e ensina-los como deverão agir para resolvê-los.

2.1.3 3º Pilar: Trabalho em Equipe

Trabalhar em equipe não significa estar alinhado somente com os colaboradores e com o objetivo do seu setor de atuação. Ele deve estar alinhado com todo o restante da empresa. Como vimos no pilar de comunicação, é importante que todos saibam das informações pertinentes a empresa, pois assim saberão como cada detalhe de uma informação faz a diferença dentro dos processos. Esse conceito vale tanto para grandes empresas, como para as pequenas também.

Com o trabalho em equipe funciona da mesma forma. Para que um colaborador se sinta parte da equipe, ele precisa ver que o trabalho que realiza é importante para a empresa como um todo, e que sem a sua dedicação, o processo todo fica desfalcado.

Portanto, é papel do líder incentivar seus liderados a sempre dar valor ao trabalho em equipe. E para isso, é preciso que o mesmo invista na construção de um bom relacionamento entre os colaboradores, e mostre sempre a eles o quão importante é a presença de cada um dentro de todo o processo.

2.1.4 4º Pilar: Conhecimento e Competências

Por mais bem estruturada que a empresa seja, se os colaboradores não possuírem os conhecimentos corretos e as competências necessárias para atuarem, o sucesso que ela busca nunca será atingido.

Portanto, para que a equipe de Gestão de Pessoas consiga o resultado citado acima, é necessário que a mesma identifique os perfis mais adequados com a empresa e consiga coloca-los nos ambientes corretos, com colegas de trabalho que tenham valores e pensamentos aparentemente semelhantes. Pessoas que se adaptam facilmente a cultura da empresa geralmente possuem grande importância na hora de decisões.

2.1.5 5º Pilar: Treinamento e Desenvolvimento

Mais importante do que contratar a pessoa certa, é manter ela sempre atualizada com relação aos conhecimentos que utiliza para desempenhar sua função. Um colaborador treinado, além de se sentir reconhecido pela empresa, estará cada vez mais apto e motivado para exercer sua função com excelência.

O treinamento e a busca pelo desenvolvimento devem ser constantes e partir de ambos os envolvidos. Portanto, é papel dos gestores de pessoas buscarem por treinamentos para seus colaboradores e também é papel dos colaboradores buscarem por novos conhecimentos e até mesmo por treinamentos fora da empresa, pois poderá agregar ainda mais em seu desenvolvimento dentro da mesma.

3 ÁREAS DE RESPONSABILIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS

As atividades desenvolvidas nas empresas pela Gestão de Pessoas (GP) vão de operacionais a estratégicas. Com o auxílio destas, a empresa conseqüentemente ganhará muitos benefícios a seu favor.

Portanto, este capítulo será totalmente voltado para o entendimento de algumas das principais áreas de responsabilidade da GP: qual sua função dentro da empresa, como deve ser conduzida, quais as vantagens de utilizar essa área dentro da mesma, dentre outros questionamentos.

3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (R&S)

Recrutar candidatos em potencial é a primeira fase de um processo de preenchimento de uma vaga disponível dentro de qualquer empresa, seja ela grande ou pequena. De acordo com Chiavenato (2008):

Para que isso aconteça, é necessário que a pessoa responsável por recrutar tenha em mãos todos os pré-requisitos da vaga aberta. É através destes requisitos que a empresa expõe o grau de profissionalismo que irá requerer dos candidatos, a fim de encontrar a pessoa mais adequada durante o Processo de Seleção. (CHIAVENATO, 2008)

É fato que um candidato, ao se dispor para um Recrutamento com poucos concorrentes, terá maior chance de poder ser o escolhido para o quadro de colaboradores da empresa. Porém, como podemos ver atualmente nas mídias de rádio, TV e internet, a crise econômica e o desemprego alto fizeram com que o número de candidatos por vaga seja muito maior do que o número de vagas oferecidas no mercado. De acordo com Marras (2010):

[...] um processo de recrutamento pode ser realizado de três formas: internamente (disponibilizando a(s) vaga(s) somente para colaboradores, onde os mais capacitados se candidatam e seguem para a próxima etapa); externamente (realizado apenas com candidatos que não atuam na empresa) e de forma mista (utilizando-se dos dois modos anteriores no mesmo processo). (MARRAS, 2009)

O Processo de Recrutamento precisa ser criativo, para que possa atrair um grande número de candidatos que possuam o perfil desejado e estejam interessados em participar da próxima etapa: o Processo de Seleção.

Seleção é o ato cujo objetivo é avaliar os candidatos recrutados e, dentre os perfis mais compatíveis, escolher um (ou mais, de acordo com a quantidade de vagas disponíveis) para se tornar membro do quadro de colaboradores da empresa. De acordo com Chiavenato (2008, p. 14):

A seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou ao amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal. (CHIAVENATO, 2008, p. 14)

Assim, pode-se dizer que, no Processo de Seleção, o profissional responsável pelo mesmo tem como tarefa principal analisar o candidato, fazendo um paralelo entre o perfil do candidato e o perfil do cargo a ser preenchido. Com essa primeira análise, o selecionador de pessoal consegue eliminar os candidatos menos adequados ao cargo.

Com a aplicação destas técnicas, os melhores candidatos são selecionados e passarão para a próxima fase do processo. Com todos estes candidatos avaliados e selecionados, é hora de escolher o perfil ideal para a empresa. Ainda de acordo com Chiavenato (2008, p.16) “Juntamente com os líderes e/ou gestores do cargo vago, se faz uma última triagem, na qual estes farão a escolha deste perfil ideal e, conseqüentemente, a contratação do mesmo”.

Portanto, pode-se concluir que a execução correta de um Processo de Seleção acarreta na escolha de um profissional qualificado e competente para atuar na empresa.

Independente de a empresa ser grande ou pequena, essa etapa é super importante, pois é através dela que a mesma poderá ter a chance de ter mais uma pessoa para agregar conhecimentos e buscar novos desafios no mercado.

