

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

EVERTON LESSA DA SILVA

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:
um estudo no setor de gastronomia em Porto Alegre**

Porto Alegre

2014

EVERTON LESSA DA SILVA

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:
um estudo no setor de gastronomia em Porto Alegre**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Cláudia Simone Antonello

Porto alegre

2014

EVERTON LESSA DA SILVA

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:
um estudo no setor de gastronomia em Porto Alegre**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Cláudia Simone Antonello

Conceito final:

Aprovado emde.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Todos os dias, antes de dormir, lembro e esqueço como foi o dia. Sempre em frente, não temos tempo a perder.

Renato Russo

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter permitido que eu chegasse onde estou hoje. Por eu concluir mais uma etapa na minha vida, de muitas que estão por vir.

Dedico esse diploma aos meus pais, os quais sempre me apoiaram em meus estudos, não medindo esforços e enfrentando dificuldades para que eu pudesse estar sempre me capacitando. Motivos de orgulho, nos quais eu busco sempre a inspiração para enfrentar todos os obstáculos da vida.

Agradeço à minha avó que, infelizmente, não está mais presente entre nós, mas que deixou sua marca através dos ensinamentos que me deu, dos conselhos que me passou e de todo o carinho, sou muito agradecido a ela.

Dedico esse diploma também à minha namorada, que, desde os estudos iniciais, vem acompanhando minha trajetória, sendo fiel, companheira e estando ao meu lado nos momentos bons e ruins.

À professora Claudia Antonello, pela ajuda, compreensão e dedicação. Pelo conhecimento que me passou, neste e em outros momentos, os quais me guiaram por um novo caminho.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a qual me possibilitou um ensino de qualidade e uma imensidão de recursos para aperfeiçoamentos.

RESUMO

Com a evolução do mercado competitivo, a necessidade de inovação é cada vez maior. Exige-se das empresas serviços e produtos com mais qualidade e diferenciação, para que isso se torne realidade é preciso desenvolver a base que sustenta a pirâmide organizacional, investindo em capital humano. Atualmente, muitas das empresas já possuem um olhar mais detalhista para seu capital humano, possuindo a consciência de que seus talentos internos são a principal fonte para o atingimento dos seus objetivos. Dado que a literatura existente até o momento aborda, em grande parte, grandes organizações, o presente estudo objetivou pesquisar sete organizações com o perfil de micro e pequenas empresas do ramo gastronômico, utilizando-se a realização de entrevistas em profundidade com uso de roteiro semiestruturado, de modo a identificar e analisar as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas mesmas, bem como quais as principais dificuldades e facilidades na gestão dos proprietários. As entrevistas ressaltaram, ainda, a percepção do funcionário acerca das práticas de gestão de recursos humanos encontradas na empresa. A partir da análise das entrevistas, constatou-se que as empresas pesquisadas não dispõem de processos formais de gestão de pessoas, tomando a maioria de suas decisões acerca de Gestão de Pessoas de maneira subjetiva. Evidenciou-se, ainda, que a política de remuneração é a maior dificuldade encontrada pelos proprietários. Em contrapartida, a maior facilidade encontrada nas empresas é a proximidade do gestor com o empregado. Por parte dos empregados, foi ressaltada a insatisfação com os parâmetros de remuneração e com o treinamento oferecido. Como fator positivo destacado pelos colaboradores, destaca-se a satisfação com a proximidade do proprietário, que está presente diariamente na empresa. Por fim, foram elaboradas sugestões de melhorias nas práticas de gestão de pessoas para as empresas participantes do estudo, de modo que torne as empresas mais promissoras e com resultados positivos, tanto na gestão de seu ativo humano, quanto na de seu ativo patrimonial.

Palavras-chave: Recursos humanos. Micro e pequenas empresas. Setor alimentício. Gestão de pessoas. Capital humano.

ABSTRACT

With the evolution of the competitive market, the need for innovation is increasing. It is required of the companies services and products with higher quality and differentiation, so that it becomes a reality it is necessary to develop the foundation that supports the organizational pyramid, investing in human capital. Currently, many companies now have a more detailed look at its human capital, possessing the knowledge that their internal talent are the main source for the achievement of their goals. Given that the existing literature to date focuses largely, large organizations, this study aimed to research the seven organizations with the profile of micro and small enterprises in the gastronomic field, using a survey of conducting in-depth interviews with the use of semi-structured in order to identify and analyze management practices used by the same people, and what are the main difficulties and facilities management for owners. The interviews also highlighted the perception of the employee on the practices of human resource management found in the company. From the analysis of the interviews, it was found that the surveyed companies do not have formal processes for managing people, making most of their decisions subjectively. It was evident also that the remuneration policy is the biggest difficulty encountered by owners. In contrast, most companies are easily found in the proximity of the manager with the employee. By staff, was highlighted dissatisfaction with the parameters of remuneration and training offered. As a positive factor highlighted by employees stands out satisfaction with the proximity of the owner, which is present in the daily business. Finally, were prepared suggestions for improvements in management practices of people for companies participating in the study, so that makes it the most promising firms and positive results, both in the management of its human assets, as in its active equity.

Keywords: Human resources. Micro and small enterprises. Food industry. People management. Human capital.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensionamento do quadro	22
Figura 2 – Interação do plano de treinamento com as áreas de RH	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Vantagens e limitações dos tipos de recrutamento e seleção.....	21
Quadro 2	– Campos de Análise e Seleção	22
Quadro 3	– Classificação das MPEs quanto à receita bruta anual	33
Quadro 4	– Classificação das empresas quanto ao número de funcionários	33
Quadro 5	– Empresas pesquisadas	38
Quadro 6	– Profissionais entrevistados.....	39
Quadro 7	– As macro e micro categorias de análise	42
Quadro 8	– Macrocategoria de processo de movimentação	44
Quadro 9	– Macrocategoria de processo de desenvolvimento.....	50
Quadro 10	– Macrocategoria de processo de valorização.....	56
Quadro 11	– Macrocategoria do porte da empresa	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRESI	– Associação Brasileira das Entidades e Empresas de Gastronomia, Hospedagem e Turismo
DIEESE	– Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPEs	– Micro e Pequenas Empresas
PIB	– Produto Interno Bruto
RH	– Recursos Humanos
SEBRAE	– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINDPOA	– Sindicato da Hotelaria e Gastronomia de Porto Alegre
T&D	– Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	15
2 REVISÃO TEÓRICA.....	17
2.1 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	17
2.1.1 Recrutamento e Seleção	19
2.1.2 Departamento de Pessoal	23
2.1.3 Treinamento e Desenvolvimento	23
2.1.4 Remuneração, Cargos e Salários.....	25
2.1.5 Gestão e avaliação do desempenho	27
2.1.6 Gestão por Competências	29
2.1.7 Comportamento, Clima e Cultura Organizacional	30
2.1.8 Segurança, saúde e qualidade de Vida no Trabalho	32
2.2 MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 COLETA DE DADOS	37
3.2 ANÁLISE DE DADOS	39
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
4.1 PROCESSO DE MOVIMENTAÇÃO	43
4.2 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO	49
4.3 PROCESSO DE VALORIZAÇÃO.....	55
4.4 PORTE DA EMPRESA	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS	68

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIOS.....70

APÊNCICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COLABORADORES73

1 INTRODUÇÃO

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2011, o Brasil possui mais de seis milhões de micro e pequenas empresas formais, responsáveis por cerca de 25% do Produto Interno Bruto (PIB) e gerando em torno de 60% da oferta de emprego do país. Partindo para o contexto internacional, as micro e pequenas empresas representam uma participação de 61,5% no total de empresas exportadoras do país, conforme dados de 2011 do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), evidenciando seu significativo papel no mercado exterior.

Entretanto, surge a dificuldade de gerenciar tais empresas, principalmente pelo fator humano. Como citam Cruz e Pacheco (2004), na sociedade contemporânea, o conhecimento assumiu maior importância no desenvolvimento humano, econômico e social, logo, as pessoas passam a exercer um papel estratégico na administração da empresa, exigindo assim uma maior atenção dos gestores. De acordo com o relatório “Fatores condicionantes e taxa de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003-2005” SEBRAE (2006), um dos principais motivos para a mortalidade das pequenas empresas é o gerenciamento inadequado das pessoas que compõem a organização, além disso, segundo dados do SEBRAE (2010), mais de 70% das micro e pequenas empresas brasileiras fecham as portas nos primeiros cinco anos de vida.

Desta maneira, a gestão de pessoas na empresa de pequeno porte tem papel significativo, contribuindo para o sucesso ou, até mesmo, para a sobrevivência dos negócios. Atualmente, o conceito de gestão de pessoas está alinhado com a estratégia da organização, com o objetivo de propiciar mudanças e servir como um instrumento que seja flexível para ordenar os melhores caminhos em ambientes futuros (ALBUQUERQUE, 2002).

Dentre as micro e pequenas empresas, o setor gastronômico destaca-se bastante, de acordo com a Associação Brasileira das Entidades e Empresas de Gastronomia, Hospedagem e Turismo (ABRESI), fatura o equivalente a 2,4% do PIB brasileiro e é responsável pelo emprego de aproximadamente 6 milhões de pessoas (2008). Os hábitos de alimentação, fora de casa, são crescentes e já correspondem a mais de 16% dos gastos dos brasileiros com alimentos (IBGE, 2009). Além disso, de acordo com o Sindicato da Hotelaria e Gastronomia de Porto Alegre (SINDPOA), em torno de 4500 micro e pequenas empresas do setor de gastronomia estão localizadas em Porto Alegre, evidenciando sua importância para o PIB do estado. A competitividade atual nesse mercado demanda que os gestores das pequenas empresas saibam conduzir seus negócios de forma a alcançar a excelência profissional, de

modo a não perder espaço para outras empresas, entretanto, muitas delas ainda têm medo de abordagens mais eficazes, dado a pouca literatura que se tem sobre essas práticas em pequenas empresas e à dificuldade em adaptar o modo como as grandes empresas executam a sua gestão.

No setor alimentício, as pequenas empresas ainda precisam lidar com o problema da alta rotatividade de mão-de-obra. Conforme o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), em estudo realizado no ano de 2011, 54% é a taxa de rotatividade nesse setor. A gestão de uma empresa, seja ela pequena, média ou grande, requer planejamento anterior à criação do negócio, incluindo futuras práticas com gestão de pessoas. Além disso, podemos verificar que tais empresas apresentam altos índices de natalidade e mortalidade, além de uma mão-de-obra pouco qualificada.

Por outro lado, apesar das dificuldades apresentadas, Peters (2004) destaca que as pequenas empresas têm capacidade superior para lidar com dificuldades. As pequenas empresas, pelo fato de possuírem uma estrutura menor, têm a vantagem de reagirem mais rapidamente a essas mudanças no ambiente, através de ações de desenvolvimento e capacitação. Entretanto, por apresentarem estruturas pequenas, com poucos funcionários, onde a área responsável pela gestão de pessoas é pequena ou inexistente, raramente são aplicadas ações nessa área. Uma má gestão de pessoas em empresas alimentícias pode acarretar diversos problemas, como o desperdício, ou até mesmo ações judiciais por parte dos clientes.

O profissional ligado ao ramo de gastronomia interage diariamente com equipes de trabalho, tanto na sua formação ou treinamento quanto no seu dia-a-dia. Desta forma, exige-se que sejam aplicadas ações que favoreçam o contato humano. No entanto, a cada dia aumenta o número de proprietários que procuram formas de solucionar os seus problemas relacionados com pessoal, como, por exemplo: falta de mão-de-obra qualificada, desmotivação dos funcionários por não haver plano de carreira, condições de trabalho insatisfatórias, acompanhadas, muitas vezes, por baixos salários. Para Chiavenato (1997) as pessoas não devem ser mais vistas como meras fontes de recursos e sim como gerenciadoras dos mesmos, reconhecendo-as como parceiros.

Nesse ramo de negócios, os estabelecimentos são vistos como empreendimentos e não como empresas, o que acaba sendo um obstáculo para a gestão estratégica de pessoas, pois visto dessa forma, as técnicas passam a ser dispensáveis para a gestão. Porém, para que haja sucesso na empresa é preciso que os objetivos da gestão estratégica de pessoas estejam bem definidos (SOVIENSKI; STIGAR 2008, p.58).

Considerando-se as limitações e dificuldades levantadas pelas micro e pequenas empresas, faz-se necessário compreender que o crescimento, assim como a sua chance de sobrevivência no mercado estão condicionados às pessoas que nelas trabalham. As organizações do ramo alimentício possuem dificuldades mais acentuadas, devido à sua alta taxa de rotatividade e sua mão-de-obra pouco qualificada, além de possuírem uma maior interação com as equipes de trabalho. Frente a essa problematização, as práticas de gestão de pessoas utilizadas por micro e pequenas empresas devem ser conhecidas e bem estruturadas, de modo a diminuir a dificuldade dos proprietários no que tange à gestão de recursos humanos.

O referencial literário existente acerca deste tema até o momento aborda, essencialmente, o cenário das grandes organizações. Essa referência teórica, sem dúvida, exerce papel importante na compreensão da gestão de pessoas das micro e pequenas empresas, no entanto, tais organizações apresentam certas particularidades, exigindo formas diferentes de gerenciamento. Como mostra Berenguer (2000), as diferenças operacionais acentuam-se quanto maior a diferença de tamanho entre as empresas, desta forma as técnicas utilizadas pelas grandes empresas nem sempre serão as mais adequadas às pequenas organizações, é preciso adequar à realidade da empresa.

Entretanto, mesmo tendo que adaptar técnicas de grandes empresas, as pequenas empresas estão conseguindo grandes crescimentos. Segundo um estudo feito pelo IBGE em 2011, 51,5% das companhias consideradas de alto crescimento tem de 10 a 49 profissionais assalariados, ou seja, empresas de micro e pequeno porte. Além disso, entre 2009 e 2011, essas empresas criaram 48,5% de todos os novos postos de trabalho ofertados no país, mostrando que tal setor, gerindo praticamente metade do capital humano do país, precisa tanto das estratégias de recursos humanos quanto às grandes empresas.

Como afirmam Longnecker, Moore e Petty (1997, p. 446): “O pequeno porte de uma empresa cria uma situação singular no gerenciamento de recursos humanos.”. Logo, os processos e técnicas utilizados pelas pequenas empresas são de maior especificidade, evidenciando que as micro e pequenas empresas não podem ser tratadas como as de maior tamanho.

Em busca de literatura acerca da temática o pesquisador identificou um estudo, também realizado junto a micro e pequenas, contudo desenvolvido junto ao setor da construção civil em Porto Alegre, conduzido, em 2013, pela aluna de graduação Laura

Zuanazzi¹. Com intuito de apenas realizar uma aproximação dos resultados e, assim, contribuir para consolidação do campo de pesquisa no assunto, nas considerações finais deste trabalho, alguns apontamentos e reflexões serão apresentados. Em síntese tal estudo identificou que as empresas pesquisadas não apresentam um processo de gestão de pessoas estruturado e formalizado. A maior dificuldade identificada é a realização de avaliação de desempenho dos seus colaboradores. Os proprietários ressaltam que nunca foram preparados para realizar esta atividade e não dispõem de indicadores 100% confiáveis. Já por parte dos funcionários foi ressaltada a satisfação dos mesmos em relação aos aspectos familiares das empresas, sentindo-se como fazendo parte das famílias dos proprietários. Como fator negativo mencionado pelos colaboradores, destacam-se as diversas práticas informais que norteiam a empresa, possibilitando com isso constatarem que os processos são conduzidos mais por intimidade do que por meritocracia (ZUANAZZI, 2013, p. 6).

Desta forma, este estudo visa aperfeiçoar a escassa literatura referente à gestão de pessoas em micro e pequenas empresas, visto que, os modelos já existentes têm como objeto de estudo as grandes organizações. Sendo assim, o presente estudo se propõe a atingir os seguintes objetivos:

1.1 OBJETIVOS

a) OBJETIVOS GERAIS

O presente trabalho tem como objetivo geral: Identificar e analisar as possíveis práticas de gestão de pessoas utilizadas em micro empresas do setor alimentício do município de Porto Alegre.

b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho consistem em:

- a) identificar e descrever as práticas de gestão de pessoas nas empresas pesquisadas;

¹ ZUANAZZI, Laura Tonon. **Práticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares**: um estudo no setor de engenharia civil em Porto Alegre. 2013. Trabalho de Conclusão (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

- b) reconhecer e analisar facilidades e dificuldades na gestão das MPEs, no que se refere aos recursos humanos;
- c) identificar e analisar a percepção do empregado acerca de práticas de gestão de pessoas na empresa;
- d) identificar as melhores práticas de recursos humanos a serem adotadas em MPEs;
- e) elaborar sugestões de melhoria nas práticas de gestão de pessoas, caso necessário.

