



FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DA GESTÃO DE RH E SUA APLICAÇÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO

Hudson Wellder Rabelo Barbosa ¹

Graduando em Administração pela Uni EVANGÉLICA - GO.

Márcio Dourado Rocha ²

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso – GO.

¹ Whudson Wellder Rabelo Barbosa – Bacharelado no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (Uni EVANGÉLICA) – Brasil – email: whudsonwellderrabelo@gmail.com

² Márcio Dourado Rocha – Professor do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (Uni EVANGÉLICA) – Brasil – email: marcioans@hotmail.com

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo investigar de que forma a Gestão de Recursos Humanos nas pequenas empresas pode contribuir para o sucesso do empreendimento. Buscou-se realizar a investigação, por meio da metodologia qualitativa utilizando-se de pesquisa bibliográfica e pesquisa estruturada. A pesquisa bibliográfica contribuiu para disseminar a história da Gestão de Recursos humanos aplicada às pequenas empresas, conceituar, detalhar perfis de gestores e funcionários, denotar a importância do Gestor no alcance dos objetivos organizacionais, e salientar o fator boa comunicação como impulsionador de resultados entre os funcionários e gestores. Foi aplicado um questionário estruturado e diversos resultados relevantes foram constatados quanto ao papel do gestor, de forma específica; destacando-se o desinteresse e acomodação ao cargo pelos gestores e até mesmo os próprios funcionários, burocracia e questões políticas internas. Como principais resultados, observou-se a falta de alguns benefícios nas empresas, como a participação nos resultados, programa de subsistema de plano de carreira/cargos e salários e o nível de treinamento e desenvolvimento para todos os cargos/funções na organização.

Palavras chave: Recursos Humanos, pequenas empresas, comunicação, benefícios.

ABSTRACT

This work aimed to investigate the factors involved in Human Resource Management in small companies. It was sought to carry out the investigation, through the qualitative methodology using bibliographic research and structured research. The bibliographic research contributed to disseminate the history of Human Resource Management applied to small companies, conceptualize, detail profiles of managers and employees, denote the importance of the Manager in achieving organizational objectives, and highlight the factor of good communication as a driver of results among employees and managers. A structured questionnaire was applied and several relevant results were found regarding the role of the manager, specifically; highlighting the lack of interest and accommodation to the position by the managers and even the employees themselves, bureaucracy and internal political issues. As the main results, there was a lack of some benefits in companies, such as profit sharing, career plan / job and salary subsystem program and the level of training and development for all jobs / functions in the organization.

Keywords: Human Resources, small businesses, communication, benefits.

1 INTRODUÇÃO

A essencialidade das atividades relacionadas à área de recursos humanos (RH) é algo indiscutível entre as organizações modernas, sendo fundamental para que empresas tanto de grande ou pequeno porte cresçam de forma estruturada e sustentável, uma vez que, a partir do plano estratégico definido pela organização o departamento de gestão de pessoas pode orientar os colaboradores na busca dos resultados esperados.

Para que isso funcione os tomadores de decisão precisam enxergar no RH um verdadeiro aliado, para garantir o suporte necessário no crescimento da companhia. As expectativas precisam ser claras e traçadas em conjunto, assim o profissional terá visão macro de onde a empresa pretende chegar e o que deve fazer em seu dia a dia transformando planos em metas.

A proposta do presente trabalho é demonstrar para gestores que mesmo uma empresa de pequeno porte pode, ou deve ter um departamento de Recursos Humanos para assim organizar

relações, compartilhar informações, cultivar padrões de trabalho e principalmente acompanhar a evolução da empresa.

Em decorrência desses aspectos apresentados, buscou-se responder a seguinte questão: Quais ferramentas estratégicas do RH poderão ser implantadas em uma empresa de pequeno porte trazendo informações importantes e orientações que auxiliem nas tomadas de decisões e planejamento estratégico da organização.

A escolha do tema parte da premissa de que a gestão de recursos humanos se inova a cada dia, e tem como necessidade compreender como esse novo mercado se encontra na atualidade, com o intuito de entender os problemas organizacionais e propor ferramentas que se adequem a este novo mercado.

