

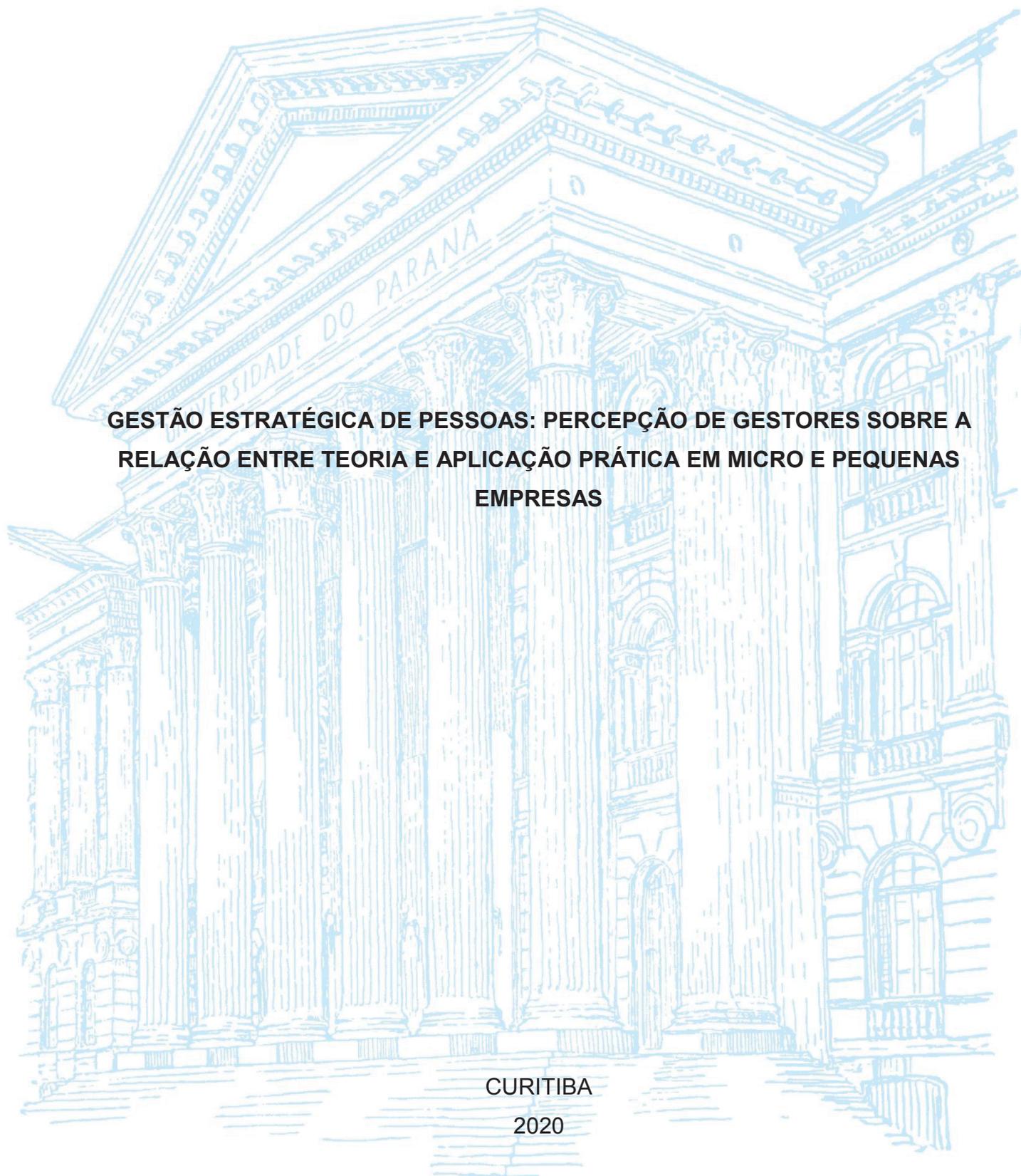
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CLEITON NEPOMUCENO DA COSTA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: PERCEPÇÃO DE GESTORES SOBRE A  
RELAÇÃO ENTRE TEORIA E APLICAÇÃO PRÁTICA EM MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS**

CURITIBA

2020



CLEITON NEPOMUCENO DA COSTA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: PERCEPÇÃO DE GESTORES SOBRE A  
RELAÇÃO ENTRE TEORIA E APLICAÇÃO PRÁTICA EM MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS**

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Karine Francisconi

CURITIBA

2020

## RESUMO

A Gestão de pessoas nas empresas deve fornecer os elementos necessários e eficientes para evidenciar o que cada pessoa que a compõe possui de melhor. Na Administração vivenciada atualmente, as pessoas tornaram-se o elemento mais relevante para as organizações, passando a ser o principal fator para a geração de valor e a busca pelo alcance dos objetivos organizacionais. No Brasil, em 2020, as micro e pequenas empresas representam 30% do Produto Interno Bruto (PIB), e foram responsáveis pela criação de mais de 730 mil empregos formais no Brasil. Mesmo com a notória importância das MPEs para a economia brasileira, a literatura acadêmica aborda poucos aspectos sobre as mesmas e dá prioridade para os modelos de grandes empresas. Neste contexto, este estudo teve como objetivo investigar a percepção e as práticas de gestão de pessoas em pequenas empresas. Para isso, realizou-se entrevistas com proprietários de MPEs de variados segmentos. Foi evidenciado as dificuldades enfrentadas pelos pequenos empreendedores em conseguir aplicar na prática os conhecimentos teóricos e técnicos que possuem, bem como, verificou-se a construção da gestão de pessoas baseada nas experiências vivenciadas de seus proprietários e uma forte influência de paternalismo nas práticas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Micro e pequenas empresas. Práticas de gestão de pessoas.

## **ABSTRACT**

People management in companies must provide the necessary and efficient elements to highlight what each person who composes it has the best. In the Administration experienced today, people have become the most relevant element for organizations, becoming the main factor for the generation of value and the search for the achievement of organizational objectives. In Brazil, in 2020, micro and small companies represent 30% of the Gross Domestic Product (GDP), and were responsible for the creation of more than 730 thousand formal jobs in Brazil. Even with the notorious importance of MSEs for the Brazilian economy, the academic literature addresses few aspects about them and gives priority to the models of large companies. In this context, this study aimed to investigate the perception and practices of people management in small companies. For this, interviews were conducted with owners of MSEs from different segments. It was evident the difficulties faced by small entrepreneurs in being able to apply in practice the theoretical and technical knowledge they have, as well as the construction of people management based on the experiences of their owners and a strong influence of paternalism in the practices.

Keywords: People management. Micro and small companies. People management practices.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DEFINIÇÃO DE PORTE DE ESTABELECIMENTOS SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS.....	6
QUADRO 2 - RECOMPENSAS FINANCEIRAS E NÃO FINANCEIRAS .....	20
QUADRO 3 - LISTA COM OS SETORES DAS EMPRESAS SELECIONADAS PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA, FUNÇÃO EXERCIDA PELO ENTREVISTADO NA EMPRESA E A CLASSIFICAÇÃO DE ACORDO COM O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.....	28
QUADRO 4 - BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS ENTREVISTADAS .....	31

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PROCESSO DE RECOMPENSAR PESSOAS .....	19
--	----

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADRH - Administração de Recursos Humanos

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BRASSCOM - Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CLT – Consolidação da Leis Trabalhistas

GEP - Gestão Estratégica de Pessoas

GP - Gestão de Pessoas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MBA - *Master Business Administration*

MEI - Microempreendedor individual

PIB - Produto Interno Bruto

PROGER - Programa de Geração de Emprego e Renda

QVT - Qualidade de vida no trabalho

RH - Recursos Humanos

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SIMPLES - Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte

TI - Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	1
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	2
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo geral .....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
1.4 JUSTIFICATIVA .....	5
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>6</b>
2.1 A MICRO E PEQUENA EMPRESA NA REALIDADE BRASILEIRA .....	6
2.2 A GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO BRASILEIRO .....	9
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS .....	11
2.4 CARACTERÍSTICAS DA MODERNA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	13
2.4.1 As pessoas como seres humanos.....	14
2.4.2 As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais .....	14
2.4.3 As pessoas como parceiros da organização .....	14
2.5 OBJETIVO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	15
2.6 PROCESSOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	16
2.6.1 Processo de agregar pessoas.....	16
2.6.2 Processo de aplicar pessoas.....	18
2.6.3 Processo de recompensar pessoas .....	19
2.6.4 Processo de desenvolver pessoas .....	20
2.7 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS .....	21
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>25</b>
3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS .....	25
3.2 TIPOLOGIA DE PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS .....	25
3.3 TIPOLOGIA DE PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM AO PROBLEMA.....	26
3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS .....	26
3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	27
<b>4 RESULTADOS E ANÁLISES</b> .....	<b>28</b>
4.1 PERFIL DA AMOSTRA .....	28

4.2 REALCES E DESENVOLVIMENTO DE CONHECIMENTOS SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS .....	28
4.3 AS PRÁTICAS DE AGREGAR PESSOAS – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ..	29
4.4 AS PRÁTICAS DE RECOMPENSAR PESSOAS – REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS.....	30
4.5 ASPECTOS GERAIS SOBRE GERENCIAR PESSOAS .....	32
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>
<b>APÊNDICE 1 - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM OS GESTORES / SÓCIO PROPRIETÁRIO.....</b>	<b>40</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Com crescimento significativo nos últimos anos, as micro e pequenas empresas são uma potência no mercado nacional. Segundos estudos do SEBRAE<sup>1</sup>, em 2020, elas representam 30% do Produto Interno Bruto (PIB), foram responsáveis pela criação de mais de 730 mil empregos formais no Brasil; as pesquisas apontam em 2020 a existência de 10,9 milhões de registros de microempreendedores individuais (MEIs), que somados às 7,5 milhões de micro e pequenas empresas, fazem com que este setor represente 99% dos negócios privados no Brasil, logo os pequenos negócios são indispensáveis elementos para movimentação da economia, influenciando diretamente na geração de recursos, proporcionando emprego e renda, e melhorando as condições de vida da população.

As estratégias corporativas atuais estão focadas no objetivo de tentar buscar soluções para que as empresas possam ter mais competitividade no mercado, fazendo com que o capital financeiro se torne um recurso menos relevante, cedendo lugar ao enfoque do capital intelectual, que cada vez mais contribui para a realização dos objetivos organizacionais. Com isso, percebe-se a capacidade que os colaboradores em uma empresa têm em inovar e pensar diferente, levando o setor de Gestão Estratégica de Pessoas a representar potencial fator de diferenciação das empresas contribuindo para a vantagem competitiva, mesmo em organizações de pequeno porte, que possuem alta dificuldade em realizar uma eficiente gestão dos seus recursos humanos.

Contudo, na visão de Gil (2007), independente de porte, toda empresa é composta por pessoas, e a Administração de Gestão Estratégica de Pessoas é sem dúvida um grande diferencial das corporações de sucesso. Sendo assim, o investimento no capital intelectual é extremamente relevante devido a pretensão de atingir resultados diferentes a partir da identificação e entendimento dos diferentes e dinâmicos cenários na busca de um crescimento sustentável e de forma estruturada.