O estudo proporcionou o conhecimento as principais dificuldades, assim como facilidades, dos micro e pequenos empresários ao desempenhar práticas de gestão de pessoas. Além disso, visa estudar e compreender de forma específica as pequenas empresas, visando uma maior eficiência em suas políticas de recursos humanos, assim como proporcionar a essas empresas melhores formas de gerir uma estratégia de recursos humanos.

O presente trabalho constitui-se, além da presente introdução, no capítulo de referencial teórico onde são abordados assuntos relativos à gestão de pessoas, estrutura de recursos humanos e pequenas empresas; capítulo de procedimentos metodológicos quando são apresentados o método de pesquisa utilizado, a estratégia para coleta de dados, a descrição das empresas participantes, o perfil dos entrevistados; capítulo de análise dos resultados, em que são apresentadas macro e micro categorias de análise, juntamente com as análises qualitativas; capítulo de considerações finais.

A disseminação dessa monografia, inicialmente se dará através da disponibilização ao público externo da universidade, por meio de publicação *on-line*. Assim, esta monografia também estimula a vontade do autor para que, através dos conhecimentos e resultados obtidos, possa utiliza-los num futuro empreendimento no ramo de gastronomia.

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os eixos teóricos norteadores do presente estudo. Desta forma serão abordados os modelos de gestão de pessoas e teorias relativas às práticas de recursos humanos. Tendo em vista que pequenas empresas raramente adotam padrões formais de gestão de pessoas, primeiramente, será abordado a gestão de pessoas e suas diferentes abordagens e, na evolução do capítulo, trar-se-á processos considerados essenciais para a estrutura de recursos humanos. No desenvolvimento, também serão abordados assuntos pertinentes à área de RH, consideramos complementares aos processos principais.

2.1 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Albuquerque (2002) define o modelo de gestão de pessoas da seguinte forma:

É a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processo de gestão. Tudo o que interfere de alguma maneira nas relações organizacionais pode ser considerado componente do modelo de gestão de pessoas. O comportamento organizacional não é produto direto de um processo de gestão, mas o resultado das relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem na empresa. Gestão de pessoas é direcionamento e orientação desse agregado de interações humanas. (ALBUQUERQUE, 2002, p. 12).

Segundo Dutra (2009), a gestão de pessoas está detalhada em três processos principais: movimentação, desenvolvimento e valorização. A movimentação consiste na captação, ou seja, ações da empresa na busca e seleção de pessoas; internalização, ações que permitem à pessoa atuar na empresa, como a socialização na cultura organizacional; transferência, sendo os movimentos das pessoas no interior da empresa, como promoções; expatriação, em que consiste na transferência envolvendo mudança de país; e, por último, recolocação, sendo os movimentos das pessoas para fora da empresa.

O desenvolvimento tem como enfoques o desempenho, capacitação e competências do funcionário associados a um plano de carreira e à sua complexidade. Envolve atividade como treinamento, avaliação de desempenho, identificação de lacunas entre competências exigidas pela empresa e presentes no funcionário, entre outras.

A valorização, segundo Dutra (2009, p.171), “[...] é concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas em contrapartida de seu trabalho para a organização.”. A ideia é avaliar a complexidade da entrega da pessoa para a organização e, a partir de então, oferecer

uma contrapartida ao funcionário. Como exemplo, o autor cita a remuneração, as premiações e os benefícios, estes podendo ser relacionados a lazer, saúde, segurança ou serviços e facilidades para melhorar sua qualidade de vida.

A fim de compreender melhor a atual atuação da administração de recursos humanos, faz-se necessário uma análise através de diferentes abordagens, as quais não se apresentam com datas definidas, mas sim com mudanças significativas na gestão de recursos humanos. Conforme Vizioli (2010), a evolução da administração de Recursos Humanos pode ser enquadrada em quatro grandes abordagens: clássica (1910-1940), humanística (1930-1940), comportamental (1950-1960) e neoclássica (1950...).

No primeiro período (1910-1940) há um foco na racionalização e na divisão do trabalho, com valorização da estrutura formal da empresa, ou seja, do organograma. A tendência é estimular a ordem, a disciplina e a hierarquia. Os recursos humanos são praticamente inexistentes, limitando-se a selecionar, treinar e controlar os funcionários segundo métodos tayloristas. Não há relevância no histórico pessoal nem no estado emocional do funcionário, assim como ignora arranjos informais dentro da organização.

No segundo momento (1930-1940), uma abordagem humanística, enfatiza as relações sociais estabelecidas no ambiente de trabalho, colocando as relações humanas e sociais no centro das atenções. Entretanto, peca pelo simplismo e ingenuidade, acreditando que a produtividade está ligada ao mero bem-estar dos funcionários.

Já no enfoque comportamental (1950-1960), com base nas teorias comportamentalistas, preocupa-se com temas psicológicos e sociais, como motivação, satisfação, tomada de decisões, liderança ou resolução de conflitos. O departamento de pessoal deixa de restringir a tarefas como recrutamento, seleção e demissão e passa a focar também em treinamento e desenvolvimento. Nesta fase, tem-se um indício de que, lentamente, a denominação *departamento pessoal* vai sendo substituída por *departamento de recursos humanos*.

Por fim, o último e entendido como atual período, o neoclássico, resgata e atualiza conceitos da teoria clássica, enfatiza objetivos e resultados e utiliza as outras abordagens como forma de complementar o atual cenário. Considera que a administração de recursos humanos deve gerar valor à organização, sendo assim, as práticas de RH passam a estar vinculadas a metas claramente definidas e mensuráveis.

Conforme podemos ver através das diferentes abordagens, a gestão de recursos humanos vem assumindo maior importância na estratégica da organização, sendo responsável por atingimento de metas e objetivos. Assim como a área de recursos humanos, os

profissionais de RH estão desempenhando inúmeros papéis, conforme Ulrich (1997) a área de RH transformou-se em um parceiro de negócios da organização.

A estrutura da gestão de pessoas passa por um momento de mudanças, em que há uma reorganização empresarial, em que o foco não está mais nas tarefas, mas nos processos.

Conforme Lacombe (2011), mudanças simplesmente organizacionais não solucionam problemas por si só, mas sim alinhadas com pessoas talentosas e dedicadas. Diferentemente do que ocorria no passado, em que as pessoas não eram valorizadas, mas sim seu trabalho manual, atualmente, existe um equilíbrio entre as pessoas e a empresa.

Em síntese, o autor define:

A sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem, em grande parte, de sua capacidade de atrair, selecionar, treinar e posicionar corretamente, no presente, as pessoas com potencial para atuar, no futuro, na alta administração da empresa, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe integrada. (LACOMBE, 2011, p.20).

Desta forma, entende-se que a área de RH representa um papel estratégico dentro da organização, cujos atores são responsáveis por papéis cada vez mais complexos e com maiores contribuições. No entanto, entre as MPE, ainda há pouca formalização dos processos de recursos humanos, logo, o foco dar-se-á nos processos de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Administração de Cargos e Salários e Comportamento, Clima e Cultura Organizacional.

2.1.1 Recrutamento e Seleção

Conforme Paschoal (2006), a empresa não pode errar ao contratar um novo colaborador. A escolha deve ser planejada e outras alternativas avaliadas. Segundo o mesmo, uma empresa vencedora é aquela que consegue criar uma cultura de vencedores, escolhendo pessoas abertas ao aprendizado e aptas a desenvolver qualidades. Conforme o autor, o mundo empresarial atual impõe uma necessidade crucial de agilidade nas operações, decisões e adaptações. Estruturas leves e ágeis são característica de empresas, além de seus quadros enxutos. (PASCHOAL, 2006).

Marras (2007) define recrutamento como um processo que tem a finalidade de captar recursos humanos, tanto internos quanto externos à organização, objetivando abastecer o subsistema de seleção de pessoal, seja através de aumento do quadro de pessoal ou simples reposição. O processo inicia-se com a requisição de pessoal.

Lacombe (2011) aponta que o recrutamento é uma atividade permanente, sendo apenas intensificada em ocasiões que existam vagas imediatas. Segundo o autor, é preciso, primeiramente, ter o perfil bem definido do profissional que se deseja contratar, para que isso seja possível, é preciso saber o que se espera do candidato, ou seja, descrever corretamente suas funções.

O recrutamento, quanto à sua aplicação, pode ser interno ou externo (CHIAVENATO, 2010). O recrutamento interno atua sobre candidatos que já estão dentro da organização, com o intuito de promoção ou transferência entre setores. De acordo com Araujo (2009), apresenta como principais vantagens a necessidade de menor investimento em ações de divulgação e treinamento, rapidez no processo, segurança em relação à contratação e a motivação dos atuais funcionários, demonstrando que há uma valorização e reconhecimento internos. O recrutamento externo atua na busca de competência externas à organização, tendo como vantagem a possibilidade de trazer experiências e habilidades não existentes dentro da organização, aproveitando investimentos em treinamento e desenvolvimento das outras empresas.

Como técnicas utilizadas de recrutamento externo, Araujo (2009) lista sete principais:

- a) contratar assessorias de recursos humanos: a empresa terceiriza a parte de recrutamento de maneira isolada ou juntamente com a seleção;
- b) contratar *head hunters* (caçadores de cabeça): trata-se de uma busca por uma mão-de-obra especializada;
- c) indicação de funcionários: diante da teia de relacionamento que o ser humano vive, inúmeras pessoas rodeiam umas às outras e através de indicações das próprias pessoas da organização que o recrutamento acontecerá;
- d) através do uso da internet: devido ao grande acervo de currículos disponíveis em sites de assessoria de recursos humanos, ou seja, as empresas valem-se de sites especializados;
- e) utilização de currículos pré-cadastrados: resultantes de outros processos de recrutamento, mas que não resultaram na contratação;
- f) através de meios de comunicação (jornais, revistas, rádios): primeiramente, é preciso conhecer o público alvo da vaga que se está divulgando. Trata-se de anúncios em classificados, meios de grande massa;

g) vinculando-se a outras instituições: Não trata-se de terceirização, mas sim de um acesso direto à fonte de captação de pessoas, como, por exemplo, projetos com entidades de ensino técnico ou superior, programas de estágios e *trainees*.

Paschoal (2006) afirma que oportunidades de crescimento interno é o que as pessoas esperam da empresa, sendo portanto a política mais inteligente, uma vez que gera confiança no futuro e na empresa, otimismo e entusiasmo. Por outro lado, há situações que se deva buscar profissionais externos, de modo a injetar “sangue novo” para não cair na monotonia.

No entanto, quando a opção for pelo recrutamento externo, deve-se tomar conhecimento de que a fonte externa possui a variável tempo mais elevada, assim como custos maiores.

Segundo Chiavenato (1997 apud ARAUJO, 2009, p.22), cada segmento de mercado tem características próprias, atende a diferentes apelos, tem diferentes expectativas e aspirações, utiliza diferentes meios de comunicação e, portanto, pode ser abordada de maneiras diferentes. Araujo (2009) descreve as principais vantagens e limitações dos tipos de recrutamento:

Quadro 1 – Vantagens e limitações dos tipos de recrutamento e seleção

	Recrutamento e Seleção internos	Recrutamento e seleção externos
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> -Necessidades de investimento de menor ordem. - Rapidez no processo. -Disponibilidade de investimentos em outras áreas. - Segurança em relação aos seus recursos humanos. - Motivação das pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Renovação das pessoas da organização. -Ausência de conflitos em relacionamentos. -Ausência de protecionismo, nepotismo. -Manutenção da racionalidade do processo.
Limitações	<ul style="list-style-type: none"> -Pessoas enraizadas com a cultura. -Relacionamentos em conflito. -Excesso de promoção. -Protecionismo. -Ausência de racionalidade no processo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Maior necessidade de investimento, a fim de atrair o público alvo. -Insegurança em relação às pessoas a serem contratadas -Demora no processo -Desmotivação das pessoas da organização.

Fonte: Araujo (2009, p.37).

Ao contrário do recrutamento, que é uma atividade de atração de candidatos, o processo de seleção é uma atividade de escolha, iniciada após o surgimento de pessoas interessadas nas vagas oferecidas, com a análise dos currículos dos candidatos. Segundo Marras (2007) a seleção abrange todo o conjunto de processos e práticas para escolher o

candidato mais adequado à vaga existente, ou seja, aquele que tem melhores condições de se ajustar à empresa e ao cargo, conseguindo um bom desempenho. O processo de seleção de pessoas baseia-se fundamentalmente na análise comparativa de dois campos.

Quadro 2 – Campos de Análise e Seleção

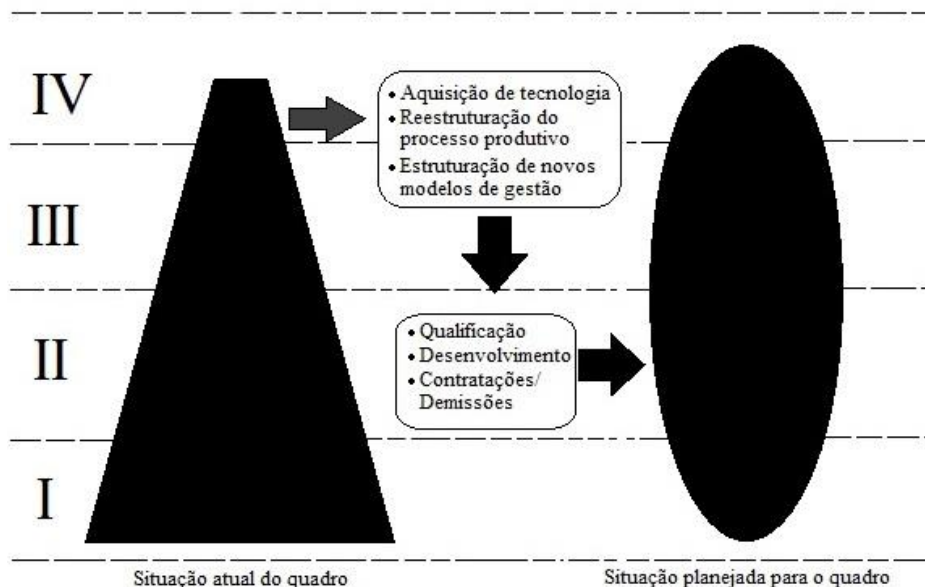
Exigências do cargo	Características do cargo
São as características que o cargo exige do profissional em termos habilidades, conhecimentos e atitudes para o bom desempenho das funções.	O conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

Fonte: Marras (2007), p.79.

O processo de seleção é conduzido por meio de técnicas variadas. De acordo com França (2008), entre as mais comuns estão a entrevista, provas de conhecimento, técnicas vivenciais e os testes psicológicos e de aptidão. Entretanto, todas as técnicas contêm uma margem de erro, desta forma deve-se buscar a utilização de técnicas diversas que se complementam, de modo a possibilidade de erro na escolha do candidato.

Dutra (2009) afirma que é fundamental para a empresa ter clareza sobre sua necessidade de pessoas ao longo do tempo, em termos qualitativos e quantitativos. Para isso, é mencionado o planejamento do quadro de pessoas, visto que nos últimos 20 anos o ambiente está cada vez mais turbulento. Conforme Pontes (2001), o planejamento visa estimar as necessidades futuras, as vagas que serão abertas, e detectar, internamente, pessoas com potencial para ocupar essas vagas.

Figura 1 – Dimensionamento do quadro



Fonte: Dutra (2009, p.74)

2.1.2 Departamento de Pessoal

Questões formais são imprescindíveis para o andamento do negócio e para o atendimento da legislação trabalhista e previdenciária. Marras (2007) descreve que o departamento de pessoal por si só “Tem por objetivo efetivar todos os registros legais e necessários para a administração burocrática exigida pelas práticas administrativas e pelas legislações que regem a relação ‘capital e trabalho’.”.