3.2 CARGOS E SALÁRIOS

Esta área da GP possui grande importância para a empresa, pois, com ela, será definida uma das formas de motivação dos colaboradores. Segundo Munhe (2011, p.13), cada empresa tem o seu próprio jeito de avalia-la. Munhe diz:

[...] o planejamento de cargos e salários está intimamente relacionado com o ambiente onde a organização está inserida. Empresas em momentos diferentes, com culturas diferentes podem precisar de modelos diferentes.

Empresas com alto nível de competitividade, cujo foco está no cliente e que necessitam ser ágeis, irão adotar um modelo de plano de cargos e salários diferente de empresas mais conservadoras, tradicionais e de mercado mais estável.

O plano de Cargos e Salários deve ser instaurado em todo tipo de empresa, seja ela grande ou pequena. O que cada uma delas deve observar é como irão estruturar a remuneração de cada cargo, para que a mesma não afete negativamente a situação financeira da empresa.

Um projeto bem estruturado de Cargos e Salários não se cria do dia para a noite. Cada organização tem a sua característica e, para atendê-la, é necessário decompor o projeto em etapas. Entre as principais etapas, destacam-se as seguintes:

3.2.1 Análise do Cenário Atual da Empresa

Para que a empresa possa realmente implantar esse plano nos seus cargos, é necessário que se avalie toda a sua parte financeira. Segundo Abreu (2015, s. n.):

É necessário que o responsável pelo Plano conheça o Planejamento Estratégico, Missão, Visão e Valores, Tabelas Salariais, Políticas de Remuneração, Convenções Coletivas, Organogramas, Relação de Cargos e Funções. Tudo isso é importante para identificar as oportunidades de melhoria ou criação de novos documentos alinhados com as estratégias da empresa.

Conhecendo bem todas essas áreas e sabendo que elas estão bem estruturadas e seguras caso haja algum problema, o plano de Cargos e Salários pode começar a ser planejado.

3.2.2 Comunicação aos Colaboradores sobre o Projeto

Com o aval da parte financeira (ou do empresário, no caso das pequenas empresas), é hora de comunicar os colaboradores sobre essas mudanças. De acordo com Abreu (2015, s. n.):

A comunicação estabelecida entre a empresa e seus colaboradores no início do projeto visa evitar que se instalem expectativas fantasiosas. Sabemos que, mesmo com um processo de comunicação bem estruturado, é muito comum que a equipe crie expectativas otimistas demais quanto pessimistas demais, como a de ganhar um aumento ou achar que será demitida com a implantação. A consultoria auxilia a empresa na condução da comunicação assertiva para que esses ruídos sejam minimizados.

É muito importante que os colaboradores estejam a par dessa mudança, para que não criem expectativas positivas e/ou negativas demais. E também é de suma importância que os líderes e os responsáveis pelo projeto (ou, no caso das pequenas empresas, do empresário), ao perceberem que há colaboradores pessimistas ou otimistas demais, possam conversar com estes e explicar mais sucintamente que o projeto é para o bem de todos, não somente para o da empresa ou do colaborador.

3.2.3 Pesquisa Salarial

Depois de conversar com os colaboradores, a empresa deve definir os cargos que serão atingidos por esse plano e buscar uma média dos seus salários, de acordo com outras empresas com portes semelhantes ao dela. Segundo Abreu (2015, s. n.):

A empresa deve definir o mercado e os cargos que serão pesquisados, o porte das empresas comparadas, faturamento, segmento e região. Esta etapa pode ser realizada por meio de uma pesquisa direcionada e exclusiva ou através de banco de dados da própria consultoria. No mercado existem muitas pesquisas de intenção de ganho, que são pouco estruturadas e podem induzir ao erro, por isso é preciso atenção nesse aspecto. A etapa da pesquisa salarial é algo que a consultoria pode ajudar muito, pois trabalha com a adesão das empresas participantes.

Sendo assim, podemos considerar esta etapa do projeto como uma das mais importantes, pois o salário de um colaborador é um dos aspectos motivacionais decisivos para ele, e receber abaixo da média do que as outras empresas pagam pode gerar uma insatisfação e, conseqüentemente, um baixo desempenho do mesmo, podendo chegar até mesmo a uma demissão. Por isso, faz-se necessário todo o investimento gasto (tempo e dinheiro) com essa pesquisa.

3.2.4 Tabela Salarial

Com as pesquisas dos salários em mãos, o próximo passo é organizar todos esses dados na forma de uma tabela salarial. De acordo com Abreu (2015, s. n.), uma tabela salarial:

Organiza as informações conforme o ranking dos cargos, pontos, classes, níveis para progressão e salários. Oferece informações para a tomada de decisão com relação a evolução na carreira dos colaboradores e/ou contratação de novos e dá base para a administração da Política de Remuneração.

Ou seja, esta tabela servirá como um auxílio para os gestores tomarem as decisões corretas com relação aos salários de seus colaboradores. Poderá também ser utilizada para projeções futuras da empresa (novas contratações, ampliações etc.), auxiliando para que não hajam investimentos errados que possam vir a levar a mesma a falência.

3.2.5 Política de Remuneração

Relacionada com a tabela salarial, a política de remuneração tem um papel muito importante relacionado aos colaboradores. Segundo Abreu (2015, s. n.) “Estrutura as regras necessárias para a evolução do colaborador dentro da organização, estabelecendo regras claras e justas para a progressão de cargos e salários – tudo em harmonia com as estratégias corporativas”.

Ou seja, essa política é que analisará o desempenho de cada colaborador dentro da empresa, e permitirá que o mesmo possa ou não ter uma carreira sólida e longa dentro dela. Lembrando sempre: se o colaborador não se empenhar ao máximo para conquistar suas mudanças dentro da empresa, essa carreira sólida e longa dentro da mesma nunca acontecerá.

3.2.6 Implantação/Comunicação

Esta é a última e principal etapa do projeto. Segundo Abreu (2015, s. n.) “A implantação acontece após a aprovação de todo o projeto. Os gestores são informados quanto às etapas realizadas e como tratar do assunto com os seus colaboradores. O principal objetivo é explicar como funcionarão as regras a partir de agora”.

