

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Ayrton da Silva Coelho

A importância da gestão de recursos humanos em pequenas empresas

**Além Paraíba
2020**

Ayrton da Silva Coelho

A importância da gestão de recursos humanos em pequenas empresas

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professor(a) orientador(a): Allan Lima Ferreira

Além Paraíba
2020



Ayrton da Silva Coelho

A importância da gestão de recursos
humanos em pequenas empresas

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências
Gerenciais Alves Fortes – FACE ALFOR, mantida pela
Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como
requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em
Administração.

Banca examinadora:

Prof. Orientador(a): Allan Lima Ferreira

Prof. Convidado(a)

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba, 15 de julho de 2020

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais que me deram total apoio para que esse sonho acadêmico se tornasse real, a Deus por me dar força e coragem para seguir em frente, e ao professor Allan Ferreira Lima que esteve sempre disposto a me ajudar em todos os momentos dessa caminhada.

Agradecimento

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem ele não somos nada, agradeço a minha família, meu pai Airto Ignacio Coelho e minha mãe Vanda Da Silva Rosa Coelho que sempre estiveram dispostos a me ajudar, que mesmo nos momentos mais difíceis não me deixaram desistir.

Agradeço aos professores da Fundação Educacional de Além Paraíba pelo ensinamento proporcionando, pois eles são a base do que aprendi ao longo dessa jornada, ao meu coordenador, orientador e amigo Allan Lima Ferreira por sempre me incentivar e não me deixar desistir.

Agradeço a vocês porque vocês fizeram eu me tornar quem sou hoje e a conseguir ir até o final com meus objetivos e concluir essa pesquisa, fica aqui meus agradecimentos!

Muito obrigado!

Resumo

A presente pesquisa procurou esclarecer qual é a importância da gestão de recursos humanos em pequenas empresas. Quanto a seus objetivos específicos foram: Demonstrar a importância do RH nas empresas de pequeno porte, esclarecer como a gestão de recursos humanos deve ser realizada em pequenas empresas com a finalidade de alcançar o desenvolvimento organizacional, através do planejamento de RH, recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, assim como recompensas e benefícios em pequenas empresas. A escolha do tema aconteceu devido a necessidade de a maior parte das empresas pequenas, possuírem uma gestão concentrada em uma só pessoa, normalmente esta pessoa é o próprio dono da empresa e por agir de modo centralizado acaba se sobrecarregando de funções que impedem que a gestão dos recursos humanos da empresa seja feita de modo correto, o que acaba gerando prejuízos. Deste modo, a pesquisa pretenderá destacar a importância da gestão dos recursos humanos em pequenas empresas garantindo melhor desempenho dos colaboradores e contribuindo para o crescimento da empresa. Em caráter pessoal, a escolha do tema se deu pelo interesse em ajudar empresas de pequeno porte a se desenvolver utilizando seus recursos internos. A pesquisa realizada será bibliográfica do tipo exploratória, desenvolvida por meio de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Conclui-se que a gestão de recursos humanos pensada de forma estratégica é muito importante para todos os tipos organizações, principalmente no caso das pequenas empresas, onde os recursos são escassos e preciosos, pois é através dela que é possível se planejar como as tarefas serão realizadas, bem como recrutar e selecionar as pessoas certas para a organização, treinando-as para serem eficientes e conquistarem os melhores resultados, ainda sendo possível através da GRH realizar a avaliação de desempenho de modo individual e coletivo, dando um feedback de qualidade e remunerando, recompensando e beneficiando os colaboradores de forma que eles se sintam motivados e empenhados em dar o seu máximo, além de se manterem fieis a organização.

Palavras Chaves: Gestão. Recursos. Humanos. Pequenas. Empresas.

Abstract

This research sought to clarify the importance of human resource management in small companies. As for your specified objectives: Demonstrate the importance of HR in small businesses, clarify how human resource management should be carried out in small businesses with the use of achieving organizational development, HR performance, recruitment and selection, training, performance evaluation, as well as rewards and benefits in small businesses. The choice of theme was due to the need for a larger part of small companies, having a management focused on one person, normally that person is the owner of the company and acting in a centralized way, overloading the functions that impede the management of human resources. of the company are done correctly, or that ends up generating losses. In this way, a survey aims to highlight the importance of human resource management in small companies, in order to improve the performance of employees and contribute to the growth of the company. On a personal basis, the choice of topic gave interest in helping small companies to develop internal resources. A research carried out will be exploratory bibliographic, developed using material already prepared, consisting mainly of books and scientific articles. Conclude if the management of human resources in a strategic way is very important for all types of companies, especially in the case of small companies, where resources are scarce and precious, because it is through it that it is possible to plan how tasks are carried out, as well as recruiting and selecting the right people for the organization, training to be efficient and achieving the best results, while it is still possible through the HRM to conduct a performance assessment individually and collectively, giving quality feedback and remuneration, rewarding and benefiting employees in such a way that they feel motivated and committed to giving their maximum, in addition to maintaining their organization.