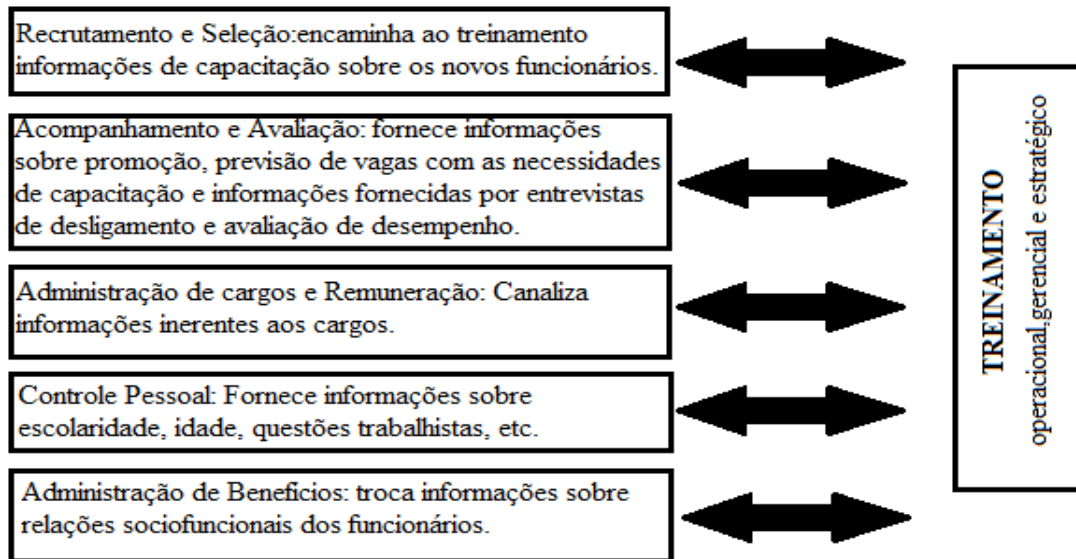
2.1.3 Treinamento e Desenvolvimento

A importância do treinamento se dá em todos os níveis empresariais, pois pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes (FRANÇA, 2008). A capacitação e a motivação são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia, além de que, cada empresa tem suas peculiaridades e as pessoas são admitidas com qualificações genéricas, necessitando assim de treinamento adequado (LACOMBE, 2001). O autor ainda destaca uma das vantagens do treinamento:

Numa época em que tudo muda com grande velocidade, as pessoas desejam ser treinadas e as melhores podem chegar a ponto de considerar que o risco de permanecer numa empresa que não treina é maior do que o risco de sair; o treinamento contribui, assim para reduzir a rotatividade do pessoal. (LACOMBE, 2011, p.381).

Segundo França (2008), treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, conceitos, regras ou até mesmo atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, já desenvolvimento seria mais contextualizado como um processo de longo prazo, de modo a aperfeiçoar as habilidades e motivações dos funcionários, como forma de torná-los futuros membros valiosos da organização. Segundo a autora, deve haver uma interação entre o processo de treinamento e o de outras áreas de Recursos Humanos, como: recrutamento e seleção, acompanhamento e avaliação, administração de cargos e de remuneração, controle de pessoal e administração de benefícios, conforme se pode observar na figura abaixo:

Figura 2 – Interação do plano de treinamento com as áreas de RH



Fonte: França (2008, p.89)

Um dos primeiros procedimentos do treinamento é identificar quais competências que cada cargo abrangido pelo plano exige, ou seja, conhecimentos, habilidades e comportamentos, independentemente de quem atualmente ocupa ou então virá a ocupar tal cargo (FRANÇA, 2009). Marras (2007) destaca que para essa fase de levantamento das necessidades de treinamento, destacam-se seis principais métodos, sendo possível valer de um ou mais desses métodos: aplicação de questionários, entrevistas, aplicação de testes, observação de trabalho sendo realizados, folha de avaliação de desempenho e solicitação direta do trabalhador ou supervisor.

Dentre as necessidades que um treinamento deve suprir, Affonso (1980, apud FRANÇA, 2008, p.89) indica quatro mais comuns:

- a) necessidades de preparar pessoas para substituir as que vão saindo das organizações;
- b) necessidades de preparar os profissionais para novas atividades e ocupações;
- c) necessidade de desenvolver gestores que se movimentem vertical e horizontalmente;
- d) adaptação à rápida modificação do conteúdo do trabalho e das transformações tecnológicas.

Após o levantamento das necessidades de treinamento, de acordo com Araujo (2009) prossegue-se com o planejamento de T&D – conteúdo, público, local, forma de treinamento; implementação – execução e aplicação; avaliação - analisar resultados e identificar alcance dos objetivos. Marras (2007) ainda destaca a importância da presença de um banco de dados

com informações necessárias para a administração, de modo a assessorar às demais funções da gerência de T&D.

Paschoal (2006) afirma que, além das ações de T&D serem administradas de forma sistemática, é preciso adotar certos procedimentos, de forma a assegurar que os investimentos tragam retorno:

- a) defina o que espera dos seus colaboradores em relação ao cargo que ocupa, metas, objetivos e filosofias de sua empresa;
- b) avalie os colaboradores em relação ao que se espera deles;
- c) faça um diagnóstico da capacitação, confrontando cada colaborador com o perfil desejado e identificando lacunas;
- d) faça uma previsão das necessidades futuras da empresa e verifique as qualificações que deverão ser atendidas;
- e) planeje os eventos, incluindo custos e ordem de prioridade;
- f) estabeleça resultados a alcançar;
- g) implementar o plano: tome providências para que os eventos programados ocorram nas datas previstas;
- h) avalie os resultados dos eventos ocorridos;
- i) realmente anualmente o plano de T&D.

Entretanto, mesmo tendo em vista as vantagens do investimento em T&D, muitas empresas investem menos do que deveriam, por dois principais motivos: o beneficiário direto do investimento, o empregado, poderá abandonar a empresa a qualquer momento e outra razão seria a dificuldade de calcular o retorno sobre esse investimento de longo prazo. Como medidas para minimizar os riscos, é indicado concentrar o treinamento em grupos maiores, de modo a diluir o benefício do investimento ou, no caso de pequenos grupos, selecionar bem as pessoas (LACOMBE, 2011).

2.1.4 Remuneração, Cargos e Salários

Segundo Picarelli e Wood (1996 apud ARAUJO, 2009), a política de remuneração da organização representa um conjunto de diferentes formas de recompensas, as quais se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos

organizacionais. A remuneração aparece como fator de aperfeiçoamento da organização e como impulsionador de processos de melhoria e aumento da competitividade.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001 apud ARAUJO, 2009), remuneração é um conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em troca da prestação de um serviço. França (2008) acrescenta a diferença entre recompensa, salário e remuneração. Recompensa seria uma forma de valorização por parte das empresas, o salário é a parte fixa da remuneração e, por fim, remuneração é uma das formas de recompensa.

De acordo com Paschoal (2006), um sistema de remuneração deve preservar dois fundamentos básicos: a justiça interna, preservando a equidade de salários dentro da organização e a consistência externa, relativa aos profissionais do mercado de trabalho. Além disso, o Paschoal (2006, p.104) destaca a importância da clareza do sistema com os funcionários: “Os colaboradores precisam ter uma percepção clara e correta da sistemática salarial adotada ou poderão se mostrar insatisfeitos.”.

O sistema de remuneração tem como objetivo proporcionar ganhos ao empregado e ao empregador. Do ponto de vista do empregado, deve estimular um melhor desempenho no trabalho, no ponto de vista da organização, o sistema deve comprometer os empregados com os objetivos organizacionais, de maneira a trazer resultados que compensem os investimentos realizados (FRANÇA, 2008). Na remuneração estratégica ocorre uma combinação de diferentes formas de remuneração, de modo a harmonizar os interesses da empresa com os do trabalhador. Desta forma, o sistema de remuneração passa a ser parte do sistema gerencial da organização, podendo ser uma vantagem competitiva da empresa (PICARELLI; WOOD, 2010).

A maioria das empresas ainda aplica sistemas tradicionais de remuneração, segundo Picarelli e Wood (2010), a utilização de modelos como esses podem ocasionar uma má adequação do sistema, devido a terem certas limitações, entre elas, serem trabalhosos, inflexíveis às peculiaridades da empresa e pouco ágeis. Entretanto, as profundas transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novas formas de remuneração, então surge a remuneração estratégica, de modo a transformar a visão da remuneração como fator de custo para uma visão como fator de aperfeiçoamento da organização, indispensável para o aumento da competitividade e dos processos de melhoria.

A construção de um sistema de remuneração estratégica é complexa, diferentes empresas terão diferentes configurações em seus sistemas, Picarelli e Wood (2010) destacam que existem quatro aspectos essenciais a serem lembrados na implantação. O primeiro é diagnosticar a organização, levando em consideração o ambiente externo e seu

posicionamento estratégico. Como segundo aspecto, é preciso conhecer as formas e suas alternativas de remuneração, assim como o momento e a maneira certa de aplicá-las. Definir o próprio sistema e determinar os componentes a serem adotados para alcançar os melhores resultados constitui o terceiro ponto. Por último, deve-se garantir que o sistema implantado tenha transparência e seja funcional, assegurando sua ampla aceitação e operacionalização.

De acordo com Dutra (2009), não se pode mais avaliar as pessoas pelo cargo que elas ocupam, mas sim pela complexidade da entrega que essas pessoas fazem para a organização. Desta maneira, consegue-se avaliar melhor o desenvolvimento do trabalhador e receber um maior envolvimento dos mesmos com a empresa. No entanto, é preciso que as empresas adotem certos aspectos para a adoção de sistemas de valorização centrados na complexidade. Entre eles, podemos citar: a necessidade de transparência com o funcionário, uma vez que o cargo não representa mais critérios de diferenciação; exigência de um sistema de comunicação eficaz; desenvolvimento de uma relação de compromisso com o funcionário pelo desenvolvimento e valorização profissional.

2.1.5 Gestão e avaliação do desempenho

Dutra (2009) define desempenho como: “[...] o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio.”. Segundo o autor, existem três dimensões que interagem entre si no desempenho de uma pessoa: a primeira é o desenvolvimento, ou capacidade para lidar com situações mais complexas, a segunda é o esforço, vinculado à motivação, e a terceira é o comportamento, tendo como referência um padrão de conduta definido pela empresa. Essas três dimensões devem ser tratadas de forma diferente, dado que a mistura causa equívoco na avaliação.

De acordo com França (2008, p.116):

A avaliação de desempenho, dentro das empresas, tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho.

A avaliação de desempenho permite que se obtenha um retorno sobre a qualidade do serviço e que o próprio desempenho, tanto individual, quanto coletivo, melhore; agindo em benefício mútuo do indivíduo e de toda a organização. A administração de Recursos humanos toma a avaliação de desempenho como base para a tomada de decisões relacionadas a

salários, promoções, bonificações, promoções e demissões, necessidades de treinamento, entre outras (FRANÇA, 2008).

O desempenho é medido através de quatro tipos de dados recolhidos: de produção, pessoais, administração por objetivos e medições subjetivas. Nesse ensejo, França prossegue:

Com base nesses dados, o processo de avaliação consistirá na definição dos resultados esperados, tendo como palco o planejamento estratégico ou as estratégias da organização, o acompanhamento do progresso, a solução contínua dos problemas que ocorrem e a revisão final dos resultados conquistados, para elaboração de propostas futuras. (FRANÇA, 2008, p.118).

De acordo com Marras (2007), todo sistema de avaliação apresenta vícios de julgamento, podendo estar presentes no processo sobre duas formas: consciente ou inconscientemente. Na forma consciente, existem duas atitudes vistas com mais frequência:

- a) efeito halo: é a tendência do avaliador se deixar levar por alguma característica do avaliado que o marcou de maneira tão significativa, que as outras características não serão levadas com neutralidade;
- b) efeito tendência central: consiste na tendência de o avaliador manter a avaliação num ponto central da escala.

Como atitudes inconscientes, Marras (2007) destaca quatro principais:

- a) julgar sobre a impressão de uma qualidade: o avaliador se deixa influenciar por uma qualidade fortemente presente;
- b) basear-se em acontecimentos recentes: o avaliador tende a não julgar acontecimentos de longo prazo;
- c) levar em conta características pessoais: avaliar o empregado com base em atitudes que ele possui fora do ambiente de trabalho;
- d) supervalorizar as qualidades pessoais: o avaliador confunde resultados concretos com características potenciais.

Desta forma, Marras (2007) destaca que o programa de avaliação de desempenho gera controvérsias no que tange ao atingimento de seu objetivo, apresentando-se de forma vulnerável e com o papel do avaliador como essencial para a obtenção de resultados positivos. Para Paschoal (2006), uma forma de neutralizar esse ponto negativo, consiste em

conscientizar os avaliadores de que uma avaliação mal feita não ajuda a empresa e desmotiva o colaborador.

As técnicas de avaliação evoluíram de um modelo de avaliação por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico e avaliação do candidato, para outros modelos, como a avaliação bilateral, em que avaliador e avaliado discutem em conjunto e, mais recentemente, a avaliação 360°, a qual propõe a avaliação do empregado por clientes, colegas, chefes e subordinados (WOOD, 2002).

Paschoal (2006) afirma que essa abordagem deve ser feita de maneira mais cuidadosa, porém tem grande valor para a empresa e para fornecer um *feedback* mais completo ao trabalhador. O autor ainda completa: “Os retornos são necessários, tanto para elogiar quanto para reprovar.” (PASCHOAL, 2006, p. 95). O retorno deve ser fornecido no momento certo, não apenas em situações formais, mas visando à eficiência e preventivamente.

2.1.6 Gestão por Competências

Prahalad e Hamel (1990 apud DUTRA, 2009, p. 127) comparam as competências às raízes de uma árvore, as quais oferecem à organização alimento, sustentação e estabilidade.

Durand (1998 apud WOOD, 2002, p. 57) apresenta um conceito de competência baseado em três dimensões básicas: conhecimentos (informação, saber o quê, saber o porquê), habilidades (técnica, capacidade, saber como) e atitudes (querer fazer, identidade, determinação). Sendo as três necessárias à consecução de determinado propósito. Conforme Wood (2002), diversas empresas recorrem à utilização de modelos de gestão por competências, com o objetivo de planejar, selecionar e desenvolver melhor as competências necessárias ao negócio e ao cumprimento dos objetivos estratégicos.

Ienaga (1998 apud WOOD, 2002, p. 57) sugere um modelo em que o passo inicial é estabelecer objetivos e metas a serem alcançados, após, identificar uma lacuna entre as competências necessárias e as competências disponíveis na empresa para a consecução desses objetivos. Após a identificação, busca-se minimizar a lacuna existente, utilizando diversas ações de recursos humanos, como: recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho. Desta forma, a gestão por competências toma como referência a estratégia organizacional e direciona as ações para a captação e desenvolvimento das competências necessárias ao atingimento dos objetivos.

De acordo com Dutra (2009), existe uma troca contínua de competência entre as pessoas e a organização, pois as pessoas ao colocarem em prática o conhecimento da

organização, concretizam as experiências organizacionais e agregam valor ao patrimônio de conhecimento da organização. Sendo assim, o estabelecimento de competências individuais deve estar vinculado às competências organizacionais, uma vez que uma exerce influência sobre a outra.

A gestão por competências é um processo dinâmico, o qual depende muito das lideranças organizacionais e dos objetivos estratégicos da empresa. Utilizando-a de forma adequada, melhora o desempenho dos colaboradores, identifica necessidades corretas de treinamento e aumenta a objetividade na seleção de pessoas.

2.1.7 Comportamento, Clima e Cultura Organizacional

Conforme Marras (2007), não há grupos de trabalho sem cultura, assim como não há cultura fora da observação grupal. Nesse ensejo, Marras traz a definição de cultura feita por Schein:

Cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1997, apud MARRAS, 2007, p. 290).

Paschoal (2006) destaca que a cultura constitui um dos elementos que mantém a empresa única, composta por crenças, expectativas, normas, maneiras de comunicação, entre outras, todas detêm suma importância nas ações e comportamento das pessoas no trabalho. De acordo com Marras (2007), toda organização carrega consigo traços culturais próprios, entretanto, as empresas, principalmente as de pequeno e médio porte não se dedicam a essa questão, permitindo que uma série de disfunções atinjam a empresa, causando sérios problemas ao ambiente, à produtividade e à qualidade dos resultados.

A cultura pode ser explicitada através de códigos de ética, declarações de princípios, políticas e normas da organização, entre outras maneiras (LACOMBE, 2011). Segundo Paschoal (2006, p.140): “Os colaboradores, de forma consciente ou não, aprendem sobre os valores da empresa observando como ela e seus executivos agem, decidem e encaram os fatos do dia-a-dia.”. Desta forma, a empresa deve adotar posturas éticas e de bom senso, de modo que o funcionário possa repetir os mesmos valores, assim como o dirigente deve ter a habilidade de fazer com que todos os membros de sua equipe compreendam a sua real

intenção, de modo a não proporcionar equívocos por uma simples deficiência de comunicação (PASCHOAL, 2006).

Marras (2007) menciona que a cultura identifica e aproxima as partes no atingimento dos objetivos em comum. Araujo (2009) completa o pensamento de Marras destacando a importância da cultura em aspectos formais e informais, tendo influência em padrões de comportamento, atitudes e motivação, dado que existem valores compartilhados entre os membros de uma mesma organização.

Um fator que é fortemente influenciado pela cultura da empresa é o clima, pois quanto mais adaptado está o funcionário às políticas e normas da empresa e quanto maior o ajustamento das necessidades e valores das pessoas com os da empresa, maior tende a ser a motivação e, conseqüentemente, melhor o clima organizacional. O clima organizacional reflete o grau de satisfação dos funcionários com o ambiente interno da empresa, vinculando-se à motivação, à lealdade, à colaboração entre as pessoas e outras variáveis (LACOMBE, 2011).