---

<sup>1</sup> SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: entidade privada brasileira de serviço social, sem fins lucrativos, que atua como um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios de todo o país.

Ainda na visão de Gil (2007), a implantação e manutenção de um departamento de Gestão Estratégica de Pessoas nas pequenas empresas é algo muito complexo, porém, esse recurso pode ser a alternativa mais assertiva para a melhoria de processos, produtividade, engajamento pessoal e, conseqüentemente a tão desejada ascensão no mercado.

Quando pequenas empresas, erroneamente querem simplesmente copiar as políticas de Gestão Estratégica de Pessoas das grandes organizações, na maioria das vezes são levadas ao fracasso; pois não levam em consideração que o desempenho dessa função está diretamente ligado à busca pela compreensão dos valores dos colaboradores aliada à cultura organizacional.

Contudo, encontram-se vários exemplos de pequenas empresas que implantaram o departamento de Gestão Estratégica de Pessoas, e através de políticas desenvolvidas internamente, aumentaram sua rentabilidade e promoveram maior comprometimento dos colaboradores.

De acordo com as pesquisas realizadas, fica comprovada a suma importância que as pequenas empresas representam para o cenário econômico brasileiro.

O objetivo deste trabalho é diagnosticar os processos que são realizados em pequenas empresas, a fim de aprimorar a área de Gestão Estratégica de Pessoas, sem deixar de considerar as características e limitações financeiras de investimento.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Dados apresentados pelo SEBRAE (2020), apontam que com base nos últimos dez anos, percebe-se que as pequenas empresas, principalmente do segmento varejista, são as primeiras a alavancarem em um cenário otimista em que a economia está em ascensão, haja visto que se deparam com um aumento no seu faturamento e um fluxo maior de vendas.

Em contrapartida, em um cenário pessimista com crise política e econômica do país, as pequenas empresas são as primeiras a sofrerem esse déficit de faturamento, que se torna um efeito dominó. Por consequência, isso impossibilita que os pequenos negócios tenham condições de investir em benefícios, entretenimento, remunerações maiores, bem-estar dos colaboradores para mantê-los na empresa. Muito pelo contrário, em um cenário como este, a pequena empresa fica muito vulnerável à demissões de colaboradores, cumprimento de obrigações trabalhistas e

com parceiros de negócios e podendo inclusive levar à falência. (ALBUQUERQUE, 2002).

Pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2019), apresentam que desde o surgimento até o fechamento, aproximadamente 25% das empresas não duram mais que dois anos. Muitas vezes os empreendedores não possuem educação formal, em alguns casos nem ensino fundamental ou médio. Assim sendo, pelo fato da ignorância em questão não têm conhecimento que existe apoio teórico e acompanhamentos através de consultorias do SEBRAE, que auxiliam os pequenos empresários a gerir empresas em meio às dificuldades enfrentadas no mercado.

Sordi (2008), ressalta que tratar do tema gestão de pessoas em micro e pequenas empresas ainda é um paradoxo, pois de um lado, existe a necessidade de pessoas qualificadas para gerar qualidade nos serviços prestados e manter-se competitiva no mercado, e de outro, a falta de recursos para investimento.

Pesquisas do autor apontam que geralmente as pequenas empresas se deparam com grandes ofertas de mão de obra para os seus pequenos negócios, porém, são pessoas desqualificadas ou até mesmo simplesmente desinteressadas. Outro fator analisado por Sordi (2008), é que a maioria das pessoas que estão em busca de um emprego, encontram dificuldades para ocupar um posto de trabalho não somente devido as crises econômicas vivenciadas no Brasil nos últimos anos, mas, muitas vezes por falta de capacitação. Na maioria dos casos, essas pessoas desqualificadas possuem o conhecimento de que não são capacitadas para ocupar cargos melhores, e acabam procurando empresas pequenas que poderiam contratá-las com salários baixos ou até mesmo informais. E pelo fato do empregador não conseguir oferecer uma remuneração mais adequada ou de acordo com o que o sindicato estipula, acabam também se submetendo a contratação de mão de obra desqualificada, por vezes até informal, tornando assim a gestão de pessoas dificultosa e complexa.

Segundo Oliveira (2007), quando as pequenas empresas conseguem uma mão de obra mais qualificada, fica difícil mantê-la por muito tempo, devido a existência de ampla concorrência, principalmente por parte das empresas de portes maiores, que possuem melhores condições para manter o colaborador ao oferecer remunerações mais elevadas, benefícios, bonificações e demais incentivos. Além disso, o autor afirma que o governo concorre com a mão de obra por oferecer estabilidade, jornadas de trabalho menores e salários maiores, até mesmo do que os da indústria.

Há situações também em que os pequenos empresários quando encontram mão de obra qualificada ou até mesmo desenvolvem determinado colaborador, acabam não reconhecendo o capital humano como o fator chave para o crescimento da empresa. Além disso, geralmente as pequenas empresas são familiares, e resistentes a um novo modelo de gestão, além de trazer as dificuldades e conflitos do âmbito familiar para o ambiente profissional, misturando o pessoal com o profissional, refletindo negativamente na gestão da empresa. (GONÇALVES, 2000).

Na visão de Silva (2004), o gerenciamento em micro e pequenas empresas é complexa devido à escassez de recursos: financeiros, pessoal ou até mesmo matéria prima entre outros, se tornando difícil manter a competitividade. Outro fato que afeta negativamente segundo o autor é quanto à burocratização e altos encargos trabalhistas que muitas vezes induzem os pequenos empreendedores à informalidade.

De acordo com as várias dificuldades apresentadas, na maioria das vezes os pequenos empreendedores possuem o conhecimento teórico e técnico de como gerir as pessoas, porém, não conseguem realizar a aplicação prática de tais conceitos. (ARAUJO, 2006).

Diante do exposto acima, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:  
**Qual a percepção de gestores em relação à teoria e prática de gestão estratégica de pessoas?**

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Identificar as dificuldades enfrentadas no cotidiano das micro e pequenas empresas para realizar a aplicação prática de estratégias de gestão de pessoas, e descrever ações que poderiam ser aplicadas a essas condições, às quais poderiam contribuir com melhorias no que tange tais dificuldades.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

1. Verificar as dificuldades e necessidades do setor de Gestão Estratégica de Pessoas nas pequenas empresas;

2. Avaliar a importância estratégica da área de Gestão Estratégica de Pessoas;
3. Avaliar as formas de medição de desempenho na visão do departamento de Gestão Estratégica de Pessoas;
4. Descrever as estratégias que poderiam contribuir com melhorias na Gestão de Pessoas em micro e pequenas empresas.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Justifica-se esta pesquisa por apresentar ações de Gestão Estratégica de Pessoas que possam colaborar diretamente as micro e pequenas empresas a destacar-se e conseguir maior espaço no amplo mercado competitivo atual.

Ressalta-se que os pequenos empresários enfrentam muitas dificuldades e desafios desde a abertura da sua empresa até sua consolidação, e os principais geralmente são na área de Gestão de Pessoas e isso geralmente passa despercebido pelo empresário, que sempre deixa de lado essa área e prioriza outras que julga serem mais importantes, e não se dão conta de que o fator chave para o sucesso organizacional é a Gestão de Pessoas, até porque o que seria de qualquer empresa no mundo sem as pessoas. (FRANCO, 2002).

Além disso, conforme apresentação dos dados disponibilizados pelo SEBRAE (2020), as micro e pequenas empresas representam grande parte da economia brasileira, gerando emprego e renda para a sociedade, logo, o desenvolvimento dessas organizações gera desenvolvimento da população de modo geral.

Esta pesquisa apresenta um plano de ação para implantação de ferramentas de Gestão Estratégica de Pessoas em pequenas empresas, tendo em vista que identifica-se, uma oportunidade de alterar a forma de gerir as pessoas e proporcioná-las o desenvolvimento pessoal. (BECKER et al., 2001).

Justifica-se este trabalho também com o intuito de possibilitar embasamento para que sejam implantadas ações de Gestão Estratégica de Pessoas que proporcionem resultados vantajosos tanto para as pequenas empresas quanto para as pessoas que dela fazem parte.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 A MICRO E PEQUENA EMPRESA NA REALIDADE BRASILEIRA

A definição de micro e pequena empresa depende de quais fontes foram utilizadas, dos dados disponíveis e da interpretação do pesquisador (LASTRES et al., 2003), e embora haja inúmeras abordagens e classificações existentes, para este trabalho o critério adotado para classificação dos estabelecimentos segundo porte foi definido pelo SEBRAE (2013), com base no número de colaboradores, pois a quantidade de pessoas existentes em uma empresa influencia diretamente na gestão, o que vem de encontro com os assuntos a serem tratados, no que diz respeito à Gestão de Pessoas. Sendo assim, o porte do estabelecimento é definido em função do número de pessoas ocupadas e depende do setor de atividade econômica investigado, conforme o QUADRO 1 a seguir:

QUADRO 1 - DEFINIÇÃO DE PORTE DE ESTABELECIMENTOS SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS

Porte	Setores	
	Indústria <sup>(1)</sup>	Comércio e Serviços <sup>(2)</sup>
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

FONTE: SEBRAE, 2013, p.19.

Em meados dos anos 1980 existiu uma grande recessão no crescimento econômico do Brasil, havendo uma desaceleração no PIB e aumento expressivo do desemprego, trazendo junto a diminuição dos empregos formais e o agravamento da informalidade para que as famílias pudessem se sustentar. Essa realidade refletiu no surgimento dos pequenos negócios (IBGE, 2003; GOMES, 2002).

Nessa mesma época, foi criado incentivos para abertura de pequenos empreendimentos, como o Primeiro Estatuto da Microempresa (Lei nº7.256 de 27/11/1984) e também a inclusão das micro e pequenas empresas na Constituição Federal de 1988 (IBGE, 2003).

Com isso, os empreendedores passaram a ter amparos legislativos, institucionais e econômicos para alavancarem os negócios. Segundo relatório do

IBGE (2003), no ano de 1990, o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (CEBRAE), criado em 1972, tornou-se o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com mais funções.

Além do SEBRAE, foram implantadas linhas especiais de crédito no BNDES, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. Criou-se também o Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES), bem como, o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte em 1999. Além disso, foi constituído o Fórum Permanente das Micro e Pequenas Empresas e fundados inúmeros programas federais de apoio ao pequeno empresário, tais como o PROGER (Programa de Geração de Emprego e Renda) e o Brasil Empreendedor, que possui capacitação para o empreendedor e consultoria empresarial para a pequena empresa.

Pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2020), apontam que no ano de 2020, as micro e pequenas empresas foram responsáveis pela criação de mais de 730 mil empregos formais no Brasil, 22% a mais do que no ano de 2019, diferentemente das grandes empresas, que no mesmo ano de 2020 somaram cerca de 88 mil postos de trabalho. Entre os anos de 2007 e 2019, as pequenas empresas brasileiras geraram cerca de 13 milhões de empregos com carteira assinada.