Por tal razão, compreendendo sobre a importância das pequenas empresas para fomentar a economia brasileira, o presente estudo objetiva demonstrar a importância da gestão de RH para o funcionamento interno das empresas de pequeno porte.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Papel Fundamental da Gestão de RH

O RH cria iniciativas que possam demonstrar o valor que cada profissional tem para o estabelecimento. Um empreendimento que se preocupa com seus talentos, conserva-os mais entusiasmados e envolvidos com o trabalho que precisam fazer.

A crescente importância estratégica da gestão de RH significa que os especialistas em recursos humanos devem mostrar aos gestores que eles contribuem para o cumprimento das metas e da missão da empresa. As ações, a linguagem e o desempenho da função de RH devem ser quantitativamente medidos, informados com precisão e avaliados. O novo posicionamento estratégico da gestão de RH significa que a responsabilidade deve ser levada a sério e que o investimento em ativos humano é o ponto central. (IVANCEVICH, 2006, p.9)

De acordo com Chiavenato (2014) relata que as pessoas constituem o mais importante ativo das organizações. A gestão de pessoas é representada pela íntima interdependência das organizações e das pessoas, onde pessoas e organizações variam intensamente. Os objetivos dos Recursos Humanos (RH) passaram a ser estratégicos para as empresas com o intuito de agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas.

A gestão de RH é essencial nas organizações e tem sido cada vez mais valorizada. Além disso, Gonçalves (2012 apud Pfezzer, 1994, p. 126) demonstra 16 práticas de gestão que levam ao sucesso organizacional:

- Senso de segurança no emprego;
- Seletividade no recrutamento;
- A oferta de altos salários;
- O pagamento de incentivos;
- Tornar o funcionário acionista;
- Compartilhamento de informações;
- A participação e a delegação de poder (empowerment);
- A formação de equipes autônomas de trabalho e tarefas;
- O treinamento e o desenvolvimento de habilidades;
- O job-rotation, ou rotação de cargos;
- O igualitarismo simbólico (eliminar símbolos que separam ou discriminam)
- A menor distância entre as diversas faixas salariais;
- A promoção interna;
- As perspectivas em longo prazo;
- A definição e aplicação de medidas de avaliação das políticas de gestão;
- A definição de filosofias ou visões.

2.2 A Pequena Empresa e os Recursos Humanos

O RH e a pequena empresa nas décadas de 1980 e 1990, a tendência em relação à pequena empresa e a Recursos Humanos apresenta mudança de foco. Inicialmente, é voltado para a ideia geradora do negócio, adicionada às necessidades financeiras para criar e dar continuidade ao empreendimento, sem haver uma evidente preocupação com as pessoas que viriam a formar a equipe de trabalho.

Em termos de Pequena Empresa, Gorb *et al* (1981) reflete o espírito do período quando há a ênfase nos aspectos financeiros do empreendimento. A preocupação básica é a montagem de um plano de negócio, que facilite a busca e aquisição de recursos financeiros para o início ou a continuidade da empresa.

Brown (1985), ainda que através de plano de negócio enfoca o aspecto mercadológico como o mais importante para a sobrevivência da empresa, envolvendo a definição do segmento de mercado a ser atendido, a estratégia de marketing a ser implantada, a gerência de produtos, a política de preço e lucros, a estratégia de comunicação, as atividades de venda, a administração dos canais de distribuição, entre outros. Ora, como é possível que uma empresa, principalmente de pequeno porte, tenha condições de fazer este aspecto mercadológico brilhantemente, se a equipe de trabalho não tiver as habilidades necessárias e se não for preparada para isso?

Geralmente numa pequena empresa a função da administração de pessoal tende a ser uma área órfã. Neste período apresentam-se sugestões para a função de pessoal relacionadas à manutenção, envolvendo salários, férias, seguros, plano de benefícios, distribuição de lucros, bônus e comissões. Outro aspecto está ligado ao recrutamento, entrevista de seleção e formas de desligamento.