Segundo Paschoal (2006), o ideal de clima interno para a empresa é quando os colaboradores têm tanto orgulho da empresa onde trabalham quanto sentem do trabalho que fazem nela. Para Paschoal, ações como dar oportunidade de o funcionário variar de trabalho, ter perspectiva de crescimento e ser multifuncional são instauradoras de segurança entre os funcionários e se consegue que tenham orgulho da empresa onde trabalham. O autor traz uma pesquisa, de 2006, realizada pelo *Great Place to Work*, na qual apresenta as principais queixas relatadas pelos colaboradores em relação à atuação de seus chefes: não ter um critério justo para promoção, não há reconhecimento quando alguém faz um bom trabalho ou um esforço extra, favorecem alguns trabalhadores, fazem politicagem, são centralizadores, não dão autonomia ao grupo e não sabem distinguir adequadamente as tarefas.

A cultura organizacional tanto pode ser administrada como mudada, porém exige compreensão dos administradores sobre o quê mudar e como mudar, pois mudar a cultura significa mudar a forma de pensar e agir das pessoas, assim como tradições e hábitos da empresa, ou seja, criar condições necessárias para que uma nova cultura possa emergir. Se administrada de maneira inadequada, pode produzir prejuízos relacionados à motivação e, por consequência, ao clima organizacional (LACOMBE, 2011).

2.1.8 Segurança, saúde e qualidade de Vida no Trabalho

O ambiente de trabalho se distingue por diversas condições, como, por exemplo, as condições físicas, climáticas, sociais, materiais e psicológicas, ou seja, ultrapassa o conceito de segurança e saúde. Desta forma, o ambiente de trabalho influencia diretamente tanto na produtividade do trabalhador quanto na sua qualidade de vida. Conforme Chiavenato (2011), a gestão de pessoas também engloba a função de assegurar um ambiente de trabalho livre de riscos e de condições ambientais que possam provocar danos à saúde tanto física quanto mental dos indivíduos.

A saúde mental das pessoas está intimamente ligada à qualidade de vida no trabalho, a qual envolve aspectos intrínsecos e extrínsecos. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes, entre eles destaca-se a motivação para o trabalho (CHIAVENATO, 2011). Motivação é um processo que parte do interior dos indivíduos, em que cada um desenvolve forças motivacionais distintas em momentos distintos (MARRAS, 2007). O autor ainda afirma que essas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas.

Richard E. Walton (1973) propôs um modelo no qual descreve oito fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho:

1. Compensação justa e adequada – Uma remuneração que respeite a equidade interna e externa;
2. Condições de trabalho – diz respeito à carga horária, condições físicas do ambiente e dos materiais de trabalho;
3. Uso e desenvolvimento das capacidades – oportunidades oferecidas ao funcionário;
4. Chances de crescimento e segurança – refere-se à possibilidade de crescimento hierárquico e estabilidade profissional;
5. Integração social na empresa – ambiente amigável;
6. Constitucionalismo – cumprimentos da legislação em geral;
7. Trabalho e espaço de vida – equilíbrio entre a vida particular e a profissional;
8. Relevância social do trabalho – o quão importante é o trabalho do profissional e da empresa para a sociedade.

A partir desse modelo, destaca-se que a qualidade de vida no trabalho tem múltiplos fatores que a influenciam. Sendo de responsabilidade da empresa, atuar de maneira preventiva sobre todos os fatores determinantes. Conforme França (2008) a realidade de cada pessoa é única e cabe à empresa administrar o conjunto de ações com prioridade para o bem-estar das pessoas da organização.

2.2 MICRO E PEQUENA EMPRESA

Existem, basicamente, dois critérios para classificação de micro e pequenas empresas, sendo adotado o critério de receita bruta anual, para fins de lei e contribuições fiscais e por número de pessoas ocupadas, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação, entre outros (SEBRAE, 2014). De acordo com a lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, a metodologia de classificação de micro e pequenas empresas é dada pela receita bruta anual, conforme tabela a seguir.

Quadro 3 – Classificação das MPEs quanto à receita bruta anual

Porte	Receita bruta Anual
Empreendedor individual	Até R\$ 60.000
Microempresa	Até R\$ 360.000
Empresa de pequeno porte	De R\$ 360.000 até R\$ 3.600.000

Fonte: SEBRAE (2014)

Como critério adotado pelo SEBRAE está a classificação segundo o porte da empresa, ou seja, pelo número de pessoas ocupadas, tendo como subdivisão o setor que a empresa ocupa, seja ele econômico ou industrial, conforme quadro 3:

Quadro 4 – Classificação das empresas quanto ao número de funcionários

Classificação segundo porte da empresa		
PORTE	INDÚSTRIA	COMÉRCIO/SERVIÇO
Microempresa	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequena Empresa	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média Empresa	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande Empresa	Mais de 500 empregados	Mais de 100 empregados

Fonte: SEBRAE (2014)

O grande salto na quantidade de micro e pequenas empresas no Brasil se deu com a desaceleração da economia e consequente aumento da taxa de desemprego, surgindo a necessidade de garantir a sobrevivência. No cenário das MPEs surge a figura do

empreendedor, ou seja, aquele que encontra uma oportunidade de negócio e transforma em um negócio real, podendo o empreendedorismo ser gerado por necessidade ou por oportunidade. O empreendedorismo por necessidade decorre a partir da ausência de outras oportunidades de emprego, uma forma de garantir a sobrevivência, normalmente são negócios iniciados de maneira informal, o que acaba culminando com a alta taxa de mortalidade entre as MPEs. O empreendedor por oportunidade traça uma estratégia para implantação da empresa, possuindo uma ideia de negócio e um desejo de aproveitar uma lacuna existente no mercado (LEMES, 2010).

De acordo com Lemes (2010), a maioria dos países está direcionando investimentos para esse setor, devido à importância das MPEs na geração de empregos e negócios, assim como na distribuição de renda e criação de valor, fatores determinantes para o crescimento da economia de qualquer país. De acordo com o SEBRAE (2011), entre 2000 e 2011, as micro e pequenas empresas criaram sete milhões de empregos com carteira assinada, elevando o total de empregos nessas empresas de 8,6 milhões de postos de trabalho em 2000 para 15,6 milhões em 2011, representando mais da metade dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas do país.

Segundo Ésther et al. (2006 apud FERREIRA; PEREIRA, 2013), dentre os vários desafios enfrentados pelas MPEs é fazer da gestão de pessoas uma atividade estratégica. Entretanto, essa dificuldade vem de razões, como, por exemplo: falta de clareza na definição de estratégia, visão de curto prazo, ausência de pensamento sistêmico, administração despreparada, baixa qualificação dos empregados, entre outros fatores. Com o intuito de auxiliar o empreendedor, o SEBRAE desenvolve diversas ações relacionadas a análises de mercado, concorrentes e práticas a serem adotadas.

Não se visualiza uma estrutura complexa de gestão de Recursos Humanos para MPE's, dado que o elevado custo fixo se torna inviável. Entretanto, é importante que empreendedor consciente da importância de sua equipe de trabalho e de administrá-la. (PALMEIRA, 2012). As empresas estão avançando na qualidade de seus produtos e serviços para concorrerem no mercado globalizado, porém isso requer uma não estagnação no processo de inovação tecnológica nos produtos e na gestão das empresas, o que depende da disponibilização de um capital humano com qualificação permanente e em um ambiente de trabalho (OLIVEIRA, 2010).

Carvalho (2010) apresenta as principais características das MPEs brasileiras, através de uma pesquisa realizada pelo IBGE (2003): baixo volume de capital empregado; presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares; grande centralização

do poder decisório; baixo emprego de tecnologias sofisticadas; utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação; fraca maturidade organizacional; estrutura simples e leve; sistema de informações simples, incluindo poucos registros contábeis; tomada de decisão intuitiva; horizonte temporal de curto prazo; altas taxas de natalidade e mortalidade; baixo investimento em inovação tecnológica; dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro, entre outros.

Na mesma linha do enfoque anterior, Lacombe (2011) traz uma outra característica das pequenas empresas:

As pequenas empresas tendem a adotar mecanismos de baixo custo, que nem sempre conduzem à melhor alternativa. Nessas empresas, porém, o conhecimento que se costuma ter das pessoas é maior do que o que se consegue nas grandes empresas, permitindo uma correção mais rápida de decisões erradas. (LACOMBE, 2011).

O autor surge com a ideia de que mesmo entre vários desafios e barreiras a serem quebradas, existe uma vantagem das pequenas empresas em relação às de grande porte: o fato de corrigir erros mais rapidamente. Porém, para que a empresa possa usar isso a seu favor, são necessários certos fatores, as quais o SEBRAE (2004) destaca: ter alguma experiência prévia no ramo de atividade da empresa; analisar o mercado de atuação; planejar suas atividades, aspectos legais do negócio e qualificação de mão de obra disponível no mercado; utilizar ferramentas básicas de administração, procurando aperfeiçoar seus produtos e serviços frente às necessidades dos clientes; ter disponibilidade de capital.

A maioria dos fatores está relacionada a um planejamento adequado, a um plano estratégico. De acordo com Tiffany e Peterson (1998 apud COSTA et al., 2005), a receita e o crescimento das pequenas empresas que possuem planos estratégicos são, aproximadamente, 50% superiores às empresas que não os realizam. Além disso, é verificado que 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos. Sendo assim, o planejamento estratégico pode auxiliar em muito o empreendedor no atingimento de seus objetivos.

Costa et al. (2005) afirma que o sucesso e o desenvolvimento de uma empresa dependem de fatores externos e internos. Os fatores internos estão sob a esfera de decisão da empresa, podendo ser subdivididos em pontos fortes e fracos. Os fatores externos dizem respeito ao ambiente em que a empresa está inserida, sendo apresentado da seguinte forma:

Em uma pequena empresa, os pontos fortes e fracos podem ser avaliados em relação à sua estrutura organizacional, cultura organizacional, postura estratégica, nível de

tecnologia empregada, capacidade de inovação e criatividade, talento do empresário, capacidade de adaptação às flutuações de mercado, baixos custos indiretos, entre outros. Por outro lado, as empresas são geralmente afetadas na sua produtividade pela má aplicação (ou falta de aplicação) de recursos materiais e financeiros disponíveis, má utilização de técnicas gerenciais fundamentais, baixa dinâmica na utilização da mão de obra, ausência de qualidade e aspectos inovadores dos produtos. Já os fatores externos que exercem influência sobre a viabilidade ou crescimento da pequena empresa são as condições econômicas, estrutura de negócios, condições do mercado, problemas fiscais, comportamento dos clientes, fornecedores e força dos concorrentes. (COSTA et al., 2005, p.24).

As pequenas empresas, dado que surgem de diversas formas, apresentam também diversas particularidades em relação ao restante do mercado. Sendo assim, torna-se necessário um planejamento estratégico adequado e específico. Costa et al. (2005) destaca que se pode dividir em 3 tipos, as particularidades das pequenas empresas: comportamentais, estruturais e contextuais.

As particularidades comportamentais, segundo Oliveira (1994, apud COSTA et al., 2005) estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, suas ambições, suas ideologias e sua visão. De forma geral, referem-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidade na gestão do tempo, à utilização da improvisação em relação à ação planejada, ao imediatismo de resultado e ao desconhecimento da ferramenta.

Particularidades estruturais referem-se aos aspectos internos decorrentes da organização da pequena empresa. Como, por exemplo, a informalidade das relações, a estrutura organizacional enxuta, a administração não profissional, a falta de recursos e falta de qualificação e a falta de planejamento.

Por fim, as particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo, como informações relativas ao mercado, aos produtos, dificuldades em financiamentos, entre outras. É inevitável que as MPEs tenham dificuldades no cumprimento de metas e objetivos, dado diversos fatores já elencados. No entanto, as pequenas empresas apresentam vantagens em relação às demais, pois não é necessário elaborar um planejamento muito complexo, apenas bem alinhado às suas particularidades e com a participação de todos, pois o proprietário, muitas vezes, conhece apenas superficialmente o processo da empresa. Considerando tais pontos, o processo de gestão estará trabalhando com diferenciais competitivos e relevantes no mercado de atuação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa teve como método um estudo de caso qualitativo básico. Conforme Godoy e Bandeira-de-Mello e Silva (2010), esse método permite verificar os significados pelos sujeitos de acordo com suas vivências e experiências pessoais, dado que as práticas de gestão de pessoas em MPEs são pouco adotadas pelos gestores, por diversos fatores vistos anteriormente, como o alto investimento, difícil mensuração de resultados, entre outros, aparecendo, na maioria das vezes, de maneira informal. De acordo com Merriam (1988 apud GODOY, BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010, p. 119), o estudo de caso qualitativo permite compreender uma situação em profundidade, além de ser voltado à compreensão dos processos sociais que ocorrem num determinado contexto.

Hartley (1995 apud GODOY, BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010, p. 121) destaca que o estudo de caso em áreas de comportamento organizacional é amplamente usado, tendo em vista que é mais adequado para compreender processos de inovação e mudança organizacionais a partir da interação entre o ambiente interno e externo. O autor ainda destaca que tal método constitui uma modalidade de pesquisa especialmente indicada para capturar e entender a dinâmica da vida organizacional, tanto no que diz respeito às atividades e ações formais, quanto àquelas informais, secretas ou até mesmo ilícitas. Tendo em vista esse pressuposto, o método de pesquisa foi aplicado em proprietários e/ou responsáveis pela gestão de pessoas de micro e pequenas empresas do setor alimentício de Porto Alegre.

3.1 COLETA DE DADOS

A técnica utilizada para a coleta de dados foi a realização de entrevistas em profundidade com uso de roteiro semiestruturado (vide apêndices A e B). De acordo com Godoy e Bandeira-de-Mello e Silva (2010) o objetivo principal dessa técnica é compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. O pesquisador deve orientar-se por tópicos que fornecem uma linha mestra para as perguntas a serem realizadas, em medida em que as entrevistas vão sendo realizadas, o roteiro pode ser aperfeiçoado ou modificado em função da necessidade.

A entrevista semiestruturada é uma forma especial de conversação, permitindo uma dinâmica com o entrevistado, sem um roteiro propriamente rígido, sendo capaz de enriquecer a prática de pesquisa e construir novas situações de conhecimento (GODOY; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010). Desta forma, no transcorrer da coleta,

experiências, ideias, valores e crenças do entrevistado influenciarão o estudo, desta forma, o conteúdo conversacional será sempre imprevisível. Alonso (1998 apud GODOY; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010, p.313) ainda destaca que o entrevistador deve atuar com movimentos sutis, a fim de provocar o entrevistado a falar, omitindo-se ao máximo em conduzir o sujeito, a fim de que não se tenham perdas de opiniões importantes.

Conforme os autores, dado ser uma pesquisa centrada no âmbito qualitativo, não há uma fórmula para definir a população adequada, ao contrário das técnicas quantitativas. Os participantes do estudo foram os responsáveis pelas empresas, gestores ou até mesmo funcionários que sejam encarregados de tarefas relativas à gestão de pessoas. Sendo assim, de acordo com o método de pesquisa, teve-se flexibilidade para ampliar o número ou aprofundar a conversação com os participantes conforme necessário ao atingimento dos objetivos do presente trabalho. Seguiu-se o critério de saturação, ou seja, estimou-se um número de entrevistados e foram sendo realizadas entrevistas até que as respostas se tornassem redundantes. Ao todo, quatorze entrevistas foram realizadas, sete com proprietários e sete com funcionários de micro e pequenas empresas do ramo alimentício. Utilizou-se como critério de seleção das empresas a acessibilidade e a técnica de bola de neve, quando um entrevistado indica o seguinte a ser entrevistado.

Abaixo, segue uma breve apresentação do perfil das empresas estudadas e, posteriormente, dos entrevistados.