Key words: Management. Resources. Humans. Small. Companies.

Lista de Ilustrações

Figura 01: Modelo de sistema básico de RH	15
Figura 02: Gestão de Recursos Humanos e seus subsistemas	17
Figura 03: Assuntos abrangidos pelos subsistemas	17
Figura 04: Nova visão da GRH	18
Figura 05: Continuum de sistemas	19
Figura 06: Modelo de planejamento estratégico de RH	25
Figura 07: Planejamento empresarial e planejamento de RH	27
Figura 08: Formulário de Requisição de pessoal	29
Figura 09: Resultados através do desempenho	32
Figura 10: O treinamento como um sistema	33
Figura 11: Ciclo do treinamento	34
Figura 12: Avaliação das necessidades de treinamento	35
Figura 13: Processo de treinamento	36
Figura 14: Benefícios e beneficiários da avaliação	38
Figura 15: O ciclo da avaliação de desempenho	40
Figura 16: Formulário de Graus de Desempenho Pessoal Ocupacional	41
Figura 17: Composição da remuneração	42
Figura 18: Abordagem das empresas tradicional e moderna	43
Figura 19: Fatores que influenciam a composição da remuneração	44
Figura 20: Vantagens e desvantagens do plano de benefícios flexíveis	45

Lista de Quadros

Quadro 01: Os cinco subsistemas básicos	16
Quadro 02: Políticas e práticas do RH nas perspectivas evolutivas	20
Quadro 03: Definição de empresa de pequeno porte	22
Quadro 04: Classificação das empresas segundo o número de funcionários	23
Quadro 05: Aspectos considerados no planejamento estratégico de RH	26
Quadro 06: A história do não é comigo de Lacombe	30

Lista de abreviaturas e siglas

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

SUMÁRIO

Introdução	12
Metodologia	14
1– Gestão de Recursos Humanos.....	15
1.1 - Importância da gestão de recursos humanos.....	21
1.2 – Pequenas empresas.....	21
2 – Gerenciando os recursos humanos em pequenas empresas de forma estratégica.....	24
2.1 – Planejamento dos recursos humanos.....	24
2.2 - Recrutamento e seleção	28
2.3 – Treinamento	32
2.4 - Avaliação de desempenho	37
2.5 – Remunerações, compensas e benefícios	42
Conclusão.....	47
Bibliografia	50

Introdução

A gestão dos recursos humanos que uma empresa possui é parte fundamental para o sucesso organizacional, especialmente em pequenas empresas essa gestão deve ser realizada de forma estratégica.

Os problemas a serem resolvidos durante esta pesquisa serão: identificar qual deverá ser o papel do RH nas empresas de pequeno porte, destacar como a gestão de recursos humanos deve ser realizada em pequenas empresas, analisar como manter a equipe motivada, como realizar um feedback de qualidade e como manter talentos.

Uma hipótese para resolver estes problemas é que todas as empresas, independente do tamanho precisam investir em seus recursos que tem de maior valor, seus recursos humanos, pois são as pessoas que contribuem para o crescimento e desenvolvimento organizacional.

O RH nas pequenas empresas deve ter um papel fundamental para ajudar no desenvolvimento de cada pessoa, mantendo a equipe motivada e com vontade de dar o seu melhor para alcançar as metas e objetivos propostos.

Com um grupo menor de pessoas na organização, é possível que a gestão dos recursos humanos seja feita de forma mais específica e detalhada analisando cada situação, necessidades e potencial de modo individual com o objetivo de manter os talentos que a empresa possui, realizando um feedback de qualidade e recompensando de modo criativo os serviços prestados.