Dados apontados pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), compilados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), apresentam um cenário cada vez mais otimista para as micro e pequenas empresas no Brasil: o de gerador de empregos, renda e de perspectivas positivas na retomada econômica em meio à pandemia do novo coronavírus (COVID-19).

O presidente do SEBRAE, Carlos Melles (2020), afirma: “A micro e pequena empresa é a teia que sustenta qualquer país. É a padaria, a loja de roupa, todos os segmentos da sociedade. O Brasil vem aperfeiçoando esse ambiente de melhoria de convivência com esse setor”.

De acordo com dados do Portal do Empreendedor, do governo federal, compilados pelo SEBRAE (2020), ano de pandemia e diversas adversidades nas empresas atingindo diretamente o mercado de trabalho, o Brasil caminha para registrar o maior número de empreendedores da história.

Ainda segundo pesquisas do SEBRAE (2020), nos nove primeiros meses de 2020, o número de microempreendedores individuais (MEIs) no país aumentou em

14,8%, na comparação com o mesmo período do ano de 2019, chegando a 10,9 milhões de registros.

Entre o final de Fevereiro de 2020, antes do início da pandemia, até o fim de Setembro, foram registrados 1.151.041 novos registros de microempreendedores individuais (MEIs), que somados às mais de 7,5 milhões de micro e pequenas empresas, esse setor representa 99% dos negócios privados e 30% do Produto Interno Bruto (PIB), que é a soma dos bens e serviços produzidos do país.

Estimativas divulgadas pelo SEBRAE (2020), apontam que aproximadamente 25% dos brasileiros adultos estarão envolvidos, até o fim de 2020, na abertura de um novo negócio ou em uma empresa com até 3,5 anos de atividade. Para o SEBRAE, isso deve-se ao fato da crise gerada pela pandemia do novo coronavírus, como afirma Melles (2020), presidente do SEBRAE: "O desemprego está levando as pessoas a se tornarem empreendedoras. Não por vocação genuína, mas pela necessidade de sobrevivência".

Ainda segundo Melles (2020), o setor de micro e pequenas empresas por gerar 30% da riqueza do Brasil e 55% de empregos formais, afirma ser necessário criar condições cada vez mais favoráveis para que essas micro e pequenas empresas se sobressaiam ao ambiente de negócios volátil e competitivo no País.

O IBGE evidencia a relevância da pequena empresa para o Brasil, afirmando:

Uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de "colchão" amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte. (IBGE, 2003, p. 15).

De acordo com esses dados descritos, é notória a relevância das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento do país, seja pela representatividade na economia com alto percentual de participação no PIB brasileiro, quanto pela expressiva quantidade de trabalhadores que emprega.

## 2.2 A GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO BRASILEIRO

A transformação da gestão nas empresas brasileiras foi influenciada diretamente pela existência de multinacionais e a ascensão das escolas de administração. A necessidade de ter pessoas mais produtivas, que oferecem o seu melhor para execução das tarefas a elas designadas, fez com que as organizações investissem em uma área técnico científica, chamada Administração de Recursos Humanos (ARHs). (WOOD JUNIOR et al., 2011).

Na visão de Wood Junior (2004), as empresas norte-americanas e europeias, foram tomadas como base para a implantação de princípios de divisão do trabalho, recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento; sendo o aumento da presença de empresas estrangeiras no Brasil, a criação de empresas estatais e o desenvolvimento de grandes grupos nacionais, os três movimentos propulsores de tais práticas. Além disso, foi a partir da industrialização que as práticas de gestão de pessoas se difundiram para as empresas brasileiras.

Em meados de 1990, a abertura econômica trouxe grandes necessidades de mudanças para a gestão de empresas brasileiras, principalmente na busca por técnicas e práticas de gestão de pessoas mais modernas e eficientes, como também implantação de programas de redução de custos, revisões de portfólios de negócios e criação de novas tecnologias de produção, para que pudessem se sobressair perante as grandes multinacionais. (TANURE et al., 2010).

Na mesma década de 1990, inúmeras empresas realizaram cortes significativos em seus quadros de colaboradores operacionais e gerenciais, tornando o processo de reengenharia muito utilizado na época, ocasionando espaço para enfoques mais consistentes que tinham o objetivo de alinhar iniciativas e sistemas relacionados com o fator humano e às necessidades exigidas pelos negócios, o que colaborou para evidenciar a chamada gestão estratégica de recursos humanos. (WOOD JUNIOR, 2004).

Comumente, as empresas estão buscando alinhar as estratégias organizacionais para atrair, desenvolver e reter pessoas com o perfil desejado. Valorizam ter trabalhadores mais resilientes, proativos, responsivos, com visão e capacidade para administrar a sua própria carreira, que busquem autoconhecimento, evolução constante, capazes de aprenderem continuamente, como também uma organização cada vez mais enxuta. (FREITAG et al., 2012).

Na visão de Gonçalves e Koprowski (1995), nas micro e pequenas empresas, a utilização desses modelos de gestão disseminados nem sempre é a opção mais viável, tendo em vista o porte ser pequeno e o número reduzido de colaboradores.

Além disso, o autor afirma também que as pequenas organizações possuem uma forte presença do proprietário e/ou de seus familiares à frente da administração, muitas vezes devido a inexistência de uma gestão especializada fora da empresa, pela relação pessoal do dono com os clientes, fornecedores e colaboradores, bem como, pela sua visão de gestão pouco especializada. Percebe-se também que as práticas de gestão de pessoas nas pequenas empresas são ações cotidianas constituídas de um saber próprio dos empreendedores, logo não são estruturadas em conceitos formais e processos racionalizados.

Com este mesmo pensamento, os autores Marlow e Patton (1993), afirmam que a cultura organizacional dos pequenos negócios é constituída, pelo menos no seu início, pelos proprietários comunicando e inter-relacionando diretamente aos colaboradores os objetivos e anseios, com proximidade espacial e social, que influencia a existência de relacionamentos e práticas de trabalhos informais.

Logo, segundo esses autores, os conceitos elaborados para compreender as relações de trabalho nas grandes empresas, em grande parte não são aplicáveis nos pequenos empreendimentos.

Barros et al. (2011), evidencia que os empreendedores das pequenas empresas negligenciam muitos conhecimentos teóricos e técnicos por não considerá-los relevantes. Tais conhecimentos são aplicados a partir de lógicas diferentes, estabelecidos em virtude de laços familiares ou afetivos, oriundos da cotidianidade. Para exemplificar, ressalta-se os conhecimentos dos pequenos empreendedores que “estão entre as várias questões ‘esquecidas’ pelo saber técnico-científico empregado e/ou gerado na administração, sendo, em geral, considerados de pouca importância e comumente desprezados”. (BARROS et al., 2011, p. 46).

Pesquisas de Cardon e Stevens (2004), apontam que a presença de dados e abordagens que permitam entender a gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas é escassa, um dos pontos que mais se destaca para justificar essa ausência de informações é devido essas organizações raramente terem de maneira clara as funções e estratégias da gestão de pessoas, mesmo que tenha como base pesquisas e exemplos das grandes empresas.

## 2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Antes de explanar os vários assuntos referente a Gestão Estratégica de Pessoas, deve-se saber o conceito deste tema relevante no que se refere à gestão de negócios. A seguir será apresentado sua conceitualização e contextualização.

Na visão de Legge (2005), é possível definir estratégia em três níveis:

[...] estratégia de primeira ordem, trabalhar a direção de longo prazo da empresa e o escopo de suas atividades, posicionamento de mercado, localizações e assim por diante, para o "negócio"; estratégia de segunda ordem, lidar com procedimentos operacionais internos e as relações entre as diferentes partes da organização, por meio de ações funcionais ou; estratégia de terceira ordem, que envolve funções diferentes, incluindo a gestão de recursos humanos, elaboração de estratégias amplas para apoiar o negócio e alcançar os objetivos de performance. (LEGGÉ, 2005, p. 134).

Ao tomar como base a terceira ordem de estratégia evidenciada por Legge (2005), afirmando que os diferentes setores da organização devem estar em constante sintonia para a elaboração de estratégias para o alcance dos objetivos finais do negócio, a definição de gestão estratégica de pessoas pode ser ressaltada como todas as iniciativas destinadas à gestão de pessoas, não somente do setor de capital humano, mas por todos os envolvidos que de alguma maneira devem gerir pessoas em suas equipes ou departamento, que estejam planejadas e executadas de acordo com os objetivos de negócio da empresa.

O autor Fisher (2011), mostra de maneira clara que as variantes correntes de pensamento administrativo influenciaram sobremaneira a função dos recursos humanos. No início do século 20, a administração científica e clássica trouxe as visões de Taylor e Fayol, e ambos buscaram fundamentar cientificamente as atividades administrativas e o trabalho.

Taylor por exemplo se dedicou em promover a racionalização do trabalho, com o estudo dos tempos e movimentos, promovendo a mecanização da produção e a simplificação das tarefas. Já Fayol descreveu os princípios da administração no passado dentre eles são: promover, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Segundo os relatos dos noticiários diários voltados aos empreendedores a relevância do papel da Gestão Estratégica de Pessoas nas empresas brasileiras que se dedicam a ouvir seu cliente interno e lhe ofertar recompensas como reconhecimento e senso de responsabilidade, como também apresentar

planejamentos futuro em relação ao crescimento de ambas as partes, consolidando uma real parceria, daqueles que trabalham diariamente por uma causa, e não simplesmente por um salário no final do mês. (TOLEDO, 1999, p. 132).

Na visão de Lacombe (2005, p. 49), o contexto da Gestão Estratégica de Pessoas é representado pelas organizações e pessoas, pois, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para alcançar os seus objetivos, missão e visão organizacional, e as pessoas precisam das organizações para também alcançar os seus objetivos pessoais, uma relação de mútua dependência e de conquista de benéficos recíprocos.

Pesquisas de Fachi (2019), apontam que a Gestão Estratégica de Pessoas é uma das áreas que mais têm sofrido mudanças, tanto nos aspectos tangíveis e concretos como nos aspectos conceituais e intangíveis. Antigamente era chamada simplesmente Recursos Humanos (RH). Com o surgimento dos sindicatos, a partir da década de 70 evoluiu para Administração de Recursos Humanos (ADRH) por notar que as pessoas são o capital intelectual, os recursos vivos e inteligentes que toda organização necessita, e não apenas recursos produtivos, chamada assim até 1990. E atualmente é chamada de Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) ou apenas Gestão de Pessoas (GP).

Segundo o autor MAXWEL (2008):

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização. (MAXWEL, 2008, p.96).

Na visão do professor e antigo secretário da Organização das Nações Unidas, Toledo (1986, p. 10), a área de Gestão Estratégica de Pessoas, na realidade, atualmente consiste em "[...] o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade". Comparando as funções executadas antes pelo departamento de Gestão Estratégica de Pessoas, com o que é feito pelas áreas gestoras atualmente, entende-se que há melhoria do nível de competitividade entre as organizações quando considerado o fator sucesso e perpetuidade.

