



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA**  
**CAMPUS JOÃO PESSOA**  
**DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS**  
**CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ÉLIDA RAYANNE BARBOSA DE CARVALHO**

**A GESTÃO DE PESSOAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:  
CONHECENDO AS PRÁTICAS E EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS.**

**JOÃO PESSOA**

**2022**

**ÉLIDA RAYANNE BARBOSA DE CARVALHO**

**A GESTÃO DE PESSOA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: conhecendo  
as práticas e experiências profissionais.**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.

**Orientador(a):** Prof<sup>a</sup> Dra. Maria Luiza da Costa Santos.

**JOÃO PESSOA**  
**2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

C331g Carvalho, Élide Rayanne Barbosa de.

A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas :  
conhecendo as práticas e experiências profissionais / Élide  
Rayanne Barbosa de Carvalho. – 2022.

62 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração ) –Insti-  
tuto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de  
Gestão e Negócios, 2022.

Orientação : Profª D.ra Maria Luiza da Costa Santos.

1. Gestão de pessoas. 2. Processos. 3. Microempresas.
4. Pequenas empresas. I. Título.

CDU 005.95(043)



**INSTITUTO FEDERAL**  
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA  
SECRETARIA ACADEMICA - CAMPUS JOAO PESSOA

PARECER 61/2022 - SAC/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 15 de dezembro de 2022.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**ÉLIDA RAYANNE BARBOSA DE CARVALHO**

Matrícula: 20181460045

**A GESTÃO DE PESSOAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: conhecendo as práticas e experiências profissionais**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em 12/12/2022

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Maria Luiza da Costa Santos (IFPB)**

Orientador(a)

**Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Rosângela Madruga (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Maria Luiza da Costa Santos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 15/12/2022 14:15:44.
- **Rosângela Madruga, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 16/12/2022 17:34:22.
- **Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 18/12/2022 00:28:01.

Este documento foi emitido pelo SIJAP em 15/12/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.fpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código: 367580  
Verificador: 296c4182fb  
Código de Autenticação:



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

## **Dedicatória**

À Allícyá, minha linda e doce menina.  
A sua confiança e admiração me motiva a continuar.

## **AGRADECIMENTOS**

Sou grata a Deus por ter me sustentado até aqui, dando-me o seu auxílio para que eu continuasse a caminhar nos dias da adversidade.

Infinitamente grata também pelo maior presente que me pode ofertar: MINHA FILHA. A menina que, com seu amor e admiração me faz querer conquistar o mundo, me faz sentir uma super heroína.

Agradeço aos meus pais pelo apoio dado, e por terem cuidado da minha filha por mim, para que eu pudesse correr atrás desse sonho.

Meus agradecimentos também aos professores que contribuíram com a minha formação, em especial à querida Professora Dra. Maria Luiza da Costa Santos, por demonstrar o seu amor no ato de ensinar, me apresentando a especialidade de Gestão de Pessoas causando um amor imediato. Sua compreensão e apoio nunca deixarão de ser por mim lembrados.

Também agradeço aos gestores que participaram da pesquisa e ajudaram a atingir o objetivo deste estudo.

Por fim, agradeço demais às pessoas que fizeram a caminhada ser mais leve, minhas amigas: Mariana Oliveira e Wanessa Silva. Vocês foram mais que colegas de curso, a presença e apoio ofertado foram cruciais para minha formação, serei eternamente grata.

*“Muito embora as organizações não sejam criadas apenas para ter pessoas, não existem organizações sem a presença delas.”*

(Idalberto Chiavenato)



## RESUMO

No decorrer das décadas o modelo de gestão de pessoas tem sofrido transformações buscando se aperfeiçoar no tocante a valorização dos trabalhadores no contexto do trabalho. As perspectivas apontam para esta área uma atuação mais humanística levando os gestores a enxergarem as pessoas como o diferencial competitivo, o que tem sido muito estudado nas organizações de médio e grande porte, mas pouco pesquisado nas micro e pequenas empresas - MPEs, apesar de serem essas que predominam no mercado de trabalho do estado da Paraíba. E, apesar das MPEs apresentarem um quadro funcional restrito, precisa implementar técnicas e práticas que otimize o capital humano e garanta sucesso na área de gestão de pessoas. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo geral investigar como tem sido praticada a gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas, a importância das pessoas e as dificuldades enfrentadas pelos gestores da área. Quanto a natureza, esta é uma pesquisa bibliográfica e exploratória, que utilizou como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista composto por 20 questões abertas e fechadas que foi aplicado aos gestores responsáveis pela área de pessoas de três organizações. Os dados analisados possibilitaram verificar que as MPEs aplicam técnicas relacionadas á quase todos os seis processos da gestão de pessoas, duas das empresas não incluem técnicas de desenvolver pessoas e a terceira que inclui faz isso de forma não especializada. As MPE's parecem não demonstrar habilidades para manuseio de diferentes técnicas denotando a necessidade de aperfeiçoamento e, não buscam apoio acadêmico e de profissionais especializados na área, mesmo reconhecendo a importância das pessoas para o sucesso de seus negócios. Foi registrado a necessidade da ocorrência de mais especialização na área de gestão de pessoas voltadas para as pequenas empresas, enfocando técnicas que possam ser aplicadas às suas demandas, de fácil implementação e de custo razoável, trazendo compreensão e qualificação para que as MPE's.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; processos; micro e pequenas empresas.

## ABSTRACT

Over the decades, the people management model has undergone transformations seeking to improve in terms of valuing workers in the context of work. The perspectives point to a more humanistic performance in this area, leading managers to see people as the competitive differential, which has been widely studied in medium and large organizations, but little researched in micro and small companies - MSEs, despite being those that predominate in the job market of the state of Paraíba. And, although MSEs have a restricted staff, they need to implement techniques and practices that optimize human capital and ensure success in the area of people management. In this sense, the present study aimed to investigate how people management has been practiced in micro and small companies, the importance of people and the difficulties faced by managers in the area. As for the nature, this is a bibliographical and exploratory research, which used as an instrument of data collection an interview script composed of 20 open and closed questions that was applied to the managers responsible for the people area of three organizations. The analyzed data made it possible to verify that the MSEs apply techniques related to almost all the six processes of people management, two of the companies do not include techniques to develop people and the third that does it in a non-specialized way. MPE's do not seem to demonstrate skills in handling different techniques, denoting the need for improvement and do not seek academic support and specialized professionals in the area, even recognizing the importance of people for the success of their businesses. It was registered the need for more specialization in the area of people management aimed at small companies, focusing on techniques that can be applied to their demands, easy to implement and at a reasonable cost, bringing understanding and qualification for MSE's.

**Keywords:** People management; Law Suit; micro and small companies.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1</b> - Os saltos gradativos da área de RH .....                                 | 19 |
| <b>Figura 2</b> - Processos da gestão de pessoas .....                                     | 22 |
| <b>Figura 3</b> - Tipos de abordagens nos processos de aplicar pessoas .....               | 28 |
| <b>Figura 4</b> - Os quatro componentes da remuneração total .....                         | 29 |
| <b>Figura 5</b> - As quatro etapas do processo de treinamento .....                        | 32 |
| <b>Figura 6</b> - O processo de DO como processo de mudança .....                          | 34 |
| <b>Figura 7</b> - Representação do número de pequenas empresas no mercado brasileiro ..... | 40 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| <b>Quadro 1</b> - Diferenças entre recrutamento interno e externo .....                    | 23 |
| <b>Quadro 2</b> - Prós e contras: Recrutamento interno e externo .....                     | 24 |
| <b>Quadro 3</b> – As cinco categorias de técnicas de seleção de pessoas .....              | 27 |
| <b>Quadro 4</b> – Benefícios espontâneos pagos pelas organizações .....                    | 31 |
| <b>Quadro 5</b> – Processos de gestão de pessoas identificados nas pequenas empresas ..... | 46 |
| <b>Quadro 6</b> – Descrição do processo de recrutamento .....                              | 48 |
| <b>Quadro 7</b> – Pontos fracos e fortes das MPE's .....                                   | 52 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabela 1</b> – Classificações brasileiras para micro e pequenas empresas ..... | 38 |
|---|----|

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|           |  |
|-----------|--|
| CAPES:    | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior    |
| CBT:      | <i>Computer-based training</i>                                 |
| CEFET-PB: | Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba              |
| CIEE:     | Centro de Integração Empresa-Escola                            |
| CV:       | <i>Curriculum vitae</i>  |
| EPP:      | Empresa de pequeno porte                                       |
| IFPB:     | Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba |
| MEs:      | Microempreendedores  |
| MEC:      | Ministério da Educação   |
| MEI:      | Micro Empreendedor individual                                  |
| MPES:     | Micro e pequenas empresas                                      |
| MRH:      | Mercado de recursos humanos                                    |
| PNAES:    | Programa Nacional de Assistência Estudantil                    |
| DO:       | Desenvolvimento organizacional                                 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>16</b> |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>  | <b>18</b> |
| 2.1 GESTÃO DE PESSOAS .....   | 18        |
| <b>2.1.1 Conceito .....</b>   | <b>20</b> |
| <b>2.1.2 Processos e práticas de gestão de pessoas .....</b>                              | <b>21</b> |
| 2.1.2.1 Processo de agregar pessoas .....   | 22        |
| 2.1.2.2 Processo de aplicar pessoas .....   | 27        |
| 2.1.2.3 Processo de recompensar pessoas .....   | 29        |
| 2.1.2.4 Processo de desenvolver pessoas .....   | 31        |
| 2.1.2.5 Processo de manter pessoas .....  | 35        |
| 2.1.2.6 Processo de monitorar pessoas .....   | 37        |
| 2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....   | 38        |
| 2.3 DESAFIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS NAS MPES .....                                      | 40        |
| <b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>  | <b>43</b> |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....  | 43        |
| 3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA .....  | 44        |
| 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....  | 44        |
| 3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS .....   | 45        |
| <b>4 ANÁLISE DE DADOS .....</b>   | <b>46</b> |
| 4.1 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS IDENTIFICADOS .....                                    | 46        |
| 4.2 DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO UTILIZADAS PELAS<br>EMPRESAS PESQUISADAS .....       | 47        |
| <b>4.2.1 Como funciona o processo de agregar pessoas .....</b>                            | <b>48</b> |
| <b>4.2.2 Aplicando pessoas nas MPEs .....</b>   | <b>49</b> |
| <b>4.2.3 Processo de recompensar pessoas .....</b>  | <b>49</b> |
| <b>4.2.4 Processo de desenvolver pessoas .....</b>  | <b>50</b> |
| <b>4.2.5 Processo de manter pessoas .....</b>   | <b>50</b> |
| <b>4.2.6 Processo de monitorar pessoas .....</b>  | <b>50</b> |
| 4.3 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS PARA A SOBREVIVÊNCIA NO MERCADO<br>DE COMPETITIVIDADE ..... | 51        |
| 4.4 DIFICULDADES ENFRENTADAS PELOS GESTORES DAS EMPRESAS .....                            | 51        |
| 4.5 EXPERIÊNCIAS DAS MPE's NO TOCANTE A GESTÃO DE PESSOAS ....                            | 52        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>   | <b>53</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>55</b> |
| <b>APÊNDICE .....</b>   | <b>i</b>  |
| <b>QUESTIONÁRIO - GESTÃO DE PESSOAS EM MPES .....</b>                                     | <b>i</b>  |

## 1 INTRODUÇÃO

As microempresas têm grande participação na economia brasileira, representando a maior parte dos estabelecimentos registrados no país. Segundo a CNN Brasil (2021), o índice do número de microempresas registradas no Brasil teve um crescimento significativo de 30% nos últimos 3 anos. Apenas em 2021, 3.782.437 novas empresas surgiram, dados do governo federal.

