

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUCAS SILVA ALVES DOS SANTOS

**UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS NA MICROEMPRESA**

RECIFE, PE

JUNHO 2021

LUCAS SILVA ALVES DOS SANTOS

UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA MICROEMPRESA

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Ms. Brian Lima

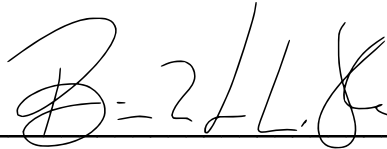
RECIFE, PE

JUNHO 2021

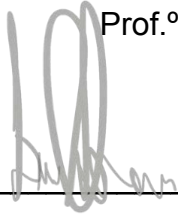
LUCAS SILVA ALVES DOS SANTOS

UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA MICROEMPRESA

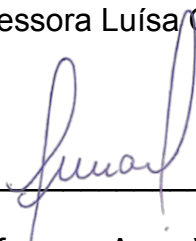
Artigo aprovado como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel em
Administração, pelo Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão
examinadora formada



Prof.º Ms. Brian Lima



Professora Luísa Cherem



Professora Anna Valéria

Recife, 30 de Junho de 2021.

NOTA: 8,0

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por ter me proporcionado saúde, inteligência e força de vontade para vencer mais esta etapa da minha vida em um sonho realizado no curso de Administração.

Aos meus familiares e a minha noiva Luciana pela compreensão, carinho e paciência que de forma direta e indiretamente contribuíram para que este trabalho acontecesse.

Ao meu orientador por todo o apoio, pelas suas correções, por acreditar na minha capacidade de desenvolver este trabalho e pelo constante incentivo.

Agradeço a todos os amigos e colegas que juntos vencemos mais um grau na vida meu muito obrigado.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 06 |
| 2. CONCEITUANDO A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS | 09 |
| 2.1 Processos de Gestão de Pessoas..... | 12 |
| 2.2 Gestão estratégica de pessoas..... | 14 |
| 2.3 Processos de seleção e recrutamento..... | 17 |
| 3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS | 20 |
| 3.1. Os principais critérios de classificação das microempresas pequenas e médias..... | 23 |
| 3.2 A importância da Área de Recursos Humanos para as empresas..... | 25 |
| 4. O DESAFIO DA MICROEMPRESA E O ADMINISTRADOR | 29 |
| 4.1 O cenário competitivo das pequenas e médias empresas..... | 31 |
| 4.2 As características pessoais das “gerações x, y e z” e suas contribuições para as empresas..... | 32 |
| 4.3 O uso das ferramentas para gestão gerencial de qualidade..... | 35 |
| 5. DELINEAMENTO METODOLOGICO | 37 |
| 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO | 40 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 49 |
| REFERÊNCIAS | 51 |

UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA MICROEMPRESA

Lucas Silva Alves dos Santos

Brian Lima¹

RESUMO: Este trabalho de conclusão de curso tem por finalidade fazer uma análise dos desafios estratégicos referentes à área de gestão nos Recursos Humanos de uma microempresa localizada no município do Jaboatão dos Guararapes. Para tanto, foi utilizado como objetivo principal investigar como a GRH na microempresa acontecem e quais são as possibilidades e desafios de implantar esse setor nessas circunstâncias. Sendo assim, a temática realizou uma pesquisa qualitativa e bibliográfica exploratória, que vem esclarecer sobre a capacitação dos funcionários de microempresa e o processo de categorias nas análises do planejamento estratégico de recursos humanos, recrutamento e seleção, remuneração estratégica, qualidade de vida no trabalho, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho. O levantamento de dados decorreu por meio de questionário respondido pelos os funcionários das empresas investigadas. O estudo se caracterizou por ser explicativo de abordagem quantitativa e descritiva. Os resultados obtidos permitiram entender o grau de funcionamento das ações do setor de recursos humanos na microempresa, e que os processos que compete neste setor acontece na sua grande forma de eficaz para o desempenho dos funcionários. Conclui-se que a Gestão de Recursos Humanos é uma grande necessidade para toda microempresa, qualquer que seja seu tamanho e a falta de planejamento que ocorre nas microempresas pode ser apontada como o principal desafio estratégico enfrentado, sendo seguido pela falta de conhecimento técnico na área de recursos humanos e pela falta de estruturação das políticas e processos na Gestão de Recursos Humanos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Recursos Humanos. Desafios. Microempresa.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as microempresas no setor de Gestão de Recursos Humanos, vem passando por modificações, com o intuito de está adaptando ao mercado para a melhoria do seu desenvolvimento dentro das organizações. Neste sentido, o investimento em inovação e tecnologia estão cada vez mais envolvidos nas vendas e valores dos produtos que são vendidos nas microempresas de pequenas e médias.

Neste contexto, é preciso que a Gestão de Recursos Humanos tenha uma política voltada ao desenvolvimento de condições adequadas para que os

¹ Professor da UNIBRA. Mestre em Gestão e Desenvolvimento. E-mail: mr.brianlima@gmail.com.

colaboradores possam desenvolver com eficiência e eficácia suas habilidades e competências. Portanto, a Administração de Recursos Humanos – ARH, tem passado por grandes transformações nos últimos anos em função da necessidade das pequenas e médias empresas que incrementam sua capacidade no setor competitivo para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados.

Entretanto, o presente trabalho tem como objetivo geral apresentar uma análise dos desafios estratégicos referente à área de recursos humanos na empresa no bairro do Jaboatão dos Guararapes. Neste contexto, alguns objetivos específicos pretendendo alcançar e esclarecer as principais dificuldades da empresa em atrair profissionais com talentos e demonstrar as principais ferramentas de motivação utilizada pela empresa.

Para Chiavenato (1997) afirma que “A gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz dos empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. Por isso, os nomes como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão de pessoas.

Para tanto, optamos por uma metodologia de estudo qualitativo descritivo com vertente de autores que abordam está temática e também exploratória com realização de entrevistas semiestruturada aos funcionários que trabalham na empresa pesquisada no setor de gestão humanos para entender a situação atual desta empresa.

Portanto, sabe-se que toda empresa independente do seu tamanho é formada por pessoas e sua Administração de Gestão de Pessoas torna-se a direção para um bom desempenho nas organizações de sucesso. Por isso, a gestão de pessoas nas microempresas pode ser a direção certa para a melhoria das ações, da produtividade, e do engajamento pessoal, a fim de que ajude no crescimento da organização.

Uma Gestão de Recursos Humanos integrada com a estratégia organizacional possibilita identificar oportunidades para desenvolver novos mercados e encontrar soluções para problemas enfrentados nas rotinas organizacionais. Nesse sentido, as práticas de GRH devem ser compostas com as estratégias organizacionais e

influenciadas pela construção coletiva, fruto da colaboração conjunta dos membros da organização (LEGGE, 2005).

Neste modo, o trabalho encontra-se dividido em três capítulos.

No primeiro capítulo é feita uma revisão da literatura que são focadas as temáticas em volta aos conceitos a Gestão de Recursos Humanos elencando a evolução até os tempos atuais, sua importância e as medidas de gestão para as empresas de pequenas médios e seus critérios de classificação para o bom desenvolvimento.

No segundo capítulo aborda-se a Gestão de Recursos Humanos em Microempresa para definidos os objetivos do estudo e opções metodológicas bem como os instrumentos de recolha de dado e fontes de informação utilizados para a realização do estudo. É também explicando o processo de estrutura das empresas e os procedimentos e por fim é feita uma explicação das técnicas utilizada para o sucesso da microempresa.

Por último, o terceiro capítulo discutirmos sobre O desafio da microempresa e o papel do Administrador, entender a função do bom administrador para o desenvolvimento da microempresa explorando sua formação e o plano de ação para o empenho da empresa.

2. CONCEITUANDO A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos é uma área na qual são destacados temas externos como recrutamento e seleção, relações sindicais, pesquisa de mercado voltada ao Recursos Humanos, planos de carreira, treinamentos, legislação trabalhista, benefícios dentre outras atividades do departamento pessoal.

Portanto, é relevância os procedimentos para melhoria das empresas que possuem este departamento, todos estes requisitos podem ser aplicados nas empresas de pequenos e grandes portes para o bom desempenho, porém algumas possuem a área definida com pesquisas e gestão e outras menos organizadas ou de portes inferiores não possuem se quer a área, mas o importante é que esta atividade ocorre de qualquer modo na organização.

Neste sentido, o principal o objetivo da Administração de Recursos Humanos de acordo com Chiavenato (1995, p. 135) “A Administração de Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si com uma atitude positiva e favorável”. Consiste então no planejamento e controle de técnicas e que sejam capazes de promover o desempenho eficiente das pessoas.

O processo histórico da Administração de Recursos Humanos tem sofrido ao longo da nossa História e enfrentando desafios por muito anos. Para Pizolotto e Drews (2009, p.45) destacar que na primeira teoria sobre a administração, ou seja, a Teoria Clássica da Administração, no final do século XIX, eram práticas das empresas com relação aos funcionários, somente selecioná-los, treiná-los e remunerá-los. Isso era visto como suficiente na relação organização x funcionário.

Vale ressaltar que, na segunda a teoria sobre as Relações Humanas que surgiu, aproximadamente nos anos de 1930, foi levado em conta as relações humanas com ênfase nos fatores psicológicos e sociais na produtividade e também a qualidade de vida no trabalho. Para o terceiro momento, na década de 50 do século XX, surgem nas organizações os setores de administração de pessoal ou os departamentos de relações industriais.

Para tanto, foi surgindo leis trabalhistas e pressão por parte dos sindicatos, as empresas tiveram que se adequar aos novos procedimentos, o que levou muitas

empresas a criarem os departamentos de pessoal na função específica relacionada à qualidade de vida no trabalho através da higiene e segurança, direitos e deveres dos trabalhadores, remuneração e benefícios sociais.

Na década de 60 surge a administração de Recursos Humanos que teve presente nas empresas ainda hoje para continuar com o mesmo olhar sua função para os benefícios das empresas. Segundo Pizolotto e Drews (2009) mencionam com base em Fleury (2002), que enquanto a administração de pessoal preocupa-se basicamente com questões relacionadas à legislação trabalhista, a administração de Recursos humanos está mais voltada para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade.

Por fim, nos anos de 90 surge o conceito de Gestão de Pessoas e foram encontrados vários conceitos sobre a Gestão de Pessoas na Literatura produzida sendo como foco em linha de raciocínio para os funcionários. Para Chiavenato (2004), afirmar que a Gestão de Pessoas refere às políticas e práticas necessárias ao gestor para administrar o trabalho das pessoas, tais como recrutamento, seleção, integração, remuneração, avaliação, desenvolvimento e entre outras.

Para o autor o papel da Gestão de Pessoas englobar vários fatores para o desenvolvimento de uma empresa tanto na questão políticas como também nas práticas para o empenho das microempresas. O autor destacou que a moderna Gestão de Pessoas se baseia em três principais aspectos fundamentais as pessoas como seres humanos e as pessoas inteligentes de recursos organizacionais e também as pessoas com parceiras da organização para melhoria da empresa.