Portanto, com o plano implantado, a avaliação minuciosa começará a ser feita para saber como irão se comportar os colaboradores com as mudanças feitas. É bom deixar claro a cada colaborador que, em caso de qualquer dúvida, o mesmo poderá buscar pela resposta com seu gestor ou com algum outro responsável pelo plano.

3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Nos dias atuais, acredita-se que a rivalidade e as diferenças entre as empresas acabam criando desafios. E, para enfrenta-los, faz-se necessário buscar novas alternativas. Uma delas, que vem ganhando cada vez mais espaço e investimento por parte das mesmas, é o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de pessoas. Estes fazem com que a empresa e seus colaboradores consigam buscar novas técnicas e táticas, além de desenvolverem nos mesmos: aptidões, atitudes, condutas diferentes, conceitos concretos, dentre outros.

Com base nesses assuntos, serão desenvolvidos sub tópicos para cada um dos tipos citados anteriormente, explicando como funciona e para que servem cada um deles dentro de uma empresa.

3.3.1 Treinamento de Pessoas

O Treinamento baseia-se nas necessidades atuais da empresa, buscando a melhor capacitação dos colaboradores, além de relacionar-se com as habilidades e as competências exigidas por cada cargo. Seu objetivo é auxiliar os colaboradores no aprendizado de novos conhecimentos e conceitos, fazendo com que eles sejam vitoriosos em suas carreiras dentro da empresa. Outros pontos importantes no qual o Treinamento atua são: mudar atitudes conservadoras da empresa e desenvolver nos colaboradores competências inovadoras e proativas desejadas pela mesma.

De acordo com Silva et. al. (2015, p. 8):

O primeiro passo para o treinamento é diagnosticar as necessidades e as carências que cada organização ou setor apresenta [...] Para fazer o levantamento das necessidades de treinamento, a empresa também pode se utilizar de métodos em áreas específicas, avaliando o processo produtivo, os custos, os desperdícios e os pontos a melhorar.

Há também as necessidades de treinamento tendo como base o crescimento organizacional, quando a empresa estipula objetivos e estratégias para assim atingir metas futuras.

Sabe-se que as empresas precisam estar sempre se reinventando para manterem seus colaboradores treinados e motivados, e para se manterem ativas no mercado. E, para que isso aconteça, muitas delas optam por aplicar o Treinamento e continuar somente melhorando as partes que forem necessárias. Segundo Chiavenato (2010, p. 366), “para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos”.

Podemos destacar de acordo com Silva et. al. (2015, p. 9) que, para as empresas, as principais vantagens de se treinar seus colaboradores são:

- Atendimento com mais excelência, uma vez que um colaborador bem treinado realiza sua função com maior conhecimento e com o mínimo de erros;
- Redução dos custos, pois um colaborador alinhado com os propósitos da organização trabalhará motivado e sem nenhuma perspectiva de desagradar à mesma;
- Comprometimento por parte dos colaboradores, pois com os mesmos motivados e felizes, a produção não sofrerá com faltas e/ou falhas no processo; e
- Otimização de vendas, uma vez que colaboradores satisfeitos produzem mais e garantem o crescimento da organização. (SILVA et. al., 2015, p. 9)

Já com relação aos colaboradores, acredita-se que eles só têm a ganhar participando dos treinamentos. De acordo com Hanashiro et. al. (2007, p. 261) as principais vantagens que os treinamentos podem ocasionar para que os colaboradores possam se destacar na empresa são:

- Aumento da autoestima e crescimento profissional, melhorando o clima organizacional;
- Facilidade em definir prioridades para a capacitação das pessoas; e
- Promover a melhoria das condições psicossociais do trabalho. (HANASHIRO et. al., 2007, p. 261)

Portanto, pode-se verificar neste tópico que um indivíduo corretamente treinado pode oferecer muito mais para a empresa e para sua equipe do que um que não foi ou que foi, mas não de forma correta. Vimos ainda que esse investimento gera uma resposta muito satisfatória, tanto para o colaborador quanto para a empresa.

3.3.2 Desenvolvimento de Pessoas

Desenvolver pessoas é um processo de aprendizagem que difere do citado no tópico anterior. Este se concentra em qualificar os colaboradores para que, no futuro, possam ocupar novos cargos dentro na empresa. Para que isso ocorra, é necessário que os mesmos desenvolvam seus conhecimentos e vivam experiências que serão necessárias para atuarem em tais cargos.

Considerado um dos pontos mais importantes na Gestão de Pessoas (GP), de acordo com Silva Et. al. (2015, p. 9):

o desenvolvimento atua despertando nos colaboradores um comportamento proativo que culmina na prevenção e solução de novas e diferentes situações que uma empresa pode experimentar futuramente. Ou seja, é um processo de aprimoramento e crescimento pessoal contínuo do empregado, com vistas à carreira futura e não apenas sua função atual.

Até a década de 1950, o Desenvolvimento contemplava somente os níveis hierárquicos mais altos, como supervisores e gerentes. Após essa década, fatores como a racionalização de níveis hierárquicos e a valorização do conhecimento, fizeram com que o acesso dos colaboradores de cargos mais baixos ao Desenvolvimento pudesse acontecer mais facilmente.

Isso tem acontecido, pois, de acordo com Neves et. al. (2008, p. 218):

As pessoas estão tomando iniciativas pessoais em busca da melhor capacitação profissional. Os líderes estão assumindo cada vez maior parcela na responsabilidade pelo acréscimo de valor de seus liderados. As equipes estão cada vez mais envolvidas nos programas de treinamento e desenvolvimento. Essa é a nova realidade nos processos de desenvolvimento de pessoas.