A microempresa tem sido geradora da maior parte de empregos, uma pesquisa realizada pelo Sebrae ainda em 2016, apontou que as MPEs respondiam a 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado, o que representa 16,1 milhões. Outras pesquisas realizadas pelo Sebrae (2022), apontam que os empreendedores iniciais estão mais escolarizados, 28,5% deles possuem curso superior completo, representando um bom aumento em relação ao ano de 2020, quando esse índice era de 24,4%.

Junto ao elevado número de novas micro empresas atuantes no mercado, também ocorrem as mais diversas transformações realizadas no campo da gestão de pessoas, que vem se tornando cada vez mais personalizadas, atuais e abrangentes.

Segundo Dutra (2012), são duas as vertentes que pressionam as organizações a transformarem-se. A primeira é o ambiente em que a empresa está inserida, vista de uma visão macro, onde podem ser verificadas questões como: valor agregado ao produto ou serviço, globalização e relações comerciais. A segunda é caracterizada pelo ambiente interno (micro), onde as pessoas buscam satisfazer um conjunto de necessidades através do trabalho como, exercício da cidadania organizacional, manutenção da competitividade profissional, desenvolvimento pessoal, dentre outros. Logo, os gestores buscam cedo identificar quais as mudanças necessárias a serem realizadas dentro da organização para melhor atender as necessidades da empresa, assim como também dos colaboradores.

Visando a considerável importância das MPEs e da gestão de pessoas nestas, e por o tema ser pouco abordado nas literaturas acadêmicas o que privilegia os modelos de gestão das grandes organizações, se faz de grande importância que tais modelos sejam identificados e definidos.

O setor de Recursos humanos, necessariamente falando da gestão de



peçoas, é de suma importância para o sucesso de uma empresa, pois a atuação deste está diretamente ligada à motivação, produtividade, saúde e bem-estar dos funcionários, dentre tantas outras questões. Muito vem sendo feito em relação à gestão de pessoas nas grandes empresas, porém as microempresas geralmente são formadas de forma espontânea, não formalizando alguns processos nessa área, o que pode facilitar para algumas delas e trazer dificuldades para outras, impactando diretamente em seus resultados.

Logo, este trabalho tem como objetivo geral investigar como tem sido praticada a gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas, a importância das pessoas e as dificuldades enfrentadas pelos gestores da área.

Tendo como objetivos específicos:

- a. Identificar os processos de gestão de pessoas que são aplicados nas Micro e pequenas empresas pesquisadas;
- b. Descrever as práticas de gestão de pessoas que são utilizadas pelas empresas pesquisadas;
- c. Levantar a opinião dos pesquisados sobre a importância das pessoas para a sobrevivência no mercado de competitividade;
- d. Relacionar as dificuldades enfrentadas pelos gestores das empresas no que se refere a manter pessoas em seu quadro funcional; e,
- e. Verificar as experiências das MPE's no tocante a gestão de pessoas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo estão apresentadas informações que possibilitarão a melhor compreensão do leitor acerca dos assuntos que irão permear este estudo. Serão apresentadas teorias relativas a Gestão de pessoas, as Micro e pequenas empresas e os desafios impostos pela situação de competitividade organizacional.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Para desenvolver suas atividades, serviços, produzir bens, atender a clientes e traçar estratégias, as empresas necessitam diretamente do trabalho humano, o que nos leva a compreender que a gestão de pessoas tem grande importância e deve ser bem gerida em todas as organizações, sendo ela de pequeno ou grande porte.

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais vem passando por transformações nos últimos anos, tanto em seus aspectos tangíveis quanto conceituais também.

Há um tempo atrás o relacionamento entre os funcionários e organizações eram tidos como conflituosos. Acreditava-se que os objetivos das organizações como lucro e produtividade por exemplo, iam de encontro às necessidades e objetivos dos funcionários, como melhores benefícios, desenvolvimento e bem estar. Com a evolução e adaptação das empresas, esse comportamento vem mudando e fazendo-as perceber que é possível obter resultados ainda mais positivos para a empresa quando atende às necessidades das pessoas. Hoje, as empresas entendem que os funcionários são mais que um recurso, são parceiros da organização, como descrito na Figura 1.

**Figura 1** - Os saltos gradativos da área de RH.

**Fonte:** Chiavenato (2014, p. 2)

Além das mudanças que impulsionaram a evolução da área de recursos humanos, como visto na Figura 1 também existem as mudanças e diferenças situacionais, como também citado por Chiavenato (2010, p.8):

A gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a estrutura organizacional adotada, a cultura que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outras variáveis importantes.

Considerando o pensamento deste autor, a gestão de pessoas é influenciada por fatores externos como a evolução tecnológica, do mercado e estudos acadêmicos ao longo do tempo, assim como também passa por mudanças de acordo com suas experiências e mudanças internas.

- Nesse sentido é importante compreender que a gestão de Recursos Humanos busca estudar o que pode ou deve ser feito para tornar o trabalhador mais produtivo e as pessoas mais satisfeitas (IVANCEVICH, 2008) e, para alcançar este propósito Chiavenato (2010) destaca a necessidade de as organizações atentarem para os oito objetivos propostos na atual Gestão de Pessoas, os quais podem ser assim compreendidos:
- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar pessoas bem treinadas e bem motivadas à organização;
- Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- Administrar e impulsionar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsáveis;
- Construir a melhor empresa e a melhor equipe.

Assim, a gestão de pessoas é considerada como o elo entre as pessoas e a organização e para assumir esse desafio a empresa necessita das pessoas para atingir seus objetivos, assim como as pessoas alcançam também seus objetivos pessoais e profissionais através das empresas.

### **2.1.1 Conceito**

Gestão de pessoas é o ajuntamento de métodos, práticas, técnicas e habilidades definidas como o objetivo de gerir e potencializar o capital humano nas empresas. A gestão de pessoas possui grande responsabilidade no treinamento dos colaboradores, tendo como objetivo trazer crescimento para a empresa e também para o próprio profissional, devendo ser desenvolvida pelos gestores e diretores da empresa, porque é uma área que requer capacidade de liderança.

Para Fisher e Fleury (1998), gestão de pessoas é o conjunto de políticas e

práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. A partir desse conceito percebemos que para Fisher e Fleury, a gestão de pessoas é desenvolvida através das práticas da própria empresa influenciando as relações e comportamento dos colaboradores.

Nos últimos anos, gestão de pessoas é o termo mais utilizado para se referir as maneiras de relacionar-se com as pessoas nas organizações e, como ressalta Chiavenato (1999, p.6):

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Logo percebemos que a Gestão de pessoas é uma interação dos diversos aspectos de uma organização. E mesmo que haja modelos específicos de gestão de pessoas, as empresas adotam aqueles que mais se enquadram em seu contexto organizacional.

Dutra (2009) aborda a Gestão de pessoas como a maneira de uma organização se estruturar para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho. Assim considerando os conceitos apresentados pode-se concluir que a gestão de pessoas se refere a forma como a empresa se organiza para guiar o comportamento dos colaboradores na organização.

### **2.1.2 Processos e práticas de gestão de pessoas**

As pessoas fazem parte do capital intelectual das organizações e para receber o melhor na gestão de pessoas é necessário que existam processos na organização e que eles sejam desenvolvidos da melhor forma possível. Feito isso, torna-se possível formar equipes competentes e comprometidas com os objetivos individuais e da empresa.

Pode parecer algo simples, porém este é um grande desafio da área. Os indivíduos são recursos de alto valor nas empresas, porém também o mais complexo. Por isso, é fundamental utilizar dos processos de Gestão de Pessoas previamente definidos, pois isso contribuirá de maneira efetiva, para que as ações do setor de Recursos Humanos sejam assertivas.

**Figura 2** - Processos da gestão de pessoas.



**Fonte:** Chiavenato (2014, p.91).

Os processos que compõem a gestão de pessoas, como demonstrado na Figura 2 apresentam uma funcionalidade específica, tendo todos grande influência entre si. A má gestão em um dos processos certamente incorrerá em problemas nos demais.

A seguir serão apresentados os principais processos da gestão de pessoas.

#### 2.1.2.1 Processo de agregar pessoas

O processo de agregar pessoas, dá-se primeiramente no ato em que a empresa tem de comunicar as suas oportunidades de trabalho para que assim as pessoas passem a procurá-las. Essa etapa chama-se recrutamento, que faz a interligação entre o mercado de trabalho e o RH da empresa.

Chiavenato (2014, p.4), conceitua recrutamento como “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização. É basicamente um sistema de informação, pelo qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher”.

Para Richard Clayton (2022), fundador da Trinta Porcento, empresa que atua com contabilidade, Recursos Humanos e gestão empresarial, um dos principais pontos que devem estar bem alinhados ao setor de RH para que o trabalho de

recrutamento e seleção seja feito da forma adequada são: o propósito, os princípios e as políticas da empresa.

Com este princípio, no processo de recrutamento, o setor fica responsável por buscar talentos no mercado de trabalho que preencham as necessidades técnicas da empresa e, também, pessoas que estejam alinhadas com a cultura e visão de futuro da organização. Para Gil (2006), os critérios que devem ser avaliados em um processo de recrutamento devem ser organizados e definidos de acordo com suas prioridades e exigências quanto às características do cargo.

Outro fator importante é a imagem que a empresa passa para o mercado de trabalho durante os processos de recrutamento. Esse é um importante canal em que a empresa deve utilizar de forma planejada para estimular e atrair novos talentos, pois uma empresa bem vista provavelmente terá mais e melhores candidatos. Assim como uma empresa sem profissionalismo passa uma imagem negativa da empresa.

O recrutamento deve ser realizado de forma que atraia o perfil ideal para a vaga, e pode ser feito de forma interna e externa à empresa. O recrutamento interno atua sobre os candidatos que já fazem parte da empresa, através de promoção ou transferência de atividades. Já o recrutamento externo atua sobre os candidatos que ainda não fazem parte da empresa, submetendo-os ao processo de seleção pessoal.