Segundo Dutra (2002, p. 17), Gestão de Pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Esse autor também menciona que políticas são princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e que práticas são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações.

Para Gil (2006), a expressão Gestão de Pessoas é um termo novo no âmbito das organizações, não podendo denominar uma nova profissão. Esse termo abrange mais um propósito do que propriamente uma função. Entretanto, o profissional que atua nessa área deve demonstrar novas aptidões e práticas. A capacidade de

envolver as pessoas nas estratégias e objetivos da empresa na compreensão das práticas existentes e suas implicações são requisitos fundamentais para um gestor de pessoas.

Vale ressaltar que, não há dúvida na questão que a Gestão de Pessoas é uma das áreas mais importantes pois envolvem várias pessoas em uma organização da empresa. De acordo com Chiavenato (2004, p. 8) menciona que “As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações a inteligência que proporciona tomada de decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais.

Nesse sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização de uma microempresa seja elas de pequenas ou grande porte, todas estas organizações bem-sucedidas faz parte de uma boa gestão e o desempenho dos funcionários na parceira do sucesso da empresa.

Para Dutra (2002, p. 42) afirma que um bom modelo de Gestão de Pessoas deve proporcionar o desenvolvimento mútuo, ou seja, “a Gestão de Pessoas deve estimular e criar condições necessárias para que empresa e pessoas possam se desenvolver mutuamente nas relações que estabelecem”. Também deve trazer satisfação mútua, alinhando “a um só tempo os objetivos estratégicos e comerciais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas”.

Já os autores Boxall e Purcell (2008) definem “gestão de recursos humanos como todas as atividades associadas ao gerenciamento do trabalho e das pessoas nas empresas e em outros tipos de organizações”s. Nesta maneira, os autores destacam que a Gestão de Recursos Humanos é um processo que acompanha a expansão das organizações e é consequência do sucesso empreendedor e do crescimento organizacional.

As políticas e práticas referentes ao emprego de pessoas estão relacionadas com a forma como as empresas tentam contratar e gerenciar recursos humanos. Também incluem atividades de recrutamento, seleção, demissão, motivação, recompensa, treinamento, desenvolvimento e retenção de indivíduos. Abrangem ainda processo de informação, consulta e negociações individuais e em grupos, além

de atividades associadas com a disciplina de colaboradores, encerramento de contratos e redução de quadros funcionais (BOXALL; PURCELL, 2008).

Neste sentido, é constituído pelo conjunto de indivíduos aptos ao trabalho, onde os empregados ou não preencher os requisitos necessários das vagas dispostas, no entanto tem-se universo aonde se torna possível encontrar pessoas a procura de emprego, estando ocasiona os resultados financeiros de contratação, para tanto é necessário ao mercado de trabalho e como também no mercado de Recursos Humanos este entrelaçam e forma que apresentem as vagas disponíveis para seleção e o recrutamento da empresa.

Por fim, alguns cenários na contratação são desafiadores pelo perfil que buscar o funcionário para a empresa, então o mercado de recursos humanos são que oferecem os seguintes campo principal para a pessoa sua qualificação e capacitação no quem buscam está área de atuação. Como também outro olhar em destaque está no mercado em equilíbrio, a oferta procura está equilibrada, no mercado em procura quando a oferta de candidatos é menor que a procura, este cenário é bem comum nas vagas que exigem qualificação técnicas nos funcionários observa-se que a microempresa tem a preocupação no desempenho dos contratados que é um rendimento para ambos envolvidos e sucesso da microempresa.

2.1 Processos de Gestão de Pessoas

A Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é uma área essencial dentro de qualquer empresa para o desenvolvimento de uma microempresa de qualidade tem que haver este setor de organização. Atualmente muitos consideram o departamento de Recursos Humanos apenas como uma área de contratação, demissão e pagamento, mas o papel da Gestão de Pessoas vai muito além dessas funções básicas.

De acordo com Chiavenato (2008, p.23) define que “Gestão de Pessoas é a função gerencial que objetiva o relacionamento entre as pessoas que atuam nas empresas em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos.

Para tanto, compreende-se que a definição de administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é a junção de atitudes e métodos, técnicas e práticas pré-definidas, intencionando gerenciar os comportamentos internos e potencializar o recurso humano nas empresas. Para Chiavenato (2004, p 14) a Gestão de Pessoas pode ser vista como “um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos”. Neste contexto, o autor destaca-se alguns procedimentos abaixo:

- *Processos de agregar pessoas:* São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Incluem o recrutamento e a seleção de pessoas;
- *Processos de aplicar pessoas:* São os processos utilizados para descrever as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, além de orientar acompanhar o seu desempenho. Incluem o desenho e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho;
- *Processos de recompensar pessoas:* São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais;
- *Processos de desenvolver pessoas:* São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Incluem seu treinamento e desenvolvimento, gestão de conhecimento e de competências, entre outros;
- *Processos de manter pessoas:* São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida no trabalho e relações sindicais;
- *Processos de monitorar pessoas:* São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Sendo assim, todos os processos envolvidos citados pelo autor têm facilitado para o sucesso da microempresa dos procedimentos técnicos e burocráticos, ou seja, sua função está condicionada fortemente no capital humano, na gestão de pessoas e colaboração mútua dos funcionários para que contribua cada vez mais no desenvolvimento e eficácia da gestão.

2.2 Gestão e estratégica de pessoas

Na gestão e estratégia de pessoas entende-se que os funcionários são considerados integrantes da microempresa, todos são valorizados e comprometidos com os objetivos da organização que a empresa propõe através das estratégias e empenho que a função oferece de melhor.

O planejamento estratégico e dos recursos humanos estão ligados nas questões relacionadas à implementação. Assim que possuem as estratégias definidas, os gestores tomam decisões básicas sobre a alocação de recursos, incluindo aquelas relativas à estrutura, aos processos e aos recursos humanos (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

O setor de Recursos Humanos é uma área estratégico que oferecer trabalho com parceria com todos os setores da empresa na Gestão de Pessoas, que configura como o ativo mais relevante das organizações. Neste sentido, o RH mostra tem um papel normalizador das políticas de orientador das práticas e de apoio para o intensivo aos gestores da área para estes participem diretamente na prática da Gestão de Pessoas.

Também outro ponto diante do termo Gestão de Pessoas é muito empregado atualmente como referência na antiga área que é Recursos Humanos, a gestão de pessoas em uma organização não é mais responsabilidade exclusiva do Recursos Humanos mais de todos gestores envolvidos no sistema.

Para Ulrich (2003, p.45), a área de recursos humanos na atualidade, define se como um órgão de consultoria interna e as equipes caracterizam-se por serem polivalentes, enxutas, dinâmicas e proativas na busca e resolução de problemas dentro da empresa. Esse papel só se torna possível com a descentralização da função de controle de problemas de pessoal, passando essa função a ser compartilhada com os gerentes das demais áreas.

Sendo assim, esta visão de estratégia do Recursos Humanos para Dutra (2004) que considera como RH estratégico aquele que busca o desenvolvimento das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais e ao mesmo tempo, no de seus próprios. Para tanto, pode-se entende que através do planejamento estratégico, a

microempresa de pequenas e médios porte estabelece objetivos e desenvolve planos que pretende atingi-los para o sucesso da empresa diante do desempenho de cada funcionário.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), além do alinhamento dos processos de planejamento, a ligação entre as estratégias e o RH hoje focaliza o desenvolvimento de competências essenciais (portfólio das habilidades dos colaboradores e do capital humano).

Para o autor o processo de planejamento possibilidade para a empresa no setor de Recursos Humanos estratégias de alinhamento que facilita o bom empenho da microempresa por isso, é necessário que o foco principal para o crescimento de uma empresa é a capacitação dos funcionários que colaborem com o sucesso do RH.

Neste contexto, observa-se na figura 1 os três Planejamento Estratégico da Empresa que facilitar no (PRH) para o planejamento estratégico da empresa.

Figura 1: Ligando os Processos de Planejamento de Recursos Humanos ao Planejamento Estratégico



Fonte: BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 62.

Vale ressaltar que, na figura 1 os autores fazem um diagrama diante do planejamento estratégico explicando de forma sucinta os planos de ações como (Análise, Formulação e Implementação) todos ligados entre outro nas estratégias da empresa. Assim, o PRH pode relaciona-se ao planejamento estratégico na linha de ação e no suporte a esse processo de ação.

Neste sentido, no caso da linha de ação o planejamento estratégico da empresa pode oferece um conjunto de formulação a estratégica em termos do que é viável, ou seja, se há tipos e números de pessoas disponíveis para aplicar dada estratégia.

Para Dutra (2004), a gestão estratégica de pessoas é um processo estruturado de interação das pessoas, entre si, e com a organização e/ou negócio de forma a construir um projeto coletivo de desenvolvimento. Também a técnica utilizada no Recursos Humanos permite que os administradores passassem a ver a organização através de um olhar mais sistêmico, sendo um ponto de partida para transformar as informações em ideias e oportunidades na aprendizagem e organização.

De acordo com Neves (2014), o pensamento sistêmico é o ponto de partida para transformar informações em ideias e em oportunidades de aprendizagem e crescimento para organização. Através dele, o administrador pode de forma eficaz gerir as equipes, determinar mudanças, elaborar o planejamento estratégico entre outros aspectos, potencializando os resultados da sua liderança.

Para tanto, no campo da gestão estratégica de pessoas, de acordo com Vergara (2000, p.27) esclarece que:

“As pessoas que participam do processo de gestão estratégica de uma Organização devem ser consultadas sobre as mudanças que poderiam ser promovidas, essas pessoas são consideradas o coração da organização. São elas que conhecem realmente os problemas que começam na parte operacional de uma empresa. Por outro lado, além de terem cérebro e coração, as pessoas têm sentimento, o que tem de ser muito respeitado, pois só serão alcançados objetivos estratégicos através de uma ponte que una as metas da organização com os objetivos pessoais de cada uma das pessoas envolvidas no processo. Na implantação de ações estratégicas, é importante levar as pessoas a colaborarem com este processo (pois do contrário elas resistirão), e procurar também perceber o impacto que essa mudança ocasionará na vida de cada uma delas” (VERGARA, 2000, p.27)

Entretanto o autor faz uma definição sobre o processo de gestão estratégico de uma empresa que as pessoas que participam desta organização são a que tem a

competência de conhecer todo o processo da empresa de modo a alcançar seus objetivos e na implantação de ações estratégicas é fundamental para o andamento da empresa na Gestão Estratégica de Pessoas e também para a competitividade da empresa estes talentos das pessoas precisam ser reconhecidos, mantidos e desenvolvidos revertendo-se em ativos intangíveis para a empresa.