Toledo (1999, p. 23), afirma ainda que:

“O fator humano no trabalho já tinha de ser tratado com atenção específica. A carência de mão de obra, provocada pela Primeira Guerra Mundial, foi outro fator que contribuiu para o reforço dos órgãos de Recursos Humanos”.

Gil (2007, p. 19), concorda com o autor citado anteriormente e completa comentando:

“As relações humanas constituem em um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas”.

Na visão de Marras (2009, p. 321), a administração tática da Gestão Estratégica de Pessoas tem como objetivo principal agregar valor aos resultados da organização e, para isso, precisa de “[...] políticas que efetivamente se traduzam em maior produtividade e qualidade graças a uma abordagem holística de gerenciamento e liderança”.

Gil (2008, p. 17), escreve que a gestão de pessoas “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Portanto, Gestão Estratégica de Pessoas é o conjunto de habilidades, técnicas e métodos que envolvem planejamento, organização, direção e controle de processos da área de Gestão de Pessoas que tem como objetivo administrar e potencializar a eficiência do capital humano dentro das organizações, procurando manter o propósito entre elas, a estrutura das empresas e alcançar os objetivos organizacionais e dos colaboradores.

## 2.4 CARACTERÍSTICAS DA MODERNA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Na visão de Fachi (2019), a nova Gestão Estratégica de Pessoas, baseia-se nos seguintes aspectos fundamentais:

#### 2.4.1 As pessoas como seres humanos

Dotados de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis ao sucesso organizacional, as pessoas são consideradas como seres humanos e não como meros recursos organizacionais.

Nessa mesma visão, Lacombe (2005, p.14), ressalta que “as empresas já se deram conta da importância das pessoas e da forma como elas são administradas, diferentemente do que ocorria no passado”.

#### 2.4.2 As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais

Possuidores de elementos impulsionadores da organização e capacitados para dotá-la de inteligência, surgindo talentos e em constante aprendizagem, aspectos essenciais devido à constante renovação e competitividade em um mercado repleto de mudanças e desafios. As pessoas são fonte de impulso próprio.

#### 2.4.3 As pessoas como parceiros da organização

Atualmente todos os processos produtivos somente são realizados quando há participação de diversos parceiros contribuindo com algum recurso. São eles: Acionistas e investidores; Colaboradores; Fornecedores e Clientes e consumidores.

Nesse contexto, os colaboradores podem ser tratados como recursos organizacionais ou como parceiros da organização: nesse aspecto as pessoas precisam ser administradas para obter delas o máximo rendimento possível, fazendo parte do patrimônio físico na contabilidade, isso significa “coisificar” as pessoas.

No entanto, o correto é tratar as pessoas como parceiras da organização. Nesse aspecto elas constituem parte integrante do capital intelectual da empresa, são fornecedores de conhecimentos, habilidades, competências, e sobretudo a inteligência, que proporciona ideias e decisões racionais que são levadas em consideração e ocasionam bons resultados, cumprindo com os objetivos organizacionais. (FACHI, 2019).

Inclusive o termo recursos humanos (RH) têm sido substituído pela expressão gestão de pessoas (GP), pois segundo Gil (2008), o termo recursos humanos considera as pessoas apenas como um recurso, como o próprio o nome diz, quando

o autor considera que o mais viável é as empresas encararem as pessoas como cooperadores ou parceiros do negócio.

As pessoas fazem investimento na organização, são esforçadas, dedicadas, responsáveis, comprometidas e não têm medo de arriscar, esperando obter bons retornos com esse investimento. As pessoas são parceiros ativos da organização.

Ribeiro (2006, p. 01), possui o mesmo pensamento e afirma: “A área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio”.

## 2.5 OBJETIVO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A visão estratégica da área de gestão de pessoas passou por profundas transformações trazidas pela globalização, elevando a competitividade. Desde então algumas empresas passaram a mudar sua postura, indo além do controle de custos e da burocracia, atuando por meio de uma gestão estratégica. Nesse sentido, o autor ainda cita alguns recursos humanos em específico.

Dessler (2003, p. 15), afirma esse fato e completa comentando:

“Recursos humanos estratégico é a união da Administração de Recursos Humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e a flexibilidade”.

Marras (2009), afirma que a administração estratégica de recursos humanos é a gestão relacionada ao planejamento estratégico da organização, introduzindo em suas políticas mudanças de paradigmas que interferem substancialmente nos seus resultados e perfil cultural. Esta visão integra todas as áreas da empresa, pois subentende-se que os recursos humanos permeiam toda a organização.

Os colaboradores deste modo passam a ser o elemento chave para o sucesso organizacional, e neste ponto relevante surge a necessidade de elaborar eficientes estratégias de Gestão de Pessoas, assegurando vantagens competitivas e que as pessoas possam cumprir com a missão e visão da organização.

No entanto, as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas da organização, e isso depende da maneira como são tratadas. A melhor forma de tratá-

las é como fonte de sucesso, ou seja, elementos essenciais para a eficácia da organização. Portanto, o autor comenta que parte do princípio de que o comprometimento e a motivação do colaborador ocorre de maneira mais natural em ambientes em que eles tenham a liberdade de interagir com as decisões da organização e participar de atividades propostas que transmitam prazer e satisfação.

Segundo Rodrigues (1994, p.93), “O colaborador que possui uma vida familiar insatisfatória, tem o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais”. Assim, o trabalho assume um peso importante na vida pessoal e profissional do trabalhador:

- A – Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- B – Proporcionar competitividade à organização;
- C – Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;
- D – Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho;
- E – Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho (QVT);
- F – Administrar e impulsionar a mudança;
- G – Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

FONTE: RODRIGUES (1994).

## 2.6 PROCESSOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

De acordo com o autor Davenport (1994), pode-se definir os processos da gestão estratégica de pessoas como:

“Um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado (...) é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação”. (DAVENPORT, 1994, p.57).

### 2.6.1 Processo de agregar pessoas

Desde a existência do mundo, pessoas são primordiais em estarem inseridas como protagonistas no sentido de construir monumentos, castelos, armas, e as coisas intangíveis, denominadas como bens de serviços, por se tratar de pessoas desde a

existência humana em qual haviam tribos distribuídas pelo mundo inteiro, e sempre haviam demanda de mão de obra humana, para o mundo ser o que é hoje.

Pessoas para mão de obra escrava eram recrutadas pelo aspecto visual apresentado, sanidade e formato físico. O Brasil adotou esse modelo de contratação de mão de obra logo no período de colonização e em 1530, com a experiência no cultivo da cana de açúcar nas ilhas do Atlântico (Cabo Verde, Madeira e Açores), Portugal viabilizou, no Brasil, o cultivo da cana de açúcar, iniciando-se o processo de colonização. (SUTTON, 1994).

Ao longo dos anos o mundo passou por várias revoluções, e segundo Silva e Nunes (2002), a primeira tentativa de contratação de funcionários através de recrutamento foi na China, lugar onde também foi criada uma longa e detalhada descrição de cargo, obtendo-se resultados satisfatórios. Posteriormente, a universidade de Harvard iniciou a escolha de pessoas em bases psicológicas e em meados dos anos 1917, apareceram as primeiras instituições destinadas a seleção de pessoal o qual se havia.

Na visão de Lacombe (2002), a função e as práticas de recursos humanos surgem devido à diversos fatores contextuais e que caracterizam o fim do século XIX e início do século XX tais como:

- Grande evolução das ciências comportamentais;
- Experiências e doutrinas humanistas do fim do século XIX até 1930;
- Acirramento das relações do trabalho e reformismo que surge para apaziguá-las;
- Forte desenvolvimento econômico e tecnológico.

Na revolução industrial: Os operários eram vistos ainda como máquinas e não como pessoas, trabalhavam nas grandes fábricas onde a demanda era muito grande, e mesmo assim os operários lutavam pelos seus direitos, ainda que os patrões só estivessem interessados nos lucros.

Década de 30: Nessa época a história começou a mudar, surgiu então o Recursos Humanos, junto com ele algumas, mesmo que singelas, Leis trabalhistas.

CLT 1943: Nesta época as empresas tiveram que obrigatoriamente se aderir as “novas” legislações, pois surgia então a nossa famosa CLT – Consolidação da Leis Trabalhistas.

Atualmente, quando se fala de recrutamento e seleção, refere-se a uma das mais ricas ferramentas e mais indispensável na de gestão de pessoas nas

organizações. É através desta ferramenta de gestão as organizações estão se deparando diariamente com a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros. Utilizados para incluir novas pessoas na organização, envolvendo recursos de recrutamento e seleção de pessoas. (GUIMARÃES, 2005).

O recrutamento, trata-se do conjunto de atividades para atrair o candidato que atende ao perfil da vaga solicitada pela empresa. Primeiramente o gestor desenvolve o perfil da vaga e do candidato e depois opta por um dos dois tipos de recrutamento:

a) Recrutamento interno: fornecer oportunidades para os colaboradores de dentro da empresa, exigindo resultados das avaliações de desempenho, de participação e programas de treinamento;

b) Recrutamento externo: candidatos externos são atraídos para ocupar a vaga, por meio de troca de informações no mercado, por exemplo, anúncio em jornais, banco de dados, redes sociais (Linkedin, Lattes) – dependendo de qual for a vaga.

E a seleção, pode ser entendido como o conjunto de atividades com o objetivo de escolher entre os candidatos (atraídos pelo recrutamento), qual possui o melhor perfil para ocupar a vaga designada. As principais técnicas são: Entrevista; Testes de conhecimento, psicológico, personalidade e simulação.

#### 2.6.2 Processo de aplicar pessoas

Nesse processo há necessidade de apresentar o cargo ao colaborador, sendo este o conjunto de funções, tarefas, responsabilidades e deveres descritos pelos processos do trabalho, com o intuito de informá-lo a missão desse cargo.

Conforme a ideia do autor Fragoso (2009), se uma organização considera e prioriza o capital humano como sendo seu bem mais valioso, então ela entende também que necessita preparar seu ambiente para tal filosofia. Cercar-se de meios eficazes para alcançar vantagens mercadológicas não é um fator de garantia de sucesso. É, sobretudo, necessário evidenciar o que cada pessoa tem de melhor, seus potenciais e sua capacidade de entrega. Desta maneira a agregação de valor do indivíduo torna-se efetiva, e a vantagem competitiva se mantém ao longo do tempo.

### 2.6.3 Processo de recompensar pessoas

A importância da remuneração está diretamente ligada à relação de trabalho estabelecida entre organização e colaborador. É necessário, portanto, que haja uma integração para que os objetivos organizacionais e individuais sejam atingidos e a remuneração é o que sustenta esta integração. (HANASHIRO, 2008).

São processos utilizados para satisfazer as necessidades individuais dos colaboradores e incentivá-los, que incluem:

FIGURA 1 - PROCESSO DE RECOMPENSAR PESSOAS



FONTE: Adaptado de HANASHIRO (2008).