**Quadro 1 - Diferenças entre recrutamento interno e externo**

| <b>Recrutamento interno</b>  | <b>Recrutamento externo</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ É feita a promoção de funcionários que já fazem parte da empresa para preencher a vaga;</li> <li>○ Os candidatos são recrutados internamente, dentre os que já fazem parte da empresa;</li> <li>○ Os candidatos já são conhecidos, já passaram por testes, programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho;</li> <li>○ As melhores oportunidades são oferecidas aos candidatos que já fazem parte da empresa, ajudando-os a desenvolver sua carreira profissional dentro da organização.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ São selecionados candidatos que ainda não faziam parte da organização para preencher a vaga;</li> <li>○ Os candidatos são recrutados de forma externa, no mercado de recursos humanos;</li> <li>○ Os candidatos são desconhecidos pela empresa e precisam ser avaliados através do processo seletivo;</li> <li>○ As oportunidades são oferecidas no MRH, estando disponíveis para candidaturas externas.</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2014, p.104)

Há muitas diferenças entre as duas formas de recrutamento como visto no Quadro 1. Essas diferenças trazem consigo vantagens e desvantagens, cabendo a empresa avaliar qual irá melhor atender seus objetivos e necessidades. No Quadro 2 estão listados alguns desses prós e contras segundo Chiavenato (2014).

**Quadro 2 - Prós e contras: Recrutamento interno e externo**

| <b>Prós</b>   |  |
|---|--|
| <b>Recrutamento interno</b>   | <b>Recrutamento externo</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aproveita melhor o potencial humano da organização;</li> <li>○ Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos funcionários que já fazem parte da empresa;</li> <li>○ Incentiva a permanência dos funcionários na organização;</li> <li>○ Ideal para situações que requerem pouca mudança no ambiente da empresa;</li> <li>○ Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos já são conhecidos na empresa;</li> <li>○ Menor custo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Introduz novos talentos e habilidades na empresa;</li> <li>○ Enriquece o patrimônio humano na empresa ao incluir novos conhecimentos e competências;</li> <li>○ Incentiva a integração da empresa com o mercado de recursos humanos;</li> </ul> |
| <b>Contras</b>  |  |
| <b>Recrutamento interno</b>   | <b>Recrutamento externo</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pode bloquear a entrada de novas ideias e experiências na empresa.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Afeta a motivação dos funcionários atuais;</li> <li>○ Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer as vagas a estranhos.</li> </ul>  |

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2014).

A decisão da forma da qual o recrutamento será feito depende do objetivo da empresa, seja para preencher cargo ou na busca de aquisição de competências. O



recrutamento interno tem como principal vantagem o conhecimento dos funcionários que já fazem parte da empresa, já o recrutamento externo tem um campo de busca mais amplo, tendo a necessidade de utilizar de diferentes técnicas para se conectar aos possíveis candidatos.

O processo de recrutamento externo inicia-se com a candidatura do indivíduo à vaga, que se dá por meio do preenchimento da proposta de emprego ou apresentação do *curriculum vitae* (CV). A proposta de emprego é um formulário que pode ser preenchido através da internet, no qual deve-se incluir dados pessoais, escolaridade, endereço, telefone e experiência profissional. Além da proposta de emprego, outra fonte de informação é o currículo que funciona como um portfólio, contendo informações pessoais, habilidades, experiências e qualificações profissionais.

O *curriculum vitae* deve ser bem elaborado, deve conter as informações necessárias para a candidatura à vaga de forma que apresente o candidato da melhor forma possível agradando ao selecionador.

Existem diversas formas de recrutamento externo, para fazer com que o *curriculum vitae* chegue até o RH da empresa. Sendo alguns deles:

- Anúncios em jornais e revistas especializadas;
- Agências de recrutamento: operadas pelo governo, associadas com organizações não lucrativas, particulares ou privadas;
- Contatos com escolas, universidades e agremiações;
- Cartazes ou anúncios em lugares visíveis;
- Recrutamento virtual;
- Apresentação de candidatos por indicação de funcionários.

O recrutamento é uma atividade que assim como as outras deve estar alinhada às estratégias da organização. O processo de recrutamento tem melhores resultados quando os recrutadores são treinados. O processo tem que agregar valor tanto para as empresas quanto para as pessoas que participam dele, sendo sempre necessário que sejam realizadas avaliações de resultado para aferir se os objetivos estão sendo alcançados e a que custo.

No que se refere a seleção, esta etapa caracterizasse como o processo pelo qual a organização seleciona o candidato que melhor se adequa ao cargo disponibilizado e cultura da empresa, através de métodos de seleção, como: entrevistas, testes de aptidão, testes de conhecimento etc. Segundo John Ivancevich (1995), “a seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.”

A variabilidade humana é enorme, são várias as diferenças entre as pessoas, desde o físico (como estatura, força, resistência) como também em questões psicológicas (como caráter, inteligência, competências, etc.), o que as leva a desenvolver seus papéis de forma diferente, e daí vem a importância de uma seleção bem feita.

Atualmente, os processos seletivos vão além de apenas uma ferramenta para preencher vagas. As organizações estão usando dessa etapa como um meio eficiente de aumentar seu capital humano, focando na captação de competências indispensáveis para o sucesso da organização, de acordo com seus critérios de seleção.

O processo seletivo é um sistema de comparação e de tomada de decisão, e ele se baseia em alguns critérios para que as comparações sejam feitas de forma válida. Tais critérios baseiam-se a partir das informações obtidas sobre os cargos e competências requeridas pela empresa. São bases de comparação para selecionar pessoas:

- Descrição e análise do cargo;
- Competências requeridas pela empresa;
- Técnica dos incidentes críticos;
- Requisição de pessoal;
- Análise do cargo no mercado (Cargo representativo ou cargo de referência);
- Hipótese de trabalho.

A partir das informações obtidas sobre o cargo a ser preenchido e das competências necessárias aos candidatos, o próximo passo é a escolha das técnicas que serão utilizadas para realizar a seleção. Robbins (2004) entende que é necessário conhecer detalhadamente algumas técnicas e principalmente as técnicas de seleção mais adequadas ao caso ou a situação.

**Quadro 3** – As cinco categorias de técnicas de seleção de pessoas.

|  |   |   |
|--|---|---|
| Entrevista de seleção                    | Entrevista dirigida (com roteiro pré-estabelecido)<br>Entrevista livre (sem roteiro definido) |   |
| Provas de conhecimentos ou de capacidade | Gerais  | Cultura geral<br>Línguas  |
|  | Específicas   | Conhecimentos técnicos<br>Cultura profissional                                |
| Testes psicológicos                      | Testes de aptidões  | Gerais<br>Específicas   |
| Testes de personalidade                  | Testes expressivos  | Psicodiagnóstico miocinético  |
|  | Testes projetivos   | Psicodiagnóstico Rorschach<br>Teste da árvore<br>Teste de apercepção temática |
|  | Inventários   | De motivação<br>De interesse  |
| Técnicas de simulação                    | Psicodrama, dinâmica de grupo.<br>Dramatização ( <i>role playing</i> )                        |   |

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2014, p.129).

A seleção de pessoas é um processo composto por varias etapas. Nas etapas iniciais são aplicadas as etapas mais simples e econômicas, e posteriormente quando se há um numero menor de candidatos por não terem ultrapassado as etapas iniciais, são realizadas as técnicas mais minuciosas. Quanto mais precisas forem as informações extraídas através das etapas da seleção, maior a chance de se obter sucesso na contratação.

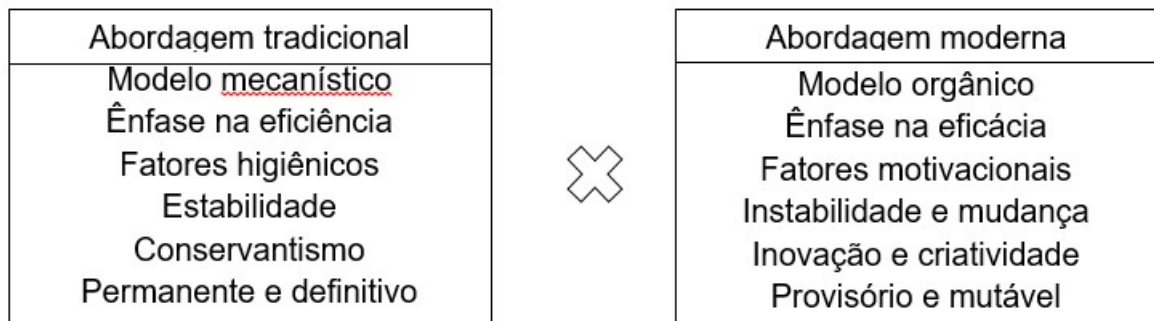
#### 2.1.2.2 Processo de aplicar pessoas

Após as etapas do processo de agregar pessoas, os selecionados devem ser integrados á empresa sendo posicionados em seus cargos e treinados e

avaliados quanto ao seu desempenho, esse processo denominasse como processo de aplicar pessoas.

Os processos de aplicar pessoas nas organizações variam de forma expressiva. Algumas empresas possuem a abordagem tradicional, onde é enfatizada a eficiência, exigindo assim que as pessoas sigam os métodos já preestabelecidos pela empresa. Em contrapartida, noutras são aplicados métodos e modelos orgânicos que favorecem a inovação e criatividade dos indivíduos, como demonstra a figura 3.

**Figura 3** – Tipos de abordagens nos processos de aplicar pessoas.



**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2014)

Para o processo de aplicar pessoas, o primeiro passo é fazer a orientação do funcionário. É importante que sejam definidos os comportamentos e ações, metas e objetivos, rumo e ações que o indivíduo deverá que assumir em seu posto. É necessário que o funcionário conheça a missão e visão da empresa, e adapte-se à sua cultura organizacional. O processo de orientação tem o objetivo de passar as informações sobre o cargo e cultura da organização de forma clara, com o intuito de envolver o indivíduo, passando-lhe segurança quanto ao papel que deve ser por ele desenvolvido.

Outro fator importante nos processos de aplicar pessoas é o plano de carreira. Que consiste em preparar as pessoas para ocuparem cargos mais altos na organização, propiciando aos funcionários maior remuneração e status.