2.3 Processos de seleção e recrutamento

A seleção e recrutamento são áreas que tem que estar juntas nas empresas pois através delas que realizar o perfil para descobrir o bom perfil do funcionário contratado. O processo de recrutamento e seleção é reconhecido como uma ferramenta importante e integrada à estratégia de negócios da empresa. Se a organização necessita passar por mudanças ou por uma renovação deverá buscar e atrair pessoas com tal potencial (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Neste contexto, o papel da seleção é muito importante para as pequenas empresas Hornsby & Kuratko (1990, p.45) e pode até ser o componente-chave da gestão global efetiva dos RH de uma empresa Heneman & Berkley (1999, p.61). No entanto, no que diz respeito à seleção de novos trabalhadores Almeida (2009, p.47) constatou no seu estudo que esta prática assenta essencialmente em critérios que privilegiam unicamente a avaliação de competências do domínio técnico.

Já o recrutamento acontecer de forma geral no ambiente externo e na empresa tem funcionado como o primeiro contato do empregador para o trabalho da empresa. Assim, esta função vem caracterizar a investigação dos candidatos no processo de seleção seu ajustamento ao cargo que deseja exercer na empresa.

Sendo assim, o recrutamento é processo de coleta nas informações e a seleção o processo de comparação nas decisões. Enquanto a comparação entre os requisitos que o cargo exige de seu ocupante e perfil das características dos candidatos e, decisão de quem ocupará o cargo, de quem será o selecionado. O processo de recrutamento tem como propósito “conseguir um grupo de candidatos suficientemente grande para que a organização possa selecionar os empregados qualificados de que precisa” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 278). É a captação de

peças que “pode ser entendida como toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender às suas necessidades presentes e futuras” (DUTRA, 2002, p. 82).

Vale salientar que, o processo inicial acontecer na seleção na busca dos funcionários, depois que contrata o mesmo passa pelo o processo de recrutamento da empresa para conhecer como sua função na microempresa. Nessa busca por empregados, os empregadores competem em termos de salários, condições de trabalho e benefícios oferecidos. Já os candidatos competem em relação à qualificação pessoal, o que inclui habilidades, conhecimentos, experiência e atitudes/personalidade (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Este processo é o passo inicial para a seleção propriamente dita. Funciona como uma primeira peneira. Suas atividades afetam a busca de candidatos e, conseqüentemente, a definição de quem irá ou não ocupar as posições oferecidas. Lacombe (2005, p. 65) acrescenta que “o recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência”.

Também é importante que a empresa planeje e organize esforços para estimular e atrair novos profissionais. É através desse processo que a organização expõe o grau de profissionalismo com que trata os seus colaboradores. Ao ter um processo de recrutamento malconduzido, pode haver uma projeção negativa para a imagem da empresa (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Neste contexto, para os empregados, os empregadores competem em termos de salários, condições de trabalho e benefícios oferecidos. Já os candidatos competem em relação à qualificação pessoal, o que inclui habilidades, conhecimentos, experiência e atitudes/personalidade (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Para tanto, as autoras afirmam que o processo de recrutamento é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho. Por exemplo, em tempos de recessão ou de crise econômica, o mercado de trabalho recebe maior oferta de mão-de-obra que de locais de trabalho. Ao contrário, em períodos de crescimento e desenvolvimento econômico, a competição pelos candidatos torna-se acirrada.

Outro fator importante que a empresa planeje e organize esforços para estimular e atrair novos profissionais. É através desse processo que a organização expõe o grau de profissionalismo com que trata os seus colaboradores. Ao ter um processo de recrutamento malconduzido, pode haver uma projeção negativa para a imagem da empresa (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Por fim, entende-se que a empresa precisa organiza e estimular os funcionários para o sucesso da empresa através da seleção e recrutamento a microempresa irá fazer a convocação dos funcionários aptos para exerce a função na empresa.

3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Ao longo dos tempos o setor de Recursos Humanos (RH) tem passando por várias modificações na empresa no intuito de adaptar ao mercado para melhoria do desenvolvimento dentro das organizações e o crescimento da microempresa de pequena e média. Neste sentido, vem buscando o papel de seleção e contratação para alcançar os objetivos da empresa o RH precisa fazer a organização crescer nas expectativas de sucesso para a microempresa.

Vale salientar que, as empresas de pequeno e médio porte têm suas características diferentes alguns não oferece capacitação para seus empregadores desempenha bem na empresa ou realizar formação semanal para melhoria dos funcionários e da empresa. Por isso, a falta de direcionamento na organizacional pode também gerar problemas no desempenho e produtividade da empresa.

Neste contexto, pode-se observar que os obstáculos aparecendo no ambiente da organização e bastante complicado em diversas áreas como recrutamento; má remuneração; sonegação de impostos; ausência de investimento na infraestrutura adequada; conflitos internos constantes; falta de motivação da equipe; gestão fraca sem posicionamento ativo e o bom envolvimento com os funcionários, cliente e fornecedores; e ainda a falta de perspectivas para gerir a boa qualidade e sustentabilidade no negócio.

Entretanto as dificuldades na área de RH das empresas de pequeno e médio porte, acontece muitas vezes devido à falta de conhecimento de uma gestão que está na frente da empresa. Assim, toda empresa independente de tamanho, é formada por pessoas, e Administração de Gestão de Pessoas torna-se a direção para um bom desempenho nas organizações de sucesso.

É fundamental que a cultura organizacional da empresa também tenha crescimento da mesma forma de estruturada e sustentável. Para tanto, a gestão de pessoas nas pequenas e médias empresas pode ser a direção certa para a melhoria das ações, da produtividade, e do engajamento pessoal, a fim de que ajude no crescimento da organização.

As empresas brasileiras de grande e médio porte mantêm departamento de RH, porém a adoção dessa designação parece estar relacionada aos interesses em apresentar uma característica de modernidade. Neste caso, adotar uma política apenas superficialmente não contribuirá para alcance dos objetivos relacionados a ação, é necessário absoluto comprometimento (GIL, 1991, p.45)

Para o autor faz-se uma caracterização das empresas brasileiras que deve mantêm o setor RH para o desenvolvimento da política e crescimento, para almejar os objetivos do sucesso da grande e média empresa sem objetivos a microempresa não tem crescimento uma boa equipe de RH vem facilitar o rendimento de qualquer empresa.

Nesta maneira, acredita-se que a Gestão de Pessoas nas empresas ocorre a partir de algumas das especialidades decorrentes das características vindas de seu porte reduzido e por causa destas especialidades, as pequenas empresas são administradas de formas diferentes quando comparadas com as grandes. Coloca que existe um vazio na literatura administrativa quando se fala em administração de pequenas empresas: “a literatura disponível no mercado quase sempre deixa de lado ou aborda superficialmente a transposição dos conceitos enfocados para a realidade delas”. Gimenez (1988, p. 143)

Para o autor vem ilustra o papel das técnicas as técnicas administrativas que possam ser aplicáveis a empresas de médio e grande, algumas delas dificilmente seriam utilizadas na administração de um pequeno negócio. No entanto, tanto as grandes quanto as pequenas empresas exigem um processo gerencial para coordenar as atividades de trabalho. Porém, embora os gerentes desempenhem funções gerenciais similares, seu trabalho como gerentes é um tanto diferente, pois existem aspectos distintivos no gerenciamento da pequena empresa (LONGENECKER et al., 1997, p. 352).

Segundo Farah (1998, p.66) afirma que por mais que os objetivos organizacionais sejam parecidos para os negócios pequenos e grandes, os meios para alcançá-los podem ser diversos: “os problemas, sob algumas circunstâncias, podem ser os mesmos, apesar de as soluções exigirem metodologias diferenciadas”.

De acordo com o autor vem acrescenta ainda que uma grande empresa geralmente dispõe de recursos de todo tipo de setores para administrar seu

crescimento, o que lhe permite ultrapassar barreiras que as pequenas empresas normalmente não conseguem não tem estrutura suficiente.

Para Silva et. al. (2015, p. 109) salienta que “as pequenas empresas, apesar de não serem um setor específico e estratégico de recursos humanos, possuem facilidades e práticas simples que fazem do trabalho mais satisfatório para seus empregados”.

Segundo Chiavenato (2009) no departamento pessoal, o cumprimento da legalidade e da burocracia da organização era uma obrigatoriedade, como por exemplo, a admissão, folhas de pagamento, tomadas de advertências, controle de férias e outros. Isso tudo seria mantido no departamento de relações industriais. Já fase seguinte, porém, com o aumento do sindicato na organização.

Nesta maneira, o autor tem destacando esta fase é vista como modelo piramidal, centralizador e departamentalização funcional. Assim, a disciplina e a padronização do comportamento organizacional eram posicionadas no topo da pirâmide, normatizadas por decisões e regras internas. Também existia uma cultura com fortes tradições, as pessoas eram consideradas como máquinas e capital de organização, além do mais, as transformações persistiam de forma branda.

De acordo com Toledo (1999, p. 23), “O fator humano no trabalho já tinha de ser tratado com atenção específica. A carência de mão de obra, provocada pela Primeira Guerra Mundial, foi outro fator que contribuiu para o reforço dos órgãos de Recursos Humanos”. Em concordância, Gil (2007, p. 19) completa que “as relações humanas constituem em um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas”.

Segundo Marras (2009, p. 32), a administração estratégica de RH tem como missão agregar valor aos resultados da organização e, para isso, precisa de “[...] políticas que efetivamente se traduzam em maior produtividade e qualidade graças a uma abordagem holística de gerenciamento e liderança”. Portanto a relação às pequenas empresas, a falta de conhecimento é ainda um dos fatores que mais contribui para sua acomodação, inibindo-as de projetar um futuro realizável e consistente baseado na gestão de seus talentos, o que resulta na perda de bons profissionais e elevado nível rotatividade.

3.1. Os principais critérios de classificação das microempresas pequenas e médias

As microempresas têm buscando a contratação de empregadores para este processo precisa de várias características para este perfil de funcionário, e como também os critérios de classificação quanto à propriedade pública ou particular, quanto ao controle familiar, familiar profissionalizado ou profissional.

Também quanto ao capital aberto ou fechado, quanto à idade nova ou velha, quanto ao setor de atuação industrial, comercial, de serviços, entre outros, quanto a sua relação com o mercado externo exportadora ou importadora, quanto a sua área de atuação local, regional, nacional ou multinacional, quanto à governança corporativa (gestão transparente ou não) e, até mesmo, quanto as suas responsabilidades social e ambiental. E, obviamente, quanto ao tamanho pequena, média ou grande.

Nos dias atuais, não há consenso de critérios utilizados nos vários segmentos ou setores mais específicos, ou seja, alguns critérios são mais importantes para certas empresas, outras não. Entretanto, existe um critério universal que é aceito para caracterizar a empresa. (MARTINS, 2014 apud MARTINS. et al, 2017).

Segundo o autor destaca-se que na microempresa tem critérios mais importante e outro que não tem nenhuma relevância para empresa, existe sim um critério que é universal para qualquer empresa ser reconhecida. É preciso que se possa interpretar e mensurar facilmente talvez por intermédio de regras, de um processo ou de uma fórmula, mas sempre com base em parâmetros todos os atributos, para permitir a correta e a imediata alocação das empresas nas respectivas classes, para cada uma dessas classificações.