A existência de recompensas não financeiras são de extrema importância também, quando ocorre um cenário em que o colaborador tem chances de criar alguma ideia, oportunidade de progresso na empresa, fica visível que oportunidades aos que compõem o quadro são sempre bem-vindas.

Diante da possibilidade de o dinheiro não ser um fator motivador, as empresas precisam desenvolver formas não-financeiras de recompensar que atendam às necessidades individuais de seus colaboradores. Belcher (1974), classifica as fontes

de recompensas não-financeiras em “associadas ao trabalho”, ao “desempenho” e à “afiliação”, conforme retrata o QUADRO 2 abaixo:

QUADRO 2 - RECOMPENSAS FINANCEIRAS E NÃO FINANCEIRAS

RECOMPENSAS	FINANCEIRAS		NÃO FINANCEIRAS (com base em BELCHER, 1974)
	DIRETA	INDIRETA	
Organização 1	Salário	Benefícios exigidos por lei (Transporte)	Reconhecimento, Estímulo.
Organização 2	Salário	Benefícios exigidos por lei (Transporte) e Viagens	Reconhecimento, Programa de treinamento e/ou desenvolvimento, Flexibilidade da organização.
Organização 3	Salário	Benefícios exigidos por lei (Transporte)	Reconhecimento, Autonomia, Oportunidade para criar.
Organização 4	Salário, gratificação	Benefícios exigidos por lei (Transporte), Alimentação e Viagens	Reconhecimento, Desafio, Programa de treinamento e/ou desenvolvimento.
Organização 5	Salário	Benefícios exigidos por lei (Transporte)	Reconhecimento, Oportunidade de progresso, Flexibilidade da organização.

FONTE: Adaptado de BELCHER (1974).

Desta forma e em concordância com o autor Dutra (2002), a valorização das pessoas é concretizada com as recompensas recebidas por elas como contrapartida pelo trabalho. Sendo assim o autor ressalta que as recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, ou seja, econômicas, de crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se, dentre outros.

#### 2.6.4 Processo de desenvolver pessoas

Processos utilizados para capacitar e aperfeiçoar os colaboradores, bem como o seu desenvolvimento profissional e pessoal quando aplicados se tornam mais eficazes nos processos diários empresariais.

Para o autor a definição de treinamento e desenvolvimento se utilizem de técnicas em comum, não possuem o mesmo significado, pois “[...] [o] treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos. (MARRAS, 2009).

Treinamento: Trata-se de gerar competências e habilidades para os colaboradores desempenharem em seu cargo ATUAL, tornando-as mais produtivas e inovadoras. Há dois tipos:

a) Inicial: Utilizado nos processos de aplicar pessoas, quando o colaborador está entrando na empresa;

b) Reciclagem: Gerar as competências que estão faltando para alcançar os objetivos organizacionais e melhorar os serviços prestados pelos colaboradores.

Desenvolvimento: Diferentemente do treinamento, esse corresponde à geração de novas competências e habilidades para os colaboradores desempenharem em um cargo futuro.

Avaliação de desempenho, é essencial para realização dos processos organizacionais, pois, realiza a medição do grau pelo qual o colaborador contribui para o alcance dos objetivos da organização, além disso, serve como indicador para tomada de decisões (verificando se há necessidade de propiciar treinamentos de reciclagens ou até mesmo criar oportunidades de desenvolvimento de novas competências e novos cargos).

Dentro desse processo, existe a Avaliação 360°, na qual se realiza uma avaliação completa, tanto por terceiros que o avaliam e uma auto avaliação feita por ele mesmo. Tem o objetivo de identificar o atual estágio das competências do colaborador e as respectivas melhorias a serem alcançadas, para aumentar a produtividade e em consequência disso melhorar a sua própria qualidade de vida no trabalho (QVT).

## 2.7 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS

Administrar uma organização dentro da realidade atual exige conhecimentos, habilidades, competências, visão estratégica e, principalmente, métodos que possibilitem o suporte ao processo de tomada de decisão. (RADÜNZ, 2002).

Contudo, em relação às pequenas empresas, a ausência de conhecimento é ainda um dos fatores que mais interfere para sua acomodação, atrapalhando o planejamento de um futuro consistente baseado na gestão de seus talentos, o que ocasiona perda de bons profissionais e alto nível de rotatividade. (FACHI, 2019).

No início do século XX, Henry Ford mundialmente conhecido por ser um dos pioneiros em montar linhas de produção em suas fábricas, as quais envolviam pessoas para exercerem as atividades fabris, o que mais chamou atenção na época foi a forma de remuneração dos seus colaboradores, que para a época antes do período de depressão dos Estados Unidos da América, os colaboradores tinham os

maiores salários pagos na era Fordista. Nota-se que para época, pessoas gostariam de trabalhar com Ford e que junto com o sonho americano vinham a segurança de uma fábrica que remunerava muito bem seus colaboradores.

Em outra abordagem na área de recursos humanos em uma organização, o autor Fischer (2011), relata a evolução de gestão de pessoas, que para ele demonstra a ocorrência de quatro modelos de gestão de pessoas nas organizações.

O primeiro é o modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal, tendo os colaboradores como um fator de produção, cujos custos devem ser geridos da mesma forma que os dos demais fatores produtivos.

O segundo diz respeito ao modelo de comportamento humano, voltado para integração, para o comprometimento dos colaboradores e para a adaptabilidade.

Já o terceiro é o modelo de gestão estratégica de pessoas, que busca vincular a área de recursos humanos às estratégias organizacionais, adaptar-se às necessidades da empresa e promover as pessoas como elementos de diferenciação.

O quarto e último, mas não menos importante concebido a partir dos anos 1980, é o modelo de gestão de pessoas baseado nas competências. Este modelo considera a atuação da empresa em um ambiente competitivo, enfatizando a relação entre o desempenho humano e os resultados da organização. Segundo esta abordagem, as competências humanas definem a competitividade da empresa desenvolvida em um processo integrativo e orientada para os benefícios do cliente. (FISCHER 2011).

Ao destacar a importância das pessoas para as organizações, Davel e Vergara (2009), remetem a visão de que elas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Afirmam que as pessoas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e aos processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

As pessoas são fonte verdadeira de vantagem competitiva, por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas, ou seja, por causa da capacidade original de combinarem emoção com razão, subjetividades com objetividade, quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem. (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 31).

Desta forma, a gestão em que envolve pessoas fica indispensável a atividade fundamentada para a sobrevivência e o sucesso das organizações, as quais enfrentam cenários cada vez mais compatíveis e adversos. Outro agravante para as PMEs é a geração de pessoas que hoje estão para entrar no mercado de trabalho, essas pessoas de imediato não estão buscando empregos em que tenham que trabalhar com atendimento ao cliente no comércio por exemplo, ou serviços que exijam esforços físicos como oficinas mecânicas até mesmo da construção civil que envolvam mão de obra.

Segundo estudos recentes da BRASSCOM, por Jatobá (2020), apontam que enquanto 11,9 milhões de pessoas procuram emprego no Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a área de Tecnologia da Informação (TI) deve ter até o ano de 2024, cerca de 290 mil vagas em aberto. O estudo da Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOM), apesar de existir grande interesse dessa nova geração de pessoas que entraram no mercado de trabalho, o setor enfrentara dificuldades na contratação de mão de obra qualificada também.

Com uma movimentação de R\$ 479,1 bilhões da produção setorial, a tecnologia da informação sofre com poucos profissionais formados no mercado. Até 2024 a busca por profissionais com habilidades digitais chegará a 70 mil por ano no país, mas o número de formados na área será de 46 mil, de acordo com a Brasscom.

Ambos setores enfrentam desafios na área de gestão de pessoas, mas o setor de varejo principalmente em que as PMEs atuam são as mais impactadas por estarem na ponta da economia, ou seja, existe um desinteresse para as pessoas que buscam uma oportunidade no mercado de trabalho, com isso ocorre evasões de mão de obra no setor, já que os estudos apontam que existem mão de obra desqualificada em todas as áreas, acarretando ofertas maiores de mão obra para as PMEs.

Para realidade atual brasileira as pequenas e médias empresas terão que se adaptar a essa realidade, onde se torna um desafio necessário a encarar e colocar a teoria em prática; muitas empresas como as pesquisas mostraram, declaram falência antes de completarem 2 anos de surgimento, e um dos agravantes é a gestão de pessoas, que além de ser desafiadora é a área mais complexa de qualquer empresa, pessoas não são como robôs em que se programa e faz as tarefas sozinhas, pessoas precisam de recrutamento e seleção eficaz, treinamento e desenvolvimento e a chave principal para PMEs contratar caráter e desenvolver habilidades, deixando o setor de

recursos humanos de qualquer empresa em destaque, afinal pessoas não são máquinas.

Pesquisas de Lacombe (2005), apontam que o retorno sobre o investimento em treinamento é alto, mas se dá no longo prazo e não é fácil calculá-lo. Além disso, cada empresa usa um método diferente para calcular os custos.

Diante das teorias apontadas pelos autores, apenas experiências, sejam em qualquer ramo e inclusive na área de gestão de pessoas não são suficientes quando ao longo dos anos as coisas mudam, se atualizam ou até mesmo entram em obsolescência assim são as áreas de qualquer empresa, conforme o mundo evolui as pessoas se adaptam ou até mesmo se obrigam a mudarem, pois, o mundo está em constante evolução.

Segundo Cerqueira (2009), com base nas fases evolutivas da gestão de pessoas, a própria expressão recursos humanos foi mudada para seres humanos. No entanto, para que esta área da organização possa ter atitudes efetivas e eficazes, é necessário ir além da mudança do discurso; é preciso se libertar do paradigma mecanicista, ainda presente em muitos ambientes organizacionais. O autor relata um cenário passado, mas que ainda existe na MPEs e é bastante acentuado nessas organizações.

O apontamento feito por Felicíssimo (2001), a educação como base e o treinamento eficaz agregam na geração de uma maneira de conhecimento, contribuindo assim, para o alcance de um alvo que a empresa almeja. Podendo incluir: habilidade, comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas, interpretação e utilização de dados para o desenvolvimento de estudos entre as equipes, uso de novas tecnologias e atendimento qualificado ao cliente. Todos estes projetos de treinamentos podem levar os colaboradores a aumentarem as oportunidades no ramo dos negócios em que atuam e ao enriquecimento do trabalho diante das atividades desempenhadas para a organização.

Na mesma afirmação o autor Felicíssimo (2001), relembra que investir no bem-estar e na satisfação do funcionário, além do processo de humanização e ética profissional, representa uma economia clara e específica de pessoas trabalhando satisfeitas com a atividade que desenvolvem, com isso acarretam em uma maior produção e com mais qualidade, menos desperdício e sem desgastes tanto da empresa quanto da equipe de colaboradores.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa. Tais procedimentos permitiram a instrumentalização do pesquisador no caminho para o alcance dos seus objetivos, dando-lhe clareza quanto aos meios e aos fins da pesquisa. Assim sendo, os tópicos abaixo abordam a classificação da pesquisa, os sujeitos da pesquisa, as técnicas de coleta de dados e os procedimentos de análise e interpretação dos dados.