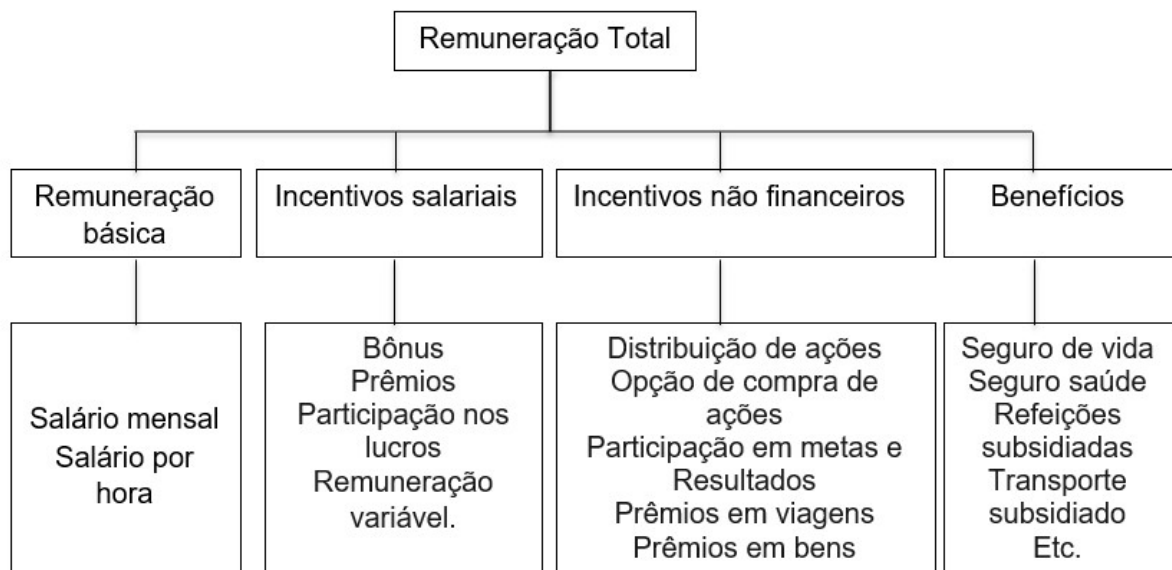
Por fim, nesse processo temos a avaliação de desempenho humano. A avaliação de desempenho é um plano que tem o objetivo de analisar, verificar e identificar o desempenho dos funcionários, tanto de forma individual como também no grupo, de forma a avaliar o desenvolvimento dos colaboradores e da empresa.

### 2.1.2.3 Processo de recompensar pessoas

O ambiente organizacional possui duas vertentes: em um dos lados a empresa com suas necessidades e objetivos, e do outro os funcionários com seus anseios e necessidades. O processo de recompensar pessoas irá gerar estratégias para atender as expectativas dos colaboradores, mantendo-os motivados á executarem suas tarefas da melhor forma. Logo, os processos de oferecer recompensas são um dos principais processos para a gestão de pessoas.

As relações de trabalho são baseadas em uma "troca" entre funcionário e empregador, ou seja, a troca do serviço prestado pela remuneração. Lacombe (2005, pág.147) diz que remuneração "é a soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salários, gratificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras), bem como todos os benefícios financeiros, como prêmios por produtividade, participação nos resultados e opção de compras de ações entre outros". A remuneração total dos funcionários é composta por quatro componentes, sendo eles: Remuneração básica, incentivos salariais, incentivos não financeiros e benefícios. A remuneração pode ser fixa ou variável, dependendo da política salarial adotada pela empresa.

**Figura 4 – Os quatro componentes da remuneração total**



**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2014).

O principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que é recebido em forma de salário mensal ou salário por hora. Já os incentivos salariais podem ser entregues como bônus, prêmios e participação nos lucros. Há também os benefícios que na maioria das vezes são entregues como remuneração indireta e os incentivos não financeiros como participação em metas e resultados, opção de compras em ações, etc.

A remuneração fixa é a “troca” feita com os funcionários pelo seu tempo dedicado à organização, funciona como fator higiênico. Por isso é necessário que haja estímulos que levem o colaborador a manter-se motivado e melhorar seu desempenho, para almejar e alcançar metas. Para esse fim são implementados programas de incentivo. Para isto, as empresas dispõem de sistemas de recompensas para estimular os comportamentos desejados, assim como dispõem também de sistemas de punições para conter os comportamentos indesejáveis (como advertências verbais e escritas, suspensão do trabalho e desligamento da organização), induzindo assim os indivíduos á trabalhar em benefício da organização. São exemplos de recompensas financeiras:

- Recompensas relacionadas aos resultados da empresa;
- Recompensas relacionadas ao tempo de serviço do funcionário;
- Recompensas por mérito;
- Recompensas relacionadas aos resultados departamentais;
- Recompensas relacionadas ao aumento de competências.

Atualmente, para reter seus talentos as organizações buscam incluir benefícios além dos legais exigíveis. Os benefícios legais são aqueles que são direito do trabalhador, exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, sendo alguns deles: Férias, 13º salário, aposentadoria, seguro de acidentes de trabalho, salário família e salário maternidade. Além desses, são oferecidos também os benefícios espontâneos, não exigidos por lei, esse benefícios são concedidos por decisão estratégica da empresa.

**Quadro 4 – Benefícios espontâneos pagos pelas organizações.**

|                               |
|-------------------------------|
| <b>Benefícios espontâneos</b> |
|-------------------------------|

| Monetários   | Não monetários   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gratificações.</li> <li>- Refeições subsidiadas.</li> <li>- Transporte subsidiado.</li> <li>- Seguro de vida em grupo.</li> <li>- Empréstimos.</li> <li>- Assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio.</li> <li>- Complementação de aposentadoria ou planos de seguridade social.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Refeitório</li> <li>- Assistência médico-hospitalar.</li> <li>- Assistência odontológica.</li> <li>- Serviço social e aconselhamento.</li> <li>- Clube ou grêmio.</li> <li>- Transporte da residência para a empresa e vice-versa.</li> <li>- Horário móvel ou flexível.</li> </ul> |

**Fonte:** O autor (2022).

Antes de decidir quais benefícios serão oferecidos aos funcionários, a organização deve avaliar os custos e fixar quais objetivos pretende atingir, levando em consideração que essa etapa influencia em todos os demais processos.

#### 2.1.2.4 Processo de desenvolver pessoas

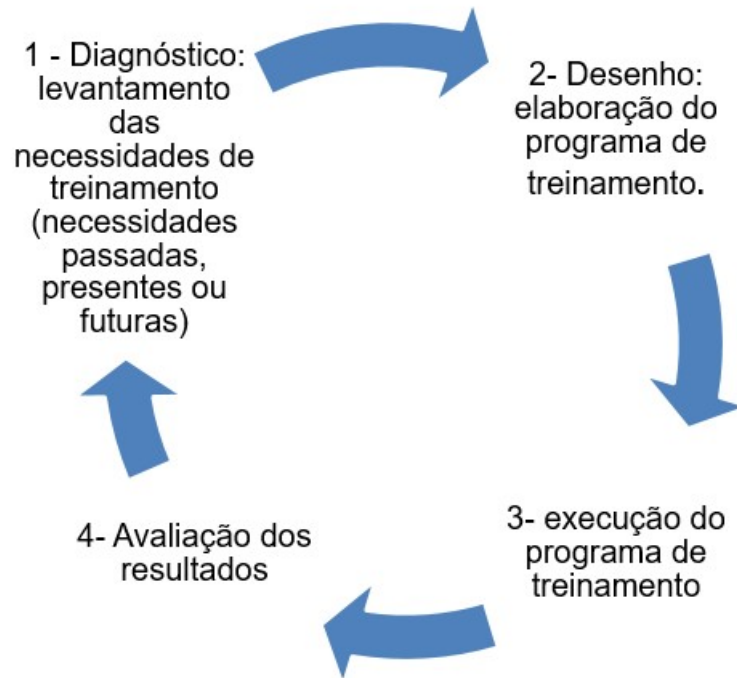
As pessoas possuem grande capacidade de crescimento e desenvolvimento. Desenvolver pessoas é dar oportunidade para que o indivíduo obtenha novos conhecimentos para tornar-se mais eficiente no que faz e desenvolva novas habilidades e competências. Marras (2009, p. 169) conceitua o mesmo processo como “o responsável por despertar as potencialidades de um colaborador com talento, permitindo que essas aflorem e cresçam até o nível desejado de resultados”. O processo de desenvolver pessoas é composto por três classes, sendo elas: treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional.

Apesar do treinamento e desenvolvimento utilizarem de técnicas similares, possuem significado diferente, 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, 2000 apud SILVEIRA, 2011, p.30).

O treinamento e desenvolvimento de pessoal são subclasses que tratam de como as pessoas aprendem de forma individual, e o desenvolvimento organizacional é uma classe mais abrangente que relaciona-se a como as organizações se desenvolvem através da mudança e inovação.

O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro fases, representado a seguir na figura 5.

**Figura 5** – As quatro etapas do processo de treinamento.



**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2014).

O treinamento pode ser entregue por diversos meios: pelo telefone, via *e-mail*, no trabalho, na classe ou via satélite. Esse material pode ser acessado através de técnicas de leituras, instrução programada, treinamento em classe, CBT (conteúdo em CDs/DVDs) e *E-learning* (conteúdo online).

Atualmente o mundo dos negócios requer organizações flexíveis e orgânicas, que se adaptem facilmente às novas características do mercado. Para tanto, é de extrema importância obter boas fontes de ativos intelectuais assim como desenvolvê-los da melhor maneira. Marras (2009, p. 169) afirma que o desenvolvimento é “o responsável por despertar as potencialidades de um colaborador com talento, permitindo que essas aflorem e cresçam até o nível desejado de resultados”.

Há diversos métodos para desenvolver pessoas. Há técnicas voltadas para o desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo (como rotação de cargos, posições de assessoria e atribuições de comissões) e fora do cargo (como cursos e



seminários, exercícios de simulação e treinamentos fora do ambiente organizacional). São exemplos de métodos de desenvolvimento de pessoas:

- Rotação de cargo;
- Exercícios de simulação;
- Treinamento fora da empresa;
- Estudos de casos;
- Jogos de empresa
- Centro de desenvolvimento interno;
- *Coaching*;
- Tutoria ou *mentoring*;
- Aconselhamento de funcionários;

As empresas mais modernas estão cada vez mais investindo em programas *trainees*, tais programas funcionam como um mecanismo de aperfeiçoamento do capital intelectual da empresa, sendo um investimento para o sucesso futuro da empresa. *Trainee* são indivíduos que estão iniciando sua carreira profissional. Eles são contratados através de programas e centro de integração entre empresas e organizações educacionais (ex: CIEE). Esses profissionais são treinados e trabalham diretamente com os gestores de cada área, para que aprenda os processos da empresa e ao fim do programa assuma um cargo de relevância na organização.