Outro fator na questão do planejamento, controle e condução do processo de gestão de pessoas é de extrema importância também em pequenas organizações, pois elas também são compostas de pessoas com necessidades, com anseios e com expectativas de crescimento e desenvolvimento profissional. Sendo assim, esta proposta faz-se entender que ter bons profissionais facilitar o crescimento da microempresa.

De acordo Gil (2001) afirma que a Gestão de Pessoas como:

A expressão gestão de pessoas visa substituir a denominação Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. (Gil, 2001, p. 46)

Neste sentido, o autor vem mostra a diferença da gestão de pessoas que atualmente foi substituído na Administração pelo setor Recursos Humanos a função é a mesma apenas abriu mais espaço para o desenvolvimento desta função na microempresa.

Assim, na figura 2 apresentamos as diferenças entre pequenas e grandes empresa de acordo com o autor Kassai (1997) abaixo:

Figura 2: Diferenças entre Pequenas e Grandes Empresas.

| CARACTERÍSTICA | GRANDE EMPRESA | PEQUENA EMPRESA |
|--|--|---|
| Adaptabilidade | Pequena | Grande |
| Administração | Profissional | Pessoal ou familiar |
| Capacidade de interpretar e utilizar políticas e dispositivos legais | Grande | Pequena |
| Capacidade de utilizar especialistas | Especializada | Não-especializada |
| Capacitação profissional | Dissolvido | Concentrado |
| Capital | Capital | Trabalho |
| Concentração de recursos | Descentralizada | Centralizada |
| Decisão | Organizada | Informal |
| Estrutura | Pequena | Grande |
| Flexibilidade | Sociedade anônima | Limitada |
| Forma jurídica | Grandes | Pequenos |
| Ganhos de escala | Abundantes | Escassos |
| Recursos financeiros | Complexos, formalizados e informatizados | Simple, informais e manuais (mecanizados) |
| Sistemas de informação | informatizados | manuais (mecanizados) |
| Utilização de tecnologia | Alta | Baixa (artesanal) |

Fonte: Adaptado de Kassai, 1997, p.5.

Na figura 2, observa-se as diferenças das empresas nas seguintes classificações *Característica, Grande Empresa e Pequena Empresa*, assim entendemos melhoria seu funcionamento na determinada função ficando bem claro as duas diferenças. Sendo assim, essa facilidade está presente para a maioria das especificidades definir se uma empresa é pública ou particular se baseia em averiguar se ela é ou não de responsabilidade do Estado.

Neste contexto, as empresas consideradas como pequenas em países altamente desenvolvidos e de mercados amplos, podem aparecer como médias e,

ainda, como grandes em países não industrializados e de baixo nível de desenvolvimento. Por extensão, a mesma situação parece ocorrer dentro de um mesmo país. Não é possível encontrar uma justificativa consensual para a escolha do tamanho como característica prioritária e definitiva de classificação das empresas, o que tem para o crescimento de qualquer microempresa é uma boa administração nas funções desenvolvidas.

3.2 A importância da Área de Recursos Humanos para as empresas

A área de Recursos Humanos é caracterizada pelas organizações e pelas pessoas que delas participam. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para que possam atingir seus objetivos e cumprir sua missão. As organizações permitem que os indivíduos possam alcançar objetivos que jamais seriam alcançados apenas com o esforço pessoal isolado, portanto, as organizações aproveitam a sinergia de esforços de várias pessoas que atuam em conjunto (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Legge (2005) defende que a importância da gestão de recursos humanos não está na realidade objetiva dos modelos normativos e na sua aplicação, mas na realidade fenomenológica de sua retórica. A gestão deveria ser entendida como uma construção cultural, compreendendo várias metáforas que redefinem o significado do trabalho e a relação dos empregados com seu trabalho.

Nesse sentido, as abordagens normativas e prescritivas encontram dificuldade de aplicação em ambientes onde a produção em massa não é a tônica dominante. Para autora diferencia ainda duas abordagens da GRH que privilegiam distintas configurações de um lado, a abordagem hard foca no alinhamento dos recursos humanos com a estratégia da organização no sentido de garantir que os objetivos traçados na estratégia sejam alcançados, entendendo as pessoas como um recurso necessário para esse fim.

Entretanto esta abordagem de soft enxerga os recursos humanos também como fundamentais para a estratégia da organização, porém, está mais interessada na colaboração das pessoas, em seu comprometimento com a organização e com

seus valores, vendo-as menos como recursos passivos e mais como processos produtivos (LEGGE, 2005).

Neste sentido, uma boa gestão de pessoa possibilita o alcance e a manutenção de resultados e até a perpetuação de uma organização. Para que se tenha uma boa gestão de pessoas, algumas dicas são válidas como buscar conhecer mais as pessoas de sua equipe, como elas são, o que as motiva e as desafiam; comportamento de respeito com os membros da equipe valorize o trabalho.

Para Meira (2012, p.47) afirmar que, ficar atento não somente com a comunicação verbal, mas principalmente com a não verbal, como entoação de voz e comportamentos; trabalhar para manter um ambiente de confiança e transparência; criar a cultura do feedback; colocar-se à disposição para ajudar seu colaborador e acompanhar os resultados e valorizar os progressos.

Portanto a gestão de Recursos Humanos é essencial nas organizações e tem sido cada vez mais valorizada. Além disso, os autores Gonçalves (2012 apud Pfeffer, 1994, p.126) apresenta-se 16 práticas de gestão que leva ao sucesso organizacional das microempresas pode-se observar abaixo:

1. Senso de segurança no emprego;
2. Seletividade no recrutamento;
3. A oferta de altos salários;
4. O pagamento de incentivos;
5. Tornar o funcionário acionista;
6. Compartilhamento de informações;
7. A participação e a delegação de poder (empowerment);
8. A formação de equipes autônomas de trabalho e o redesenho de tarefas;
9. O treinamento e o desenvolvimento de habilidades;
10. O job-rotation, ou rotação de cargos;
11. O igualitarismo simbólico (eliminar símbolos que separam ou discriminam as pessoas);
12. A menor distância entre as diversas faixas salariais;
13. A promoção interna;
14. As perspectivas em longo prazo;

15. A definição e aplicação de medidas de avaliação das políticas de gestão de pessoas;

16. A definição de filosofias ou visões dominantes que indiquem os modos de os indivíduos lidarem com as questões cotidianas (ou valores explícitos de uma cultura organizacional).

Vale salientar que, toda prática é importante para o crescimento de uma microempresa aconteça de forma prazerosa. Na fase estratégica, a área de Recursos Humanos muda sua importância dentro das organizações. Segundo Marras (2011, p. 9), só no ano de 1960 que surge a denominação desta área às ciências humanas, registrando a necessidade de nomear então a área de RH de “gerente de relações humanas” ou “gerente de recursos humanos”. A nova fase não só fortifica a mudança da nomeação, mas também a implantação do RH em várias subáreas com maior abrangência:

Em nível departamental ou divisional, a responsabilidade pela Área de Recursos Humanos (ARH) cabe a cada executivo de linha, como, por exemplo, o chefe ou gerente responsável pelo órgão [...]. Em suma, a responsabilidade pela ARH é compartilhada por toda a organização. Tanto os presidentes como cada chefe ou gerente devem saber o essencial sobre recursos humanos (CHIAVENATO, 2009, p. 120).

Ao gestor estratégico de pessoas confere-se uma nova forma se ajustar à organização por uma linha mais humanista, com a finalidade ainda de reforçar o comprometimento, a produção e qualidade do colaborador. No atual momento, pede-se que esse profissional tenha uma percepção geral, compreendendo a estrutura organizacional e que tenha raciocínio lógico de cada área (MARRAS, 2011).

A Gestão de Recursos Humanos inteirada com a estratégia organizacional ajuda verificar possibilidades para desenvolver mercados e encontrar melhores resultados para os problemas enfrentados nas rotinas organizacionais. Dessa forma, as práticas de GRH devem ser adequadas com as estratégias organizacionais e inspiradas pela construção coletiva e colaborativa de todos os membros da organização (LEGGE, 2005).

A estruturação da função de RH na organização possibilita a elaboração de políticas e práticas que permitam que as atividades sejam feitas pelos colaboradores. Segundo Ivancevich (2008) a importância estratégica da ARH se concretiza nos seguintes procedimentos: análise e solução de problemas; avaliação e interpretação

dos custos ou benefícios de questões de RH; adoção de modelos de planejamento; elaboração de relatórios; treinamento de pessoal, centrando na importância estratégica da gestão de RH, como na contribuição para a organização.

4. O DESAFIO DA MICROEMPRESA E O ADMINISTRADOR

A microempresa a cada dia tem sido desafiadora pela a situação que estamos nos tempos atuais, para que a empresa pequenas e grandes obtenha sucesso, contudo existem alguns estímulos para que a mesma procure um desenvolvimento maior. Neste último capítulo ressaltamos os motivos pela qual uma empresa de pequena e grande deve procurar o crescimento da empresa e dos funcionários principalmente com um profissional qualificado na área da administração de empresa que possa gerenciar todos os setores burocrático.

Para tanto, pode-se compreender que o primeiro aspecto para se acreditar na necessidade de crescimento de qualquer empresa é sempre a geração de valor para os sócios e o aumento dos lucros e diante do crescimento organizacional que permite a empresa alcance mercados novos, conquiste um maior número de clientes, venda mais e tenha maiores ganhos financeiros. Assim, o maior retorno financeiro faz com que os lucros aumentem e a empresa se valorize. Isso, contudo, não é a única razão pela qual as empresas desejam e/ou precisam crescer.

De acordo com Daft (1999, p. 5) define a administração como “a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”, porém, este servirá apenas para conceituar a fim de melhor entendê-la, pois até então não se explorará o mérito sobre quem a desempenha.

Para tanto, é necessário entender a importância da administração para uma organização, onde que Ferreira (2009, p.73) define organização como “organismo; empresa; instituição e em organismo”, o mesmo autor na mesma obra e página o define como “constituição; combinação; ordem”. Logo, afirma então, assim como no parágrafo anterior, que todos os processos dentro de uma organização estão ligados e devem obedecer a um determinado objetivo.

Para Drucker (1997, p.31), “a administração é o órgão da entidade que não tem função em si mesma, e, na verdade, não tem existência em si mesma. A administração divorciada da entidade a que serve, não é administração”. Com isso, percebe-se que

toda organização, para ser realmente uma organização necessita de uma administração e que essa não existe sem uma organização. Além do apelo financeiro, existem outros direcionadores de crescimento para as pequenas empresas: a necessidade de segurança, o desenvolvimento do negócio, a motivação das pessoas e a economia de escala.

Deste modo para que se possa discutir a profissão do administrador, antes é preciso apresentar o conceito de Administração. Para Stoner e Freeman (1995, p.4) definem a administração como o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”. Para Maximiano (2004, p.33) a administração é “um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos”.