A escolha deste tema aconteceu porque na maior parte das empresas pequenas, toda a gestão é concentrada em uma só pessoa, normalmente esta pessoa é o próprio dono da empresa, por agir de modo centralizado acaba se sobrecarregando de funções que impedem que a gestão dos recursos humanos da empresa seja feita de modo correto, o que acaba gerando prejuízos, deste modo, a pesquisa pretenderá destacar a importância da gestão dos recursos humanos em pequenas empresas garantindo melhor desempenho dos colaboradores e contribuindo para o crescimento da empresa.

A escolha do tema foi baseada na esperança de algum dia poder ajudar empresas de pequeno porte a se desenvolver utilizando seus recursos internos. O objetivo geral é esclarecer qual é a importância da gestão de recursos humanos em pequenas empresas. E os objetivos específicos são: demonstrar a importância do RH nas empresas de pequeno porte, esclarecer como a gestão de recursos humanos deve ser realizada em pequenas empresas com a finalidade de alcançar o desenvolvimento organizacional, através do planejamento de RH,

recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, assim como recompensas e benefícios em pequenas empresas.

A pesquisa realizada será bibliográfica do tipo exploratoria, desenvolvida por meio de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Quanto a divisão de capítulos, o primeiro tem como objetivo mostrar qual é o de Gestão de Recursos Humanos, sua importância e conceituar o que é uma pequena empresa. O segundo tem como objetivo destacar como esta gestão deve ser feita em pequenas empresas, por meio do planejamento adequado, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e recompensas e benefícios.

Metodologia

A pesquisa realizada será bibliográfica do tipo exploratoria, desenvolvida por meio de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos

A pesquisa bibliográfica, segundo Severino (2007), é realizada a partir do:

[...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007, p.122).

Sendo assim, é possível entender, que esta pesquisa se baseia em documento já escritos em livros, artigos e outros.

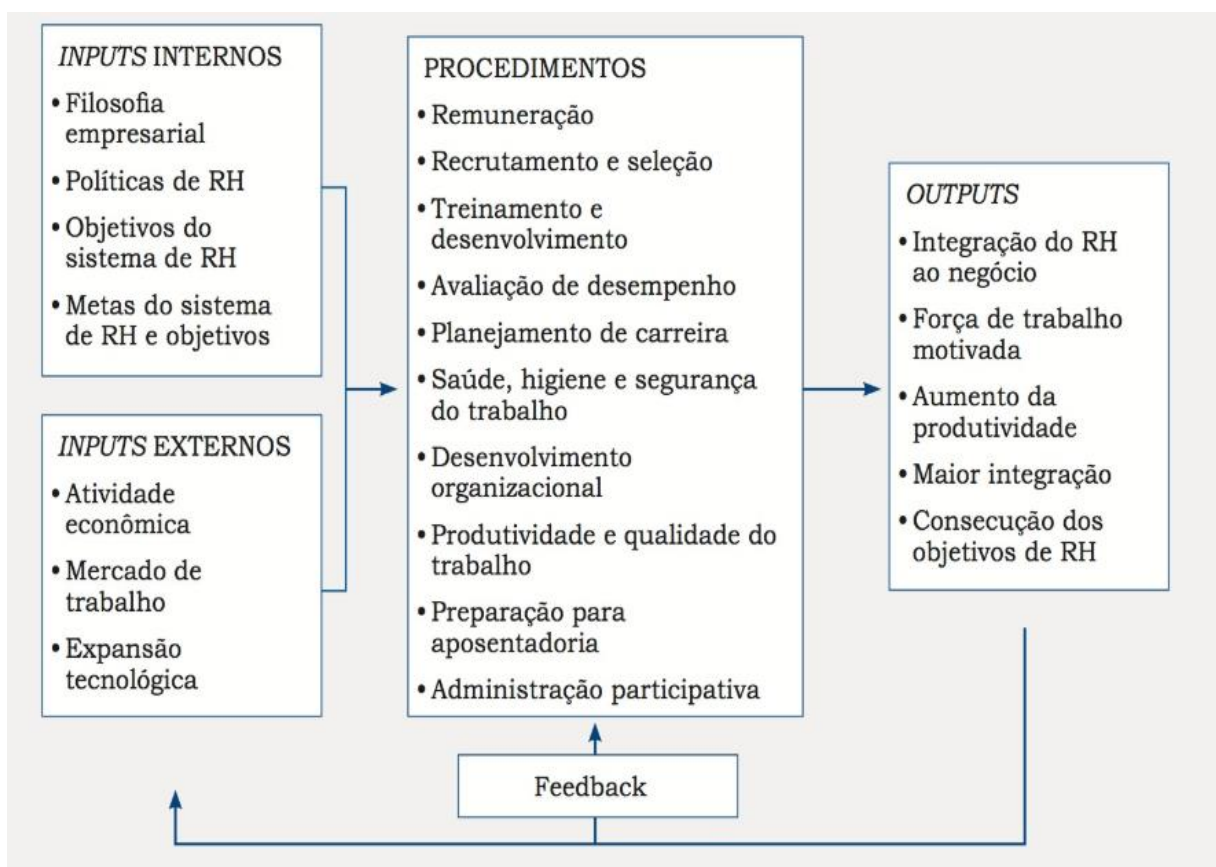
Quanto ao tipo exploratória, Gil (1999) explica que ela tem como principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, visando formular problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para posteriores estudos. Elas são planejadas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato e apresentam menor rigidez no planejamento.