Mas, para que os colaboradores possam se desenvolver dentro de uma empresa, é necessário aplicar métodos que possam aperfeiçoar as habilidades pessoais deles nos cargos. Segundo Chiavenato (2010, p. 83), alguns dos métodos mais utilizados são:

- **Rotação de cargos:** busca movimentar as pessoas em várias posições na organização;
- **Posições de assessoria:** têm por objetivo oportunizar ao funcionário de notável potencial o trabalho supervisionado por um gerente capacitado em diversas áreas da organização;
- **Aprendizagem prática:** o funcionário trabalha em tempo integral em outros setores com o intuito de analisar e propor soluções para os problemas encontrados;
- **Participação em cursos e seminários externos:** consiste em um método tradicional na obtenção de novos conhecimentos e tem como maior recurso as tecnologias de informação por meio da aprendizagem a distância;
- **Treinamento fora da empresa:** o funcionário é levado a buscar novas experiências, atitudes e comportamentos fora do ambiente organizacional, através de treinamentos em geral oferecidos por empresas especializadas em T & D que enfatizam a relevância de se trabalhar em equipe; e
- **Processo de coaching:** sucede quando o gerente atua motivando o seu funcionário, procurando transmitir-lhe capacidades ou técnicas que melhorem as suas competências profissionais ou pessoais com foco no alcance de objetivos preestabelecidos.

Com isso, percebe-se que, nos dias atuais, planejar carreiras não é uma tarefa apenas do colaborador, mas também da empresa na qual o mesmo faz parte. Ao se desenvolver esses planos, é necessário que as necessidades de ambos (empresa e colaborador) sejam levadas em consideração. A empresa que fizer isto estará investindo no sucesso de seus projetos no futuro e na satisfação de seus melhores colaboradores.

Portanto, pode-se concluir que a aplicação do Desenvolvimento não é um gasto, mas um investimento. Entendemos que nenhuma ideia consegue ser trabalhada sem a colaboração do capital humano (independente do quanto a tecnologia se desenvolva).

Com isso, é evidente a necessidade de se desenvolver a mão de obra empresarial para que a mesma cresça junto com os demais departamentos da empresa, e que ambas podem melhorar dia a dia, basta elas quererem.

3.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O desempenho é o processo de identificar, observar, mensurar e desenvolver o desempenho de Recursos Humanos na organização (CARROLL E SCHNEIR, 1997, p. 240). Cada um dos componentes dessa definição refere-se a uma parte importante do processo de avaliação.

O componente “identificação”, segundo o mesmo autor, refere-se ao processo de determinar quais áreas devem ser enfocadas.

A identificação envolve a análise de cargo como meio de identificar dimensões do desempenho e desenvolver escalas de classificação. Em termos do avaliador, a identificação significa que o avaliador deve determinar de alguma forma o que examinar nos avaliados. Sem dúvida, o que é identificado deve ser um conjunto de critérios relacionados ao desempenho e não características que, para o desempenho, sejam irrelevantes. (CARROLL e SCHNEIR, 1997, p. 244)

O componente “observação” indica que os critérios de avaliação devem ser suficientemente observados, para que se possam fazer julgamentos justos e precisos. Segundo Carroll e Schneir (1997, p. 240) “A falta de frequência de observações ou a observação de características não relacionadas ao desempenho resultarão em classificações de má qualidade”.

O componente “mensuração” refere-se ao ponto central da avaliação. Nele, o avaliador deve transformar as observações realizadas em um julgamento de valor que mostre o nível de desempenho do avaliado. Como indicam Banks e Roberson (1995, p. 231), os avaliadores são instrumentos humanos de avaliação. Como tais, eles precisam ser “calibrados” de forma semelhante. A possibilidade de comparação entre os parâmetros de mensuração dos avaliadores é uma questão importante, mas muito pouco pesquisada.

O componente “desenvolvimento” sugere que a avaliação de desempenho deva ser mais do que uma simples análise do desempenho anterior. De acordo com Banks e Roberson (1995, p. 233):

Para ser completa, a avaliação deve também focalizar a melhoria do desempenho futuro. Isso exige que os avaliadores sejam conselheiros eficazes e que os analisados aceitem o *feedback* da avaliação. Problemas com qualquer um dos outros componentes podem tornar impossível a fase de desenvolvimento.

Assim, essa definição é um esquema de como a avaliação deveria ser. Mas, infelizmente, as características do sistema típico de avaliação ficam aquém desse ideal.

Portanto, pode-se definir que a Avaliação de Desempenho nada mais é do que uma função central da Administração de Recursos Humanos (ARH), uma vez que atua com insumos e componentes de outras atividades do RH. Ela também orienta várias ações relativas a colaboradores, treinamento, aumentos salariais, demissões e rompimentos de contrato.

3.5 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Esses dois elementos da Gestão de Pessoas (GP) tem um papel importantíssimo dentro de cada empresa, pois acrescentam para elas um valor e um reconhecimento no mercado onde atuam. Portanto, para que se possa entender como a cultura e o clima são de extrema importância, é preciso estudar cada um deles separadamente. E é isso que iremos fazer neste tópico.

3.5.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é formada de acordo com os valores éticos e morais da empresa. Suas características são relacionadas aos seus costumes, normas e regras estabelecidas, que a influenciam como um todo. Mendes (2010, p. 08) define cultura organizacional como:

Cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais. Em última análise, trata-se de um conjunto de características-chave que a organização valoriza, compartilha e utiliza para atingir seus objetivos e adquirir a imortalidade.

Percebe-se que a cultura organizacional nada mais é do que a base da empresa, aquela que distingue uma da outra, fazendo-se presente nas relações entre os colaboradores e clientes, e também dando ênfase aquelas prioridades que os colaboradores acham importantes, para que haja um relacionamento harmônico entre a empresa e seus clientes. Envolve pensamentos, questionamentos e opiniões relevantes para a mesma.

A cultura organizacional também pode proporcionar desvantagens como, por exemplo, impedir que a empresa venha a progredir, por se negar a implantar mudanças que são realmente necessárias. A mesma deve estar sempre em busca de evolução, no que se refere às novas tecnologias e também a normas e regras, evitando que sua realidade se torne obsoleta.