Definido o conceito de administração, parte-se para a árdua tarefa de definir a profissão do administrador. Para Koontz e O`Donnel (58, p.6) dizem que “todos os indivíduos responsáveis pelo trabalho de outros, em todos os níveis e em qualquer tipo de empresa”, podem ser considerados administradores. A essência do papel do administrador é, portanto, a obtenção de resultados através de pessoas.

O administrador deve ser generalista e ao mesmo tempo, especialista. Ele deve ser generalista para ter a visão da organização como um todo e também deve se especializar em uma determinada área ou função, como finanças, marketing ou recursos humanos (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Já outro ponto é liderança as partes instrumentais, barulhentas individualmente, transformam-se no todo cheio de vida da música. Mas há uma diferença: enquanto o regente apenas interpreta o compositor, o administrador, por sua vez, é tanto compositor quanto maestro (DRUCKER, 2008, p. 324).

Vale salientar que, a mudança organizacional é necessária que os administradores atuem de uma nova maneira. Segundo Hamel (2008) diz que os princípios do modelo de gestão do século 21 já são perceptíveis, o administrador deverá distribuir as ferramentas de criatividade de maneira ampla, as estratégias deverão ser formuladas de baixo para cima e não será a hierarquia que definirá o poder e sim a idoneidade.

Portanto, aos conceitos tradicionais Cury e Bruno (2007, p. 1) afirmam que “a administração não pode ser encarada como uma ciência ou uma profissão, ela

permanece incrustada nas práticas da vida diária e devemos celebrar este fato e não o depreciar”.

4.1 O cenário competitivo das pequenas e médias empresas

Neste capítulo vamos entender sobre o mercado globalizado e o aumento da competitividade entre as organizações requisitam um tratamento diferenciado dos recursos organizacionais, em especial às pessoas que nelas trabalham nas pequenas e médias empresas. A forma como a empresa se organiza para gerenciar, orientar e moldar o comportamento humano no trabalho pode ser entendido como um modelo de gestão de pessoas.

Para Churchill Junior e Peter (2000, p. 151): "Quando os benefícios pesam significativamente mais do que o custo, valor alto é percebido e os consumidores ficam satisfeitos". Sendo assim, quanto mais satisfeitos os consumidores ficarem, é provável que se tornem leais à marca e à empresa.

Desta forma, com a Globalização e a competitividade, as Micro e Pequenas empresas (MPE), através da gestão estratégica em suas lojas, aliada ao Planejamento empresarial, Marketing direto, e ações promocionais, mantém contato com seus clientes de forma a persuadi-los a retornar a comprar nas lojas da empresa, controlando via sistema o comportamento destes consumidores, pois se os clientes retornam, é sinal que estão satisfeitos e permanecerão por muito tempo gerando receita à empresa.

No cenário competitivo é traçado um avanço no tratamento aos pequenos negócios nacionais, que clamavam por uma atualização na tabela que proporcionasse maior zelo e apreço da parte governamental, sem uma “punição” aos empreendimentos que crescem com rapidez e são obrigados a desenquadrarem-se das vantagens tributárias e legais contempladas na legislação pertinente ao simples (SEBRAE, 2016, p.61).

Para Fischer (2002) afirmar que, a empresa é estruturada com a definição de valores, crenças, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão, que orientam a atuação dos gestores como diretrizes na relação com os colaboradores.

Vale salientar que, a administração de pessoas e o desempenho que se espera das pessoas no trabalho são determinados por fatores condicionantes de gestão, sejam eles internos ou externos. Como fatores internos, podem-se destacar o produto oferecido, a tecnologia adotada, a cultura organizacional, a estrutura da empresa e a estratégia de organização do trabalho.

Nesta maneira, os fatores externos estão ligados, segundo sua origem aos advindos da sociedade, que correspondem à forma pela qual as relações do trabalho são reguladas, sejam pela cultura de trabalho dessa sociedade, pela legislação pertinente, ou ainda, pela intervenção de agentes como as instituições sindicais e pelo Estado.

Outro ponto é na questão das variações do caráter dependente do modelo de gestão de pessoas, bem como a identificação de seus fatores condicionantes permitem entender em que nível ocorre a manifestação: micro para a conjuntura das empresas, mesmo para os setores de atividade produtiva e macro para uma unidade geográfica, tal como uma região ou uma nação (FISCHER, 2002).

De acordo com Maximiano (2011) uma das principais razões para o sucesso é a capacidade de inovar e chegar primeiro ao mercado através da inovação. Empresas possuem políticas de inovação como estratégia para manter e aumentar sua presença no mercado. Outras empresas com perfil menos inovador preferem ser seguidoras e esperar que os concorrentes inovem primeiro para depois apenas copiá-los.

4.2 As características pessoais das “gerações x, y e z” e suas contribuições para as empresas

A empresa precisa de recursos que contribua para seu sucesso podemos encontrar está características nas gerações x, y e z que tem facilitando o desempenho de uma boa administração da microempresa diante deste fator vamos apresentar a função de cada geração.

De acordo Feixa; Leccardi (2010), afirmam que não se define ou se mede uma geração pela padronização de elementos temporais. Para Domingues (2002), o

período de nascimento e morte é fundamental para a definição de geração, mas o conceito não é tão simplista para se limitar a apenas esses fatores.

Segundo Kupperschmidt (2000 apud COMAZZETTO, 2016), uma geração é identificada pelo ano de nascimento e pelo período histórico social em que se desenvolve. De acordo com Motta (2010), o grupo de indivíduos com, aproximadamente, a mesma faixa etária e que compartilham das experiências de um mesmo período histórico, denomina uma geração.

Assim, o critério etário constitui elemento importante na definição do fenômeno geracional; entretanto, a contemporaneidade cronológica constitui apenas uma situação de pertencimento potencial a uma geração. As gerações possuem, na sucessão biológica, sua condição de existência concreta. No entanto, elas não se efetivam como tal sem a constituição de uma situação material e simbólica capaz de criar o pertencimento a uma coletividade. (TOMIZAKI, 2010, p. 332)

A definição de geração se dá a partir de um conjunto de elementos históricos que, associados ao tempo cronológico, podem desencadear determinados comportamentos no indivíduo ou na sociedade. De acordo com Oliveira; Piccinini; Bitencourt (2012), fatores como, a situação de classe, contexto histórico, vivências e relações intergeracionais, somados ao aspecto cronológico, são preponderantes para delimitar uma geração.

“As gerações têm sido definidas a partir da delimitação etária e por um conjunto de comportamentos relacionados com o ritmo de mudança, elevada interatividade, rapidez no acesso à informação e o entendimento do mundo”. (MELO; SANTOS; SOUZA, 2013, p. 3)

Vale salientar que, as inovações tecnológicas são outros fatores que, somados aos elementos históricos, contribuem para a definição de uma geração. Para Sousa (2015), as diferentes faixas etárias caracterizam um conjunto de indivíduos que são influenciados pela cultura, pelos acontecimentos histórico-sociais e que possuem similaridades no perfil de comportamentos, valores e necessidades, compreendendo a partir daí o conceito de geração.

Para tanto, entende-se que Geração X, o grupo de indivíduos que nasceram no período aproximado entre 1965 e 1980 (LIMA, 2012 apud SILVA; BORGES, 2013). Esta geração presenciou um período histórico de revoluções político-sociais (LADEIRA; COSTA, 2013).

Segundo Perrone et al. (2013), essa geração vivenciou a agressividade do capitalismo, enquanto cresceu, e tende a não fazer projeções a longo prazo. Os indivíduos dessa geração cresceram com pais mais voltados ao profissionalismo do que para a família e para compensar a ausência, os pais o cercaram de privilégios. Como resultados dessa ausência ganharam autoestima, autonomia e autoconfiança.

São impulsivos e dinâmicos, buscam se envolver em trabalhos que deem sentido à vida. “Uma geração que, por força das circunstâncias e da evolução dos tempos, acelerou o desenvolvimento intelectual, o que o tornou mais exigente quanto ao seu trabalho e qualidade de vida”. (LADEIRA; COSTA, 2013, p. 12)

Segundo Toledo (2012), em suas pesquisas sobre geração concluiu-se que a Geração Z não possui um período de nascimento definido, mas, segundo alguns autores, estudados por ele, a Geração Z pode ser compreendida como a geração dos indivíduos nascidos entre 1990 e 2010, sendo integrante ou parte da Geração Y.

De acordo com Jordão (2016 apud NOVAES, 2018), a Geração Z é composta por indivíduos que nasceram a partir do ano de 1995. Segundo Silva; Borges (2013), esta geração está constantemente conectada ao mundo virtual e interagindo com várias tecnologias ao mesmo tempo. Devido à forte presença da tecnologia em que esses jovens nasceram e cresceram, desenvolveram uma maneira peculiar de se comportar em relação à vida pessoal e profissional.

As relações interpessoais dos indivíduos da Geração Z costumam ser artificiais e líquidas, em sua maioria são relacionamentos virtuais à distância. Isso resulta numa maior dificuldade na interação e comunicação de nível pessoal e profissional. A presença da tecnologia desenvolveu nesse grupo geracional uma maior facilidade à complexidade e resolução de problemas, no entanto, a facilidade e rapidez de acesso às informações têm desenvolvido neste grupo de indivíduos um perfil comportamental de pessoas impulsivas, imediatistas e impacientes.

4.3 O uso das ferramentas para gestão gerencial de qualidade

Nos dias atuais é necessário que o gerencialmente aconteça nas empresas com qualidade pois a cada dia os setores têm variados nas organizações e as instabilidades pela concorrência no mundo empresarial. Portanto, este tipo de gerencialmente precisa ter qualidade nas ferramentas utilizadas na micro e pequenas empresas.

As ferramentas da qualidade são técnicas utilizadas nos procedimentos e no gerenciamento da Gestão da Qualidade, que permitem a análises de fatos e dados estruturados para a tomada de decisão com maior probabilidade de adequação a situação analisada (DIGROCCO, 2008).

De acordo com Paladini (1997) afirma que as ferramentas da qualidade têm a finalidade de organizar e estruturar o processo produtivo através de coleta de dados e de técnicas estatísticas de análise auxiliando os controles internos de processos no atendimento da qualidade nos produtos produzidos. É importante estar ciente de que as ferramentas e técnicas da qualidade desempenham um papel importante na qualidade estratégica. As ferramentas da qualidade visam por meio do ataque à causa, extinguir e coibir o aparecimento de problemas.

A análise dos dados colhidos em campo pelas ferramentas da qualidade permite encontrar as inter-relações entre as variáveis que compõem os processos de fabricação, incluindo-se a análise das causas, o tratamento e minimização de rejeitos em busca da solução adequada (MURRAY, 1998).

Vale salientar que, com a análise de evidencias de descontroles, a elaboração tendências e as relações de causa e efeito proporcionadas através das ferramentas da qualidade, acessíveis a qualquer participante do processo produtivo envolvido, podem basear a tomada de decisão em até 95% das ocorrências (CAMPOS, 2008).