2.3 A importância da figura do gerente de recursos humanos

Empreendimentos com apenas alguns empregados não pode pagar um especialista em tempo integral para lidar com problemas de pessoal. Algumas das técnicas de recursos humanos usadas em grandes corporações podem ser muito complicadas para pequenos negócios. Entretanto, conforme a pequena empresa cresce em tamanho, seus problemas com pessoal vão aumentar tanto em número quanto em complexidade. O momento em que se torna lógico contratar um gerente de recursos humanos não pode ser identificado com precisão. Tendo em vista o aumento dos custos indiretos, o proprietário-gerente de um negócio em crescimento deve decidir se as circunstâncias tornam rentável empregar um especialista em gestão de pessoal. Contratar um gestor de recursos humanos em tempo parcial, um gerente de departamento de pessoal aposentado, por exemplo, é um possível primeiro passo em alguns casos (JUSTIN G. LONGENECKER, J. WILLIAM PETTY, LESLIE E. PALICH, FRANK ROY, 1997).

2.4 Seleção e recrutamento de pessoal

O recrutamento tem como função identificar candidatos para um negócio. O objetivo é obter um grupo de potenciais empregados que seja grande o suficiente para conter um bom número de candidatos talentosos. Em um passo subsequente do processo de seleção a gerência decide quais candidatos devem ser “mantidos”. Apesar de esforços meticulosos de recrutamento, 42% dos pequenos empresários indicam que simplesmente não conseguem encontrar candidatos com as habilidades e qualificações que eles precisam (JUSTIN G. LONGENECKER, J. WILLIAM PETTY, LESLIE E. PALICH, FRANK ROY, 1997).

2.4.1 Onde Encontrar as Pessoas Certas

Para recrutar de forma eficaz, o gerente de um pequeno negócio deve saber onde e como encontrar candidatos qualificados. As fontes são numerosas, e é impossível generalizar sobre a melhor fonte em vista das diferenças nas necessidades de pessoal das empresas e da qualidade dos candidatos de uma localidade para outra. Algumas das fontes mais populares de empregados entre as pequenas empresas são: opções de internet, escolas profissionalizantes, agências públicas de emprego, agências privadas de emprego, agências de emprego temporário, recomendações de empregados por outras empresas e empresas de busca de executivos (headhunters), na busca de candidatos qualificados (JUSTIN G. LONGENECKER, J. WILLIAM PETTY, LESLIE E. PALICH, FRANK ROY, 1997).

2.5 Seleção de Empregados e Avaliação

Segundo Chiavenato (2006, p. 190) a seleção deve seguir o mesmo conceito do recrutamento, isto é, todas as etapas e ferramentas utilizadas no processo seletivo devem servir de parâmetro de comparação entre candidatos e cargo.

2.5.1 Requerimento de emprego

O SEBRAE (2011), afirma que ao utilizar um requerimento de emprego, um empregador pode recolher informações suficientes para determinar se um potencial candidato é minimamente qualificado e ter uma base para uma avaliação mais aprofundada. Normalmente, um requerimento de emprego inclui o nome do candidato, endereço, CPF, histórico escolar, histórico profissional e referências.

Em geral, um potencial empregador não pode buscar informações sobre gênero, raça, religião, cor, origem nacional, idade e deficiências. As informações solicitadas devem concentrar-se em ajudar o empregador a fazer uma melhor avaliação dos aspectos relevantes ao trabalho. Por exemplo, um empregador pode perguntar se um candidato concluiu o ensino médio, onde uma pergunta relativa ao ano em que o candidato se formou seria considerada inapropriada porque a resposta revelaria a idade do candidato (JUSTIN G. LONGENECKER, J. WILLIAM PETTY, LESLIE E. PALICH, FRANK ROY, 1997).

2.5.2 Entrevista com o candidato

Segundo Guimarães & Arieira (2005) “a entrevista é seguramente a técnica mais utilizada em todas as organizações, desde uma entrevista preliminar para o recrutamento, a entrevista de desempenho, entrevista de caráter social, até entrevista de desligamento, a qual poderá ser subsídio para as políticas de administração de recursos humanos das organizações.”

Chiavenato (2009) afirma que a entrevista é a técnica mais amplamente utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas. Embora careça de base científica e situe-se como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.”.