Já Chiavenato (1995, p. 447) conceitua a cultura organizacional como sendo um conjunto de variáveis pertencentes à empresa. Ele diz:

Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia poderosamente o clima existente na organização. (CHIAVENATO, 1995, p. 447)

Conclui-se, portanto, que a cultura da empresa é um dos principais fatores influentes durante toda a vida da mesma. Adquirida de acordo com os pensamentos, atitudes e outros fatores relacionados a seus fundadores e principais colaboradores, ela pode (e deve) sofrer alterações durante seu período de existência, a fim de se adequar as diferenças e garantir, por consequência, um melhor clima organizacional.

3.5.2 Clima Organizacional

A gestão do Clima Organizacional é um modo de avaliar o ambiente interno da empresa, com o intuito de diagnosticar os focos dos possíveis problemas do clima e obter um ambiente totalmente favorável. De acordo com Chiavenato (2009, p. 60):

o clima organizacional refere-se “ao ambiente interno que existe entre os membros da organização e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes”. Quando há elevada motivação entre os funcionários, o clima organizacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração, etc. Quando a motivação entre os funcionários está baixa, seja por motivo de frustrações ou de insatisfação das necessidades básicas, o clima organizacional fica desfavorável.

Conforme explicitado anteriormente, o clima organizacional traduz a influência ambiental sobre a motivação dos participantes. Assim, ele pode ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente de trabalho que é percebida ou experimentada pelos membros da empresa e que influencia (diretamente ou não) seu comportamento. Ainda sobre o clima organizacional, Chiavenato (2009, p.89) argumenta que:

O clima organizacional é alto e favorável em situações que proporcionam satisfação às necessidades pessoais e elevação da moral. É baixo e desfavorável em situações que proporcionam a frustração daquelas necessidades. No fundo, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado: é como se houvesse uma retroação recíproca entre o estado motivacional das pessoas e o clima organizacional.

Considerando que o objetivo principal deste trabalho é estudar como funciona a Gestão de Pessoa (GP) dentro de pequenas empresas, a seguir será evidenciado o principal fator relacionado ao clima organizacional das mesmas, que contribui para a geração de um ambiente de trabalho motivador, sendo ele a qualidade de vida no trabalho.

3.6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho refere-se às reações das pessoas ao trabalho, principalmente quando envolvem resultados pessoais ligados à satisfação no emprego, saúde mental e segurança. De acordo com Cummings e Molloye (1997, p. 312):

Esta começou a merecer atenção na Escandinávia e na Europa na década de 1960, tendo se alastrado na América do Norte na década de 1970. A maior tendência foi a preocupação crescente, entre as nações industrializadas, pela saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores.

Na Noruega e na Suíça, a qualidade de vida no trabalho tornou-se um movimento nacional, promovido por forças políticas e culturais que defendiam os direitos do funcionário a um trabalho significativo e a uma participação das decisões de trabalho.

As condições que tornam a experiência de trabalho do colaborador mais ou menos satisfatórias são: trabalhos desafiadores, ambiente de trabalho seguro e saudável, compensação adequada e justa, dentre outras. (CUMMINGS e MOLLOYE, 1997, p. 315).

O mesmo autor também acredita que há uma ligação positiva entre a qualidade de vida no trabalho e a produtividade.

Isso deriva da ideia de que o aumento da satisfação com o trabalho motivará os colaboradores a ter um nível maior de desempenho. Contudo, pesquisas demonstram que essa suposição é muito simplista a às vezes equivocada. Uma explicação mais realista para isto propõe que as inovações que melhoram a qualidade, como o enriquecimento de cargos e a administração participativa, podem melhorar a comunicação, a coordenação e a capacidade dos funcionários. (CUMMINGS e MOLLOYE, 1997, p. 315)

Ainda de acordo com o autor, ao longo das duas últimas décadas, tanto o termo “qualidade de vida no trabalho” quanto o significado a ele atribuído passaram por uma mudança e um desenvolvimento notáveis. A preocupação com a satisfação e o bem-estar

do colaborador expandiu-se, abrangendo maior atenção à eficácia da empresa, especialmente no ambiente atual, de alta competição global.

Acredita-se que essas melhoras podem aumentar o desempenho de trabalho dos colaboradores, e que essas inovações também podem melhorar o bem-estar e a satisfação dos mesmos, oferecendo-lhes um melhor ambiente de trabalho e funções mais recompensadoras.

4 GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS

A Gestão de Pessoas (GP) é um termo que surgiu da evolução de outro muito conhecido nas empresas, a Administração de Recursos Humanos. Segundo Chiavenato (2004, p. 63) “Essa evolução foi uma remodelagem no processo de administrar as pessoas ao longo do tempo”. Ela nada mais é do que um desafio para as empresas que querem melhorar seus resultados através do envolvimento de seus colaboradores.

Acredita-se que a GP nas pequenas empresas ocorre a partir de algumas especialidades decorrentes das características vindas de seu porte reduzido. Assim, por causa destas especialidades, as pequenas empresas são administradas de formas diferentes quando comparadas com as grandes.

Gimenez (1988, p. 143) coloca que existe um vazio na literatura administrativa quando se fala em administração de pequenas empresas: “a literatura disponível no mercado quase sempre deixa de lado ou aborda superficialmente a transposição dos conceitos enfocados para a realidade delas”. O autor ilustra que, por mais que as técnicas administrativas possam ser aplicáveis a empresas de qualquer tamanho, algumas delas dificilmente seriam utilizadas na administração de um pequeno negócio.

No entanto, tanto as grandes quanto as pequenas empresas exigem um processo gerencial para coordenar as atividades de trabalho. Porém, embora os gerentes desempenhem funções gerenciais similares, seu trabalho como gerentes é um tanto diferente, pois existem aspectos distintivos no gerenciamento da pequena empresa (LONGENECKER et al., 1997, p. 352).

De outra maneira, Farah (1998, p. 66) afirma que, por mais que os objetivos organizacionais sejam parecidos para os negócios pequenos e grandes, os meios para alcançá-los podem ser diversos: “os problemas, sob algumas circunstâncias, podem ser os mesmos, apesar de as soluções exigirem metodologias diferenciadas”. O autor acrescenta ainda que uma grande empresa geralmente dispõe de recursos de todo tipo, o

que lhe permite ultrapassar barreiras que as pequenas empresas normalmente não conseguem.