As ferramentas da qualidade, por mais simplórias que pareçam ser, quando manuseadas com habilidade e eficiência colaboram para a melhoria continua dos processos e da qualidade, tal qual, comparativamente a eficiência das armas usadas por samurais de formas simples e robustas, mas eficazes ao seu propósito (JURAN, 1992).

Segundo Corrêa e Corrêa (2012) as ferramentas clássicas da qualidade têm como finalidade auxiliar e apoiar a gerência na tomada de decisões para a resolução de problemas ou melhorar situações. Brow et al (2006, p. 274) declaram que:

De acordo com Albuquerque (2015), a preocupação e busca pela qualidade não é recente já que é comprovado que desde o início da era industrial as empresas vêm se preocupando cada vez mais com a qualidade, porém o que se apresenta como novidade é a preocupação com o processo.

Segundo Behr, Moro e Estabel (2008) afirmam que a definição de qualidade vai muito além de ser um produto bom ou não, já que, para estas definições, são envolvidos muitos outros fatores subjetivos, mas que a qualidade se propõe a deixar claro que determinado produto terá sempre as mesmas características e, atenderá às mesmas necessidades, ou seja, uma segurança para quem busca determinado produto.

A qualidade se conceitua em síntese, pela satisfação total do consumidor. Essa satisfação é abordada em três aspectos, quais sejam: qualidade em sentido amplo, custo do produto ou serviço e atendimento. (CAMPOS, 2013). Também para Campos (2013), é fato que um sistema de gestão eficiente pode ser aplica como assim a definição para o autor, que a gestão é definida como um sinônimo para atingir resultados. Com uma boa gestão, tudo irá funcionar bem e, quando se busca melhorar a vida de qualquer pessoa ou organização, essa é a maneira mais eficaz de atingir o objetivo. (CAMPOS, 2013).

Por fim, a gerência ou administração da empresa deve priorizar o gerencial de qualidade para o sucesso da microempresa para permanecer forte no mercado e, manter a qualidade dos produtos ou serviços para a satisfação do consumidor, isto é, manter padrões e buscar melhorá-los constantemente, criando assim novos padrões. Sendo assim, toda empresa trabalha na manutenção de um padrão de rotina cujo desempenho precisa estar sempre observado no sentido de que possa incorporar novos patamares por meio de processos de melhoria.

5. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Neste capítulo é apresentado o percurso metodológico utilizado para o presente estudo de campo, através da caracterização do tipo da pesquisa e a definição de amostragem, os instrumentos e técnicas de coleta de dados como a análise dos dados e as limitações do estudo.

Em função de alcançar os objetivos que norteiam o estudo, o presente trabalho consiste em um estudo de campo na empresa de grade porte M. Dias Branco (Vitarella) no bairro de prazeres é o município Jaboatão dos Guararapes-PE. Para Yin (2005), caracterizada pelo maior foco na compreensão e na comparação qualitativa dos fenômenos, porque as conclusões analíticas que independentemente surgem dos múltiplos casos serão mais contundentes do que aquelas que surgem apenas de um caso único.

Para o autor algumas pesquisas ainda classificadas como descritivas a partir dos objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias. Por isso, que se ajusta ao nosso objetivo que é verificar quais são os desafios estratégicos referentes à área de RH que a microempresa investigada está enfrentando

Vale salientar, outro fator uma abordagem descritiva que delinear e analisar características dos fatos da empresa. Sendo assim, foi realizada uma pesquisa de campo com dez (10) funcionários de uma empresa privada, um (1) gerente da empresa e um (1) administrador para compreender melhor como encontra-se a realidade e perspectivas atuais da microempresa neste período.

Neste estudo optou-se pela técnica de aplicação de um questionário semiestruturado. Segundo Marconi; Lakatos (2003), o questionário é um instrumento utilizado para a coleta de dados, de natureza impessoal, que permite a obtenção de respostas rápidas e uniformidade na avaliação.

Para tanto, quanto às fontes de dados (YIN, 2001), estes foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas, cujas perguntas foram elaboradas com base nos conceitos sobre políticas e práticas de GRH discutidos conforme Quadro 1.

Quadro 1: Roteiro de entrevista semiestruturada

| CONCEITO | AUTORES | PERGUNTAS |
|---|---------------------------------------|---|
| A gestão de pessoas padrão de atitudes e posturas | Fischer (2002) | 1. Quais são os perfis de funcionários no setor entrevistados? |
| Práticas de GRH. | Boxall e Purcell (2008) | 2. Quais são os níveis de escolaridade dos funcionários? |
| Processo de avaliação de desempenho | Lucena (1992) | 3. Quais os benefícios fornecidos pela Empresa para os funcionários? |
| Gestão por competências | Wright (1998) | 4. Você conhece os objetivos da Microempresa que você trabalhar? |
| Oferece aos funcionários uma perspectiva de crescimento | Oliveira (2010) | 5. Você acha que a microempresa está qualificando os funcionários? |
| Aprimoramento das qualificações | Rothmann e Cooper (2009) | 6. A microempresa fornece treinamento com os funcionários? |
| Um discurso e uma prática para o sucesso | Garcia (2006) | 7. Você sente confiança com a sua liderança? |
| Motivação dos funcionários | Locatelli (2011) | 8. Você sente motivado com a sua função? |
| O conceito de desempenho | Marras (2011) | 9. A microempresa existe chance de promoção? |
| Alinhamento estratégico da GRH | Legge (2005); Wright e Boswell (2002) | 10. Qual é o entendimento da Microempresa sobre a questão do alinhamento entre a GRH com as estratégias da empresa? |

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Ressaltamos que as entrevistas realizadas tiveram o embasamento nos seguintes autores citados no quadro 1, com os funcionários do setor de Recursos Humanos na empresa que tem como foco principal produção alimentícia localizada no bairro de

Prazeres na BR 101. Os funcionários entrevistados atuar há mais de 15 anos na empresa, o gerente do setor 7 anos e o administrador há 9 anos no mesmo setor. Para a coleta de dados foram utilizados os seguintes métodos e instrumentos, como a consulta a documentos da empresa pesquisada, contemplando informações referentes à Gestão de Recursos Humanos, o número de empregados, remuneração, técnicas de recrutamento e seleção, treinamentos realizados, rotatividade de pessoal, entre outros; as entrevistas semiestruturada com mostrado no quadro 1 a cima, buscando identificar seus valores e práticas no que concerne a GRH.

Para tanto, a coleta de dados foi através da aplicação de questionário com 10 perguntas de múltipla escolha, tendo como alvo os funcionários, gerente e administrador da microempresa todos responsáveis para o crescimento da empresa investigada. Após a pesquisa podemos entender através dos resultados obtidos as práticas das organizações relacionadas à Gestão dos Recursos Humanos (GRH) para o sucesso da empresa como também a teoria construída no referencial teórico.

Quanto à análise de dados, a pesquisa se conciliou sendo em abordagem quantitativa, pois foi proposto a aplicação de questionário, a fim de identificar e analisar os dados através de cálculos estatísticos em porcentagem detalhados pelos gráficos. Segundo Gil (2008, p.121) caracteriza o questionário como sendo “A técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimento, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado”.

Dentre as possibilidades a respeito aos dados quantificados produzidos neste estudo, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, que é a expressão mais usada para representar o tratamento dos dados de uma pesquisa quantitativa. Para Minayo (2006) afirma que a expressão além de significar um procedimento técnico, faz também parte de uma histórica busca teórica e prática no campo das investigações sociais.

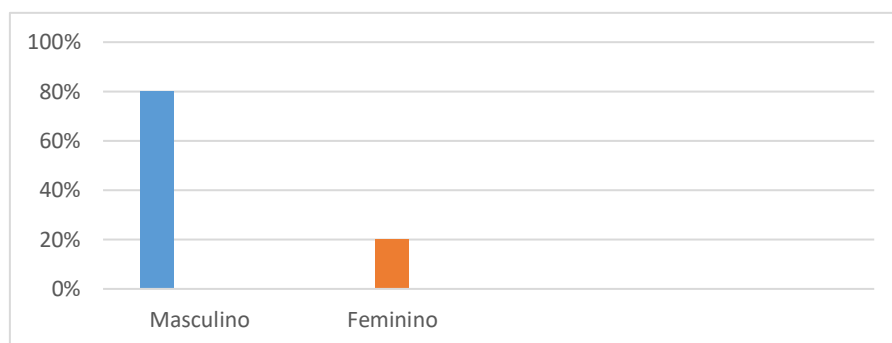
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, pretendeu-se um estudo de responder aos objetivos propostos e obter resultados acerca da percepção da análise da empresa entrevistada no setor do GRH. Para tanto, utilizou-se método com questionário com 10 perguntas semiestruturadas aos funcionários que trabalham na empresa. Foi realizado pelo pesquisador uma pesquisa de campo no setor de Gestão de Recursos Humanos da microempresa.

A partir da análise dessas informações, foi possível inferir e refletir a investigação da pesquisa, com vistas aprofundar-se mais na compreensão dos dados, utilizando a técnica de análise de conteúdo. Para tanto, foi elaborado um questionário para entender melhor como acontece o procedimento da empresa nos desafios diante da realidade atual. Os entrevistados foram 10 funcionários, 1 gerente e 1 administrador da empresa.

A partir das respostas dos entrevistados, foi elaborada uma síntese através de gráficos para entender melhor a opinião dos entrevistados, foi descrita com o objetivo de identificar a percepção e comparar os resultados esperados.

Gráfico 1: Perfil entrevistados



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

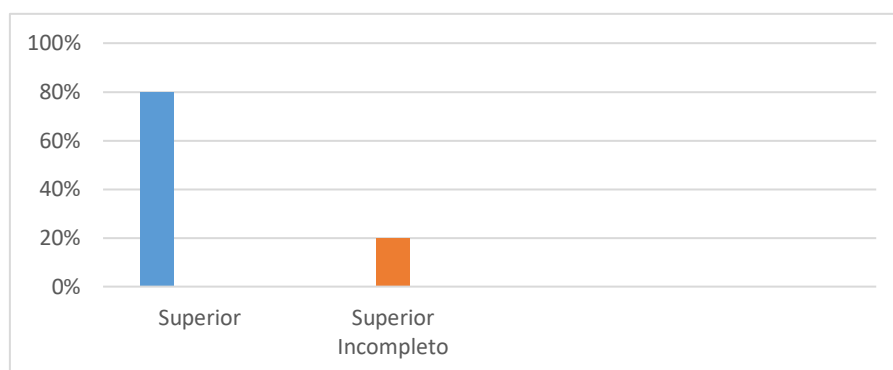
Podemos observar que a maioria dos entrevistados foi do sexo masculino, constituindo-se 80%, e 20% do sexo feminino, conforme apresentado a cima no Gráfico 1. Outro fator, que a empresa tem mais funcionários do sexo masculino para desenvolver suas atividades, os entrevistados estão satisfeitos em desempenha suas atividades na empresa e os 20% que refere ao sexo feminino gostam de trabalhar na microempresa e 80% são masculinos. Segundo Ribeiro (2005, p. 95) “o funcionário

tem interesse em saber como tem sido sua atuação, seu desempenho e sua contribuição”, ao contrário do exposto pelo autor, dentre os colaboradores participantes da pesquisa. Neste sentido, independente do perfil dos funcionários todos mostraram competência em assumir sua função na empresa com qualidade no que está fazendo para melhoria e crescimento da empresa e do empregado.