2.6 Capacitação do Corpo de Colaboradores

É nessa fase que aquele candidato que foi contratado e adicionado a folha de pagamento, passa então praticar o processo de treinamento. O objetivo desse processo é transformar um novo contratado em um técnico, vendedor, gerente ou outro empregado bem treinado e eficaz necessário em qualquer pequena empresa. Um estudo constatou que os empregados de pequenas e médias empresas que participavam de eventos de treinamento e desenvolvimento tinham uma probabilidade menor de deixar seus empregos, sendo responsáveis com horários e bastante esforço no trabalho (JUSTIN G. LONGENECKER, J. WILLIAM

PETTY, LESLIE E. PALICH, FRANK ROY, 1997).

Este referencial teórico procurou demonstrar várias definições e conceitos existentes sobre o assunto gestão de RH nas pequenas empresas, ou até mesmo gestão de pessoas de modo geral, evidenciando e apresentando de forma sistemática e discursiva, diversas importâncias, ou mesmo esclarecer, as diversas necessidades de um pessoal de Recursos Humanos em uma empresa de pequeno porte. Dentre os autores destacam-se: Carpinetti, Chiavenato, John M. Ivancevich.

3 METODOLOGIA

A pesquisa exploratória tem por objetivo aprimorar hipóteses, validar instrumentos e proporcionar familiaridade com o campo de estudo. Constitui a primeira etapa de um estudo mais amplo, e é muito utilizada em pesquisas cujo tema foi pouco explorado, podendo ser aplicada em estudos iniciais para se obter uma visão geral acerca de determinados fatos. A presente pesquisa envolveu um levantamento bibliográfico e a aplicação de questionário entre 10 (dez) empresas de pequeno porte, sujeitas à ocorrência dos fenômenos estudados, referentes à gestão de pessoas.

Utilizou – se, portanto, a metodologia de pesquisa qualitativa e quantitativa, qualitativa por adotar o melhor da literatura técnica sobre o assunto e quantitativa por quantificar fenômenos referentes à gestão de pessoas em pequenas empresas a partir do questionário estruturado que foi aplicado via internet entre os dias 5 e 20 de novembro de 2020.

A pesquisa qualitativa Segundo Yin (2016) apresenta cinco características; estudar o significado da vida das pessoas, em situação real; representar as opiniões e perspectivas de um estudo; ampliar as condições contextuais em que vivem; ajudar com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem explicar o comportamento humano; e abranger diversas fontes de validação em vez de se basear em apenas uma fonte.

Os dados coletados foram quantificados e classificados, sendo ilustrados em gráficos e discutidos na discussão de resultados.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O setor de gestão de Recursos Humanos é uma área que veem desafiando diariamente as pequenas empresas e seus encarregados, e que precisa ser tratada de uma

forma mais coerente, na busca do bem – estar dos colaboradores e melhoria na organização, bem como a sua produtividade e qualidade, no qual o trabalho organizacional necessita do esforço de todos os colaboradores, para que a empresa possa alcançar seus objetivos.

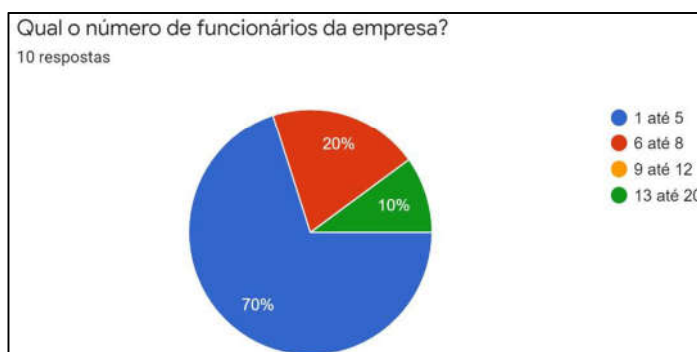
Pesquisas foram aplicadas em dez Pequenas Empresas, as quais sofrem com a irregularidade entre gestor de Recursos Humanos e colaboradores. A partir do objetivo traçado foi estruturado um questionário com questões que explanavam diversos problemas enfrentados pelos gestores de Pequenas Empresas, a fim de extrair peculiaridades e divergências na organização.