A metodologia aborda a forma pela qual a pesquisa foi realizada. Além disso, possibilita a identificação do tipo de pesquisa, bem como informa as limitações encontradas para a realização do estudo.

A pesquisa, para Minayo (1994, p. 17), é a "atividade básica da ciência em sua indagação e construção da realidade", pois vincula pensamento e ação. O problema de pesquisa é um problema da vida prática.

#### 3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS

A fim de atingir o objetivo geral proposto, o enfoque utilizado foi descritivo, buscou-se, a partir de uma análise aprofundada, elencar as ideias principais e os seus significados gerais.

Conforme leciona Gil (1991), nas pesquisas descritivas busca-se a definição de características de populações ou fenômenos e de correlação entre variáveis. São comumente utilizadas para levantar opiniões, atitudes, valores e crenças.

Para essa pesquisa, primeiramente, foi estabelecido o elemento básico de análise, que é a gestão de pessoas e as suas aplicações na micro e pequena empresa. Logo após, foram contextualizadas as categorias para a análise, conceituando os conhecimentos em gestão de pessoas e suas práticas (seleção e remuneração), bem como, o gerenciamento de pessoas e a comparação de gestão de pessoas nas pequenas e grandes empresas (evidências de experiências).

#### 3.2 TIPOLOGIA DE PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

Referente à tipologia dos procedimentos, a pesquisa enquadra-se como estudo de caso, que segundo Lakatos e Marconi (2003), é mais semelhante a uma

abordagem metodológica de pesquisa do que a um procedimento. É baseada em três fases: exploratória; coleta de dados e delimitação do estudo, e análise e interpretação dos resultados obtidos.

Refere-se, como o próprio nome diz, a um estudo de determinado caso específico com o objetivo de descobrir acontecimentos em um referido contexto. Destaca a interpretação de fenômeno específico e busca retratar a realidade de maneira complexa e profunda.

### 3.3 TIPOLOGIA DE PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM AO PROBLEMA

No que se refere à tipologia de abordagem ao problema, para essa pesquisa a coleta de dados primários foi de natureza qualitativa, pois se caracteriza por encontrar uma apreensão de significados na resposta dos entrevistados, vinculado ao contexto em que eles se inserem. (ALVES; SILVA, 1992).

Para Bauer (2000), a pesquisa qualitativa é fundamentada na interpretação dos fatos observados e no respectivo significado que possuem, ou na definição atribuída pelo pesquisador, tendo em vista a realidade em que os acontecimentos estão inseridos. É considerado a situação real e a peculiaridade de cada sujeito objeto da pesquisa.

Logo, segundo Hagetton (1999), os procedimentos da pesquisa qualitativa são descritivos, analíticos, de observações que ponderam a particularidade do sujeito objeto da pesquisa e a subjetividade dos fatos, sem levar em consideração situações já pré-estabelecidas. Possibilita generalizações de forma amenizada, até porque parte de situações peculiares.

### 3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Com relação às estratégias de coleta de dados a serem utilizadas nessa pesquisa, os seguintes recursos foram empregados:

Os dados primários foram capturados através de entrevistas, no intuito de identificar as práticas de gestão de pessoas existentes na empresa. A entrevista é uma interação entre o pesquisador e o pesquisado visando a coleta de informações sobre um determinado assunto. (SEVERINO, 2007).

Para essa pesquisa foram realizadas quatro (4) entrevistas individuais, com proprietários de empresas de diferentes segmentos, baseadas em um roteiro semiestruturado conforme APÊNDICE 1, no qual não são fornecidas opções de resposta para não limitar ou direcionar a resposta do entrevistado. As empresas possuem até cinquenta (50) colaboradores, o que as classifica como micro e pequena empresa conforme classificação divulgada pelo SEBRAE (2013), seja no setor de indústria ou comércio/serviço.

Tais entrevistas foram gravadas e transcritas para uma análise qualitativa das falas dos entrevistados. O conteúdo das entrevistas são sobre temas que envolveram a história da empresa, organização dos departamentos, busca de dados para um melhor gerenciamento da empresa, gestão de pessoas e planejamentos futuros.

### 3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos com as entrevistas, foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo, que assim como afirma Bardin (1979 apud TEIXEIRA, 2003), é um conjunto de técnicas de análise com o objetivo de detectar por meio da descrição do conteúdo, indicadores que possibilitem obter conhecimentos sobre uma determinada situação.

Deste modo, a realidade identificada através da pesquisa foi analisada comparando aos processos de Gestão de Pessoas apresentados no referencial teórico, o que possibilitou uma interpretação crítica e uma análise de tais práticas com as dificuldades identificadas.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISES

### 4.1 PERFIL DA AMOSTRA

Para essa pesquisa foram realizadas quatro (4) entrevistas individuais, com proprietários de empresas de diferentes segmentos, conforme lista abaixo:

**QUADRO 3 - LISTA COM OS SETORES DAS EMPRESAS SELECIONADAS PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA, FUNÇÃO EXERCIDA PELO ENTREVISTADO NA EMPRESA E A CLASSIFICAÇÃO DE ACORDO COM O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS**

Setor	Função	Porte da empresa – N° colaboradores
Material de construção	Sócio-Proprietário	Pequena empresa – 22 colaboradores
Restaurante	Sócio-Proprietário	Microempresa – 8 colaboradores
Informática e celulares	Sócio-Proprietário	Microempresa – 18 funcionários
Artefatos de concreto	Sócio-Proprietário	Pequena empresa – 29 colaboradores

FONTE: O autor (2020).

### 4.2 REALCES E DESENVOLVIMENTO DE CONHECIMENTOS SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Todos os entrevistados, afirmaram que a experiência, a prática, são as bases para a condução de seus negócios. Na maioria das situações vivenciadas em suas empresas, o pequeno empresário traz aspectos que presenciou em empregos anteriores para aplicar no seu cotidiano empresarial.

A proprietária do material de construção comentou: “onde eu trabalhava me fez muito do que sou hoje, me ensinou muitas coisas que aplico na minha empresa, mas também me serviu de referência para não fazer muitas coisas também na gestão empresarial”. Ao afirmar essa experiência, ela evidencia que as vivências das pessoas são fenômenos da cultura e da construção social que presenciaram, influenciando diretamente em seus conhecimentos administrativos. Logo, isso mostra que a prática e o aprendizado são relevantes estruturas que norteiam a administração nas empresas.

Além dos conhecimentos adquiridos com as experiências, como formas de atualização profissional, os entrevistados destacaram também: associações comerciais, assinatura de revistas e sites especializados, consultorias do SEBRAE, cursos para o desenvolvimento dos colaboradores através do SENAC (Serviço

Nacional de Aprendizagem Comercial), coachings, rede de contatos (network), e, por último, cursos de pós-graduação ou MBA.

Essas respostas quanto a absorção de aprendizado, ressalta que os pequenos empreendedores veem na educação informal um caminho mais adequado para a sua realidade, ou seja, meios mais especializados para adquirir conhecimentos para a sua gestão são mais condizentes para a sua realidade. Quando foram indagados sobre a produção científica como meio de informação e capacitação, os entrevistados, novamente, advertiram a preferência pela experiência e vivência de mercado à capacitação formal por meio de pós-graduações ou MBAs (*Master Business Administration*), e demonstraram ter dificuldades de compreensão e acesso aos trabalhos universitários.

Na visão de Barros et al. (2011), especificamente dentro do meio acadêmico, observa-se a predileção por saberes produzidos em outros países em detrimento da produção acadêmica brasileira. Da mesma forma, este movimento demarca uma superioridade das formas de gerir grandes empresas, em comparação às utilizadas na gestão de micro e pequenas empresas.

É possível perceber de acordo com este pensamento, que a gestão nos pequenos empreendimentos, assim como a gestão de pessoas, é muito mais construída na prática, a partir de acertos e erros, de relacionamentos, de experimentação, de construções sociais, experiências vividas e enfrentamento do cotidiano, do que a partir de cursos acadêmicos, reflexões teóricas ou conhecimentos científicos.

#### 4.3 AS PRÁTICAS DE AGREGAR PESSOAS – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Os processos de recrutamento e seleção dentro das empresas é uma atividade direcionada à área de gestão de pessoas, comumente denominada pelos empresários de “recursos humanos”, sendo composta por políticas que determinam quem irá trabalhar na organização. O recrutamento representa a porta de entrada das pessoas na empresa.

Os empresários dos micro e pequenos empreendimentos, de maneira simples, sem optar por processos complexos e difíceis de realizar, procuram agir de forma a encontrar a pessoa adequada por meios mais rápidos, baratos e que lhes inspirem confiança. Portais de emprego, anúncios em jornais, agências de recrutamento,

divulgação no site da empresa e em páginas de redes sociais, parceria com instituições de Ensino Superior e até mesmo indicações de funcionários e de clientes, foram as formas de recrutamento de profissionais que os participantes citaram.

Logo após concluir este primeiro procedimento, a seleção de pessoas é dada através da entrevista dos candidatos pelo proprietário ou gestor da área. A entrevista é mais uma conversa informal para sentir a determinação e o comprometimento do candidato com o trabalho.

As informalidades são fortemente presentes nas pequenas empresas, bem como, a busca por pessoas dispostas e comprometidas com grandes competências e qualidades. A empresa está disposta a proporcionar o desenvolvimento profissional do indivíduo e procura por pessoas fiéis, que cresçam com o negócio.

Mesmo que os métodos de seleção sejam informais e simplistas, 3 (três) dos 4 (quatro) entrevistados disseram buscar funcionários que se enquadrem com os valores de seus estabelecimentos. É preciso dizer que o fato de a entrevista ser feita pelos próprios empreendedores, possibilita sentirem “olho no olho” a intenção, necessidade e motivação do candidato. Tem-se aqui o sentir, o *feeling*, que em processos do *mainstream* dos estudos organizacionais, são entendidos como saberes “irracionais” (que precisam ser racionalizados) ou não elaborados, ou até tidos como marginais no sentido de pouco importantes.

Nesses conhecimentos evidenciados no estudo, há aspectos específicos de uma realidade, de uma lógica subjetiva, de uma construção de práticas pautadas na vivência e na intuição. O autor Barros et al. (2011), por sua vez, afirma que esses saberes são denominados “práticos” por não se adequarem às normas de produção da ciência ou da técnica e, muitas vezes, são tratados de forma pejorativa. Entretanto, foram esses saberes “práticos” que deram origem às teorias administrativas.

Por mais que muitas dessas práticas já estejam formalizadas, percebe-se uma continuidade, por parte dos entrevistados, no comportamento usual da cotidianidade como guia da administração e gestão de pessoas em seus empreendimentos.

#### 4.4 AS PRÁTICAS DE RECOMPENSAR PESSOAS – REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

O salário tem sido o principal elo entre empresários e colaboradores na maioria das vezes. Para estes, o salário significa subsistência, padrão de vida e

reconhecimento. Para os empresários, representa um dos principais custos, fator influenciador do clima organizacional e da produtividade. Além dos salários, o pacote de benefícios busca agregar à remuneração, visando adicionar valores sociais e melhores condições para os funcionários, tanto no que tange os aspectos fisiológicos quanto psicológicos. (ALVIM; ALVIM, 2011).