Porém, Silva et. al. (2015, p. 109) salienta que “as pequenas empresas, apesar de não terem um setor específico e estratégico de recursos humanos, possuem facilidades e práticas simples que fazem do trabalho mais satisfatório para seus empregados”. Considerando que o IBGE vem mostrando desde 2001(2003), as micros e pequenas têm contribuído para o desenvolvimento e crescimento do país, servindo que alternativa para aquelas pessoas que ficam desempregadas e que possuem algum recurso para iniciarem seu próprio negócio. Pessoas essas, que geralmente possuem pouca qualificação para atender as exigências do mercado de trabalho. O que pode gerar a falta de conhecimento para realizar uma boa gestão de seus colaboradores.

Assim, considerando a necessidade de uma investida diferenciada, adequada e realmente útil, é necessário entender como acontece à gestão das pequenas empresas a partir de suas particularidades. Dessa forma, acredita-se na existência de três grandes conjuntos de condicionantes, apresentados a seguir.

4.1 CONDICIONANTES AMBIENTAIS, ORGANIZACIONAIS E COMPORTAMENTAIS

De acordo com alguns autores, como Farah (1998), Gimenez (1988), Escrivão Filho (1995), Leone (1999), Drucker (2003), Pinheiro (1996) e Souza (1995), existem condicionantes que determinam as características das pequenas empresas:

4.1.1 Condicionantes Ambientais

Sabe-se que as forças advindas do ambiente externo colocam para as pequenas empresas uma série de barreiras e obrigações do sistema em funcionamento. Dentre eles, de acordo com Farah (1998, p.72) existem três aspectos cruciais do ambiente que podem afetar o funcionamento da organização.

Primeiramente, estão as exigências à organização (que podem exigir produtos ou serviços de acordo com a qualidade e quantidade dos mesmos). Segundamente, temos o ambiente que impõe obstáculos à todas as ações da organização, limitando as atividades na qual a mesma realiza. Por fim, temos o ambiente que oferece oportunidades na qual a organização pode ou não explora-las. (FARAH, 1998, p. 72)

Portanto, não se pode estudar como funciona a gestão de uma pequena empresa sem analisar o ambiente em que ela está inserida, pois, só assim poderemos entender se essa pequena empresa poderá um dia se tornar uma grande empresa. De acordo com Gimenez (1988, p. 149):

Ela não tem o poder de influenciar nada por causa de grande parte das imposições de caráter legal, econômico, político, concorrencial etc. que se apresentam em seu ambiente. Por outro lado, seu desempenho pode ser influenciado grandemente por estas forças, que também podem impor necessidades de mudança em sua gestão para que a mesma sobreviva. (GIMENEZ, 1988, p. 149)

Assim sendo, pode-se considerar que o estudo das pequenas empresas em relação ao ambiente deve partir do entendimento da dinâmica do sistema utilizado por ela. E, para isso, é preciso entender que os aspectos do ambiente externo a mesma influenciam diretamente seu desempenho e, por isso, precisam considerar a realidade do sistema político-econômico na qual estão inseridas, para que não sejam mais uma na estatística de empresas que encerraram suas atividades por não saberem trabalhar nem analisar corretamente o ambiente no qual se propuseram investir.

4.1.2 Condicionantes Organizacionais

De acordo com Escrivão Filho (1995, p. 210) “os condicionantes organizacionais surgem das variáveis do modelo de funcionamento organizacional e podem ser responsáveis pelo surgimento de algumas particularidades na gestão da pequena empresa”.

A respeito da estrutura da organização, Leone (1999, p. 338) explica que elas têm uma estrutura simples, pois não apresentam condições que lhes permitam conservar uma estrutura administrativa sofisticada. De maneira semelhante, Drucker (2003, p. 263) afirma que o maior problema destas empresas é que são pequenas demais para manter a administração que precisam e, ainda, os dirigentes não são apoiados por uma série de técnicos e indivíduos funcionais altamente treinados.

Ou seja, por causa do seu porte pequeno, não conseguem manter uma área de GP com profissionais responsáveis e qualificados. E, por isso, se viram como podem, deixando geralmente o empresário ou gerente tomar conta de toda parte relacionada à contratação de novos colaboradores; os próprios colegas de trabalho ficam responsáveis por treinar cada pessoa nova que é contratada; e geralmente se contrata um contador para cuidar de toda parte financeira relacionada ao pagamento dos colaboradores e à todo o restante da parte financeira da mesma.

Pinheiro (1996, p. 285) coloca que, em geral, o nível administrativo dessas empresas é bastante rudimentar, demonstrando uma alta fragilidade estrutural. Por isso, essas empresas não possuem uma estrutura organizacional que delimite claramente os papéis de seus ocupantes e os níveis de responsabilidade correspondentes.

Portanto, podemos concluir que os pequenos empresários são, em sua maioria, generalistas, e não dispõem de pessoal experiente nas principais áreas da empresa. Com isso, o empreendedor acaba tendo que tomar todas as decisões relacionadas a essas áreas. Assim, ele apresenta dificuldades de lidar com os problemas de gerenciamento, pois conta com auxílio de uma pequena equipe, e que geralmente não é especialista.

4.1.3 Condicionantes Comportamentais

Os condicionantes comportamentais derivam de características de comportamento do dirigente da empresa, que também podem ser responsáveis pelo surgimento de algumas particularidades.

Souza (1995, p. 255) considera que as ações empresariais dos pequenos empresários muitas vezes são influenciadas por seus valores, aspirações, motivações e objetivos pessoais dos mesmos. Portanto, estudar essas particularidades comportamentais é importante para compreender o comportamento administrativo da empresa.

Outro fator que parece colaborar para um possível problema para a empresa é a falta de conhecimentos técnicos sobre algumas áreas da Administração (principalmente aquelas relacionadas aos Recursos Humanos). Segundo Farah (1998) “Grande parte dos empresários tende a assumir essas responsabilidades sem ao menos conhecê-las, e isso é ruim, pois podem tomar decisões incorretas (baseadas em suas crenças, valores, conhecimento etc.) que prejudiquem a empresa”.