Conforme análise dos dados obtidos e com a tabulação desses dados nos gráficos, é visto que os respondentes das empresas, percebem a necessidade de terem mais conhecimento na área da gestão de Recursos Humanos. Verifica – se, conforme o **gráfico 1**, que 50% das empresas pesquisadas são administradas por profissionais que não possuem formação na área de gestão, enquanto os outros 50% são administradas por profissionais com formação na área, o que demonstra que dificuldades na gestão de recursos humanos, podem partir da formação e capacitação insuficiente das pessoas designadas para a administração das empresas, o que é bastante dificultado também pelo fato de serem empresas familiares.



Fonte: o autor

Já no **gráfico 2**, observa - se que 70% das pequenas empresas em que foram aplicadas o questionário, optam por um número de funcionários reduzido de 1 a 5, de acordo com a necessidade na demanda de mercado. 20% das empresas tem de 6 a 8 colaboradores e 10% com uma quantidade superior as demais, tendo 13 a 20 funcionários.

Gráfico 2- Número de Funcionários da Empresa

Fonte: o autor

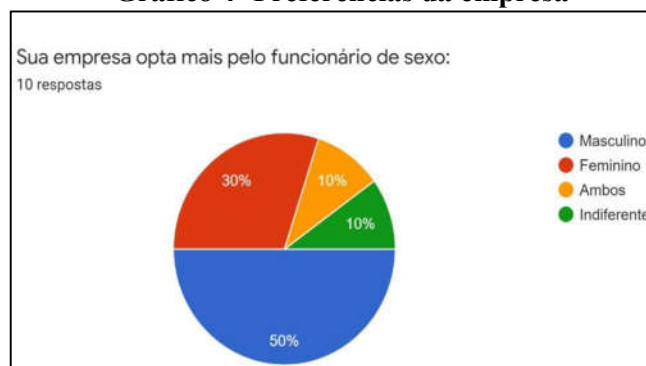
Quanto ao tempo de atuação no mercado, no **gráfico 3** percebe - se amplamente um percentual de empresas atuantes no mercado a mais de 20 anos, chegando a 50% das pesquisadas, 10% estão entre 16 a 20 anos, de 7 a 10 anos são 10%, e 30% estão de 2 a 6 anos no mercado. Os percentuais entre os diversos critérios ligados ao tempo de atuação no mercado, mostram que independente do tempo que a empresa está ativa, ela sofrerá com a relação entre gestores e funcionários, a partir do momento em que os membros envolvidos não tiverem a capacitação suficiente para exercer sua função.

Gráfico 3 – Tempo de atuação no mercado

Fonte: o autor

No **Gráfico 4**, os resultados da pesquisa mostra que 50% das empresas optam pelo funcionário do sexo masculino, 30% pelo feminino, 10 % responderam que ambos os gêneros são de total necessidade para a empresa, e 10% contraviram que para a empresa se torna indiferente a escolha por algum gênero específico, onde não oferece atrativo em busca da preferência sexual. O que faz optar por homem ou mulher é basicamente as características da empresa e o mercado no qual está inserida, independente se oferece produtos ou serviços.

Segundo Chiavenato (2001), a escolha de bons profissionais é um aspecto primordial no sucesso organizacional, independente de raça, cor e sexo.

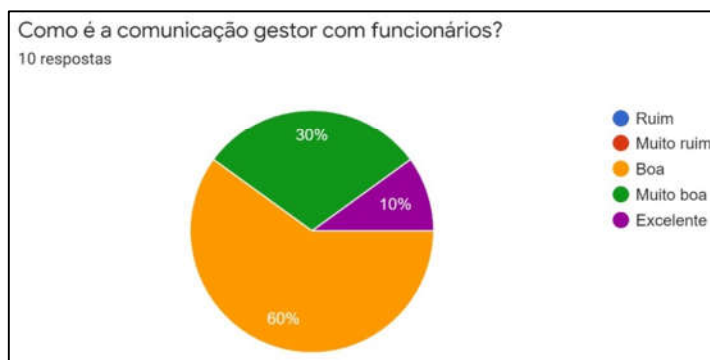
Gráfico 4- Preferencias da empresa

Fonte: o autor

Em relação a comunicação do gestor com o funcionário, **o gráfico 5** demonstra que 60% dos gestores ou administradores tem uma boa comunicação com seus colaboradores, 30% dizem que é muito boa essa comunicação e 10% responderam que chega a ser excelente.