Todos os entrevistados, de maneira unânime, alegaram pagar um montante compatível ao do mercado dentro das determinadas funções que possuem. Apenas o entrevistado do setor de informática e celulares disse pagar acima de seus concorrentes no intuito de reter seus funcionários e fazer com que se desenvolvam junto à empresa, evitando a rotatividade.

Todavia, nenhuma das empresas entrevistadas possui um plano de administração de cargos e salários definido, apenas um piso salarial para cada função dentro do negócio, sendo que os reajustes vão sendo feitos, principalmente, via exigência do sindicato.

Vale ressaltar que a única empresa das entrevistadas que mais se aproximou de um plano de remuneração foi a do ramo de material para construção. Ela faz reajustes anuais regulares além daqueles previstos pelo sindicato. O sócio proprietário da indústria de artefatos de concreto mencionou que implantará um sistema de cargos e salários em breve, pois na atual situação, encontra grande dificuldade de reter funcionários pelo fato de não possuírem uma política regular de remuneração.

Quanto a benefícios, dois dos quatro entrevistados buscaram oferecer diversos subsídios para que seus funcionários se sintam valorizados e motivados.

A seguir, apresenta-se um quadro com as práticas citadas:

**QUADRO 4 - BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS ENTREVISTADAS**

<b>Empresa</b>	<b>Benefícios</b>	<b>Porte da empresa – N° colaboradores</b>
Material de construção	Vale refeição, vale alimentação, vale transporte, plano de saúde, confraternizações de aniversariantes e comissão	Pequena empresa – 22 colaboradores
Restaurante	Vale refeição	Microempresa – 8 colaboradores
Informática e celulares	Vale refeição e vale transporte	Microempresa – 18 funcionários
Artefatos de concreto	Vale refeição, vale transporte e comissão	Pequena empresa – 29 colaboradores

FONTE: O autor (2020).

Além dos benefícios assistenciais já citados, os empreendedores entrevistados pensaram e formularam a gestão de pessoas de seus empreendimentos em prol do bem-estar do indivíduo. Diante da dificuldade de reter pessoas, práticas como espaço para jogos com mesa de sinuca, pebolim, tênis de mesa (ping pong), aulas de Yôga, dança, inglês, música e confraternizações, se tornaram ferramentas para incentivar, motivar e familiarizar o funcionário ao ambiente de trabalho, e mais do que isso, uma estratégia de gestão de pessoas para fortalecer a relação da organização com o indivíduo.

Deste modo, atualmente alguns benefícios diferenciais fazem parte das políticas de gestão de pessoas das pequenas empresas. Dentre suas diversas funcionalidades e categorias, os entrevistados mencionaram que por meio dessas práticas estratégicas conseguem, muitas vezes, manter os funcionários mais satisfeitos, motivados e comprometidos com a empresa.

O anseio por manter o colaborador satisfeito e comprometido com os negócios da organização reflete a importância do funcionário para o sucesso das MPEs, confirmando a ideia de Marlow e Patton (1993), que enfatizam a contribuição do trabalhador para este fim. Muitas vezes, essa condição é desvalorizada pela literatura, reforçando a relevância e a necessidade de se manter uma gestão efetiva quanto à relação empregado-empregador.

#### 4.5 ASPECTOS GERAIS SOBRE GERENCIAR PESSOAS

Levando em consideração a alta rotatividade de pessoas nos mais variados setores, a gestão de pessoas se depara com diversos problemas. Ao mesmo tempo que busca a colaboração, o desenvolvimento, o resultado e a satisfação do trabalhador, tem de enfrentar resistências, sabotagens, greves e manipulações. (TONELLI; PLIOPAS; FONSECA, 2005).

Analisando todas as 4 (quatro) entrevistas, pode-se inferir que seus negócios são baseados, de certa forma, em uma versão mais soft da administração de recursos humanos, por entender: importância que o funcionário representa para o seu negócio; a dificuldade concorrencial enfrentada na seleção de pessoas; e a flexibilidade permeada entre indivíduo e proprietário.

Tendo em vista os vários problemas comportamentais existentes nas pequenas empresas, os proprietários e gestores nunca tomam decisões precipitadas. A primeira

medida 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.

De maneira unânime, os entrevistados, de alguma forma, citaram que a proximidade com o funcionário facilita a administração e condução dos negócios, bem como a gestão de pessoas. As práticas giram em torno de relações mais próximas, que são valorizadas para o alcance do desejado no trabalho. O que é desafio em termos de gestão, o novo, o “desconhecido” - no sentido de não discutido no conhecimento sobre administração que tem suas bases nas grandes empresas – procura se tornar mais apropriado, tendo como base o familiar, ou seja, as relações mais pessoais, a história vivida pelos atores, os valores e intenções que guiam suas ações.

Ressalta-se também que a questão sobre gestão de pessoas, geralmente, através dos depoimentos coletados, 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. Em função do tamanho das organizações, todos são considerados valiosos.

Deste modo, são construídos estilos de gestão mais próximos de um paternalismo sofisticado, pautado em canais mais próximos de comunicação, com expectativas de criação de uma responsabilidade mais autônoma, embora, como define Legge (2005), as tipologias hoje existentes quanto a estilos de gestão sejam questionáveis por suas bases ou contextos de referência.

## 5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa buscou relatar as práticas de gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas, evidenciando as dificuldades enfrentadas pelos pequenos empresários nessa área, principalmente no que se refere a aplicação prática dos conhecimentos teóricos e técnicos no cotidiano empresarial.

Pesquisas apresentadas pelo SEBRAE comprovaram a relevância das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento do país, seja pela representatividade na economia com alto percentual de participação no PIB brasileiro, quanto pela expressiva quantidade de trabalhadores que emprega.

A maneira de realizar a administração estratégica das pessoas nas pequenas empresas foram fundamentas nas experiências dos seus proprietários, em suas trajetórias em outras empresas e em seus sentimentos que norteiam a administração empresarial como um todo. Os processos de gestão de pessoas e a busca por informações em prol do negócio, foram demonstrados com traços fortemente peculiares e advindos da construção social em que a referida empresa está inserida.

As estratégias corporativas das empresas apresentadas objetivam a busca constante por soluções para que possam ter mais competitividade no mercado, fazendo com que o capital financeiro se torne um recurso menos relevante, cedendo espaço ao enfoque do capital intelectual no capital humano, e em que possam estarem pelo menos próximos aos objetivos organizacionais.

Percebe-se a capacidade que os colaboradores em uma empresa têm em inovar e pensar diferente, levando o setor de Gestão Estratégica de Pessoas a representar potencial fator de diferenciação das empresas contribuindo para a vantagem competitiva, mesmo em organizações de pequeno porte, que possuem alta dificuldade em realizar uma eficiente gestão dos seus recursos humanos. Destacando também a intervenção do governo na parte burocrática em abre um leque maior de dificuldades.

Destaca-se a importância do capital humano em qualquer empresa seja de qual porte for, por fatos históricos fica relevante expor que desde a existência do mundo, pessoas são primordiais em estarem inseridas como protagonistas no sentido de construir monumentos, castelos, armas, e as coisas intangíveis, denominadas como bens de serviços, por se tratar de pessoas desde a existência humana em qual

havia tribos distribuídas pelo mundo inteiro, e sempre havia demanda de mão de obra humana, para o mundo ser o que é hoje.

Por fim, ressalta-se a relevância do empreendedor cercar-se de meios eficazes para alcançar os objetivos claros da empresa, e, sobretudo, necessário evidenciar o que cada pessoa tem de melhor, seus potenciais e sua capacidade de entrega. Com isso, a agregação de valor do indivíduo torna-se efetiva, e a vantagem competitiva se mantém ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. 10. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- ARAUJO, L. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARROS, A. N. de; CRUZ, R. C.; XAVIER, W. S.; CARRIERI, A. de P.; LIMA, G. C. O. Apropriação dos Saberes Administrativos: um olhar alternativo sobre o desenvolvimento da área. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, v. 12, n. 5, 2011.
- BAUER, M. W.; GASKEL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. São Paulo: Vozes, 2000.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**. 10. ed. Rio de Janeiro: 2001.
- BELCHER, D. W. **Compensation administration**. New Jersey: Prentice-Hall, 1974.
- CERQUEIRA, J. **A transição da gestão de pessoas: fonte de renovação**. 28 Mai. 2009. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/a\\_transicao\\_da\\_gestao\\_de\\_pessoas\\_fonte\\_de\\_renovacao/30310/](http://www.administradores.com.br/artigos/a_transicao_da_gestao_de_pessoas_fonte_de_renovacao/30310/)>. Acesso em: 04 Jun. 2020
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2009.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia da Informação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002
- FACHI, Juliana. **Gestão de Pessoas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-pessoas/79383/>>. Acesso em: 15 Set. 2020.
- FELICISSIMO, M. R. **O Conceito de representação política na teoria de Carl Schmitt**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.
- FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**: São Paulo: GENTE, 2011
- FRAGOSO, Samarina de Araújo. **Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações**. REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia. Curitiba, v. 2, n. 3, p. 307-315, set./dez. 2009. Disponível em: <[www.spell.org.br/documentos/download/16683](http://www.spell.org.br/documentos/download/16683)>. Acesso em: 01 Dez. 2020.

FRANCO, S. **Recrutamento e Seleção: a hora da verdade**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAG, B.; OHTSUKI, C.; FERREIRA, M. A. A Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente? In.: XXXVI ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – ENANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...**: Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, M. T. S. As Mudanças No Mercado de Trabalho e o Desemprego em Presidente Prudente/SP – Brasil. **Barcelona: Revista Eletrônica de Geografia e Ciências Sociais**, v. 6, n. 119, 2002.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. **Pequena Empresa no Brasil**. São Paulo: EDUSP, 1995.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.40, n.1, p.6-19, Jan./Mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1-v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 11 Mai. 2020.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

HAGETTE, Teresa M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

HANASHIRO, D. M. M. **Recompensando pessoas**. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M.. (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.

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

JATOBÁ, Matheus. **Estudo revela que falta mão de obra qualificada no setor de tecnologia**. Disponível em: <<https://brasscom.org.br/estudo-revela-que-falta-mao-de-obra-qualificada-no-setor-de-tecnologia/>>. Acesso em: 15 Out. 2020.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva. M.; MARCONI, Marina A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. **Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

LEGGE, K. **Human Resource Management**. New York: Palgrave, 2005

MARLOW, S.; PATTON, D. Managing the employment relationship in the small firm: Possibilities for human resource management. **International Small Business Journal**, v. 11, n. 4, p. 57 - 64, 1993.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Futura, 2009.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RADÜNZ, R. **Sistema de Informação para a Avaliação de Desempenho de Atacados, Baseado na Metodologia Balanced Scorecard**. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis/SC, Brasil, 2002.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013**. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em: 07 Out. 2020.