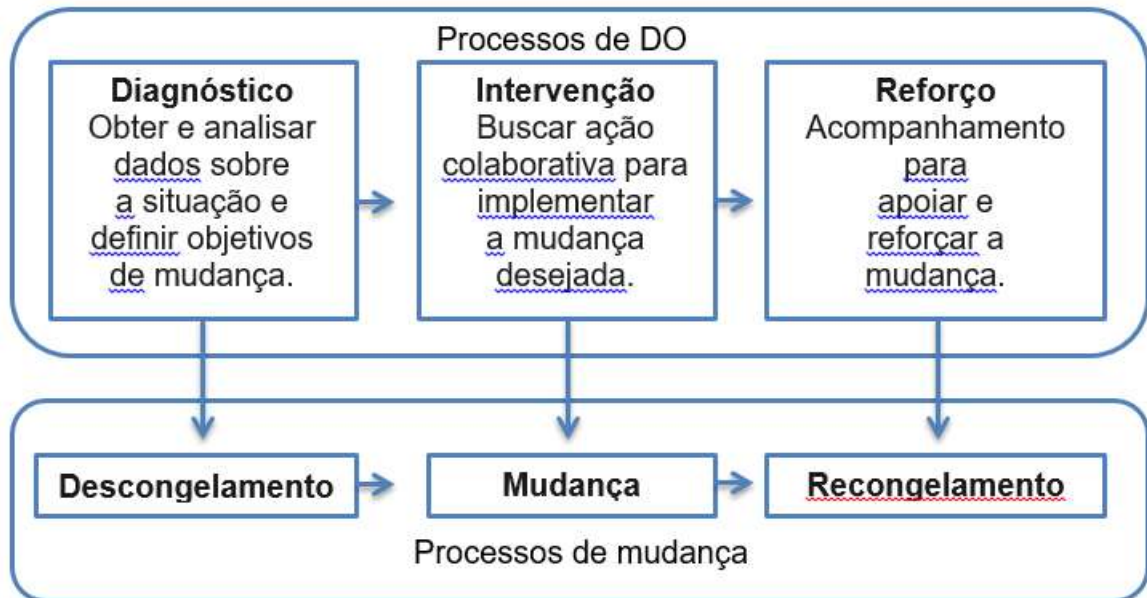
Os programas de treinamento e desenvolvimento trabalham com aprendizagem ao nível individual. Em contrapartida há instrumentos de aprendizagem a nível de toda a organização que caracterizam-se como programas de desenvolvimento organizacional.

Desenvolvimento organizacional é uma abordagem em que os próprios colaboradores formulam a mudança e a implementam com o auxílio de um consultor interno ou externo. Dutra (2009) ressalta que o desenvolvimento da organização está ligado diretamente à capacidade de desenvolver e ser desenvolvida por pessoas.

O processo de desenvolvimento organizacional é dinâmico e composto por três etapas: Diagnóstico, intervenção e reforço. O DO atua como um processo de mudança planejado, baseado no conceito Lewin. Lewin propõe que você precisa

primeiro descongelar o bloco de gelo, para depois construir o molde para o novo formato e finalmente recongelar o novo bloco em novo formato, essa teoria é perfeitamente aplicada ao DO, como demonstra a Figura 6.

**Figura 6** – O processo de DO como processo de mudança.



**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2014).

As principais técnicas de DO são:

- Treinamento da sensibilidade: Consiste em reunir grupos de treinamento que são orientados por um líder para aumentar a sensibilidade quanto às habilidades e às dificuldades de relacionamento interpessoal.
- Análise transacional (AT): É uma técnica que visa o autodiagnóstico das relações interpessoais. Ensina o indivíduo a transmitir mensagens claras de forma natural, tendo o objetivo de reduzir maus hábitos na comunicação.
- Desenvolvimento de equipes: consiste em uma técnica de alteração comportamental de equipes, eliminando barreiras de comunicação através da compreensão de suas causas.
- Consultoria de procedimentos: essa técnica consiste na coordenação de equipes realizada por um consultor, permitindo intervenções para

tornar a equipe mais sensível aos processos de estabelecer metas, tomada de decisões, confiança e criatividade.

- Reunião de confrontação: é uma técnica que tem como objetivo a alteração comportamental. Dois grupos distintos que estão em conflito são desafiados a fazerem uma autoavaliação e avalia também o grupo oposto, sendo o consultor o mediador entre os grupos.
- Retroação de dados (feedback de dados): consiste é uma técnica de mudança de comportamento que atua através da retroação de dados, possibilitando aos funcionários organizá-los e agirem criativamente devido a quantidade de dados cognitivos que recebe. Essa técnica reflete a maneira pela qual o individuo é visto pelos demais.

Apesar de ser um forte impulsionador da mudança organizacional, o DO apresenta algumas limitações, como: seus programas são de difícil avaliação; são geralmente muito vagos; os custos totais são difíceis de serem avaliados; têm o custo alto. Essas limitações indicam as áreas nas quais o programa necessita de aperfeiçoamento, não significando que se devam eliminar os esforços de DO.

#### 2.1.2.5 Processo de manter pessoas

Manter pessoas exige um conjunto de técnicas, dentre elas uma das mais importantes é o estilo de gestão da empresa. O Estilo de gestão da empresa deve ser fundamentado na Teoria Y, desenvolvida pelo professor de psicologia e economista McGregor, no final da década de 50. A teoria Y defende uma abordagem moderna na qual os gestores possuem uma postura mais democrática e consultiva, em que há respeito às pessoas e suas características individuais.

Os processos de manutenção de talentos existem para manter os colaboradores motivados e satisfeitos, assegurando-lhes condições de participar ativamente dos negócios da empresa, proporcionando um ambiente físico, psicológico e social agradável. Segundo Boudreau e Milkovich (2000) três temas são fundamentais no comprometimento dos empregados: programas de qualidade de vida profissional, comitês de empregados-administradores e outras iniciativas da empresa que tenham como objetivo o envolvimento de seus funcionários.

Para desenvolver um programa de relações com empregados, os executivos devem atentar-se para qual objetivo pretende-se alcançar através dele. É importante que a empresa e funcionários tenham uma comunicação assertiva e mutua, orientando-os de forma clara quanto á filosofia da empresa, dando espaço para opiniões e incluindo-os nos processos decisórios da empresa para que assim obtenha-se cooperação e comprometimento da parte deles.

Algumas empresas aplicam programas de sugestões, que estimulam para que os funcionários forneçam sugestões á empresa e os recompensam de acordo com a funcionalidade destas. Geralmente, as recompensas são monetárias e com reconhecimento público. Além deste, também há programas de reconhecimento, que são prêmios concedidos aos funcionários por reconhecimento por suas contribuições á organização.

Por lidar com pessoas, os gestores sempre se depararão com problemas de comportamento dos colaboradores, nem todos os funcionários vão ter um bom desempenho na organização. Os principais sinais de um funcionário problemático são:

- Elevado absenteísmo, maior nas segundas e sextas-feiras, antes e depois de feriados.
- Faltas não justificadas.
- Faltas frequentes.
- Atrasos e saídas antecipadas.
- Altercações e conflitos com colegas.
- Negligências que provocam problemas a outros funcionários.
- Julgamento precário de situações e decisões erradas no trabalho.
- Muitos acidentes estranhos no trabalho.
- Danos e paradas de máquinas em razão de negligências.
- Envolvimentos com a lei, como multas no trânsito, embriaguez, etc.
- Má aparência pessoal.

Há empresas que possuem mecanismos que auxiliam o colaborador quanto aos seus problemas comportamentais, são os programas de assistência a empregados (PAE). Esses programas dão assistência ao individuo através de planos da empresa ou através de contatos com assistências profissionais legais.

Para a gestão de pessoas além de agregar, desenvolver, recompensar e aplicar talentos é necessário mantê-los, estando engajados e satisfeitos, pois as pessoas passam maior parte de suas vidas no local de trabalho, e é necessário que esse ambiente ofereça condições psicológicas e sociais saudáveis.

#### 2.1.2.6 Processo de monitorar pessoas

Monitorar pessoas significa acompanhar, orientar e manter o comportamento dos indivíduos nas organizações dentro dos parâmetros determinados. As empresas trabalham de acordo com as diretrizes para chegar a um determinado fim, e o monitoramento de pessoas é o acompanhamento da execução das tarefas de forma a garantir que serão bem executadas e os objetivos serão alcançados. Buvnich (1999, P.20) defende que:

Monitoramento envolve a coleta de informação sobre insumos, produtos, atividades e circunstâncias que são críticas e relevantes para a efetiva implementação do programa ou projeto. Através dessa informação, o monitoramento analisa e verifica, num processo contínuo, se os recursos e as atividades se estão implementando segundo o programado e se as metas sobre resultados estão sendo alcançadas ou não, indicando, ao mesmo tempo, as razões de sucesso e insucesso. Em outras palavras, o monitoramento fornece a informação e as sugestões necessárias para que a gerência do programa verifique o progresso da implementação, a fim de tomar as decisões cabíveis, no sentido de que as metas programadas sejam alcançadas e/ou ajustadas.

O processo de monitorar pessoas fundamenta-se basicamente em duas bases: banco de dados e sistema de informações gerenciais. O banco de dados é a base de informações de todo sistema, funcionando como um sistema de armazenamento disponível utilizado para obter informações. A gestão de pessoas necessita de vários bancos de dados que são interligados, e permitem que sejam realizados diversos processamentos e se obtenham informações dos níveis simples até os mais complexos. São exemplo de dados a serem armazenados:

- Cadastro de pessoal;
- Cadastro de competências;
- Cadastro de cargos;
- Cadastro de seções;
- Cadastro de remuneração;
- Cadastro de benefícios;

- Cadastro de treinamento;
- Cadastro de sucessão;
- Cadastro de candidatos;
- Cadastro médico;
- Dentre outros, de acordo com a necessidade da organização.

Tais dados devem ser processados para assim serem revertidos em informação. O processamento de dados consiste em agrupar dados e transformá-los em informações relevantes sendo necessário que haja manutenção do banco de dados que é de responsabilidade dos profissionais de GP, mantendo-os sempre atualizados.

O sistema de informações gerenciais tem o objetivo de proporcionar à empresa redução de custos e de tempo de forma que garanta eficácia na tomada de decisões da empresa.

## 2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

No mundo não há uma conceituação igualitária no que refere-se a conceituação de micro e pequenas empresas (MPE), pois os países adotam diferentes formas de classificá-las de acordo com a realidade de mercado de cada um. No Brasil as micro e pequenas empresas são definidas pelo SIMPLES (Lei nº 9.317/96) e pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99), que utilizam a receita bruta anual como classificação, já o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas) e a RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais / Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal) as classificam de acordo com seu número de empregados, conforme demonstrado na tabela 1:

**Tabela 1** – Classificações brasileiras para micro e pequenas empresas.

| <b>Classificações</b>         | <b>Micro empresas</b> | <b>Pequenas empresas</b> |
|-------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Número de funcionários</b> |                       |                          |
| SEBRAE (comércio e serviços)  | 0-9                   | 10-49                    |

|                     |                   |                  |
|---------------------|-------------------|------------------|
| SEBRAE (indústria)  | 0-19              | 20-99            |
| RAIS                | 0-19              | 20-99            |
| Receita bruta anual |                   |                  |
| SIMPLES             | Até R\$360.000,00 | Até 4.800.000,00 |
| ESTATUTO MPE        | Até R\$360.000,00 | Até 4.800.000,00 |
| BNDES               | Até R\$360.000,00 | Até 4.800.000,00 |

**Fonte:** O autor (2022).

Atualmente, o setor de micro e pequenas empresas corresponde a 72% dos empregos gerados no Brasil (dados contabilizados no primeiro semestre de 2022), representando 30% do PIB e 99% dos empreendimentos brasileiros, o que corresponde a 18,5 milhões de pequenos negócios (incluindo MEIs, MEs e EPPs). “Não é exagero afirmar que as micro e pequenas empresas voltaram a ser a locomotiva que puxa a economia brasileira”, alega o presidente do Sebrae, Carlos Melles. O IBGE evidencia a relevância da pequena empresa para o Brasil:

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).