Quadro 5 – Empresas pesquisadas

Empresas Pesquisadas			
Empresa	Tempo de atuação	Setor de Atuação	Número de funcionários
Empresa 1	8 anos	Bar e lancheria	13
Empresa 2	2 anos	Lancheria	7
Empresa 3	9 anos	Restaurante e lancheria	9
Empresa 4	3 anos	Lancheria	10
Empresa 5	8 anos	Pizzaria	28
Empresa 6	4 anos	Restaurante	6
Empresa 7	3 anos	Bar e Lancheria	8

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados

Quadro 6 – Profissionais entrevistados

Profissionais Entrevistados			
Perfil	Cargo	Escolaridade	Tempo de Empresa
Proprietário 1 (P1)	Gerente	2º grau completo	8 anos
Funcionário 1 (F1)	Cozinheira/auxiliar	1º grau completo	4 anos
Proprietário 2 (P2)	Atendente/Telefonista	1º grau completo	2 anos
Funcionário 2 (F2)	Auxiliar	2º grau completo	1 ano
Proprietário 3 (P3)	Caixa	2º grau completo	9 anos
Funcionário 3 (F3)	Cozinheiro	2º grau completo	4 anos
Proprietário 4 (P4)	Caixa/Atendente	1º grau completo	3 anos
Funcionário 4 (F4)	Auxiliar	2º grau completo	3 anos
Proprietário 5 (P5)	Administrador	1º grau completo	8 anos
Funcionário 5 (F5)	Atendente	2º grau completo	3 anos
Proprietário 6 (P6)	Cozinheira/Atendente	1º grau completo	4 anos
Funcionário 6 (F6)	Garçom	1º grau completo	2 anos
Proprietário 7 (P7)	Gerente	2º grau completo	3 anos
Funcionário 7 (F7)	Auxiliar de cozinha	2º grau completo	3 anos

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados

3.2 ANÁLISE DE DADOS

Com o propósito de identificar as práticas atuais de gestão de pessoas em micro e pequenas empresas, a técnica para a análise de dados foi feita pela análise de conteúdo. Conforme Bardin (apud SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2004) a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão à descoberta, ou seja por trás do discurso usual esconde-se um outro sentido que convém descobrir. Essa técnica de análise dos dados mostra-se a mais adequada para o presente estudo, tendo em vista que a interpretação tem presença importante para o levantamento dos objetivos propostos. Silva, Gobbi e Simão (2004) ainda destacam que a análise de conteúdo não obedece a etapas rígidas, mas à uma reconstrução simultânea com as percepções do pesquisador com vias possíveis, com embasamento em materiais empíricos e relações com a realidade.

Trivinos (1987 apud SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2004) apresenta três etapas básicas para a análise de conteúdo: pré-análise, descrição analítica e interpretação referencial. A primeira consiste em organizar o material que se tem disponível para a coleta de dados, na segunda etapa o material reunido torna-se mais profundo, surgindo então referências, deduções, assim como convergências e divergências de ideias. A terceira e última etapa é a fase de reflexão, em que estabelecem relações das ideias empíricas com a realidade.

De acordo com Minayo (2000 apud CAPPELLE; MELO; GONÇALVES, [2002]), existem várias técnicas desenvolvidas para a análise de conteúdo, que visam promover o alcance e a compreensão dos significados manifestos e latentes no material de comunicação.

Entre elas, podemos destacar: a análise temática, a de avaliação da atitude, a da expressão, das relações entre elementos da mensagem e a análise da enunciação. No entanto, tais técnicas devem estar bem alinhadas para permitir um trabalho mútuo durante a análise do conteúdo, de forma que cada técnica possa permitir a compreensão do seu significado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados obtidos com o presente trabalho, com a visão de alcançar o objetivo geral proposto: identificar e analisar as práticas de gestão de pessoas utilizadas em micro empresas do setor alimentício do município de Porto Alegre.

A presente análise foi subdividida em quatro macro categorias e dezessete micro categorias, utilizando como ideia principal, a divisão de gestão de pessoas proposta por Dutra (2009), o qual divide-a em três processos principais: movimentação, desenvolvimento e valorização. Adicionando a questão do porte da empresa, visando uma melhor discussão dos dados obtidos. Vide quadro 7.

Quadro 7 – As macro e micro categorias de análise

Macro e Micro Categorias – Micro e pequenas empresas alimentícias		
MACROCATEGORIA	MICROCATEGORIA	DEFINIÇÃO
A. PROCESSO DE MOVIMENTAÇÃO	INDICAÇÕES	Solicitação de indicações para eventuais vagas.
	FUNCIONÁRIOS FAMILIARES	Contratação de profissionais familiares.
	SUBJETIVIDADE	Critérios subjetivos no processo de movimentação.
	ANÚNCIOS DE VAGAS DISPONÍVEIS	Publicação em mídias para recrutar candidatos.
	RECOLOCAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS	Preocupação da empresa em recolocar no mercado funcionários demitidos.
	PROMOÇÕES	Promoções são raras no processo de movimentação.
B. PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO	PLANO DE CARREIRA	Ausência de um plano de carreira.
	REPASSE DE CONHECIMENTOS	Ensino repassado dos funcionários mais antigos aos mais novos
	ACOMPANHAMENTO E FEEDBACK	Acompanhamento durante e após o treinamento.
	TRANSPARÊNCIA	Clareza quanto às ações da empresa.
C. PROCESSO DE VALORIZAÇÃO	AMBIENTE DE TRABALHO	Influência do clima no ambiente de trabalho.
	AUSÊNCIA DE POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO	Ausência de padrões de valorização.
	REMUNERAÇÃO COMPETITIVA	Salário compatível com o oferecido pelo mercado.
D. PORTE DA EMPRESA	ESTRUTURA DE CARGOS E SALÁRIOS	Remuneração de acordo com o cargo.
	RESPONSABILIDADE DO PROPRIETÁRIOS	Proprietário responsável pela maioria das tarefas administrativas.
	ROTATIVIDADE	Ausência de controle da relação de admitidos e demitidos.
	INFORMALIDADE	Processos informais na gestão da empresa.

Fonte: elaborado a partir dos dados coletados

A partir de entrevistas qualitativas realizadas com funcionários e proprietários de sete micro e pequenas empresas do município de Porto Alegre, foi possível observar uma convergência entre o exposto pelos quatorze entrevistados, das sete empresas pesquisadas.

A partir das entrevistas em profundidade, foi compreendido que o gerenciamento de recursos humanos é importante para o crescimento da empresa, tanto para funcionários, quanto para gestores das sete empresas pesquisadas. Entretanto, a maioria dos proprietários tem dificuldade em exemplificar ou identificar os processos relativos a gestão de pessoas que praticam, há certa informalidade na tomada de decisões, conforme percebe-se pelo comentário de um dos proprietários.

Não praticamos processos formais assim, aqui acontece de acordo com nossa experiência, mas sem procedimentos formais. Mas, como qualquer outra empresa, nós contratamos, demitimos, treinamos, enfim, tudo normal. (P2).

Entre funcionários, também há certa dúvida sobre os processos executados pela empresa. Um dos funcionários destaca que a empresa na qual ele trabalha não dispõe de um gerenciamento de recursos humanos.

Olha, não tem isso não aqui. Ou se tem, é bem informal, que eu não percebo que é um gerenciamento de recursos humanos. A Lourdes trata bem todos nós, cumpre com todas obrigações, daria nota 3 para esse gerenciamento. (F6).

Tal informalidade não indica ausência de processos relativos à gestão de pessoas. De acordo com Albuquerque (2002), o comportamento organizacional não é produto direto de um processo de gestão, mas o resultado das relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem na empresa. Tal inexistência de processos rígidos relacionados às pessoas tem como uma de suas causas a falta de qualificação, tanto do funcionário, quanto do proprietário, fato que foi identificado durante as entrevistas, na qual, nenhum dos proprietários ou funcionários destacou o ensino superior completo ou em andamento.

4.1 PROCESSO DE MOVIMENTAÇÃO

A partir dessa macro categoria, torna-se possível descrever e analisar as práticas utilizadas pelas micro e pequenas empresas estudadas no que tange à seleção de pessoas,

ações que permitem às pessoas atuarem nas empresas, movimentos das pessoas no interior da empresa e, por fim, a recolocação de funcionários demitidos.

Esse movimento é de natureza física, ocorrendo por diversas formas, como quando a pessoa muda de local de trabalho, de posição profissional, de empresa e de vínculo empregatício (DUTRA, 2009). Vide quadro 8.

Quadro 8 – Macrocategoria de processo de movimentação

Macro e Micro Categorias – Micro e pequenas empresas alimentícias		
MACROCATEGORIA	MICROCATEGORIA	DEFINIÇÃO
A. PROCESSO DE MOVIMENTAÇÃO	INDICAÇÕES	Solicitação de indicações para eventuais vagas.
	FUNCIONÁRIOS FAMILIARES	Contratação de profissionais familiares.
	SUBJETIVIDADE	Critérios subjetivos no processo de movimentação.
	ANÚNCIOS DE VAGAS DISPONÍVEIS	Publicação em mídias para recrutar candidatos.
	RECOLOCAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS	Preocupação da empresa em recolocar no mercado funcionários demitidos.
	PROMOÇÕES	Promoções são raras no processo de movimentação.

Fonte: elaborado a partir dos dados coletados

A pesquisa qualitativa demonstrou que a maioria dos funcionários avaliou como bom ou ótimo o processo geral de contratação da empresa. Entretanto, todas as empresas pesquisadas apresentam como principal fonte de recrutamento a indicação de funcionários, parentes ou amigos para o preenchimento de eventuais vagas, o que torna o processo mais rápido e barato, sendo bem visto tanto pelos proprietários quanto pelos funcionários.

Neste processo, deve-se destacar a presença de funcionários familiares nas empresas, assim como critérios subjetivos para a seleção de pessoal. Assim como a estrutura enxuta que as micro e pequenas empresas dispõem, impossibilitando certas ações que empresas maiores praticam, como é o caso de promoções e investimento na recolocação de funcionários demitidos.

De acordo com Dutra (2009), o processo de movimentação das pessoas tem grande influência na vida das pessoas e das organizações, estando ligada a diversas decisões, como as relativas ao planejamento de pessoas, atração de pessoas reposicionamento de pessoas e recolocação de pessoas.

Abaixo, estão descritas as seis micro categorias em que as empresas mais apresentaram pontos em comum. Sendo explorado em cada campo, alguma diferença por ventura encontrada.

a) Indicações

Araújo (2009) afirma que, dentre as técnicas de recrutamento externo mais utilizadas, está a indicação de funcionários. Seja em pequenas empresas ou grandes organizações, o autor afirma que vivemos em uma teia de relacionamentos, em que inúmeras pessoas rodeiam umas às outras e são fontes mais confiáveis do que contratar diretamente um estranho, tendo uma prévia aprovação do indicador.

De acordo com Dutra (2009), algumas empresas criam programas para incentivar seus funcionários a indicar pessoas conhecidas para as vagas abertas, sendo criado um critério novo de seleção, mais rápido e mais econômico.

Os pequenos e micro empresários entrevistados ressaltaram o mesmo ponto como sendo a principal estratégia para encontrar profissionais no mercado.

Nós contratamos do jeito que for necessário. Depende da função, porque algumas são mais difíceis de se arranjar candidatos, outras já são mais fáceis. O que mais fazemos aqui é contratar via indicação, ou eu vou perguntando pra amigos e funcionários se eles não conhecem ninguém e assim por diante. (P3).

Um dos funcionários destaca que a sua contratação se deu através de uma indicação de sua tia, a qual já era funcionária do restaurante.

Eu sou sobrinho da Isabel, uma outra cozinheira que tem aqui. Quando a Lourdes precisou de um garçom, minha tia me indicou para ela e ela me contratou para uma experiência de 3 meses, depois, como ela gostou do meu serviço e eu também gostei de trabalhar aqui, acabei ficando. (F6).

O proprietário 4 ao ser questionado sobre técnicas de recrutamento, menciona: “Para contratar funcionários de fora, pedimos indicações dos que já estão ou para conhecidos aqui do bairro, e, em último caso, anúncios em jornal.”.

b) Funcionários Familiares

A contratação de funcionários familiares por micro e pequenas empresas acaba sendo uma opção mais rápida e mais barata do que a tradicional indicação, dado que, muitas vezes, o funcionário familiar não recebe a totalidade de benefícios que outros funcionários dispõem.

Um dos funcionários afirma que a sua contratação se deu por uma indicação de um membro da família, o qual é um dos proprietários da empresa: “Foi por indicação do meu irmão, que é um dos donos. Foi um processo rápido: ele me indicou e logo comecei a trabalhar.”. O mesmo funcionário afirma que, na sua opinião, a oportunidade de emprego foi devido ao fato dele estar fora do mercado de trabalho e que, inicialmente, não assinaram sua carteira.

É que como eu era mais nova e não estava trabalhando, acho que foi mais uma oportunidade de emprego que me deram. No início, eles nem assinaram minha carteira e eu não trabalhava todos os dias, era uma coisa bem informal. Depois de um tempo, virei funcionária igual os demais. (F5).

Lacombe (2011) defende que pessoas a serem recrutadas e admitidas são as que devem ter condições de executar as estratégias da empresa, em conjunto com os atuais funcionários já admitidos. Desta forma, a contratação de funcionários, sejam eles familiares ou não, deve ser feita de maneira planejada, levantando possíveis necessidades de treinamento que o funcionário possa vir a ter.

c) Subjetividade

Proprietários e funcionários foram questionados sobre possíveis estratégias e critérios adotados para a seleção de novos colaboradores. O ponto unânime registrado está relacionado com a experiência do candidato à vaga. As micro e pequenas empresas costumam adotar como critério o tempo de experiência e antigos trabalhos, não obstante acrescentam-se outros aspectos subjetivos no processo de movimentação das empresas.

Marras (2007) destaca que todo o sistema de avaliação apresenta alguns vícios de julgamento. No processo de movimentação não é diferente, dado que o empregador deve julgar a aptidão do candidato ao cargo. Entre esses vícios, destaca-se o de levar em conta características pessoais, com base em atitudes que a pessoa possui fora do ambiente de trabalho.

O proprietário P4 destacou que “Não existem critérios para selecionar as pessoas recrutadas. Apenas vemos se a pessoa é adequada, se está afim de trabalhar e de acordo com o que temos para oferecer.”. Tal ausência de critérios também foi encontrada na empresa 6, em que o proprietário menciona que leva em consideração o fato de o candidato ser uma pessoa boa e com vontade de trabalhar. Ele ainda completa: “[...] apenas conversamos com a pessoa e se gostarmos, contratamos por um período de teste.”.

Outra característica apontada pelos funcionários é a ausência de processos definidos de contratação. O funcionário 4 comenta sobre sua admissão na empresa: “Quando abriram, já me chamaram para começar a trabalhar. Foi meu primeiro emprego, não teve processo nenhum.”. As micro e pequenas empresas atestam que as etapas variam de acordo com as fontes de recrutamento. As indicações de outros funcionários ou conhecidos tendem a ser o meio de recrutamento com processos menos definidos. “Eu fui indicada e logo comecei a trabalhar.” (F5).

d) Anúncios de vagas disponíveis

Micro e pequenas empresas possuem dificuldade para a contratação de funcionários interessados em aprender e dispostos a trabalhar por um salário abaixo de outros ramos. Em vista disso, é explicada a preferência por indicações de funcionários, conhecidos ou familiares, na maioria das vezes. O proprietário P3 ressalta: “Amigos, parentes e funcionários nos indicam outras pessoas, caso não arranjemos ninguém, o que é muito difícil de acontecer, fazemos um anuncio no jornal. Nunca foi necessário outro modo para contratar.”.

O proprietário 5 destaca a dificuldade enfrentada.

Seria no processo de contratação, pois está muito difícil de achar funcionários que queiram trabalhar. Quando achamos, são pessoas desinteressadas em aprender. O salário ofertado pelo nosso ramo não é alto, talvez por isso seja tão difícil arranjar funcionários. (P5).

Conforme Araújo (2009), primeiramente, é preciso conhecer o público alvo da vaga que se está divulgando. Como trata-se de um público de grande massa, os anúncios em classificados são os mais comuns nas micro e pequenas empresas, conforme verificou-se pelas entrevistas qualitativas com os proprietários. “Recrutamos por indicações, anúncios em jornais e placas aqui no estabelecimento.” (P2). Outro proprietário mencionou: “Anunciamos

que temos uma vaga disponível e selecionamos, através dos currículos, os mais identificados com o cargo, depois fazemos uma entrevista.

Dutra (2009) destaca que os anúncios são a segunda forma mais utilizada para acesso ao mercado de trabalho. Como outras formas de anúncio, estão os feitos em rádios e televisão, visando o preenchimento de cargos menos qualificados (LACOMBE, 2011). Entretanto, dado o custo elevado dessas duas últimas, as micro e pequenas empresas optam por mídias mais baratas de divulgação, sendo o jornal, o mais adequado para suas necessidades.

e) Recolocação de funcionários demitidos

Segundo Lacombe (2011), sempre que uma empresa demite um empregado dedicado e leal, que está sendo dispensado por motivos alheios ao seu desempenho, a empresa deve-se preocupar com a recolocação do funcionário no mercado, causando uma boa impressão entre os que permanecem nela. A autora ainda ressalta que, inexistindo a possibilidade de investir na recolocação do funcionário demitido, a empresa deve, pelo menos, preparar uma carta de recomendação que lhe facilite encontrar um novo emprego.