Para Chiavenato (2010) a descrição de cargos facilita o recrutamento e a seleção de pessoal, auxilia a definição das necessidades, na elaboração de treinamento e permite um melhor planejamento da força de trabalho, além de melhorar o processo de avaliação de desempenho. Segundo Fischer (2002), modelo de gestão de pessoas é a maneira que uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. A empresa precisa definir princípios, estratégias, políticas e processos de gestão que vão orientar as diretrizes que irão implementar e a maneira como os gerentes vão atuar sobre seus funcionários

Vale salientar que, o resultado foi satisfatório propor que as empresas tenham sim funções definidas para seus funcionários. Isso contribui para que as pessoas sejam mais responsáveis pelo que fazem, e também mais comprometidas, contribuindo assim para o bom desenvolvimento das atividades da empresa. No que se refere à escolaridade dos funcionários da empresa entrevistadas, sobre a escolaridade mostrou que 80% dos funcionários tem o ensino superior e 20% dos entrevistados está no ensino superior incompleto, conforme segue apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2: Escolaridade



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

No gráfico 2, pode-se compreender que os funcionários entrevistados 80% têm o curso superior e 20% ainda está concluindo o nível superior. Podemos entender que

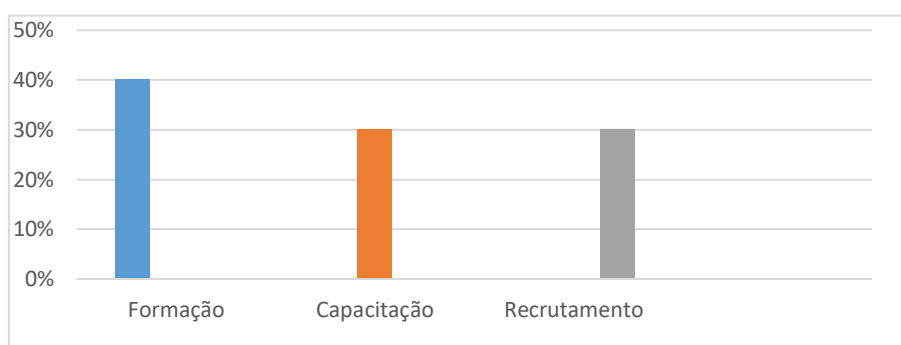
os entrevistados têm buscado melhoria na sua formação acadêmica. Sendo assim, as políticas e práticas referentes ao emprego de pessoas estão relacionadas com a forma como as empresas tentam contratar e gerenciar recursos humanos.

Ressaltamos que elas incluem atividades de recrutamento, seleção, demissão, motivação, recompensa, treinamento, desenvolvimento e retenção de indivíduos. Abrangem ainda processo de informação, consulta e negociações individuais e em grupos, além de atividades associadas com a disciplina de colaboradores, encerramento de contratos e redução de quadros funcionais (BOXALL; PURCELL, 2008

Para Chiavenato (2010, p. 242) “toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções”, e que “sem essa retroação as pessoas caminham às cegas”. Esse mesmo autor ainda diz que o ideal seria que cada indivíduo fizesse a sua auto avaliação.

Vale salientar que, o autor afirma que a formação do funcionário é fundamental para o empenho na empresa, quanto mais curso a nível superior ou de capacitação, facilita o desenvolvimento do funcionário e principalmente da empresa, como discutir sobre a retroação e que não tem interesse de não fazer nada não consegue crescer na empresa. Sendo assim, os dados apresenta os principais resultados, são descritas no gráfico 3 as três dimensões (características do empresário, características das empresas e condições do ambiente) e as variáveis pesquisadas. Este procedimento visa facilitar a leitura e a demonstração de resultados diante a qualificação dos funcionários da empresa.

Gráfico 3: Benefícios fornecidos pela Empresa para os funcionários



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

No gráfico 3, analisar os benefícios que a empresa fornece para o crescimento da empresa e do funcionário como podemos observar 40% formação, 30% capacitação e 30% recrutamento. Dentro deste cenário, é possível perceber que os funcionários estão motivados e têm conhecimento de tais processos da gestão interna e correspondem de forma positiva.

Ressaltamos que os aspectos de liderança bem direcionados também se tornam uma variável de satisfação dos funcionários com os seus gestores, conciliados aos princípios básicos como a qualidade da supervisão exercida; a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; o grau de feedback dado por eles à equipe; e o tratamento justo dado à equipe (LUZ, 2005).

Para Gil (2001, p. 172) ainda complementa dizendo “que todas as atividades desenvolvidas pelas organizações para o alcance de seus objetivos gravitam em torno dos cargos”. O mesmo autor também diz que, em virtude disso, é importante em qualquer organização proceder ao desenho de seus cargos, ou seja, definir as tarefas a serem desempenhadas por seus ocupantes, suas responsabilidades, bem como seu relacionamento com a organização.

Ainda sobre definição de cargos ou funções, Gil (2001, p. 172) afirma que:

“Definir papéis não constitui tarefas simples, pois se por um lado, eles envolvem aspectos óbvios, como tarefas que são confiadas aos empregados, por outro, envolvem aspectos sutis, tais como as regras sobre o modo de vestir ou o uso de palavras, cuja assimilação de modo geral, é feita de maneira informal”. (GIL, 2001, p. 172)

Nessa busca por empregados, os empregadores competem em termos de salários, condições de trabalho e benefícios oferecidos. Já os candidatos competem em relação à qualificação pessoal, o que inclui habilidades, conhecimentos, experiência e atitudes/personalidade (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Para as autoras, o processo de recrutamento é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho. Por exemplo, em tempos de recessão ou de crise econômica, o mercado de trabalho recebe maior oferta de mão-de-obra que de locais de trabalho. Ao contrário, em períodos de crescimento e desenvolvimento econômico, a competição pelos candidatos torna-se acirrada.

Assim, os percentuais entre os diversos critérios ligados à Abordagem dos funcionários mostram a eficácia da gestão que abrange toda ação interna das

empresas pesquisadas, como por exemplo, nas relações entre os membros, no salário condizente com o mercado, nos conflitos internos, no treinamento com frequência, no estímulo e motivação da equipe, bem como na confiança da liderança mediata e entre outros.

Gráfico 4: Você conhece os objetivos da Microempresa que você trabalhar?



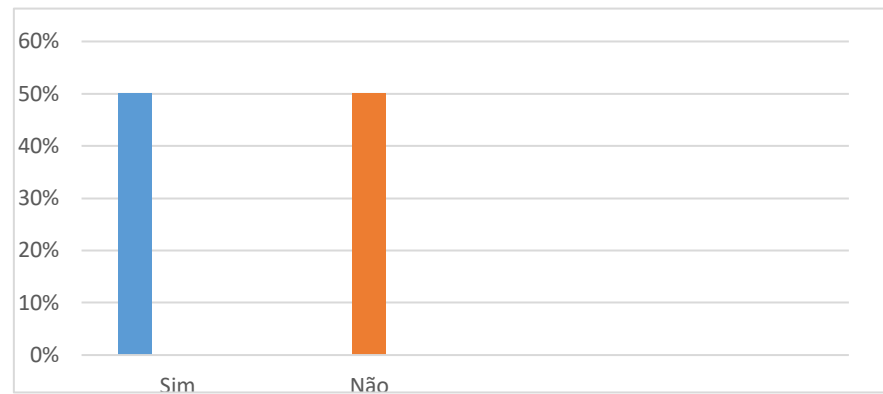
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

No gráfico 4, diante da pergunta realizada aos funcionários da empresa, percebe-se que 60% sabe qual a proposta de crescimento da empresa e 40% aos funcionários que trabalham mas não procura saber o desenvolvimento da empresa.

Vale salientar que, o acolhimento e integração abrangem as atividades envolvidas na introdução de um novo funcionário à organização e à sua unidade de trabalho (DeCenzo & Robbin, 1994). Para os autores o programa de acolhimento e integração deverá familiarizar o novo trabalhador com os objetivos da empresa, a sua história e filosofia, os procedimentos e as regras de funcionamento da empresa. Assim, ser revistos os deveres e responsabilidades do novo trabalhador, apresentadas as instalações, e dar a conhecer a sua chefia direta e os seus colegas.

Posteriormente, o assunto foi sobre qualificação dos funcionários, gostaria de entender como os funcionários tem buscado melhoria para sua formação e seu crescimento profissional. Abaixo segue o gráfico 5 para análise do assunto abordado.

Gráfico 5: Você acha que a microempresa está qualificando os funcionários?



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Neste momento, no gráfico 5 buscamos entender se a empresa oferece qualificação para os funcionários, de acordo com os entrevistados 50% diz que “sim” e 50% dos funcionários afirmam que “não”.

Para Chiavenato (2010) as pessoas devem ser visualizadas como parceiras da organização, pois são fornecedoras de conhecimento, habilidades, competência e inteligência e que as organizações bem-sucedidas já se deram conta disso. Sendo assim, o autor destacar que como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento na expectativa de colher retornos desses investimentos por meio de salários, crescimento profissional e satisfação.

Outro fator em destaque foi sobre o treinamento dos funcionários como mostra-se analisando no gráfico 6 a respeito desta questão abaixo.

Gráfico 6: A microempresa fornece treinamento com os funcionários?



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

No gráfico 6, foi analisado se realizam treinamento na empresa, todos os entrevistados afirmaram que há treinamento antes de assumir a função na empresa como mostra-se 100%, os entrevistados falaram que são 3 (três) dias com treinamento para o conhecimento das máquinas no setor que irá trabalhar. Neste sentido, podemos observar que está forma no treinamento dos funcionários possibilita o crescimento da empresa.

Dessa forma, o treinamento e o desenvolvimento de pessoas nas organizações retomam um papel para a preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas funções, prioritariamente no cargo que ocupam. Assim, no gráfico 7 abaixo mostra-se sobre a relação dos funcionários e seu líder na empresa.

Gráfico 7: Você sente confiança com a sua liderança?