Genelot (2001) afirma, de maneira categórica, que a comunicação é o motor de uma estratégia comum (a estratégia da empresa e a estratégia de comunicação como um ato único).

Aqui compreende-se que é quase impossível pensar em trabalho sem levar em conta a necessidade de coletividade e diálogo entre pessoas, sejam eles pares profissionais ou de níveis hierárquicos distintos. Empresas que buscam resultados expressivos e prezam por um bom ambiente interno sabem que a comunicação é fundamental para estruturar esses objetivos.

Gráfico 5- Comunicação gestor x funcionários

Fonte: o autor

O gráfico 6, buscou apontar quais as maiores dificuldades na área de Recursos Humanos, e os dados adquiridos nos mostra que 60% das empresas sofrem na hora do recrutamento e seleção, pois toda empresa precisa de bons profissionais, seja para desenvolver equipes de alto desempenho ou atender melhor aos clientes finais. Por isso, esse é considerado um dos maiores desafios da atual gestão de recursos humanos. O recrutamento não é um processo complexo apenas pelo fato de ser composto de muitas etapas, mas também pela

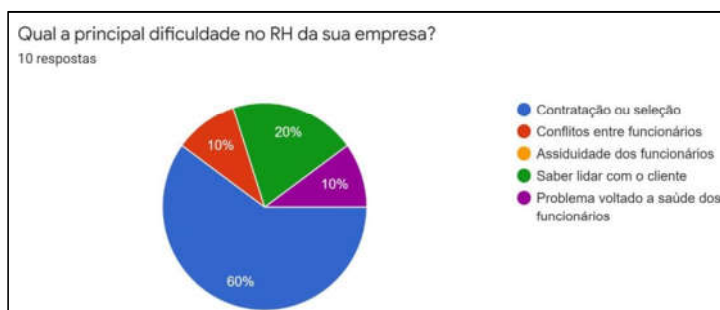
dificuldade em encontrar mão de obra qualificada e que tenha aderência ao cargo, à cultura empresarial e à equipe de trabalho.

Saber lidar com o cliente é uma grande causa do conflito interno, e 20% das empresas sofrem com isso.

Segundo Whiteley (1992), os clientes são todos aqueles cujas decisões determinam se sua empresa irá prosperar. Pode tratar-se de um grupo complexo e de múltiplas camadas, mas é preciso conhecer e servir todos os seus componentes para garantir a prosperidade.

Os conflitos entre colaboradores geram impactos negativos no desempenho do negócio e da equipe. Portanto é indispensável saber resolver a situação em busca de um bom clima organizacional. Das empresas pesquisadas, 10% acham que o conflito entre funcionários é uma causa que prejudica muito a relação interna e 10% acreditam que a saúde dos funcionários tem um grande impacto no andamento das atividades internas.

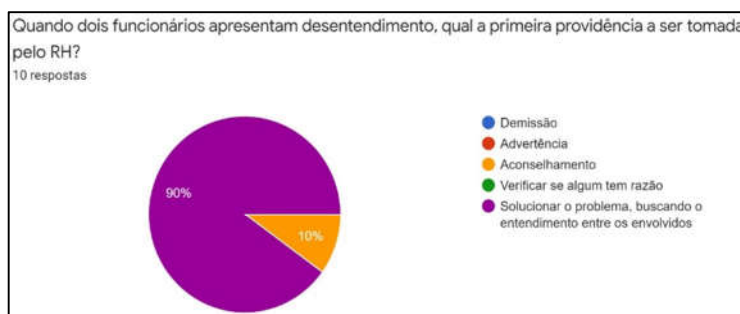
Gráfico 6- Dificuldades no RH



Fonte: o autor

Conforme o gráfico 7 verifica – se que, 90% das empresas pesquisadas optariam por solucionar o problema, buscando o entendimento entre os envolvidos, se caso houvesse algum tipo de desentendimento entre dois funcionários e 10% acreditam que o aconselhamento entre as partes envolvidas seria o melhor caminho a ser traçado, o que demonstra que apontar o dedo para alguém dificilmente resultará em uma solução para o problema. Afinal, as pessoas só ficarão na defensiva, por isso, procure esclarecer, junto dos envolvidos, qual é a situação e, juntos por uma solução. O importante é extrair algo de bom desse gargalo.