Sendo assim, não se pode negar que grande parte dos pequenos empresários tem atitudes não coerentes com o sistema de mercado em que atuam. Contudo, pode-se perceber atualmente que eles tem pretendido compreender os motivos que fazem com que os mesmos ajam dessa forma. Portanto, é importante que eles busquem esse entendimento e vejam como suas ações influenciam diretamente na gestão e no desenvolvimento da empresa como um todo.

4.2 AS ATIVIDADES DE GP NAS PEQUENAS EMPRESAS

Nas pequenas empresas, percebe-se que a gestão, assim como na GP, é muito construída na prática, através de erros e acertos; relacionamentos interpessoais; experiências trocadas e vividas. Como isso, entende-se que as práticas de GP nestas advêm das práticas habituais de cada um, pois, embora atuem com um saber próprio, não possuem estruturas formais ou procedimentos racionais, nem ao menos contam com uma rotina fixa, que possui uma repetitiva realização das atividades cotidianas de seus dias.

Cardon e Stevens (2004) afirmam que

Faltam abordagens e dados que permitam compreender a gestão de pessoas nas MPEs, visto que estas organizações nem sempre possuem mapeadas as funções e estratégias da gestão de pessoas, mesmo que se tenha por base teorias vigentes de gestão de pessoas provenientes de pesquisas em grandes empresas. (CARDON E STEVENS, 2004)

Distante de processos complexos e demorados, os empresários das micro e pequenas empresas procuram encontrar o profissional que necessitam por meios mais rápidos,

baratos e que lhes passem confiança. Portais de emprego, anúncios em jornais, agências de recrutamento, divulgação na web são os mais utilizados por elas hoje em dia.

A seleção de pessoas nesse tipo de empresa é dada por uma entrevista realizada pelo proprietário ou gestor da área. De acordo com Silva e Scheffer (2015) essa entrevista é mais uma conversa informal, que tem por objetivo sentir a determinação e o comprometimento do candidato com o trabalho que poderá desempenhar. Com isso, a empresa se dispõe a proporcionar o desenvolvimento profissional do indivíduo, fazendo com que o mesmo possa crescer com ela.

Percebe-se que, hoje em dia, uma remuneração condizente com o cargo (atrelada a alguns benefícios diferenciais) faz parte da política de GP das pequenas empresas. Dentre suas diversas funcionalidades e categorias, é por meio delas que as empresas conseguem, por muitas vezes, manter os colaboradores mais satisfeitos, motivados e comprometidos com o trabalho que exercem.

Ao se depararem com problemas comportamentais, os proprietários e gestores nunca decidem nada de forma precipitada. Segundo Silva e Scheffer (2015) a primeira ação é a “conversa franca com o funcionário. Isto demonstra a visão de que o indivíduo contratado representa uma peça fundamental para o negócio, refletindo o contexto atual em que prevalece a dificuldade de se encontrar novos empregados”. Com isso, pode-se perceber que essas práticas giram em torno de relações mais próximas, que serão sempre valorizadas para alcançar o sucesso no trabalho que realizam.

Outro ponto destacado por Silva e Scheffer (2015) é que

a questão sobre gestão de pessoas é trazida para o campo das relações de trabalho/relações de emprego. Ou seja, há uma preocupação em gerir com base naquilo que seja capaz de conectar as relações em seus contextos, minimizando os conflitos em torno da busca de algo que seja comum. (SILVA E SCHEFFER, 2015)

Assim, os estilos de gestão podem se tornar mais próximos da velha relação “pai e filho”, baseando-se relações próximas de comunicação, com esperanças de se criar uma responsabilidade mais livre entre ambos.

As pequenas empresas, apesar de geralmente não possuírem uma área dedicada para a Gestão de Recursos Humanos dentro de suas instalações, possuem técnicas simples que fazem com que o trabalho seja satisfatório para seus colaboradores. A necessidade da empresa em conservar seus colaboradores faz com que as decisões tomadas pelos donos/gestores sejam as mais corretas possíveis, mantendo todas as partes satisfeitas. De acordo com Silva e Scheffer (2015)

Percebe-se a questão de uma gestão mais próxima e tal proximidade mostra claramente a predominância de laços afetivos entre os dirigentes e os funcionários que, por vezes, ultrapassam o domínio organizacional, seja na concessão de favores ou em certa transgressão de hierarquias, vinculando-se ao paternalismo e associando-se às práticas de gestão de pessoas. (SILVA E SCHEFFER, 2015)

Pôde-se constatar, por fim, que a grande maioria das pequenas empresas não possui políticas concretas de gestão de pessoas dentro delas. De acordo com Silva e Scheffer (2015) “A política salarial é feita de forma compatível ao segmento do mercado, mas não existe um plano sistemático de carreira. As promoções, muitas vezes, são através do salário e vão sendo feitas de acordo com o desempenho dos funcionários”.

Com base nesses aspectos, podemos definir que as pequenas empresas possuem um tipo de GP adaptado do modelo no qual as grandes empresas utilizam. Isso fica claro, pois sem essa gestão, problemas aconteceriam várias vezes, comprometendo drasticamente a eficiência da empresa, podendo acarretar em uma possível falência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se entender neste trabalho que o tema “Gestão de Pessoas (GP)” é muito importante para uma empresa, pois, é por meio desta gestão que todos os colaboradores de todos os processos que acontecem dentro da mesma são monitorados e avaliados, com o intuito de garantir um bem estar social entre ambos e um ambiente de trabalho saudável para todos.

Foi possível compreender também que, para que isso aconteça, é necessário que o(s) responsável(is) se baseie em alguns pilares, sendo eles: motivação, comunicação, trabalho em equipe, planejamento, competências e Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Com o auxílio destes pilares, pudemos concluir que, se a empresa trabalha-los de forma correta, a mesma só tem a ganhar, tanto em aumento de produtividade quanto na valorização dos colaboradores.