**Figura 7** – Representação do número de pequenas empresas no mercado brasileiro.



**Fonte:** ASN - Agência Sebrae de Notícias (2022).

Do total de 18,5 milhões de pequenos negócios, as microempresas totalizam 6 milhões de empreendimentos e as empresas de pequeno porte 1 milhão deles. Maior parte desses empreendimentos estão localizados no Sudeste Brasileiro (51%), seguidos pelo Sul (19%), Nordeste (17%) e o Centro-Oeste e Norte (9% e 5% respectivamente), sendo liderados pelo segmento de serviços que compreende 9,1 milhões de cadastros, seguidos pelo setor comercial com 6,1 milhões e posteriormente setor industrial com 1,8 milhões de empresas.

Mesmo diante da realidade desafiadora dos últimos anos devido à pandemia de Covid-19, as empresas conseguiram se sobressair através da busca de recursos para manter seus negócios.

### 2.3 DESAFIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS NAS MPES

Segundo Silva e Scheffer (2015) a literatura dá ênfase para o estudo das grandes empresas, devido suas estruturas mais complexas, alegando que a sua análise pode ser aplicada às pequenas empresas. Porém, Goettems, Grzybovski e



Pereira (2019), afirmam que a pequena empresa é uma entidade específica, com problemas e experiências diferentes, e não se comparam as grandes empresas.

O debate sobre a gestão de pessoas em micro e pequenas empresas ainda é limitado, pois muitos empresários ainda têm receios e restrições em investir em estratégias na área, tanto pela falta de conhecimento dos resultados obtidos através das práticas quanto pela escassez de recursos (pessoal e financeiro). Sendo assim, alguns gestores ainda mostram-se resistentes em investir no setor de gestão de pessoas em pequenas empresas, dando prioridade á investimento noutros setores.

Para Gonçalves e Koprowski (1995), as pequenas empresas são caracterizadas pela forte presença do proprietário ou de seus familiares na gestão do negocio, pela falta de uma gestão especializada e pela relação pessoal do gestor com os funcionários, clientes e fornecedores. Nos negócios de micro e pequeno porte, os modelos de gestão de pessoas são de acordo com a dinâmica vivenciada na empresa, sendo assim, os conceitos desenvolvidos para serem aplicados nas organizações de grande porte não são aplicados em sua totalidade às micro e pequenas empresas. São exemplos de desafios enfrentados na gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas:

- Desafios de Contratação e desligamento: O primeiro desafio na gestão de pessoas em micro e pequenas empresas passam pela admissão e demissão de um colaborador, tanto em questões financeiras quanto o impacto que um colaborador que não se enquadra na organização pode causar, assim como também em sua dispensa que pode ser desagradável se não for realizada da forma correta;
- Desafios em oferecer benefícios atrativos: Em Pequenas empresas o trabalho costuma ser multidisciplinar, fazendo com que o funcionário desenvolva várias competências, porém não é suficiente para que ele se sinta motivado, é essencial investir em benefícios e capacitação;
- Desafios com licença e férias: Ex: Quando uma colaborada precisa de licença-maternidade, nem sempre em uma pequena empresa será possível contratar alguém para substituí-la nesse período, essa situação pode gerar sobrecargas nos demais funcionários atrapalhando suas tarefas;
- Desafios de Imagem corporativa manchada: Quando uma grande empresa passa por um momento ruim, ela conta com equipe de assessoria, marketing, relação pública para reverter a situação, o mesmo geralmente não ocorre com as pequenas empresas, deve-se ter muito cuidado nas relações com funcionários, clientes e fornecedores;
- Desafios com treinamento e capacitação: Nas empresas de pequeno porte, geralmente não há programas de treinamento, os indivíduos são treinados pelos outros funcionários, conciliando o treinamento com suas tarefas, se o novo colaborador entrar na empresa numa época de grandes demandas, pode ocorrer falhas durante o processo que irá dificultar seu aprendizado e integração à empresa.

Os dirigentes das empresas são resistentes no que se refere à necessidade de melhorar a qualificação técnica das equipes (Malta; Machado; Fischer, 2017). Silva e Scheffer (2015), afirma que o empreendedor possui resistência em consultar informações nas literaturas acadêmicas para buscar melhorias na condução de seu negócio. Segundo Cardon e Stevens (2004) quanto à relações de trabalho em MPEs, é preciso que seja feito uma análise mais abrangente sobre como as empresas contratam, preparam, gerenciam, recompensam e lidam com os conflitos entre os funcionários, como também a relação mais ampla entre os membros da organização.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, estão discutidos os aspectos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos deste estudo. Assim, o capítulo apresenta os seguintes itens: caracterização da pesquisa; Universo, amostragem e amostra; Instrumentos de coleta de dados; e Perspectiva de análise de dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em relação a sua natureza, a pesquisa se caracteriza como aplicada, uma vez que se fundamenta no desenvolvimento de diagnósticos e na identificação de problemas, com o intuito de apresentar soluções para o objeto de estudo (MARKONI; LAKATOS, 2017).

Quanto à abordagem, pode ser entendida como quantitativa e qualitativa. A primeira engloba a objetividade, o alcance de dados mensuráveis e técnicas estatísticas de análises que proporcionam a generalização da análise para toda a população estudada (MARKONI; LAKATOS, 2017). E qualitativa por caracterizar-se como interpretativa baseada em experiências, fazendo uso do próprio ambiente para a obtenção dos dados.

No tocante aos objetivos, a pesquisa é considerada bibliográfica, pois se baseia em materiais já publicados; também pode ser classificada como pesquisa exploratória, tendo em vista que possibilita maior familiaridade com um problema ainda pouco estudado no que se refere às pequenas empresas (GIL, 2019).

Em se tratando dos procedimentos, classifica-se como estudo de caso. Segundo Yin (2015), o estudo de caso investiga um acontecimento levando em consideração suas particularidades, analisando um caso real. Essa técnica tem como principal vantagem o aprofundamento em relação ao contexto estudado (GIL, 2019).

Quanto ao método adotado, este trabalho faz uso do método indutivo. Esta opção justifica-se porque proporciona o conhecimento baseado na experiência e pela generalização, na qual deriva de estudos de fatos da realidade concreta (MARKONI; LAKATOS, 2017).

### 3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

Segundo Vergara (2010), o universo de uma pesquisa representa o conjunto de elementos com as características que correspondem aos objetivos da pesquisa. Sendo assim, o universo deste trabalho é composto por micro e pequenas empresas que estão localizadas na cidade de João Pessoa-PB.

Em se tratando da amostragem, foi utilizada a amostragem não probabilística intencional, este método seleciona um ou mais grupos da população que, com base nas informações disponíveis, possam ser considerados representativos de toda a população (MARKONI; LAKATOS, 2017).

Quanto à amostra, Vergara (2010) afirma que corresponde a uma parte significativa do universo. Por se tratar de um estudo de caso, a amostra desta pesquisa é formada por três empresas de pequeno porte, situadas na cidade na cidade de João Pessoa. Vale destacar que o nome do estabelecimento estudado foi omitido por motivos éticos. Desta maneira, no transcorrer deste trabalho foi utilizado os seguintes nomes fictícios: Empresa A, Empresa M e Empresa P.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para realizar a coleta dos dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se pela aplicação de um questionário semiaberto (Apêndice A). O questionário ocorreu de forma eletrônica, através da ferramenta *Google Forms*. Fazendo uso do questionário como instrumento de pesquisa, as informações são coletadas diretamente com o indivíduo, sendo uma ferramenta utilizada para agrupar grande quantidade de dados e auxiliar no diagnóstico (MARCONI e LAKATOS, 2010).

As perguntas contidas no questionário tinham como base os processos de gestão de pessoas e as práticas desenvolvidas pelas empresas, variáveis que foram apresentadas na fundamentação teórica deste trabalho. No total foram desenvolvidas 20 perguntas, feitas pela pesquisadora e aplicadas ao responsável de pela área de gestão de pessoas.

A partir dessa estrutura desenvolvida para o instrumento de coleta de dados, pretende-se conhecer o nível de satisfação dos funcionários e, assim, responder a

questão problema que norteou o estudo, como também atender aos objetivos propostos.

### 3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Para analisar os dados, foi utilizada a estatística descritiva para as análises quantitativas, com o auxílio do *software* Microsoft Excel (Versão 2010). Também foram utilizadas a análise dos conteúdos buscando compreender o que está por trás das informações, possibilitando ao pesquisador observar além do que está sendo coletado em termos quantitativos (MINAYO *et al.*, 2009).

## 4 ANÁLISE DE DADOS

O presente trabalho buscou conhecer as práticas e experiências profissionais relacionadas à gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas. Para isso, foi realizada uma entrevista com roteiro pré-estabelecido. A entrevista conteve em média 20 perguntas, e foram desenvolvidas no período de 18 a 25 de Outubro de 2022.

Os próximos tópicos responderão os objetivos específicos propostos no estudo e nesse sentido os dados abaixo apresentados referem-se a cada um deles.

Para obter as informações necessárias para a pesquisa as entrevistas foram desenvolvidas junto aos indivíduos que atuam na gestão das empresas.

### 4.1 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS IDENTIFICADOS

Através do questionário aplicado, foi possível identificar quais processos de gestão de pessoas são mais populares e estão presentes também nas pequenas empresas, muitos deles são realizados de forma orgânica de acordo com a necessidade e estrutura da empresa, o que coincide com o que diz Dutra (2009), que diz que a Gestão de pessoas é a maneira de uma organização se estruturar para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho. O quadro abaixo demonstra quais os processos identificados em cada empresa.

**Quadro 5 – Processos de gestão de pessoas identificados nas pequenas empresas**

| PROCESSOS          |              | EMPRESA<br>“A”                       | EMPRESA<br>“P” | EMPRESA<br>“M” |   |
|--------------------|--------------|--------------------------------------|----------------|----------------|---|
| AGREGAR<br>PESSOAS | Recrutamento | Interno                              | x              | x              |   |
|                    |              | Externo                              | x              | x              | x |
|                    | Seleção      | Entrevista                           | x              | x              | x |
|                    |              | Provas de conhecimento ou capacidade |                |                |   |
|                    |              | Testes psicológicos                  |                |                |   |
|                    |              | Testes de personalidade              |                |                |   |

|                     |                         |                             |   |   |   |
|---------------------|-------------------------|-----------------------------|---|---|---|
|                     |                         | Técnicas de simulação       |   | x |   |
| APLICAR PESSOAS     | Treinamento             |                             | x | x | x |
|                     | Plano de carreira       |                             | x | x |   |
|                     | Avaliação de desempenho |                             | x | x | x |
| RECOMPENSAR PESSOAS | Salários                |                             | x | x | x |
|                     | Gratificações           |                             | x | x |   |
|                     | Adicionais              |                             | x | x | x |
|                     | Benefícios              |                             |   | x |   |
| DESENVOLVER PESSOAS |                         |                             |   | x |   |
| MANTER PESSOAS      | -                       |                             |   |   |   |
|                     | Técnicas de punição     | Advertência verbal          |   | x | x |
|                     |                         | Advertência escrita         | x | x | x |
|                     |                         | Suspensão de trabalho       |   |   | x |
|                     |                         | Desligamento da organização |   | x | x |
| MONITORAR PESSOAS   |                         |                             | x | x | x |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Através da análise dos dados pôde-se observar que as empresas aplicam algumas técnicas de cada um dos processos de gestão de pessoas, de acordo com a necessidade e estrutura da empresa. Foi possível reconhecer que tais processos são tidos como os processos básicos da gestão de pessoas, que não necessitam de maior especialização para serem aplicados.