Gráfico 7 – Providências tomadas

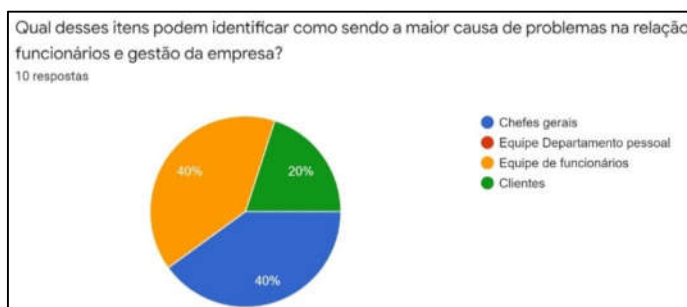


Fonte: o autor

A respeito do que pode ser considerado a maior causa de problemas na relação funcionários e gestores, o **gráfico 8** apresentou que, 40% acreditam que o problema surgiu a partir da própria equipe de funcionários, enquanto 40% considera que os chefes gerais causam conflitos internos, e os outros 20% crê que até mesmo os clientes acarretam uma série de conflitos entre gestores e colaboradores.

As empresas de pequeno porte têm como característica pouca capacitação daqueles que estão frente à gestão. A falta de direcionamento na cultura organizacional pode também gerar problemas no desempenho e produtividade da empresa. Diante disto, os obstáculos acabam aparecendo por todo ambiente da organização, e complicando em diversas áreas. Os dados obtidos nos mostra que os chefes (gestores), influenciam o clima organizacional e o comportamento das pessoas, de forma positiva ou negativa, dependendo da sua competência pessoal para lidar com as dificuldades.

Gráfico 8 – Maiores causas de Conflitos



Fonte: o autor

No **gráfico 9**, obtive - se uma grande diversidade de respostas, no que diz respeito ao que gera mais conflito no quesito bem-estar do funcionário. Das empresas pesquisadas 30% acreditam na decadência do plano de carreira proposto ao funcionário, 20% apostam em um incentivo na participação de lucros para assim surgir a disposição do colaborador, outras 20% julgam o salário como causador de insatisfação, 20% acreditam que a comunicação ocasiona

problemas, e os outros 10% julgam o peso da carga horária como um fator prejudicante ao colaborador.

Segundo Lima (2017), em uma empresa em que a comunicação é aberta, as pessoas sentem mais seguras para dar e receber feedback, e assim sugerindo melhorias para ajudar de forma ativa no desenvolvimento da empresa. O autor esclarece que é possível compensar diferenças salariais (com relação ao mercado ou à função) disponibilizando benefícios e condições de trabalho que nem sempre implicam em grandes custos para a empresa. Para isso, surge alguns exemplos como: horário flexível, oportunidade de capacitação, participação no processo decisório, convênios, premiações por produtividade, ações de reconhecimento, entre outros.

Gráfico 9 – Fatores geradores de conflitos



Fonte: o autor

O **gráfico 10** apresenta dados a respeito da relação gestão de recursos humanos e funcionários, obtendo resultados em cima do que seria mais eficaz a ser feito em busca de um bom ambiente de trabalho. Para 70 % das pequenas empresas, realizar uma pesquisa clima é fundamental.

Lima (2017) considera essa ferramenta já muito utilizada por grandes empresas, podendo também ter eficácia em pequenas e médias empresas. Segundo o autor, “através da pesquisa de clima é possível enxergar a empresa pelos olhos dos funcionários e identificar as oportunidades de melhoria que farão toda a diferença na atração de retenção de talentos”.