1 – Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos tem como objetivo gerenciar os interesses organizacionais e dos colaboradores visando alcançar os melhores resultados.

Sobre a GRH, Marques (2012, p. 87) explica que “é um sistema constituído de várias especialidades devido às características de sua principal entrada (input): o ser humano”. Segundo o autor, “em uma organização, podemos encontrar como especialidades de recursos humanos: planejamento, recrutamento e seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, saúde e segurança etc”. Deste modo o autor explica que “cada uma dessas especialidades é composta por um conjunto de processos, que visam a atender aos interesses das pessoas em uma organização e da própria organização”. Mas apesar de cada um destes setores terem suas funções específicas e possam até mesmo agir em alguns momentos separadamente “para resolver, isoladamente, seus problemas”, o autor explica que é preciso “entender que a atuação do RH em uma organização tem aumentada sua eficiência e eficácia se houver uma abordagem sistêmica”. Para melhor compreensão do funcionamento do modelo de sistema básico de recursos humanos a figura 01 exemplifica.

Figura 01 – Modelo de sistema básico de RH



Fonte: Marques (2012, p. 87 adaptado de Carvalho, 2014).

É possível ainda destacar que a GRH tem “prática de lidar com o comportamento humano e administrar a justiça nos relacionamentos. Sendo esta uma tarefa árdua e difícil, pois é passível de erros ou de práticas injustas e/ou de situações desgastantes”, de acordo com Gil, (2001, p. 17). Segundo o autor, esta gestão visa o gerenciamento da cooperação das pessoas que atuam na organização, visando o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais dos colaboradores.

Chiavenato (2016, p. 4) explica que a administração ou gestão de RH “deve ser abordada como um sistema integrado”, e pensada de acordo com o quadro 1.