Dentre as empresas pesquisadas, o investimento em recolocação de funcionários demitidos é inexistente, entretanto, é unânime a preocupação na indicação para outras empresas. O proprietário P4 afirma: “[...]se o funcionário não está rendendo o suficiente para mim, pode render para outra pessoa. Talvez esse não seja o melhor serviço para o perfil dele, por isso sempre buscamos indicar para outros lugares aqui por perto mesmo.”. Outro proprietário ainda menciona o fato de a indicação depender previamente de um bom desempenho do funcionário demitido.

Eu posso indicar se eu já souber de uma vaga em aberto em outro lugar ou se me ligarem pedindo informação sobre o funcionário, mas eu só indico se for um bom funcionário e as causas da demissão terem sido internas, porque funcionário que não tinha bom desempenho, eu não gosto de indicar. (P1).

Um dos funcionários entrevistados também abordou a importância da causa da demissão, evidenciando que a indicação de funcionários demitidos depende do desempenho durante o serviço. “Acho que depende do funcionário e do motivo porque ele saiu. Porque eu já vi alguns que foram indicados e outros que não foram.” (F2).

Dutra (2009) afirma que o ideal em empresas com grande rotatividade de pessoas é um planejamento da recolocação no mercado, ou seja, trazer pessoas do mercado, agregar valor para essas pessoas e depois devolvê-las para o mercado. Segundo o autor, esse tipo de atitude

das empresas tem gerado respostas positiva dos trabalhadores, principalmente em termos de motivação para o trabalho.

f) Promoções

Dentre as empresas pesquisadas, ficou evidenciada a ausência de promoções entre funcionários. Este fato se atribui à inexistência de uma estrutura de cargos e salários e ao pequeno porte das empresas, em que não há grande quantidade de funcionários. O proprietário P1 ressalta a inexistência de cargos para promoções: “Não, nunca tivemos promoções aqui dentro. Porque não temos cargos para promover.”. Outro proprietário entrevistado retoma o fato de a empresa ser pequena e não comportar novos cargos: “Não temos promoções, porque a empresa é muito pequena e se alguém for promovido, vai acabar sendo meu chefe.” (P2).

No entanto, uma das empresas pesquisadas informou que existem promoções dentro de sua organização, conforme pode-se perceber pelo depoimento do proprietário P5:

Sim, depende do desenvolvimento. Pode começar como auxiliar de pizzaiolo e ser promovido para pizzaiolo, ou começa como atendente e é promovido para garçone. Depende do desenvolvimento do funcionário.

Tal dispersão da empresa E5 pode ser explicada pelo fato de a mesma possuir o maior número de funcionários entre as pesquisadas. De acordo com Dutra (2009), quando ocorrem promoções, as pessoas são qualificadas para posições de maior complexidade e as posições deixadas por essas pessoas são preenchidas por outras pessoas que atuavam em níveis menores de complexidade, e assim sucessivamente. Entretanto, a maioria das empresas pesquisadas não dispõe de um número elevado de funcionário e funções, fato este determinante para a ausência de promoções.

4.2 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO

A partir da categoria de processo de desenvolvimento, são abordadas atividades como treinamento, avaliação de desempenho, capacitação e identificação de problemas. Vide quadro 9.

Quadro 9 – Macrocategoria de processo de desenvolvimento

Macro e Micro Categorias – Micro e pequenas empresas alimentícias		
MACROCATEGORIA	MICROCATEGORIA	DEFINIÇÃO
B. PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO	PLANO DE CARREIRA	Ausência de um plano de carreira.
	REPASSE DE CONHECIMENTOS	Ensino repassado dos funcionários mais antigos aos mais novos
	ACOMPANHAMENTO E FEEDBACK	Acompanhamento durante e após o treinamento.
	TRANSPARÊNCIA	Clareza quanto às ações da empresa.
	AMBIENTE DE TRABALHO	Influência do clima no ambiente de trabalho.

Fonte: elaborado a partir de dados coletados

De acordo com Dutra (2009), os enfoques do desenvolvimento devem estar associados a um plano de carreira e à sua complexidade, entretanto, encontrou-se a ausência de um plano de carreira, estando, o depoimento de Dutra (2009), pouco presente na realidade das MPEs do ramo alimentício. Nas entrevistas foi compreendido que o repasse de conhecimento, para os proprietários, é uma forma de economizar tempo e dinheiro no treinamento dos funcionários, proporcionando um acompanhamento mais preciso das tarefas executadas e um feedback mais preciso e rápido.

Foi sinalizado, pelos proprietários, que é muito comum a prática de ações transparentes, ou seja, aquelas que são bem explicadas aos funcionários e que não deixam dúvidas. Os colaboradores reconhecem e valorizam muito bem a comunicação clara entre gestor e subordinado, entendendo que tal prática influencia no clima organizacional e, por conseguinte, na produtividade.

Na sequência, estão listados cinco pontos destacados nas entrevistas que apresentaram convergência entre as empresas.

a) Plano de carreira

A ausência de um plano de carreira bem definido foi um problema encontrado em todas as micro e pequenas empresas pesquisadas. De acordo com os proprietários, tal fato está associado ao pequeno número de funcionários e à falta de cargos suficientes para serem preenchidos.

O proprietário P3, ao ser questionado sobre plano de carreira em sua empresa, ressalta que não há possibilidade de implementar esse tipo de ação, dado o porte da empresa e o investimento necessário:

Não temos plano de carreira. Nós nem somos uma empresa, temos CNPJ, mas não temos como funcionar como outras empresas por ai. Eu não tenho estudo, o nosso lucro não é muito alto, então ficamos limitados a certas ações.

O proprietário ainda completa que ações de desenvolvimento são aplicadas de acordo com o tempo de experiência do funcionário, pois não há níveis hierárquicos estruturados. Na empresa P6, a ausência de cargos e hierarquia ficou mais clara ainda. “Só no papel que eu sou a dona, mas aqui no serviço, não temos nível hierárquico, qualquer coisa é feita de acordo com a experiência.” (P6).

De acordo com Dutra (2009), o sistema de administração de carreiras não se trata de um planejamento de um caminho rígido a ser seguido, mas sim de compromissos acertados entre a empresa e os funcionários, conciliando o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da empresa. O autor ainda ressalta que em empresas maiores, mais difícil ainda é implementar um plano de carreira, pois o contato com o funcionário é mais superficial, assim sendo, torna-se mais difícil identificar expectativas de centenas de funcionários com as necessidades organizacionais.

Desta forma, em micro e pequenas empresas, desenhar a carreira torna-se a tarefa mais difícil para os proprietários, dado que dispõem de pouco conhecimento e experiência. Entretanto, a implementação tende a ser mais fácil, dado o maior contato com o funcionário.

b) Repasse de conhecimentos

A forma de treinamento mais encontradas nas empresas pesquisadas foi o repasse de conhecimento de funcionários mais antigos para outros mais novos. Primeiramente, as empresas, em sua maioria, acabam por contratar funcionários com uma certa experiência no ramo alimentício, o que acaba facilitando o treinamento oferecido pelas micro e pequenas empresas, podendo ele ser de maneira informal e através de outros funcionários. “Eu já sou cozinheira há muitos anos, não precisei de muito treinamento. Foi mais pegar o ritmo do trabalho, o modo como eles faziam aqui e essas coisas que mudam de lugar para lugar.” (F1).

Os funcionários entrevistados relataram que o seu processo de aprendizado não se refere a um treinamento especial, em um horário determinado, mas sim durante o próprio horário de serviço e com colegas, os quais tinham que incluir na sua rotina o treinamento dos colegas iniciantes. “Ninguém me treinou, eu comecei fazendo as coisas mais básicas que me davam para fazer e olhando o que os outros faziam, depois fui pegando. (F4). O funcionário

da empresa 7 complementa: “Eu fiquei olhando outro funcionário fazer as tarefas, no primeiro dia. Depois já comecei a fazer com o auxílio de outros.”.

Tal prática do processo de desenvolvimento também é reconhecida pelos padrões entrevistados, como pode-se verificar pelo comentário do proprietário da empresa 6: “Não tem muita complexidade no serviço que fazemos aqui e, desde o início, nós já tínhamos experiência com a cozinha e restaurante, então não foi necessário treinamento. O que uma não sabe, a outra ensina.” Dentre as micro e pequenas empresas, percebe-se que os próprios proprietários envolvem-se mutuamente nas atividades da empresa, participando ativamente do repasse de conhecimento.” Pelo fato de eu já ter trabalhado em outras empresas parecidas e ter um conhecimento sobre tudo o que fazemos aqui, isso acaba sendo uma facilidade para os outros funcionários, porque qualquer dúvida que tiverem, podem vir me consultar.” (P1).

O repasse de conhecimento é uma excelente forma de economizar com ações formais de treinamento e desenvolvimento, além das MPEs ganharem tempo para executar o restante de suas atividades diárias. Entretanto, existem pontos negativos e que devem ser lembrados. Na ausência de alguém com a habilidade ou conhecimento necessário, o funcionário é obrigado a aprender sozinho, conforme percebe-se pelo depoimento do funcionário da empresa 7: “Aprendo olhando para os outros funcionários que já sabem. Caso não tenha nenhum com conhecimento, aprendo colocando a mão na massa mesmo.”

c) Acompanhamento e feedback

De acordo com Paschoal (2006), o acompanhamento do desempenho do funcionário deve ser executado independentemente de haver um plano de T&D. É importante que confronte cada funcionário com o perfil desejado e o que ele já alcançou até o momento, sendo uma forma de avaliação dos eventos ocorridos.

O acompanhamento do desenvolvimento dos funcionários nas empresas pesquisadas não apresenta um padrão a ser seguido. As empresas demonstraram que apresentam técnicas particulares e informais para medir o desenvolvimento do funcionário. O funcionário da empresa 1 destaca os clientes e a presença de um superior: “O monitoramento são os clientes satisfeitos. Além de a nossa chefe estar sempre com a gente, o que é um controle fixo. O proprietário P2 destaca a sua forma de controle: “Estou sempre checando o serviço deles, então posso dizer que existe sim um acompanhamento.”

Assim como o treinamento inicial para as atividades do dia-a-dia, o acompanhamento também é feito pelos próprios colegas e durante o expediente de trabalho, sendo corrigido,

qualquer erro, na mesma hora. “A empresa me monitora pelo trabalho que eu faço, todos dias. No mesmo momento que erramos, já escutamos a “bronca” e sugestão de melhoria ou seja o que for.” (F2). O funcionário da empresa 4 destaca que há uma avaliação através de incidentes críticos, através de pontos negativos e erros dos funcionários: “Pelos nossos erros, porque não há outro jeito. Aqui é assim, se estivermos acertando, não precisamos de treinamento.” O funcionário F5 relata a percepção maior para incidentes: “Eu acho que o meu trabalho não é muito percebido. Tu és mais percebido quando erra.” Marras (2007) destaca tal avaliação baseada em erro como um vício consciente de julgamento.

Dado a enxuta estrutura e quadro de funcionários, os proprietários acabam por estar presentes no dia-a-dia das empresas, executando funções e tarefas diversas nas MPEs. O proprietário da empresa 3 relata que, na dificuldade de o funcionário recém contratado aprender com colegas, ele dedica um tempo especial para ajudar o empregado novo: “Teve um novato que estava com dificuldades em aprender com os outros colegas, errava fazendo a comida, errava nos ingredientes e eu assistia a tudo aquilo ali, foi então que eu fui treinar ele, dedicar um pouco mais de atenção, assim ele aprendeu melhor.”. O proprietário P5 ressalta que trabalha junto com os funcionários, o que auxilia no acompanhamento do desenvolvimento do funcionário.

Dado o método para acompanhamento, muitos erros ou dúvidas acabam passando despercebidos num primeiro momento. Para Dutra (2009) a avaliação do desenvolvimento deve ser feita pela própria pessoa e por sua chefia imediata, desta forma o *feedback* aparece como aliado na avaliação das ações de desenvolvimento. Os proprietários demonstraram total preocupação com o feedback do funcionário, proporcionando um espaço para o funcionário expor a sua opinião sobre o processo: “Existe um feedback do funcionário após o treinamento. Sempre converso e dou espaço para falarem o que querem comigo.” (P2) O proprietário P3 destaca a importância do feedback do funcionário para a empresa: “Existe o feedback após e durante também. Se ele não dizer o que está pensando, o que está achando, não tenho como saber o que preciso fazer e se estou fazendo certo.” O proprietário P5 complementa: “Sim, conversamos com ele para saber o que ele está achando, se está fácil ou difícil. Além de falarmos se ele está aprendendo bem ou seja o que for.”

d) Transparência

Neste ponto, verificou-se que as MPEs pesquisadas adotam um modelo transparente de gestão, em que as ações que a empresa executa são explicadas, claramente, aos seus

funcionários, inclusive com menções a possibilidades de crescimento. Dado serem micro e pequenas empresas, em que o contato com o gestor é contínuo, a comunicação é reforçada no dia-a-dia.

Sempre trabalhamos com total transparência, tentamos informar sobre tudo o que diz respeito ao funcionário. Informamos que ele precisa se empenhar sempre, ser curioso. Os crescimentos são pequenos, mas deixamos claro que quanto mais atividades o funcionário souber, mais chances ele tem. (P5).

Para França (2008), a comunicação auxilia no desempenho de todos os funcionários da empresa, porém cabe ao gestor criar um ambiente transparente e aberto, de modo que não se tenham ruídos de comunicação e o entendimento seja total.

O proprietário da empresa 3 reforça a ideia de transparência, entretanto menciona que existem coisas que não se devem compartilhar com os funcionários, dado que são assuntos restritos da empresa.

Têm coisas que eu não posso falar para todo mundo. Mas em relação ao que diz respeito a cada um, busco sim ser transparente. Eles sabem que não temos promoções, mas que podem ganhar mais se trabalharem bem e ganharem experiência. Eu indico isso na contratação e reforço no dia a dia também. (P3).

Uma comunicação clara e baseada na transparência das ações da empresa é muito bem reconhecida pelos funcionários, sejam eles de micro, pequenas, ou grandes empresas. Os funcionários entrevistados relatam que a atitude que o gestor tem em receber feedbacks, assim como a disposição para conversas torna o trabalho bem percebido. “Meu trabalho é bem percebido ao meu ver, pois estamos sempre conversando com o nosso gerente, recebendo dicas, opiniões, agradecimentos pelo trabalho.” (F7).

e) Ambiente de trabalho

O clima no ambiente de trabalho aparece como agente crucial para o bom andamento dos serviços e rotinas, influenciando em todas as ações da empresa. De acordo com Lacombe (2011), o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa, estando vinculado à motivação, à colaboração entre as pessoas e ao interesse no trabalho, entre outras variáveis.

As micro e pequenas empresas do ramo alimentício passam por muitas oscilações de demanda ao longo dos dias, o que traz mudanças no clima e ambiente de trabalho. Conforme

relatado pelo funcionário da empresa 2: “Dias com pouco movimento são mais fáceis para aprender, já nos finais de semana, o aprendizado é dificultado. Um ambiente melhor seria fora do horário de trabalho. Mas para isso teríamos que ganhar hora extra, mas o seu Ricardo não quis.”.

O proprietário da empresa 5 relatou que o clima entre os funcionários já atingiu clientes do estabelecimento e a produtividade da equipe.

Acredito que o clima influencia muito. Já passamos por situações que envolvessem fofocas entre funcionários, ou até mesmo discussões e isso atrapalhou em muito a produtividade e até para os clientes que ficam perto do ambiente de trabalho.

Complementando, o proprietário da empresa 3 relata que o clima depende de variáveis externas, as quais dizem respeito à vida particular do funcionário, mas que não podem ser controladas.

Mesmo falando para os funcionários que eles têm que ser profissionais acima de tudo, o clima influencia sim no trabalho. As vezes alguém está passando por alguma dificuldade na vida e não tem como se desligar daquilo ali para trabalhar. Quando se está bem, se trabalha bem. (P3).

O clima é uma das variáveis mais difíceis de serem controladas, dado que independe do proprietário. O que deve ser feito é proporcionar o melhor ambiente de trabalho possível, de modo que as pessoas trabalhem num esforço comum, desenvolvendo suas competências, realizando suas aspirações profissionais e atingindo o reconhecimento apropriado. (LACOMBE, 2011). Tal argumentação do autor é encontrada no depoimento de um dos proprietários:

O clima influencia muito no trabalho. Eu tento proporcionar o melhor ambiente. Tem coisa mais importante que a motivação do funcionário para trabalhar!? Acredito que seja uma das coisas que mais pesam no dia a dia, o clima, tanto do funcionário quanto do ambiente de trabalho. (P6)

4.3 PROCESSO DE VALORIZAÇÃO

A valorização dos funcionários das micro e pequenas empresas mostrou-se quase que inexistente. As empresas não dispõem de políticas de valorização formais e as poucas práticas de valorização encontradas não são bem vistas pelos funcionários (vide quadro 10 a seguir). De acordo com as entrevistas e com Dutra (2009) pode-se perceber que existem diversas

formas de recompensar os funcionários, fazendo-se necessário analisar os critérios a serem adotados.