Posteriormente, explanou-se sobre alguns conceitos relacionados às áreas de responsabilidade do departamento de GP. No Recrutamento e Seleção (R&S) chegou-se a conclusão que, com o auxílio dele, se encontram profissionais qualificados e prontos para contribuir com o sucesso da empresa. Já com relação ao Plano de Cargos e Salários, conclui-se que, por ser um dos fatores de motivação dos colaboradores, este deve ser muito bem elaborado para que, depois de implantado, não gere nenhum problema para a empresa e nem para os colaboradores.

Outros aspectos, como T&D, Avaliação de Desempenho, Cultura e Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho foram assunto deste trabalho. Em todos eles, conclui-se que são de extrema importância para as empresas e que, trabalhados com excelência, darão chances para as mesmas (em especial as pequenas empresas) se tornem grandes influências no mercado, principalmente quando se tratar de seu modo de gestão.

Portanto, pode-se concluir que a elaboração deste trabalho pôde nos trazer um conhecimento grandioso sobre todas as partes de GP estudadas, principalmente sobre as gestões praticadas nas pequenas empresas. Nele, pode-se ver que o investimento na GP por parte destas ainda é muito baixo, pois os gestores das mesmas tendem a pensar que, por terem poucos colaboradores, conseguirão administrar todo o processo de Gestão da mesma, acabando por terceirizarem somente a parte contábil de sua empresa.

E, com isso, acreditam que podem exercer suas atividades com sucesso, fazendo com que a mesma tenha a oportunidade de crescer e se tornar uma grande empresa somente com seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Em algumas, isso pode acontecer sim, mas em outras não. Por isso, é importante que o empresário, ao sentir que está com problemas ou que está caminhando para se tornar dono de uma grande empresa, procure por profissionais qualificados para lhe auxiliarem, pois, se ele não fizer isso, a empresa ao invés de crescer, poderá despencar até a falência.

6 REFERÊNCIAS

ABREU, Ricardo Igídio. **A Importância de um Plano de Cargos e Salários**. Disponível em <<http://www.lemeconsultoria.com.br/artigos/a-real-importancia-de-um-plano-de-cargos-carreiras-e-salarios/>>. Acesso em 10 de Maio de 2018.

ÁVILA, Rafael. **Os 5 Pilares da Gestão de Pessoas**. Disponível em <<https://blog.luz.vc/o-que-e/os-5-pilares-da-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em 10 de Abril de 2018.

BANKS, C. G.; ROBERSON, L. **Avaliadores de Desempenho como Desenvolvedores de Teste**. Academia de Revisão de Gestão. p. 128-142, 1995.

CARDON, M. S.; STEVENS, C. E. **Managing human resources in small organizations: What do we know?** Human Resource Management Review, v. 14, n. 3, p. 295 – 323, 2004.

CARROLL, S. J.; SCHNEIR, C. E. **Avaliação de Desempenho e Sistemas de Revisão: a identificação, medição e desenvolvimento de desempenho nas organizações**. 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª Edição. São Paulo. Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro. Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed, São Paulo, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **História da Administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno**. Saraiva. São Paulo, 2009

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUMMINGS, T.; MOLLOY, E. **Produtividade e Qualidade de Vida no Trabalho**. New York: Praeger, 1997.

DRUCKER, Peter F. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A Natureza do Trabalho do Executivo**. Tese (Doutorado). Florianópolis: Eng. Produção. UFSC, 1995.

FARAH, O.E. **Sobrevivência Organizacional das Micro, Pequenas e Médias Indústrias na Região de São Carlos e Araraquara:** uma explicação das teorias do nicho. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP, 1998.

FRANCINI, Caroline. **Gestão de Pessoas nas Pequenas Empresas.** Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/gestao-de-pessoas-nas-pequenas-empresas/>>. Acesso em 14 de Fevereiro de 2018.

GIMENEZ, F. A. P. **Comportamento Estratégico dos Dirigentes de Pequenas Empresas Moveleiras de Londrina-PR.** Dissertação (Mestrado). São Paulo, FEA-USP, 1988.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Mengon, et. al. **Gestão do Fator Humano:** uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil, 2001.** Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

LEONE, N. M. C. P. G. **As Especificidades das Pequenas e Médias Empresas.** Revista de Administração - RAUSP, São Paulo: FEA/USP, v.34, nº2, 1999.

LONGENECKER, J. G. MOORE, C. W. PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas:** ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão Estratégica de Pessoas:** conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010

MENDES, Jerônimo. **O Que É Cultura Organizacional?.** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-que-e-cultura-organizacional/46093/>>. Acesso em 10 de Janeiro de 2018.

MUNHE. Prof. Me. Vilma Pimenta Cirilo. **Plano de Cargos, Salários e Benefícios.** Pós Graduação MBA em Gestão com Pessoas. Maringá, 2011.

NEVES, Pedro Marcio Xavier et al. **Gestão de Recursos Humanos.** Curitiba: Camões, 2008.

PINHEIRO, M. **Gestão e Desempenho das Empresas de Pequeno Porte.** Tese (Doutorado). São Paulo: FEA-USP, 1996.

SBCOACHING. **Gestão de Pessoas.** Disponível em <<https://www.sbcoaching.com.br/coaching/gestao-pessoas>>. Acesso em 03 de Abril de 2018.

SILVA, Bruno Cesar Ferreira da; DRAEGER, Edevaldo; BECK, Jéssica Naihara; ZILSE, Silvana Sueli de Oliveira; SOUZA, Albertina de. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.** Disponível em <file:///F:/ADMINISTRA%C3%87%C3%83O/TCC%20LEONARDO%20SENNA/TREINAMENTO%20E%20DESENVOLVIMENTO-PB.pdf>. Acesso em 03 de Junho de 2018.

SILVA, L. F. A.; SCHEFFER, A. B. B. **A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas:** comparando experiências. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.4, n.3, 2015.

SOUZA, M. C. A. F. de. **Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial.** Brasília: Editora SEBRAE, 1995.