Para 20% a boa preparação dos líderes favorece muito o ambiente organizacional. Preparar as lideranças de sua empresa, aborda sobre a importância de ter líderes bem preparados e que conhecem a missão da empresa para o desenvolvimento do negócio (LIMA, 2017). O autor reforça que toda equipe é reflexo de seu líder, por isso participar, envolver-se com os compromissos da organização faz do colaborador uma referência e um exemplo de liderança.

E ainda apresentou-se 10% das empresas que acreditam no treinamento de feedback,

e com esses dados é possível verificar que o treinamento e o desenvolvimento são práticas relevantes para ampliação de competências que auxiliam no aumento da produtividade e criatividade, e ainda na competitividade entre as pequenas empresas. Assim, diante destes apontamentos, pode-se destacar que as pequenas empresas precisam trabalhar de forma dinâmica e flexível para corresponder com as demandas do mercado e ter a relação gestores e funcionários bem conveniente e eficiente.

Gráfico 10 – Fatores Eficazes no tratamento dos conflitos



Fonte: o autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou demonstrar a importância da gestão de RH para o desenvolvimento das pequenas empresas, sobretudo o diagnóstico das ações do setor de RH que estão sendo desempenhadas nestas empresas através do levantamento de dados.

O primeiro ponto observado diante da pesquisa nas empresas, é o pouco profissionalismo dos gestores em relação à pontos importantes junto à gestão de pessoas, provavelmente oriundo da falta de formação na área de recursos humanos, em sequência de algumas características comuns, como a falta dos seguintes benefícios: participação nos resultados, subsistema de plano de carreira/cargos e salários, e da capacitação de RH em nível de treinamento e desenvolvimento para todos os cargos/funções.

O treinamento e o desenvolvimento de pessoal nas empresas deve ser uma prática essencial e contínua para gerar benefícios tanto quantitativos e qualitativos. Sendo assim, seria importante a preocupação do funcionamento de todos estes itens citados para que haja a valorização humana através da adoção de uma política moderna de estímulo e valorização dos funcionários, com a finalidade de poder influenciar cada vez mais o desempenho e a motivação das atividades destes profissionais dentro da organização.

Diante da análise dos dados obtidos, a grande importância dada a gestão de recursos humanos nas empresas de pequeno porte pesquisadas é tida com relevância, e sempre com

foco no que há de mais importante, que é o capital humano.

Finalmente, tendo-se em vista a pesquisa realizada, todos os aspectos de formação, do bem-estar, o conhecimento e o profissionalismo e as características pessoais e técnicas dos funcionários são reconhecidos, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento destas empresas de pequeno porte, necessitando tais empresas de uma maior profissionalização de sua gestão, de modo a absorver bagagem acadêmica e garantir melhores níveis de produtividade em relação a gestão de pessoal e conseqüentemente um maior retorno e qualidade de vida.

6 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Competitividade e recursos humanos**. Revista de Administração, São Paulo, v. 27, p. 16-29, 1992.

ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

ARAÚJO, Luis César G de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, *benchmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Falconi, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. O novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. 2000.

_____. **Teoria Geral da Administração**, 2. ed. Mc Graw-Hill, 2014.

LONGENECKER, Justin; MOORE, Carlos; PETY, William. **Administração de pequenas empresas**: edição cengage. Norte – americana, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**: Carreira e Remuneração. 12.ed. São Paulo: LTr, 2007.

_____. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

- _____. **Técnicas de Recrutamento e Seleção**. São Paulo: LTR, 2009.
- TERENCE, A. C. F. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas**: elaboração de um mapa estratégico para pequenas empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos/SP. 136 p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2008.
- TOLEDO, Flávio de. **O que são recursos humanos**. 5 ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A Evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1997. Disponível em:
- VELOSO, Elza; TREVISAN, Leonardo. **Produtividade e Ambiente de Trabalho**: Gestão de pessoas e carreiras. São Paulo: Senac, 2005.
- VERGARA, Sylvia Constante. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2013.
- VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG**. Vol. 1, nº 4, jan – mar/2004.