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

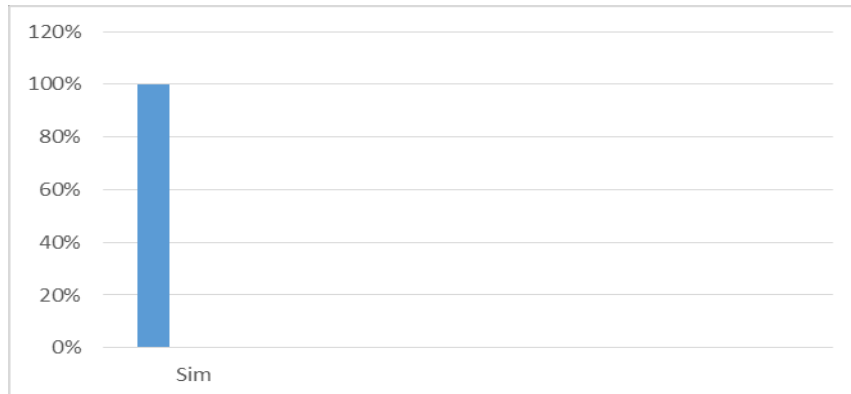
Neste gráfico 7, foi analisado sobre se os funcionários tem confiança na sua liderança, todos afirmam que “sim” em destaque 100% estão satisfeitos pelo seu líder pois tem auxiliado nas funções que tem quer exerce na empresa. Para tanto, os aspectos de liderança bem direcionados também se tornam uma variável de satisfação dos funcionários com os seus gestores, conciliados aos princípios básicos como a qualidade da supervisão exercida; a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; o grau de feedback dado por eles à equipe; e o tratamento justo dado à equipe (LUZ, 2005).

Contudo, para o autor uma boa liderança é algo satisfatório para o andamento da empresa e os funcionários desempenhar bem sua função no setor como o crescimento da empresa. No gráfico 8, realizamos uma entrevista a respeito da motivação dos funcionários na empresa, diante do conceito de motivação é

apresentado por Robbins (2000, p. 342), como “disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual”.

Entretanto, diante da motivação dos funcionários com relação a função vimos no gráfico 8 com detalhe a respeito desta pergunta como mostrando abaixo.

Gráfico 8: Você sente motivado com a sua função?

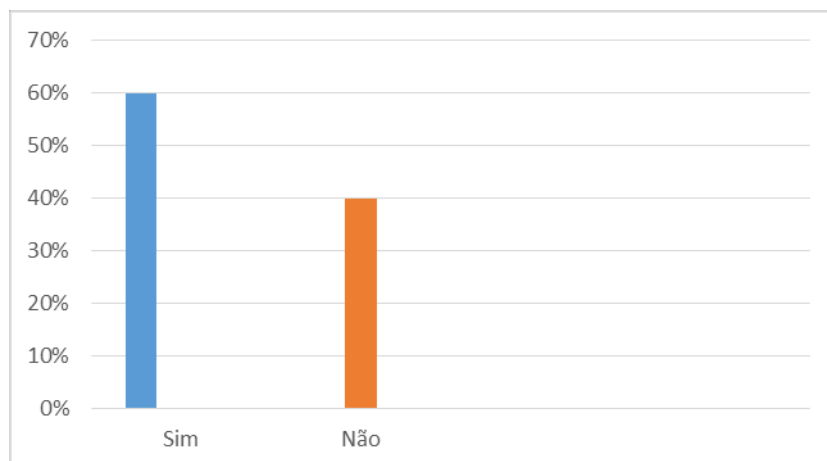


Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

No gráfico 8, observa-se como os funcionários estão diante da motivação da sua função na empresa, podemos entender que há uma grande motivação na sua função na empresa como porcentagem de 100% diz que “sim”.

Analisando o gráfico 8 entende-se que todos estão felizes com a função. Para tanto, entende-se que a motivação é o processo de mobilização de energia que ocorre individualmente com cada um, é algo interno do indivíduo. Os motivos são as formas de tensão que ocorrem nos indivíduos (KWASNICKA, 1995).

Gráfico 9: A microempresa existe chance de promoção?



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Neste gráfico 9, foi analisado sobre a chance de promoção na empresa, para os entrevistados 60% diz que “sim” a oportunidade de mudar de função quando os funcionários realizar cursos e capacitação dentro da empresa ou quando faz alguma formação acadêmica. Já 40% diz “não” acha muito difícil está oportunidade de promoção.

Vale salientar que, esses processos relacionam-se com a forma de recompensar as pessoas pelo trabalho feito na organização. Eles são constituídos basicamente pela remuneração. Dutra (2002, p. 181) define remuneração como sendo “a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa.

Gráfico 10: Qual é o entendimento da Microempresa sobre a questão do alinhamento entre a Gestão de Recursos Humanos com as estratégias da empresa?



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Neste momento, buscamos entender no gráfico 10º com os entrevistados o alinhamento da microempresa diante da GRH com as estratégias, assim vimos que 100% diz que “sim” a empresa está criando estratégias para o crescimento

Para Veloso e Trevisan (2005) afirma que um dos maiores obstáculos das empresas é implantação de um ambiente organizacional mais profissionalizado. Assim, consegue-se distinguir das empresas concorrentes no atual momento, é um ato de sobrevivência, e a gestão profissional é a ferramenta mais utilizada pelas organizações, para poder solucionar os desafios que aparecem por uma teia de mudanças ambientais, políticas, econômicas e tecnológicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de recursos humanos é fundamental nas empresas, pois este setor mostra-se o mercado extremamente competitivo na sociedade, sua exigência da qualidade é constante para o crescimento da microempresa. Este estudo teve como objetivo principal analisar a prática desenvolvida de uma microempresa e como acontece a política da gestão de pessoas.

Tendo em vista os resultados obtidos da pesquisa de campo, percebe-se que a empresa investigada apresenta uma política de recrutamento para seleção dos funcionários como visto no gráfico 1, pode-se observar que a empresa diante do perfil entrevistados têm mais funcionários do gênero masculino com 80%. Para tanto, diante das entrevistas sobre o nível da escolaridade dos funcionários pode-se observar que 80% dos entrevistados tem o nível superior completo enquanto 20% ainda estão com superior em andamento.

Para tanto, através das pesquisas e entrevistas realizadas com os funcionários o gráfico 3, relata sobre os benefícios fornecidos pela empresa para os funcionários, neste gráfico 3 desataram três pontos fundamental para o sucesso dos funcionários com 40% formação os entrevistados acharam relevante ter formação que facilita o andamento do setor que atua, 30% capacitação e também a mesma porcentagem 30% recrutamento ficou empate mostrando que os dois aspectos são essenciais para o funcionário na microempresa.

Contudo, as empresas têm o interesse pela inovação e crescimento dos seus funcionários capacitando para o conhecimento de ideias renovadora é inovar, o desenvolvimento da empresa e o alcance da vantagem competitiva. A gestão de pessoas não é um privilégio das grandes empresas, é uma necessidade para toda empresa, qualquer que seja o seu tamanho, para poder inovar e acompanhar as necessidades competitivas do mercado, provendo assim uma melhor qualidade no serviço e produtos, valorizando aqueles que são sua fonte de recursos humanos as pessoas.

Vale salientar que, foram feitas outro momento da entrevista como observa-se no gráfico 4, questionário para os funcionários com 7 perguntas para responder os

objetivos da pesquisa e encontrar solução do problema. Neste momento, encontram-se variedades de respostas, mas com a percepção de que as microempresas carecem de aplicações de métodos eficazes para gestão de pessoas.

De acordo com o que foi coletado no decorrer desta monografia, respondem-se aos objetivos desta, a partir do momento que se encontram respostas para as proposições elencadas no início do seu desenvolvimento. A partir do momento que as empresas se interessam e tomam o conhecimento da realidade da inovação pode começar a traçar uma estratégia que deve estar alinhada com os objetivos da empresa e que atenda as condições necessárias para que o objetivo final seja alcançado de forma satisfatória. Nesta maneira, os principais métodos e estratégias nas organizações utilizam para o GRH é com respeito à Administração de pessoal que tem vários aspectos como também as novas tendências, novos métodos de trabalhos e paradigmas renovador.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Anaelia Claudia Rodrigues de Queiroz. "**Avaliação da Aplicação do Ciclo PDCA na Tomada de Decisão em Processos Industriais**". 2015. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3070962>. Acesso em: 23 abr. 2021.
- ALMEIDA, H. (2009). **Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas**. Tese de Doutorado em Psicologia. Obtido em janeiro de 2016, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/10158/1/tese.pdf> BAMFORD, D.R.; GREATBANKS, R.W. **The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations**. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 22, n. 4, p. 376-392, 2005.
- BEHRENS, Alfredo. **Influência estrangeira na gestão das empresas afeta veia criativa dos latinos**. Canal RH: São Paulo, 16 jan. 2008. Entrevista concedida a Leandro Fernandes.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. 2 a. ed. New York: Palgrave MacMillan, 2008.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: **Pioneira Thomson Learning**, 2005.
- CAMPOS, V.F. **TQC Controle da Qualidade Total no estilo japonês** – Nova Lima MG. INDG Tecnologia e Serviços LTDA, 2004, 256fls.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: Manufatura e serviços, uma abordagem estratégica**. 3 ed. São Paula: Atlas, 2012.
- CURY, Antônio Hilsdorf; BRUNO, S. **O trabalho do gerente executivo: uma visão geral e crítica**. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. XI, 2007, p. 133-141.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 6ª reimpressão.

_____. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2008.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 4ª Reimpressão.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4 eds. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DIGROCCO, Jesner Ricardo. **Ferramentas da Qualidade. Administradores**, São Paulo, 19, nov. 2008. Disponível em:
http://www.administradores.com.br/comunidades/ferramentas_da_qualidade/395/. Acesso em: 10 de março de 2021.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

_____. **A profissão do administrador**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

_____. **A prática da administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

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

FRANCINI, Caroline. **Gestão de Pessoas nas Pequenas Empresas**. Disponível em:

<<https://blog.contaazul.com/gestao-de-pessoas-nas-pequenas-empresas/>>. Acesso em 14 de abril de 2021

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Pequeno Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. 11 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

GONÇALVES, M. M. S. **Gestão de recursos humanos como um diferencial competitivo**. In: ECX CARD. Recursos Humanos: Coletânea de artigos, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card, 2012.

HAMEL, Gary. **O laboratório de inovação em gestão**. HSM Management, v. 58, p.120-126, set./out., 2006.

_____. **The future of management**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

HERMAN, Roger E. **Como manter bons funcionários: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década**. São Paulo: Makron Books, 1993.

JURAN, J.M; GRZYNA, F.M. **A qualidade desde o projeto: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KASSAI, S. **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade, Caderno de Estudos**, São Paulo, FIEPECAFI, v.9, n.15, p.60-74, 1997.

LACOMBE, Francisco J. M.; HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003

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

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

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete B. **Os processos de Recrutamento e Seleção**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org). **As pessoas na organização**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002, p.63-72.

MARTINS, P. et al. **Repensando a formação do administrador brasileiro**. Archétypon, Rio de Janeiro, v. 5, n. 15, set. /dez. 1997.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

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

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo**. São Paulo: Atlas, 1995.

PIZOLOTTO, Maira Fátima; DREWS, Gustavo Arno; **Gestão de Pessoas**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT Van Luc. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 2. ed. Lisboa – Portugal: Gradativa Publicações, S.A., 1995.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VELOSO, Elza; TREVISAN, Leonardo. **Produtividade e Ambiente de Trabalho: Gestão de pessoas e carreiras**. São Paulo: Senac, 2005.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo, 2003. São Paulo.

ZOGBI, Edson. **Competitividade através da gestão da inovação**. São Paulo: Atlas, 2008.