#### 4.2 DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO UTILIZADAS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS

Foi observado que existem vários processos da gestão de pessoas que são encontrados nas MPE's, abaixo serão apresentadas as informações de como cada processo é aplicado nas empresas.

### 4.2.1 Como funciona o processo de agregar pessoas

Quando questionadas sobre como é realizado o recrutamento nas empresas, as empresas “A” e “P” informaram que os recrutamentos são realizados externamente, contratando novos funcionários, e também internamente, através de promoção e realocação de cargos, enquanto a empresa “M” informou que trabalha apenas com recrutamento externo.

**Quadro 6** – Descrição do processo de recrutamento.

|             | <b>RECRUTAMENTO EXTERNO</b>   | <b>RECRUTAMENTO INTERNO</b>                                    |
|-------------|---|--|
| EMPRESA “A” | Através de anúncios no mercado de RH e nas redes sociais da empresa   | Realiza a promoção do colaborador de acordo com seu desempenho |
| EMPRESA “P” | Captação de talentos através do <i>linkedin</i>                       | Promoção do colaborador de acordo com seu desempenho           |
| EMPRESA “M” | São selecionados de 6 a 8 currículos para iniciar o processo seletivo | Não realiza  |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

As descrições contidas no quadro 5, foram os relatos dos gestores quanto á como o recrutamento é realizado em suas empresas. Foi possível notar que mesmo o recrutamento externo sendo o principal meio de recrutamento, o recrutamento interno também é muito presente nas pequenas empresas. Dentre as três empresas apresentadas, todas utilizam apenas de currículo, não fazendo uso de formulários de proposta de emprego, que é muito utilizado pelas grandes empresas nos últimos anos.

Para a avaliação dos candidatos as três empresas utilizam principalmente da técnica de entrevista de seleção, na EMPRESA “P” também são utilizadas técnicas de simulação, como dinâmicas em grupo, por exemplo.



O processo seletivo é um processo de tomada de decisão que se baseia em alguns critérios para que as comparações sejam feitas de forma válida. Para as empresas pesquisadas, os principais critérios abordados foram a proatividade e experiência com o cargo, que vai ao encontro do que afirma Gil (2006), que diz que os critérios que devem ser avaliados em um processo de recrutamento devem ser organizados e definidos de acordo com suas prioridades e exigências quanto às características do cargo. Outros critérios como organização, competitividade e desenvoltura também foram citados.

#### **4.2.2 Aplicando pessoas nas MPEs**

No que se refere ao treinamento, de acordo com o depoimento dos gestores responsáveis nas empresas pesquisadas, os treinamentos são mais voltados para as tarefas, questões como clima e cultura organizacional são passadas pelos colegas de trabalho de forma informal.

O plano de carreira é aplicado nas empresas “A” e “P”, pois existem cargos com diferentes níveis hierárquicos, já na empresa “M” possui uma estrutura horizontal, não possuindo oportunidades de mudança de nível ou status.

Por se tratar de pequenas empresas e a constante presença dos gestores em contato direto com os funcionários, a avaliação de desempenho é realizada pelo gestor acompanhando as atividades do novo colaborador, onde no dia a dia o gestor orienta e avalia seus progressos e dificuldades.

#### **4.2.3 Processo de recompensar pessoas**

Segundo Lacombe (2005), remuneração é a soma de todos os ganhos do funcionário por seus serviços (Salários, gratificações, adicionais e prêmios). Através da análise dos dados foi possível verificar quais são pagas pelas empresas pesquisadas. Dentre as empresas A, P e M, as três fazem pagamento da remuneração básica (salário), atrelado ao pagamento de benefícios, como vale alimentação e vale transporte. A empresa “A” também faz o pagamento de bonificações de acordo com o alcance de metas, e a empresa “P” informou fazer também pagamento de adicionais, com hora extra.

#### **4.2.4 Processo de desenvolver pessoas**

Como conceitua Marras (2009), o processo de desenvolver pessoas é responsável por despertar o potencial do colaborador, para que assim ele cresça até o nível de resultados que se deseja alcançar. Dentre as três empresas, apenas a empresa "P" dispõe de cursos de aperfeiçoamento para seus funcionários. Estes cursos são treinamentos desenvolvidos de forma presencial durante reuniões, de acordo com a necessidade da empresa de aperfeiçoá-los para a inclusão de um novo produto ou serviço.

#### **4.2.5 Processo de manter pessoas**

O processo de manter pessoas existe para manter os colaboradores motivados e satisfeitos e proporcionar um ambiente físico, psicológico e social agradável. Os entrevistados informaram que o relacionamento entre os funcionários e a gestão da empresa é saudável e que os colaboradores demonstram satisfação com o trabalho. Quando questionados sobre o que é feito para mantê-los satisfeitos e motivados, a empresa "A" declarou que são realizadas palestras motivacionais e também premiações por metas alcançadas; a empresa "P" declarou que na empresa são realizadas premiações por metas e a empresa "M" atualmente não realiza de nenhuma ferramenta motivacional, mas está analisando quanto a necessidade de pôr em prática técnicas para essa finalidade.

Quando questionados quanto a quais problemas são identificados na empresa quanto ao comportamento dos colaboradores, a empresa "A" informou que o principal problema são as faltas sem justificativa, problema também enfrentado na empresa "M" que além do problema com faltas não justificadas também enfrenta problemas com atrasos e saídas antecipadas de alguns funcionários, enquanto a empresa "P" observa problemas apenas de discussão e conflitos entre os colaboradores.

#### **4.2.6 Processo de monitorar pessoas**

Buvinich (1999), diz que monitoramento envolve a coleta de informações como: insumos, atividades e circunstâncias; através dessas informações o monitoramento

verifica se as atividades estão resultando no alcance das metas. Cada um dos entrevistados da pesquisa informaram que as empresas possuem sistemas de dados com algumas informações sobre os funcionários e demais dados, porém não possuem um sistema com a finalidade de monitorar pessoas. O monitoramento é feito de forma circunstancial de acordo com as necessidades das empresas.

#### 4.3 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS PARA A SOBREVIVÊNCIA NO MERCADO DE COMPETITIVIDADE

O fator humano possui valores que não podem ser copiados, como acontece com alguns dos demais recursos das empresas. A empresa "A" afirmou que o fator humano é de extrema importância para seu negócio, pois a empresa precisa de colaboradores que atendam bem seus clientes e faça o atendimento de forma humana e personalizada. A Empresa "P" afirmou que o fator humano tem elevada importância na empresa, sendo o atendimento um dos seus principais referenciais no mercado; e a empresa "M" ressaltou que o fator humano é fundamental para o negócio, pois como trabalham diretamente com o serviço ao cliente, não teria como desenvolver seu negócio sem os colaboradores.

#### 4.4 DIFICULDADES ENFRENTADAS PELOS GESTORES DAS EMPRESAS

Foram identificadas diferentes dificuldades enfrentadas em cada empresa no tocante à gestão de pessoas. A empresa "A" informou que a empresa enfrenta problemas com licença e férias, pois possuem uma alta demanda de atendimento, e na falta de um dos funcionários acaba sobrecarregando os demais. O gestor da empresa "P" respondeu que enfrenta desafios quanto à oferecer benefícios atrativos, entender quais benefícios irão trazer os resultados que a empresa espera; e o representante da empresa "M" informou que o principal problema enfrentado por sua empresa é referente à contratação e desligamento, mais precisamente com o recrutamento e seleção, pois no processo não conseguem identificar se os candidatos atendem à alguns pré-requisitos como serem responsáveis, por exemplo. O que foi exposto pelos gestores coincide com a afirmação de Goettems, Grzybovski e Pereira (2019), que afirmam que a pequena empresa é uma entidade específica, com problemas e experiências diferentes, e não se comparam as grandes empresas.

#### 4.5 EXPERIÊNCIAS DAS MPE's NO TOCANTE A GESTÃO DE PESSOAS

Dos entrevistados, nenhum deles possui formação na área de gestão de pessoas, porém afirmam sua importância nas pequenas empresas, concordando que a gestão de pessoa é tão importante quanto às demais áreas de gestão de um negócio. Ainda que ressaltem a importância da gestão de pessoas nas MPEs, os entrevistados afirmaram que os processos que envolvem a gestão de pessoas são realizados de acordo com a cultura da empresa e que não costumam pesquisar teorias acadêmicas para auxiliá-los, coincidindo o que afirma Silva e Scheffer (2015), quanto a resistência do empreendedor em consultar informações nas literaturas acadêmicas para buscar melhorias na condução de seu negócio.

**Quadro 7 – Pontos fracos e fortes das MPE's**

| <b>EMPRESA</b> | <b>PONTOS FORTES</b>                       | <b>PONTOS FRACOS</b>   |
|----------------|--|--|
| EMPRESA "A"    | Treinamento                                | Seleção, licença e férias.   |
| EMPRESA "P"    | Treinamento, capacitação e manter pessoas. | Oferecimento de benefícios atrativos                                   |
| EMPRESA "M"    | (Não soube informar)                       | Problemas com satisfação dos funcionários, contratação e desligamento. |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

No Quadro 7 foram descritos os pontos fortes e fracos identificados nas empresas através das entrevistas. Assim como nas grandes empresas, as MPEs possuem pontos fortes e fracos que se apoiam tanto em questões de estrutura da empresa como também em seu estilo de gestão. As empresas "A" e "P" informaram possuir habilidade em treinamento devido estarem sempre por perto do funcionário orientando-o quanto á sua atividade. Como ponto fraco, a empresa "A" ressaltou que um exemplo de ponto fraco na sua empresa é licença e férias, devido ao pequeno quadro de funcionários, que acaba sobrecarregando-os. Os pontos fracos das outras duas empresas ("P" e "A") estão relacionados á contratação e oferecimento de benefícios atrativos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através das informações coletadas nesta pesquisa foi possível obter informações que responderam aos objetivos estabelecidos.