Quadro 10 – Macrocategoria de processo de valorização

Macro e Micro Categorias – Micro e pequenas empresas alimentícias		
MACROCATEGORIA	MICROCATEGORIA	DEFINIÇÃO
C. PROCESSO DE VALORIZAÇÃO/	AUSÊNCIA DE POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO	Ausência de padrões de valorização.
	REMUNERAÇÃO COMPETITIVA	Salário compatível com o oferecido pelo mercado.
	ESTRUTURA DE CARGOS E SALÁRIOS	Remuneração de acordo com o cargo.

Fonte: elaborado a partir de dados coletados

Por outro lado, a recompensa recebida em contrapartida do trabalho executado pelos funcionários apresentou-se de acordo com a média do mercado, mas, não por isso, gera satisfação entre os empregados entrevistados, pois há um outro ponto a ser discutido, que é a remuneração de acordo com o cargo ocupado. Tal modo de remuneração gera certas dúvidas entre os colaboradores, os quais entendem que deveria haver outros critérios para determinação do salário.

a) Ausência de política de valorização

A valorização do funcionário é prática comumente encontrada nas empresas, porém a percepção dela é subjetiva. Desta forma, proprietários podem valorizar seus funcionários, mas funcionários podem não se sentir valorizados. Na pesquisa, encontrou-se um certo descontentamento com as práticas de valorização, e os proprietários, por outro lado, não enxergam novas maneiras de valorizar. “Temos descontos em um estacionamento aqui perto para funcionários. Acredito que não temos nenhuma outra forma de vantagem.” (P1) O funcionário da empresa 1 destaca que o oferecido pelo patrão não é utilizado por ele, podendo ser investido em outras ações:

Não tem nenhuma vantagem ou forma de valorização. Ah, só tem um estacionamento aqui perto que temos desconto, mas eu acabo nem usando. Poderia ter um extra variável, tipo os 10% do garçom, ou um aumento salarial a cada tempo ou atingimento de algum objetivo.

Tal discordância com as práticas de valorização da empresa foi fator comum encontrados nas MPEs pesquisadas. A maioria das empresas cumpre apenas o exigido por lei, não oferecendo outras formas de reconhecimento.

Além do salário e das passagens, não nos dão mais nada. Ele paga o que é nosso por lei, mais do que isso é meio difícil também. Eu discordo, mas os outros lugares também não oferecem mais nada. A empresa pode reconhecer e valorizar seus funcionários através de um aumento salarial, folgas durante a semana. Trazendo algum benefício para os funcionários, um plano de saúde, mesmo que pagando a metade, já seria bem bom, porque esses planos empresariais têm desconto né, daí seria um grande benefício para nós. (F3)

A ausência de uma política de benefícios deve-se, principalmente, ao fator capital nas MPEs. Entretanto, pela análise das entrevistas, percebe-se que o sentimento de valorização do funcionário não é despertado apenas com práticas remuneratórias, mas também com certas atitudes dos gestores, como o relato do funcionário da empresa 6: “Sim, meu trabalho é bem valorizado, porque desde que eu entrei e me deram uma chance, me sinto muito bem aqui dentro. Ela valoriza meu trabalho, sempre preocupada com minha saúde, meu humor, sempre perguntando sobre como eu estou.” Outro funcionário também destaca que pequenas atitudes ou bonificações já seriam o suficiente. “Poderia dar alguma bonificação, ou um domingo a mais de folga (temos um por mês), ou um dia a mais na semana, sair mais cedo algumas vezes, assim já estaria bom.” (F5).

Para Dutra (2009), a organização tem várias formas de concretizar as recompensas, podendo ser através de elogios, de uma carta ou prêmio, até um aumento salarial ou promoção para uma posição hierárquica maior. Porém, a questão chave deve estar nos critérios a serem utilizados, os quais devem ser coerentes entre si e consistentes no tempo, pois é preciso que haja um sentimento de justiça entre os funcionários.

b) Remuneração competitiva

Paschoal (2006) afirma que um sistema de remuneração deve preservar a equidade de salários dentro da organização e também consistência externa, relativa aos profissionais do mercado de trabalho. A remuneração encontrada nas MPEs pesquisadas está de acordo com o nível salarial do mercado, de acordo com as entrevistas, no entanto os funcionários demonstram insatisfação em relação à sua remuneração, mas reconhecem que o setor, em sua totalidade, oferece salários baixos.

Acho que eu deveria ganhar mais, pelos conhecimentos que eu tenho, mas é complicado arranjar outro serviço que pague mais, porque eles exigem um bom currículo, com bons cursos, o que eu não tenho, então acabo ficando aqui até me qualificar melhor. Em relação ao mercado é justo, mas se for parar para analisar a qualificação de cada funcionário, acho que é pouco. (F1).

A insatisfação dos funcionários quanto à sua remuneração é característica da falta de clareza do sistema de remuneração com os funcionários. Segundo Paschoal(2006), não havendo uma concepção clara e correta da sistemática salarial adotada, os colaboradores poderão mostrar-se insatisfeitos.

Através dos depoimentos coletados, pode-se perceber que micro e pequenas empresas do ramo alimentício tem maiores dificuldades em oferecer maiores salários e melhores condições de trabalho, quando comparadas a empresas maiores, conforme relato do proprietário da empresa 3:

Têm restaurantes maiores que pagam mais e oferecem melhores benefícios para os funcionários. A remuneração é atrativa dependendo de quais outros lugares eles já trabalharam. Eu não tenho como pagar o mesmo salário que restaurantes maiores pagam, por exemplo, sendo assim é pouco atrativa a minha remuneração.

Não obstante, no ambiente nas MPEs, os salários oferecidos são condizentes com o mercado, mas não há atratividade para candidatos mais experientes ou com maiores qualificações. “É o valor dentro do esperado. Fica na média de mercado. É que quem não tem experiência, acho que o salário está bom. Entretanto quem está há anos nessa carreira, acho que não seria tão atrativo.” (F5). Tal situação se explica pela facilidade em atrair e reter profissionais para trabalhar nessa área, os quais dispõem de pouca qualificação e, por conseguinte, não se torna necessário oferecer uma remuneração mais atrativa que a média do mercado.

c) Estrutura de cargos e salários

Assim como na ausência de um plano de carreira bem definido para os funcionários, as empresas pesquisadas não apresentam um escalonamento padronizado para determinação dos salários de seus empregados. O que ficou evidente foi de que a remuneração oferecida depende basicamente do cargo ocupado, não tendo relação alguma com a experiência ou função executada. “Depende somente do cargo. Pessoas com mesmo cargo, mesmo que tenham experiências diferentes, ganham o mesmo salário.” (P5).

Entretanto, a forma como é determinada a remuneração gera dúvidas entre os funcionários, os quais, em sua maioria, discordam do método de como é feita a remuneração.

Não tem muitos parâmetros que ela nos passa. É pela função, se eu sou cozinheira, ganho tal quantia e assim por diante. [...] Se eu pudesse mudar alguma coisa, seria a remuneração. Mudaria a forma como ela é feita, tipo, não deixaria salários iguais para cargos iguais. Talvez pudesse dividir em níveis de experiência e conhecimento. (F1).

Atualmente, o cargo deixou de ser a principal referência para determinar o salário. A ideia passa a ser de enxergar a entrega da pessoa e avaliar a complexidade dessa entrega. Desta forma é possível acompanhar os constantes movimentos dos funcionários em seus processos de desenvolvimento, podendo valorizá-los mais adequadamente (DUTRA, 2009).

A existência de novos parâmetros para determinar a remuneração é uma característica positiva que as empresas devem ter, proporcionando vantagens para as mesmas e maior sentimento de valorização por parte do funcionário, o qual estando mais motivado, produzirá mais e melhor. É o caso do funcionário da empresa 3, única empresa a dispor de um parâmetro diferente para a determinação da remuneração. “Eu sei que tenho chances de ganhar mais, inclusive, desde que eu entrei aqui, meu salário aumentou e continuo trabalhando para que aumente um pouco mais.” (F3).

4.4 PORTE DA EMPRESA

Nessa macro categoria (vide quadro 11), buscou-se trazer peculiaridades encontradas na maioria das micro e pequenas empresas do país. A responsabilidade do proprietário pela maioria das tarefas administrativas apareceu em todas as empresas pesquisadas. Este fato é atribuído à pequena complexidade dos negócios pesquisados, dado que são micro e pequenas empresas de serviços. Entretanto, mesmo que o próprio proprietário tenha tamanha responsabilidade, ficou demonstrado que há ausência de processos formais nas empresas, além da ausência de certos controles, principalmente o de rotatividade.

A ausência do controle de rotatividade aparece como uma falta de controle para eventuais problemas que poderiam ser detectados, dado que se deve dar atenção a altos índices de rotatividade, pois se refletem em custos financeiros a longo prazo.

Quadro 11 – Macrocategoria do porte da empresa

Macro e Micro Categorias – Micro e pequenas empresas alimentícias		
MACROCATEGORIA	MICROCATEGORIA	DEFINIÇÃO
D. PORTE DA EMPRESA	RESPONSABILIDADE DO PROPRIETÁRIOS	Proprietário responsável pela maioria das tarefas administrativas.
	ROTATIVIDADE	Ausência de controle da relação de admitidos e demitidos.
	INFORMALIDADE	Processos informais na gestão da empresa.

Fonte: elaborado a partir de dados coletados

a) Responsabilidade do proprietário

Em todas as micro e pequenas empresas pesquisadas, o proprietário do estabelecimento trabalha diariamente, auxiliando seus funcionários e controlando o dia-a-dia da empresa. Entretanto, o proprietário acaba por reter para si algumas responsabilidades que poderiam ser delegadas, dado o tamanho das empresas e à necessidade de economizar com novas contratações. “Eu fico no caixa e organizo a lancheria no que precisar, corro atrás de resolução de problemas. Enfim, faço tudo o que não for de competência dos meus funcionários.” (P3). O proprietário da empresa 1 ainda destaca: “Eu que acabo cuidando de tudo o que não é operacional aqui, tudo relacionado à administração, seja de fechamento de caixa, gestão, propagandas, tudo sou eu. Além disso, ajudo em tarefas diárias também.”

Em micro e pequenas empresas é normal a atuação ativa do proprietário em seu estabelecimento, dado que é uma maneira de controlar melhor e identificar possíveis melhorias, entretanto, os funcionários podem achar um excesso de centralização das decisões, já que o proprietário acaba por ficar, por muitas vezes, sobrecarregado de tarefas, podendo prejudicar no dia-a-dia da equipe. O funcionário 2 menciona que é importante escutar os funcionários: “É difícil de realizar mudanças aqui. Mas se eu fosse o dono, eu estaria disposto a escutar mais os funcionários, as vezes nós temos algumas ideias boas.”

b) Rotatividade

No setor alimentício, as pequenas empresas precisam lidar com o problema da alta rotatividade de mão-de-obra, pois, de acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), em estudo realizado no ano de 2011, 54% é a taxa de rotatividade nesse setor. Entretanto, dentre as empresas pesquisadas, não há nenhum controle sobre a rotatividade na empresa, mas admitem ter uma rotatividade média ou alta. De acordo com Pontes (2001), índices de rotatividade altos alertam para eventuais problemas organizacionais, porém é interessante que a empresa compare seus índices com os de outras empresas do mesmo setor, visto que existem setores que historicamente apresentam índices de rotatividade muito maiores.

Um dos proprietários destaca um dos motivos pelos quais as empresas tendem a ter uma rotatividade acima da média: “O índice de rotatividade não é baixo nem alto, não tenho um número para te passar, mas nesse ramo em que trabalhamos, tende a ter uma rotatividade

um pouco acima da média, por causa dos salários não muito altos, poucas possibilidades de crescimento, essas coisas.” (P1).

Segundo Pontes (2001), os administradores devem se preocupar com a alta rotatividade de pessoas, dado que há um custo financeiro envolvido com as novas admissões de pessoal e com os desligamentos.

Segundo dados, de 2010, do SEBRAE, a maior parte das micro e pequenas empresas brasileiras fecham as portas nos primeiros cinco anos de vida. Essa mortalidade em parte se explica pela falta de planejamento anterior à implementação do negócio. Dentre as empresas pesquisadas, a empresa 2, a qual está no mercado há 2 anos, apresenta altos índices de rotatividade, o que acaba por prejudicar seu funcionamento. “Está sendo bem alto nos últimos meses. Acredito que seja devido a termos iniciado a pouco tempo e o movimento variar bastante. Então os que ganham salário variável são mais prejudicados.” (P2).

c) Informalidade

Proprietários e funcionários salientaram o fato de não haver nas empresas processos formais de recursos humanos. Os proprietários afirmam que a maior parte das ações acontece de acordo com as suas experiências, sem procedimentos formais.

Tal informalidade é encontrada já na seleção de pessoas, na qual, o proprietário da empresa 3 ressalta que não há processo formal de contratação.

Nós contratamos do jeito que for necessário. Depende da função, porque algumas são mais difíceis de se arranjar candidatos, outras já são mais fáceis. O que mais fazemos aqui é contratar via indicação, ou eu vou perguntando pra amigos e funcionários se eles não conhecem ninguém e assim por diante.

Dado que a indicação apresenta-se como a principal ferramenta de recrutamento e seleção das MPEs pesquisadas, ela também representa uma maior informalidade no processo, pois, na maioria das vezes, confia-se cegamente no indicado, não aplicando o processo seletivo padronizado. Um dos funcionários destaca que sua contratação foi bem informal;

Meu irmão conhece o seu P3 há alguns anos, foi então que eu fiquei desempregado, daí apareceu essa oportunidade. Meu irmão falou com o P3 para me dar uma chance, que eu era competente, então eu fui lá, conversei com o seu P3, comecei a trabalhar como experiência e estou esse tempo todo já. (F3).

O treinamento também aparece como prática informal nas empresas, dado que é feito de modo não programado ou planejado. “Há práticas de treinamento apenas quando nos contratam. No dia-a-dia o treinamento é informal.” Ou seja, aprender e ensinar são práticas que ocorrem em diversos momentos e com diversas pessoas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou identificar e analisar as práticas de gestão de pessoas utilizadas atualmente em micro e pequenas empresas do setor alimentício da cidade de Porto Alegre. Em contrapartida, foram registradas dificuldades e facilidades apresentadas pelos proprietários e funcionários em relação à gestão das MPEs, no que se referia a recursos humanos.

Fica evidenciado que as sete empresas pesquisadas não dispõem de práticas formais de gestão de pessoas. As decisões relativas a recursos humanos são tomadas subjetivamente, de maneira informal, de acordo com as necessidades momentâneas da empresa. Entretanto, proprietários ressaltam a importância de uma política formal de recursos humanos para o desenvolvimento da empresa.

Como principal facilidade apontada pelos proprietários, no que se refere a práticas de recursos humanos, destaca-se a proximidade do gestor com o funcionário e com o serviço executado. De acordo com os entrevistados, essa proximidade auxilia o gestor a avaliar o ambiente de trabalho e as relações entre os funcionários. No quesito treinamento e desenvolvimento, a proximidade do proprietário também é vista como um diferencial, dado que o repasse de conhecimentos é a forma de treinamento mais encontrada e o proprietário tende a ser a pessoa com maior nível de experiência na organização. Além disso, a facilidade é vista como uma melhor maneira de acompanhar o funcionário e receber feedback do mesmo.

As principais dificuldades destacadas pelos proprietários foram poder oferecer salários acima da média de mercado, no tempo dedicado ao treinamento de novos funcionários e o baixo capital para investimentos. Os proprietários afirmam que a contratação de funcionários com baixo nível de qualificação é uma facilidade que eles possuem, entretanto, quando torna-se necessária a contratação de funcionários mais experientes ou para tarefas mais complexas, em que se exige maior comprometimento, há dificuldade em contratar.

Quanto à questão do treinamento, ele é feito de maneira totalmente informal, sem horários predeterminados e durante o expediente. Os próprios proprietários afirmam que gostariam de dispor de mais tempo para treinar seus funcionários, mas que, isso demandaria dinheiro e consumiria muito o tempo de repouso. Além da indisponibilidade do tempo, também foi destacada a falta de um espaço adequado, tanto para o treinamento formal quanto para a rotina de serviços. Todavia, o repasse de conhecimento é a forma que mais se adapta ao

modo informal que as micro e pequenas empresas administram seu capital humano, sendo uma alternativa para as ações formais de treinamento.