\_\_\_\_\_. **Estudo de mercado - Pequenos negócios em números 2020**. Disponível em: <[https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/02/Os-Neg%C3%B3cios-Promissores-em-2020\\_v3.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/02/Os-Neg%C3%B3cios-Promissores-em-2020_v3.pdf)>. Acesso em: 07 Out. 2020.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, M. A. C. et al. **A gestão de talentos em pequenas empresas**: um estudo de múltiplos casos. São Paulo, 2004. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/sem\\_ead/11semead/resultado/trabalhosPDF/897.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/sem_ead/11semead/resultado/trabalhosPDF/897.pdf)>. Acesso em: 04 Mar. 2020

SILVA, Marilene Luzia da; NUNES, Gilvan da Silva. **Recrutamento & Seleção de Pessoal**. São Paulo: Érica, 2002.

SORDI, J. O. **Gestão por processos**. 2. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2008.

SUTTON, Alysson. **Trabalho Escravo**: Um elo na cadeia da modernização no Brasil de hoje. São Paulo: Loyola, 1994, p. 22.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, art. 2, p. 594 - 614, 2010.

TEIXEIRA, Enise Barth. **A análise de Dados na Pesquisa Científica**: importância e desafios em estudos organizacionais. *Revista Desenvolvimento em Questão*. Ijuí, v.1, n. 2, p. 177-201, 2003. Disponível em: <[www.spell.org.br/documentos/download/20204](http://www.spell.org.br/documentos/download/20204)>. Acesso em: 16 Nov. 2020.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **O que são recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

WOOD JUNIOR, T. Gestión de recursos humanos en Brasil: Tensiones e hibridismo. **Academia - Revista Latinoamericana de Administración**, n. 33, p. 68-80, 2004.

WOOD JUNIOR, T.; TONELLI, M. J.; COOK, B. Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 232 - 243, 2011.

## **APÊNDICE 1 - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM OS GESTORES / SÓCIO PROPRIETÁRIO**

### **AGREGAR PESSOAS - Recrutamento e seleção:**

- 1) Quais as dificuldades enfrentadas nos processos de agregar pessoas (recrutamento e seleção)?
- 2) Existe algum tipo de formulário de requisição de pessoal?
- 3) Como são divulgadas as vagas? (Anúncios em jornais e revistas, intermediação de agências de recrutamento, contatos com instituições (escolas, universidades, associações de profissionais, sindicatos, etc.), fixação de cartazes ou anúncios em locais visíveis, apresentação por indicação, consulta ao banco de dados de candidatos, recrutamento virtual).
- 4) Quais as informações constantes na divulgação das vagas?
- 5) Os candidatos são avaliados através de currículos?
- 6) Quais os principais pontos observados nos currículos dos candidatos?
- 7) É realizada uma entrevista com o candidato? Por quem? Quais os pontos abordados?
- 8) São levantadas informações de terceiros sobre o candidato? Quais?
- 9) São realizados testes técnico-profissionais e psicológicos? Quais?
- 10) É realizado algum tipo de dinâmica de grupo com os candidatos? Quais?
- 11) O candidato é entrevistado pela sua futura chefia?
- 12) É realizado exame médico com o candidato? Que tipo? Quais problemas de saúde excluem o candidato da seleção?
- 13) Outros comentários do gestor/sócio proprietário:

### **APLICAR PESSOAS - Desenho de cargos:**

- 14) Quais as dificuldades enfrentadas nos processos de aplicar pessoas (desenho de cargos)?
- 15) Existe na empresa algum documento formal contendo as seguintes informações? (Descrição do cargo, declaração detalhada das tarefas, deveres e responsabilidades de um cargo a ser desempenhado, bem como a especificação do cargo, com a declaração do conhecimento, das habilidades e das capacidades exigidos da pessoa que irá desempenhá-lo)
- 16) Existe um organograma formal da empresa?

- 17) Existe um documento formal especificando a quem o funcionário deve se reportar ou a quem ele deve supervisionar?
- 18) Outros comentários do gestor/sócio proprietário:

**APLICAR PESSOAS – Orientações:**

- 19) Quais as dificuldades enfrentadas nos processos de aplicar pessoas (orientação das pessoas)?
- 20) Existe alguma prática formalizada ou rotineira de integração dos novos colaboradores?
- 21) Existe um acompanhamento do novo admitido durante o processo de integração e adaptação?
- 22) Existe um documento oficializando pontos da cultura organizacional da empresa como: códigos de ética, declarações de princípios ou conjunto de políticas e normas da organização?
- 23) As informações do item anterior são repassadas de alguma outra forma? (Reuniões, palestras e treinamentos).
- 24) São apresentadas aos colaboradores a missão e visão da empresa?
- 25) São apresentados de forma clara aos colaboradores os objetivos e metas da empresa?
- 26) É especificado aos colaboradores o que se espera deles para o atingimento dos objetivos e metas da empresa?
- 27) Outros comentários do gestor/sócio proprietário:

**APLICAR PESSOAS - Avaliação de desempenho:**

- 28) Quais as dificuldades enfrentadas nos processos de aplicar pessoas (avaliação de desempenho)?
- 29) A empresa possui formalmente algum sistema de avaliação de desempenho e acompanhamento de funcionários? Qual? (É tradicional, cima p/ baixo ou moderno, interativo).
- 30) Qual a regularidade da aplicação?
- 31) O processo está totalmente divulgado aos funcionários?
- 32) O processo está vinculado com as decisões de treinamento?
- 33) O processo está vinculado com as decisões de remuneração e promoções?
- 34) Os gestores costumam dar feedback do desempenho dos funcionários?

35) Outros comentários do gestor/sócio proprietário:

**RECOMPENSAR PESSOAS – Remuneração:**

- 36) Quais as dificuldades enfrentadas nos processos de recompensar pessoas (definição de remuneração)?
- 37) A empresa possui algum plano formal de remuneração?
- 38) Existe a prática de realização de pesquisa salariais?
- 39) Os salários da empresa estão alinhados com os fatores legais e sindicais?
- 40) A política de remuneração diferenciada da média do mercado?
- 41) A remuneração é avaliada de acordo com as atribuições de cada cargo/função?
- 42) Existe uma prática regular de aumento de salários por méritos e/ou promoções?
- 43) Qual a remuneração predominante na empresa, fixa ou variável?
- 44) Como funciona o programa de remuneração variável? Está atrelado aos resultados? Existe a distribuição de bônus
- 45) A remuneração variável é feita individualmente, por equipe ou no todo?
- 46) A empresa possui um plano formalizado de distribuição dos lucros?
- 47) Outros comentários do gestor/sócio proprietário:

**RECOMPENSAR PESSOAS – Benefícios:**

- 48) Quais as dificuldades enfrentadas nos processos de recompensar pessoas (estabelecimento benefícios)?
- 49) Quais os benefícios não exigidos por lei (sindicatos) que a empresa oferece aos colaboradores? (Vale Transporte, Vale Refeição, Restaurante Interno, Assistência Médica, Assistência Odontológica, Plano de Previdência Privada, Auxílios do tipo: Matrimônio, Maternidade, Funeral, outros, veículo particular para a linha de comando, auxílio no pagamento de Faculdade/cursos em geral, seguro de vida, desconto para compra/aquisição dos produtos da empresa, convênio com fornecedores ou empresas de consumo, check-up anual dos colaboradores, cesta básica, estacionamento para seus colaboradores, sede social/clube, empréstimos/vales, flexibilidade de horário, auxílio creche, apoio psicológico).
- 50) Há alguma circunstância em que o colaborador perde o benefício?

51) Outros comentários do gestor/sócio proprietário:

**DESENVOLVER PESSOAS - Treinamento e desenvolvimento:**

- 52) Quais as dificuldades enfrentadas nos processos de desenvolver pessoas (treinamento e desenvolvimento)?
- 53) É realizado na empresa algum diagnóstico para a verificação da necessidade de treinamento?
- 54) Na estratégia da empresa está contemplado um programa formal de treinamento e desenvolvimento?
- 55) Qual a frequência da realização dos treinamentos?
- 56) É definido um orçamento anual para programas de treinamento?
- 57) Os treinamentos são realizados na maioria das vezes para a correção de problemas identificados ou são preventivos?
- 58) Quais os principais temas abordados nos treinamentos?
- 59) Quais os principais métodos de treinamento utilizados? (Palestras, aulas expositivas, treinamento prático, simulações, etc.)
- 60) Em sua maioria os treinamentos são executados pelos próprios gestores ou por terceiros, na própria organização ou em locais externos à organização?
- 61) Os méritos e promoções estão vinculados aos programas de treinamento?
- 62) Os colaboradores são estimulados à realização dos treinamentos/desenvolvimento? (Aperfeiçoamento interno (treinamentos) e externo como continuidade dos estudos, nível médio/técnico/superior).
- 63) É realizada alguma avaliação do colaborador ao final do treinamento?
- 64) É realizado o acompanhamento e avaliação da efetividade do treinamento? (Se o colaborador está aplicando na prática o que aprendeu no treinamento)
- 65) Os treinamentos desenvolvidos pela empresa são suficientes para alcance dos seus objetivos e o suprimento das necessidades de desenvolvimento dos colaboradores?
- 66) Outros comentários do gestor/sócio proprietário:

**MANTER PESSOAS - Relacionamento com colaboradores:**

- 67) Quais as dificuldades enfrentadas nos processos de manter pessoas (relacionamento com os colaboradores)?

- 68) Como a empresa se relaciona com os colaboradores? (Estilo de gestão, supervisão constante, regras rígidas, controle rígido, etc).
- 69) Existe espaço para os colaboradores participarem das decisões da empresa, expressarem sua opinião, críticas, sugestões e outras questões acerca das tarefas realizadas?
- 70) Existe algum tipo de reconhecimento ou recompensa que não seja em dinheiro?
- 71) É realizado algum diagnóstico com os colaboradores para identificar se eles estão passando por algum tipo de problema que interfira no seu desempenho?
- 72) Outros comentários do gestor/sócio proprietário:

**MONITORAR PESSOAS - Banco de dados e Sistema de Informações de Gestão de Pessoas:**

- 73) Quais as dificuldades enfrentadas nos processos de monitorar pessoas?
- 74) Como a empresa mantém e organiza as informações sobre os funcionários (dados cadastrais, remuneração, férias, faltas, advertências, atrasos, benefícios, treinamentos etc.)? É feito através de um sistema informatizado?
- 75) É um sistema próprio p/ informações de Gestão de Pessoas ou é genérico?
- 76) O sistema gera relatórios que possam auxiliar o gestor na tomada de decisão?
- 77) O sistema permite a anotação de observações positivas ou negativas no cadastro do funcionário?
- 78) Todos os funcionários têm acesso às informações do sistema?
- 79) Outros comentários do gestor/sócio proprietário:

**OUTROS ASPECTOS – Gestão de pessoas:**

- 80) Como a empresa dimensiona a produtividade do colaborador?
- 81) Existe uma estatística dos níveis de absenteísmo e rotatividade?
- 82) Existe alguma prática da empresa que busque reduzir estes índices?