Foi possível observar que as MPES aplicam técnicas de quase todos os seis processos da gestão de pessoas, excluindo algumas etapas e técnicas que necessitam de maior conhecimento técnico ou possuem custo elevado. Notou-se que as empresas são estruturadas de forma mais cultural que técnica. Suas estruturas e processos aplicados são desenvolvidos de acordo com as necessidades das empresas e mercado e de acordo com a experiência dos gestores, não explorando os estudos realizados para a área, mesmo reconhecendo sua importância e enfrentando dificuldades na gestão de pessoas.

Mesmo com alguma resistência em adotar modelos humanísticos de trabalho, percebeu-se que muito está mudando nas pequenas empresas em relação a isso e de forma orgânica. Os gestores mesmo por muitas vezes não sabendo como melhorar seus resultados com a gestão de pessoas, se mostram preocupados com a qualidade de vida de seus funcionários tanto no âmbito laboral quanto no pessoal, contrariando o posicionamento de algumas décadas passadas, em que os funcionários eram vistos apenas como números para todos os portes empresariais.

A gestão de pessoas é uma área de extrema importância para o sucesso de uma empresa, a área está em constante ascensão e os gestores percebem a necessidade do aperfeiçoamento no setor para obter melhores resultados.

Este estudo foi realizado com a amostra de apenas três pequenas empresas localizadas em João Pessoa, porém seu resultado foi bastante válido pois, mesmo sendo empresas diferentes possuem um mesmo padrão de atuação. É indicado que outras pesquisas sejam realizadas com o número amostral ampliado, e que mais estudos sejam elaborados para muito além de compreender como tais empresas funcionam, mas para de fato desenvolver técnicas que possam ser mais bem aplicadas nas pequenas empresas, atendendo a suas necessidades de acordo com sua atuação no mercado.

Esta pesquisa foi a constatação do meu interesse pessoal em me aprofundar no assunto e trilhar caminhos na área de gestão de pessoas. O curso de Administração me trouxe uma boa base sobre gestão de pessoas que me fez despertar para a importância desse estudo e também me fez desenvolver afinidade

e paixão com o capital mais complexo e intimidador de uma empresa, mas que também traz resultados impactantes: o capital humano; as pessoas.

## REFERÊNCIAS

BUVINICH, M. R. **Ferramentas para o Monitoramento e Avaliação de Programas e Projetos Sociais**. UNICEF, Cadernos de Política Social, n. 10. Brasília, out.1999

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2019.

GOETTEMS, T. B.; GRZYBOVSKI, D.; PEREIRA, A. **Processo de formulação das políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares: um olhar na perspectiva dos trabalhadores**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 13, n. 3, p. 77-98, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7293471>. Acesso em 15 de outubro 2022.

IVANCEVICH, John M. **Human resource management**. New York. Richard D. Irwin, 1995.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.

MALTA, T. C; MACHADO, M, C.; FISCHER, A. L. **Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas: direcionamentos do Sebrae para estimular o desenvolvimento de políticas e práticas**. Revista Gestão e Desenvolvimento, v. 14, n. 2, p. 111-125, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1152>>. Acesso em 15 outubro de 2022.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13.ed., São Paulo. Saraiva, 2009.

MILKOVICH, T. G.; BOUDREAU, W, J. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SEBRAE. **Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil. 2022.** Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empendedores-para-o-brasil/>>. Acesso em: 14 de outubro de 2022.

SILVA, L. F. de A.; SCHEFFER, A. B. B. **A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências.** REGEPE-Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. São Paulo. Vol. 4, n. 3 (set./dez. 2015), p. 87-115, 2015. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/159021>>. Acesso em 15 de outubro de 2022.

TERRA. **RH: recrutamento e seleção de talentos desafia empresas do país. 2022.** Disponível em: <[https://www.terra.com.br/noticias/rh-recrutamento-e-selecao-de-talentos-desafia-empresas-do-pais\\_cfc470e65c52f8443fb8b5f1ddfefdf29tl6rfxt.html](https://www.terra.com.br/noticias/rh-recrutamento-e-selecao-de-talentos-desafia-empresas-do-pais_cfc470e65c52f8443fb8b5f1ddfefdf29tl6rfxt.html)>. Acesso em 14 de setembro de 2022

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.



**APÊNDICE****QUESTIONÁRIO - GESTÃO DE PESSOAS EM MPES**

Olá, sou Élide, estudante de Administração do Instituto Federal da Paraíba – IFPB. Estou desenvolvendo meu trabalho de conclusão de curso, e nele estamos á pesquisar quais as práticas de gestão de pessoas encontradas nas MPES localizadas em João Pessoa. Sua colaboração será de grande importância para nossa pesquisa, desde já agradeço!

|                                  |               |                                |
|----------------------------------|---------------|--------------------------------|
| <b>Nome fantasia da empresa:</b> |               |                                |
| <b>Endereço:</b>                 |               |                                |
| <b>Ramo:</b>                     | <b>Porte:</b> | <b>Numero de funcionários:</b> |
| <b>Representante:</b>            | <b>Cargo:</b> | <b>Escolaridade:</b>           |

1. Quando está precisando contratar novos funcionários, quais dos processos citados abaixo sua empresa realiza? (Quando assinalar SIM, por gentileza informe como é realizado o processo)

a- Recrutamento externo (Ato de divulgar a vaga no mercado de Recursos humanos)

( ) Sim ( ) Não

Como? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b- Recrutamento interno (Promoção ou transferência de atividade): ( ) Sim ( ) Não

Como? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Das opções apresentadas abaixo, assinale a utilizada em seu processo de recrutamento:

( ) Currículo ( ) Formulário de proposta de emprego (impresso ou digital)

( ) ambos ( ) nenhum

3. Quais os critérios essenciais da sua empresa para contratar um novo funcionário? Das técnicas listadas abaixo, assinale as que são aplicadas em sua empresa?

( ) Entrevista de seleção ( ) Provas de conhecimento ou capacidade

- ( ) Testes psicológicos          ( ) Testes de personalidade (Ex: Teste de motivação)
- ( ) Técnicas de simulação (Ex: Dinâmica em grupo)

4. Ao contratar um novo funcionário, como é realizado seu treinamento? (orientação do funcionário quanto à dinâmica do cargo e cultura organizacional).

---

---

5. Em sua empresa são aplicados planos de carreira para os funcionários? (Preparação para ocupação de cargos mais elevados na empresa, maior remuneração e status).

---

---

6. Como é realizada a avaliação de desempenho de seus funcionários?

---

---

7. Das remunerações citadas abaixo, assinale as que são pagas á seus funcionários:

- ( ) Salários
- ( ) Gratificações
- ( ) Adicionais (Ex: horas extras, periculosidade, insalubridade, trabalho noturno, tempo de                                  serviço)    Quais?

---

---

( ) Benefícios (Ex: Seguro de vida, seguro saúde, refeições e transporte subsidiados)  
Quais? \_\_\_\_\_

8. Para conter os comportamentos indesejáveis em sua empresa, são aplicadas técnicas de punições? Se sim, assinale dentre as alternativas apresentadas abaixo:

- ( ) Advertência verbal    ( ) Advertência escrita
- ( ) Suspensão do trabalho    ( ) Desligamento da organização
- ( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_

---

9. Além do treinamento para realizar suas tarefas, sua empresa dispõem de programas para desenvolver novas habilidades dos funcionários? Se sim, quais?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Sua empresa possui programa *trainee*? ( ) Sim ( ) Não

11. Como é o relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Os funcionários demonstram estarem satisfeitos no ambiente de trabalho?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. Em sua empresa, o que é feito para manter os colaboradores motivados?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. Referente ao comportamento dos colaboradores, quais dos listados abaixo já foram ou são identificados em sua empresa?

( ) Elevado absenteísmo (maior nas segundas e sextas-feiras, antes e depois de feriados).

( ) Faltas não justificadas.

( ) Faltas frequentes.

( ) Atrasos e saídas antecipadas.

( ) Alterações e conflitos com colegas.

( ) Negligências que provocam problemas a outros funcionários.

( ) Julgamento precário de situações e decisões erradas no trabalho.

( ) Muitos acidentes estranhos no trabalho.

( ) Danos e paradas de máquinas em razão de negligências.

( ) Envolvimentos com a lei, como multas no trânsito, embriaguez, etc.

( ) Má aparência pessoal.

15. Sua empresa dispõe de bases de banco de dados e sistema de informações gerenciais para auxiliar na gestão de pessoas? Descreva suas funcionalidades básicas:

---



---



---

16. Qual a importância do fator humano para sua empresa?

---



---



---

a - Atualmente, qual a maior dificuldade da sua empresa na gestão de pessoas?

( ) Desafios de Contratação e desligamento

( ) Desafios em oferecer benefícios atrativos

( ) Desafios com licença e férias

( ) Desafios de Imagem corporativa manchada

( ) Desafios com treinamento e capacitação

( ) Outros, quais?

---



---

b - Para contornar essa dificuldade, você reconhece o que deve ser feito? Se sim, qual o maior empecilho para resolução?

---



---

c - Você considera a gestão de pessoas importante para as micro e pequenas empresas?

---

d - Você possui formação na área de Gestão de pessoas? ( ) Sim ( ) Não

Se sim, qual sua formação? \_\_\_\_\_

---

Caso não, gostaria de ter? Explique.

---

---

17. Classifique numa escala de 0 a 10 as especialidades abaixo de acordo com sua importância em sua empresa, sendo “0” desnecessário e “10” muito importante.

| 0                    | 1                     | 5                 | 10                      |
|----------------------|-----------------------|-------------------|-------------------------|
| <b>DESNECESSÁRIO</b> | <b>NÃO IMPORTANTE</b> | <b>NECESSÁRIO</b> | <b>MUITO IMPORTANTE</b> |

a - Setor comercial: \_\_\_\_\_

b - Setor financeiro: \_\_\_\_\_

c - Gestão de pessoas: \_\_\_\_\_

d - Marketing e propaganda: \_\_\_\_\_

18. Você costuma fazer pesquisas acadêmicas sobre teorias, técnicas e práticas aplicadas à gestão de pessoas nas empresas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

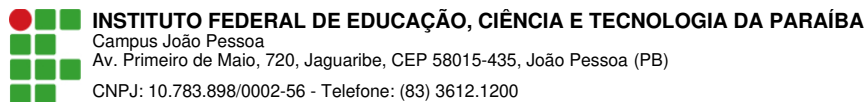
19. No que se refere à gestão de pessoas, o que você considera um ponto forte em sua empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20. Ainda quanto à gestão de pessoas, o que considera como um ponto fraco em sua empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_





## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### ENTREGA TCC - ÉLIDA RAYANNE BARBOSA DE CARVALHO

**Assunto:** ENTREGA TCC - ÉLIDA RAYANNE BARBOSA DE CARVALHO  
**Assinado por:** Elida Carvalho  
**Tipo do Documento:** Anexo  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Ostensivo (Público)  
**Tipo do Conferência:** Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Élida Rayanne Barbosa de Carvalho, ALUNO (20181460045) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 26/12/2022 16:14:20.

Este documento foi armazenado no SUAP em 26/12/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 705060  
Código de Autenticação: 7780b875e8