O fato de muitas empresas encerrarem suas atividades nos primeiros anos é, em sua maioria, devido a problemas financeiros. Nas empresas pesquisadas, essa foi uma dificuldade elencada. De acordo com os funcionários, a falta de capital para investimento impede que as empresas invistam em um plano para o negócio, assim como em ações de treinamento, concessão de benefícios e vantagens e uma remuneração acima da média de mercado. A falta de capital é acentuada pela baixa qualificação dos proprietários, os quais não possuem cursos de gestão ou administração, tornando o controle dos seus ativos uma tarefa difícil de ser realizada.

Em relação à percepção do funcionário, no que tange os recursos humanos da empresa, destacam-se duas questões principais: os parâmetros de remuneração e o treinamento oferecido. Os funcionários mostraram-se insatisfeitos pelo modo como é determinada a remuneração, através dos cargos, e destacaram que deveriam ser adotadas outras medidas para determinação de aumentos salariais, como níveis de experiência e conhecimento. Outro ponto ressaltado foi a divisão de tarefas, pois funcionários ocupantes do mesmo cargo acabam por executar tarefas diferentes, porém com o mesmo salário. Essa questão gera confusão entre os colaboradores.

O treinamento foi outro ponto de destaque entre os demais, dado que os funcionários reconheceram dificuldades em aprender durante o expediente de trabalho e com outros colegas que estão executando, concomitantemente, outras funções. Segundo os entrevistados, os treinamentos oferecidos são muito rápidos e deixam muitas lacunas que podem leva-los a possíveis erros futuros. Entretanto, como ponto positivo, ressaltaram a proximidade com o gestor e a facilidade de comunicação e transparência sobre as ações da empresa.

De modo a contribuir para consolidar resultados similares, far-se-á uma comparação dos resultados obtidos no presente trabalho com os estudos da aluna de graduação Laura Zuanazzi, que também realizou um trabalho relacionado a micro e pequenas empresas, porém do segmento de construção civil do município de Porto Alegre em 2013.

Assim como nos estudos de Zuanazzi (2013), as empresas pesquisadas não apresentam processos formalizados de gestão de pessoas. Os proprietários, porém, reconhecem a importância de tais práticas para o desenvolvimento da empresa e dos funcionários.

Outro ponto de convergência foi a facilidade no recrutamento e seleção de profissionais com baixo nível de qualificação. Pelas empresas alimentícias foi mencionado que a proximidade dos proprietários com os funcionários é um outro ponto que auxilia a organização,

já nas empresas familiares de construção civil, esse aspecto foi mencionado como o aspecto familiar da empresa, o qual proporcionava um ambiente de fácil convívio e acolhedor.

Os proprietários das empresas de construção civil apresentaram maiores dificuldades em passar feedbacks aos funcionários, explicados por motivos de capacitação. Tal problema não foi encontrado nas empresas alimentícias, que destacam que a comunicação e o feedback são dois dos pontos de maior satisfação. Entretanto, os funcionários dos dois segmentos apresentaram-se insatisfeitos no modo como o seu trabalho é percebido ou valorizado.

Em relação à remuneração, a mesma foi divergente entre os dois ramos. No segmento de construção civil, os funcionários apresentaram a remuneração como um dos fatores de maior satisfação, já os funcionários do ramo de alimentação destacaram uma insatisfação em relação aos critérios adotados.

Nas empresas do segmento alimentício de Porto Alegre, foram mencionadas outras dificuldades não encontradas nos estudos de Zuanazzi (2013), podendo-se elencar como principais: o baixo capital disponível para investimentos e gastos com a empresa e as dificuldades encontradas pelo modo como é administrado o treinamento para novas atividades.

Como sugestões de melhoria às empresas participantes deste estudo, elencou-se algumas ações que facilitariam a gestão e que não envolveriam grandes mudanças na estrutura interna.

a) Movimentação

- a) utilização de uma política padrão de seleção;
- b) construção de um perfil ideal de funcionário para a empresa, de modo a confrontar com os perfis e currículos dos candidatos. Desta forma, pretende-se eliminar critérios subjetivos no recrutamento e seleção de pessoas.

b) Desenvolvimento

- a) escolher um representante da equipe de colaboradores para ser responsável pelo treinamento inicial de novos funcionários. Evitando assim, a necessidade do iniciante em aprender sozinho ou ter que recorrer a diferentes colegas;

- b) elaborar um plano de qualificação por cargo, diminuindo assim o acúmulo de tarefas não pertinentes ao cargo e aumentando a transparência com o colaborador;
- c) confecção de duas caixas de sugestões de melhoria para clientes e para funcionários, mas sem necessidade de identificação. Desta forma, pretende-se diminuir as lacunas que a atual comunicação deixa e identificar possíveis falhas na administração;
- d) proporcionar, aos colaboradores, confraternizações ao longo do ano por metas alcançadas, de modo a estimular o seu desenvolvimento.

c) Valorização

- a) estruturação de uma política de remuneração, de modo a diminuir a insatisfação dos funcionários quanto aos critérios utilizados;
- b) investir em benefícios e formas de recompensa mais interessantes ao colaborador.

d) Porte da Empresa

- a) qualificação dos proprietários em cursos técnicos de gestão. Deste modo, estima-se que o proprietário possa organizar melhor as tarefas administrativas e reduzir processo informais atualmente predominantes;
- b) elaborar uma planilha com a relação entre admitidos e demitidos em períodos determinados, com o intuito de servir de indicador para a análise de problemas internos da empresa.

Entende-se que os proprietários de micro e pequenas empresas passam por diversas dificuldades no dia-a-dia de suas empresas. No entanto, pequenas ações, como as descritas anteriormente, são suficientes para promover grandes mudanças no gerenciamento de gestão de pessoas às empresas. Além das ações indicadas, aconselha-se que os proprietários

dediquem um maior tempo ao planejamento prévio de suas ações e estratégias de gestão de pessoas, pois isso se reverterá em resultados futuros positivos.

A presença de estudos acadêmicos relativos à micro e pequenas empresas ainda é escassa. Com o intuito de aperfeiçoar os estudos relativos a práticas de gestão de pessoas em micro e pequenas empresas, sugere-se que mais empresas e de diferentes ramos sejam pesquisadas, a fim de consolidar as informações existentes sobre essa grande parcela do empreendedorismo do nosso país.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- ARAÚJO, C. L.; GARCIA, A.A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERENGUER, M. Administração de recursos humanos na pequena empresa. **Revista Estudos Avançados em Administração**, edição especial, IDÉIA. João Pessoa, 2000.
- CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. de O. L.; GONÇALVES, C. A. **Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais**. [S.l]: [2002].
- CARVALHO, C. J. Nível de formalização de gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas: o estudo exploratório de uma escala. In. CONGRESSO LATINO AMERICANO DE VAREJO, 3., São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- COSTA, A. F. et al. **A utilização do planejamento estratégico na gestão de pequenas e médias empresas**. Monografia apresentada ao Curso de MBA em Gestão de Negócios da FEAD Minas. Belo Horizonte, 2005.
- CRUZ, C. H. B.; PACHECO, C. A. Conhecimento e inovação: desafios do Brasil no Século XXI. **Boletim Inovação Unicamp**. Disponível em: <<http://www.inovacao.unicamp.br>>. Acesso em: 16 abr. 2014.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FRANÇA, L. C. A. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FERREIRA, A.; PEREIRA, F. M. A. H. A gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso em uma organização de projetos industriais. **Revista da Ciência da Administração**. Rio de Janeiro: v.7, jun. 2013.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEMES JUNIOR, A.B.; PISA, B. J. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LONGNECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, J. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

OLIVEIRA, J. F. **A influência da área de RH na produtividade das pequenas empresas**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (SEMEAD), 18. 2010, São Paulo.

PALMEIRA, M. **Recursos humanos em pequenas empresas**. Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná. Paraná, 2012.

PASCHOAL, L. **Gestão de pessoas: nas micro, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PETERS, T. **Características econômicas das micro e pequenas empresas industriais**. Disponível em: <<http://www.gestiopolis.com>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 11.ed. São Paulo: Ltr, 2005.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3.ed. São Paulo: Ltr, 2001.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método**. Lavras, 2004.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos X Gestão de pessoas. **Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**. Curitiba, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

VIZIOLI, M. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

WOOD, T. **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

WOOD, T.; PICARELLI, V. **Remuneração estratégica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ZUANAZZI, Laura Tonon. **Práticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares: um estudo no setor de engenharia civil em Porto Alegre**. 2013. Trabalho de Conclusão (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIOS

Dados de identificação da empresa:

1. Nome da Empresa:
2. Data da fundação:
3. Número de funcionários:
4. Porte:
5. Quais principais atividades e serviços prestados pela empresa?

Dados de identificação do proprietário:

1. Idade:
2. Cargo/função:
3. Tempo de empresa:
4. Tempo de carreira:
5. Escolaridade:

Perguntas gerais relativas a Recursos Humanos:

1. Qual sua compreensão acerca da gestão de pessoas?
2. Qual o papel da gestão de pessoas no crescimento da sua empresa? Relate uma situação
3. Poderia descrever os processos relativos a gestão de pessoas que a empresa pratica?
4. Quem é o responsável por esses processos? E a ele, incumbem outras tarefas? Quais? comente.
5. Qual o índice de rotatividade de pessoal (relação entre admissões e desligamentos)? A que você atribui este índice?

Processo de movimentação:

Conte como a empresa contrata funcionários. (Explorar se necessário com questões abaixo)

1. A empresa utiliza quais fontes para recrutar funcionários?
2. Existem etapas para selecionar as pessoas recrutadas? Quais são os critérios adotados?

3. Neste processo, existe uma atenção em relação a necessidades futuras que a empresa pode vir a possuir? Ou seja, há um processo de captação estratégico?
4. Quem é o responsável pelo processo recrutamento e seleção?

Conte como a empresa procede para demitir um funcionário (explorar se necessário com questões abaixo)

5. Existe uma preocupação com a recolocação de funcionários demitidos? Como procedem neste caso?
6. Qual a principal dificuldade enfrentada pela empresa no processo de contratação?
7. Ocorrem promoções na empresa? Caso afirmativo como procedem? Caso negativo, por que?

Processo de desenvolvimento:

1. O que você entende por desenvolvimento de pessoas?
2. Existe um plano de carreira na empresa?
3. Busca-se manter os funcionários atualizados e habilitados? Quais as ações de treinamento e desenvolvimento praticadas? E quem decide a respeito? Comente
4. De quais recursos a empresa dispõe para facilitar o aprendizado do funcionário?
Exemplifique
5. Quais são as necessidades mais comuns de treinamento? Como elas são levantadas?
6. É feita uma comparação entre as capacidades (competências) disponíveis na empresa e as capacidades (competências) necessárias para o atingimento dos objetivos?
7. Relate um exemplo da última situação que a empresa necessitou aplicar ações de T&D, como foi identificada essa necessidade?
8. As ações do processo de desenvolvimento são aplicadas de acordo com o nível hierárquico ou tempo de empresa do funcionário? Exemplifique.
9. Quais são os objetivos das ações de T&D oferecidas? Como são definidos?
10. Existe um acompanhamento do desempenho do funcionário após o treinamento? Como isto é realizado?
11. Após o treinamento, existe um feedback do funcionário, por exemplo, sobre aprendizado e condições de treinamento?
12. Como você avalia o processo de treinamento e desenvolvimento da empresa?
Exemplifique

13. Existe transparência para o trabalhador a respeito de informações que lhe digam respeito? Como, por exemplo, a percepção do seu trabalho pela empresa.
14. O colaborador tem clareza em relação às oportunidades de crescimento e o desenvolvimento necessário para atingir tais objetivos? Como isto é realizado?
15. Existe uma cultura organizacional definida?
16. Na sua opinião, o clima no ambiente de trabalho influencia no desenvolvimento da empresa?

Processo de valorização:

1. Quais os parâmetros utilizados para a determinação da remuneração?
2. A empresa trabalha com formas de remuneração fixas ou variáveis?
3. A empresa trabalha com remuneração indireta, como, por exemplo, descontos, facilidades e benefícios?
4. Como funciona a estrutura de cargos e salários? Existe uma relação com o plano de carreira?
5. Há uma equidade entre cargos e salários? Ou seja, a remuneração depende somente do cargo ou há outros critérios de diferenciação?
6. Os colaboradores têm uma concepção clara e correta da sistemática salarial adotada? Por que?
7. A remuneração e benefícios oferecidos pela empresa são considerados compatíveis com o que o atual mercado de trabalho oferece?
8. Você considera a atual remuneração oferecida atrativa para bons profissionais? Em uma escala de 1 a 5.
9. Que outras formas de valorização a empresa adotada além da remuneração e benefícios e/ou promoção?

Qual a principal dificuldade enfrentada pela empresa em todo o gerenciamento das pessoas? Exemplifique

Quais são as dificuldades enfrentadas no quesito gestão de pessoas em função do porte da empresa?

Quais são os aspectos que podem ser considerados como diferenciais para a empresa e facilitam o gerenciamento de recursos humanos? Exemplifique

APÊNCICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COLABORADORES

Dados de identificação da empresa:

1. Nome da Empresa:
2. Data da fundação:
3. Número de funcionários:
4. Porte:
5. Quais principais atividades e serviços prestados pela empresa?

Dados de identificação do funcionário:

1. Idade:
2. Cargo/Setor de atuação:
3. Tempo na empresa:
4. Tempo de carreira:
5. Escolaridade:
6. Gestor:

Perguntas gerais relativas a Recursos Humanos:

1. Comente sobre como você avalia o gerenciamento de recursos humanos na empresa. Em uma escala de 1 a 5, que nota você daria?
2. Você considera importante esse gerenciamento para o crescimento da empresa?

Processo de movimentação:

1. Conte-me um pouco sobre o seu processo de contratação pela empresa.
2. Após sua contratação, houve alguma incompatibilidade, de maneira geral, entre o que havia sido ofertado e o que realmente lhe proporcionaram?
3. Se você pudesse dividir o processo de recrutamento e seleção em etapas. Quais seriam?
4. Quais foram os critérios de contratação na sua opinião?
5. Em uma escala de 1 a 5, como você avalia o processo geral de contratação da empresa? Por quê?

6. Você considera que a empresa preocupa-se com a recolocação no mercado de possíveis funcionários demitidos? De que forma isto fica explicitado.

Processo de desenvolvimento:

1. Como aconteceu o treinamento inicial para as atividades que, atualmente, executa?
2. Comente a respeito de suas atuais atividades e tarefas.
3. O que você entende por treinamento e desenvolvimento?
4. Você busca manter-se atualizado/capacitado? A empresa tem oportunizado momentos para esse desenvolvimento?
5. Como a empresa identifica a necessidade de treinamento/desenvolvimento de um funcionário?
6. A sua empresa realiza ações de T&D? Poderia exemplificá-las?
7. Ao ser requisitada uma nova atividade ou tarefa, como você desenvolve a habilidade, ou seja, como você aprende. Exemplifique.
8. Conte-me um pouco sobre fatores que dificultam ou auxiliam no seu processo de aprendizagem do dia a dia.
9. Qual seria o melhor meio para desenvolver uma aprendizagem adequada e suas capacidades?
10. Na sua opinião, T&D é um investimento ou um custo para a empresa? Por quê?
11. Em uma escala de 1 a 5, como você avalia o processo de desenvolvimento da empresa? Explique.
12. Que sugestões você daria para a empresa de modo que auxiliasse os funcionários no desenvolvimento de suas capacidades?
13. A empresa monitora seu desempenho de alguma forma? Exemplifique.
14. A empresa demonstra transparência em lhe passar pontos do seu desempenho a serem melhorados? Como?
15. Em uma escala de 1 a 5, o quanto é claro para você que seu trabalho vem sendo percebido pela empresa e se existem pontos a serem melhorados? Explique.

Processo de valorização:

1. Você percebe uma valorização da empresa em relação às atividades que executa? Por que? Comente.

2. Você considera seu salário adequado para as atividades que exerce?
3. A empresa demonstra clareza nos parâmetros utilizados para determinar a remuneração?
4. Você percebe igualdade entre os salários ofertados a diferentes funcionários que exercem a mesma função?
5. Em relação ao mercado, o salário oferecido pela empresa é justo?
6. A empresa proporciona benefícios além da remuneração básica? Quais são? Você concorda com essa política de benefícios? Por que? Comente
7. Em uma escala de 1 a 5, como você avalia a atratividade da sua atual remuneração para o mercado de trabalho? E sua satisfação?
8. De que formas você acredita que uma empresa pode reconhecer e valorizar seus funcionários? Exemplifique

Se você pudesse mudar alguma coisa no processo de gestão de pessoas na empresa. Qual seria? Por quê?