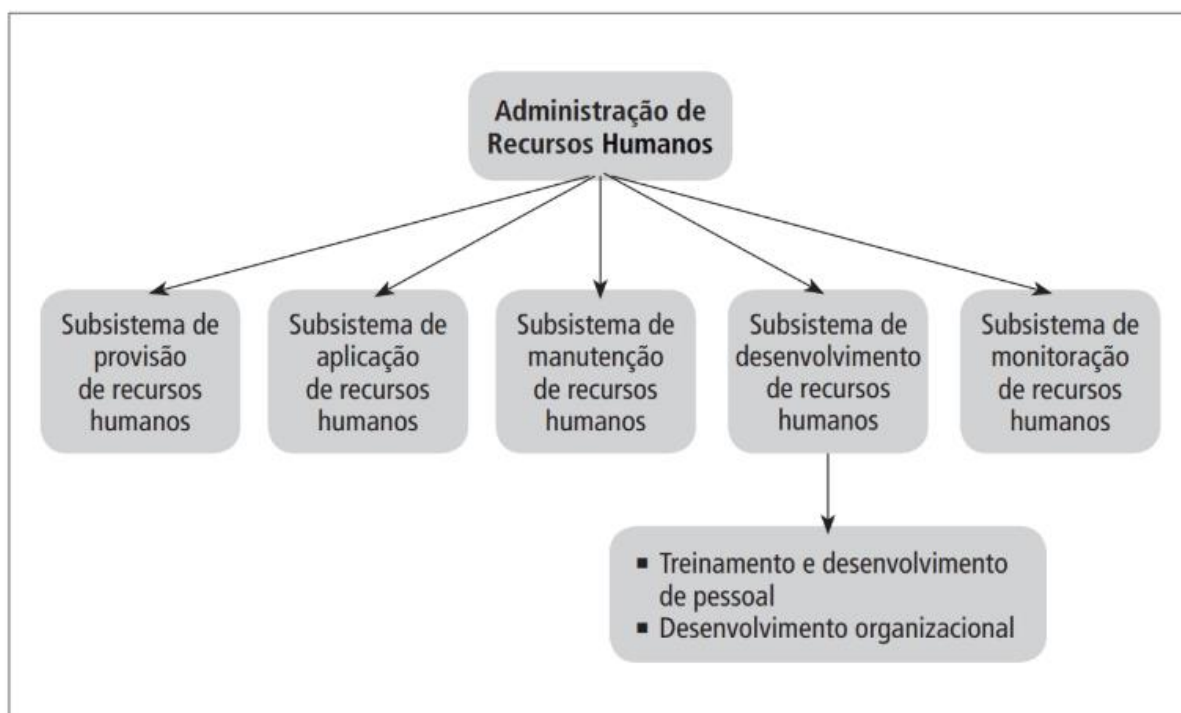
Quadro 1: Os cinco subsistemas básicos

Subsistema	Objetivo	Atividades envolvidas
Provisão	Quem irá trabalhar na organização	■ Pesquisa de mercado de RH ■ Recrutamento de pessoas ■ Seleção de pessoas
Aplicação	O que as pessoas farão na organização	■ Integração de pessoas ■ Desenho de cargos ■ Descrição e análise de cargos ■ Avaliação de desempenho
Manutenção	Como manter as pessoas na organização	■ Remuneração e compensação ■ Benefícios e serviços sociais ■ Higiene e segurança do trabalho ■ Relações sindicais
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver pessoas	■ Treinamento ■ Desenvolvimento organizacional
Monitoração	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	■ Banco de dados ■ Sistemas de informação ■ Balanço social

Fonte: Chiavenato (2016, p. 4)

Ainda de acordo com Chiavenato (2016, p. 4), “os cinco subsistemas relacionados com atrair, aplicar, reter, desenvolver e monitorar talentos estão intimamente relacionados entre si e fazem parte de um sistema maior”: a gestão dos recursos humanos. Segundo o autor, “todos eles precisam estar integrados e balanceados para que o resultado global do sistema maior seja aumentado e expandido”. E para ele, “o resultado global aumenta à medida que todos os subsistemas estejam perfeitamente articulados e sintonizados entre si, cada um influenciando positivamente os demais para gerar sinergia”. A figura 2 exemplifica como “os cinco subsistemas básicos podem ser visualizados”:

Figura 2 – Gestão de Recursos Humanos e seus subsistemas.



Fonte: Chiavenato (2016, p. 5)

Quanto aos assuntos que estes sistemas abordam, Chiavenato (2016, p. 5) trás a análise da figura 3:

Figura 3: Assuntos abrangidos pelos subsistemas

Subsistemas	Assuntos abrangidos
Provisão	■ Planejamento de recursos humanos ■ Recrutamento de pessoal ■ Seleção de pessoal
Aplicação	■ Descrição e análise de cargos ■ Avaliação do desempenho humano
Manutenção	■ Compensação ■ Benefícios sociais ■ Higiene e segurança ■ Relações sindicais
Desenvolvimento	■ Treinamento e desenvolvimento ■ Desenvolvimento organizacional
Monitoração	■ Banco de dados e sistemas de informação ■ Auditoria de recursos humanos

Fonte: Chiavenato (2016, p. 5)

Sobre estes subsistemas, Chiavenato (2016, p. 5) explica:

Na verdade, os cinco subsistemas formam um processo global e dinâmico por meio do qual as pessoas são captadas e atraídas, aplicadas em suas tarefas, mantidas na organização, desenvolvidas e monitoradas pela organização. O processo global nem sempre apresenta a sequência anterior, em razão da íntima interação entre os subsistemas e pelo fato dos cinco não estarem relacionados entre si de uma única e específica maneira. Eles são contingentes ou situacionais, variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos, etc. São extremamente variáveis e, embora interdependentes, o fato de um mudar ou desenvolver-se em certa direção não significa que os outros mudem ou desenvolvam-se também exatamente na mesma direção e na mesma medida. O importante é que funcionem de maneira integrada e articulada como vasos comunicantes.

A nova visão de como se administrar os recursos humanos de acordo com Chiavenato (2016, p. 7) é ilustrada de acordo com a figura 4:

Figura 4: Nova visão da GRH

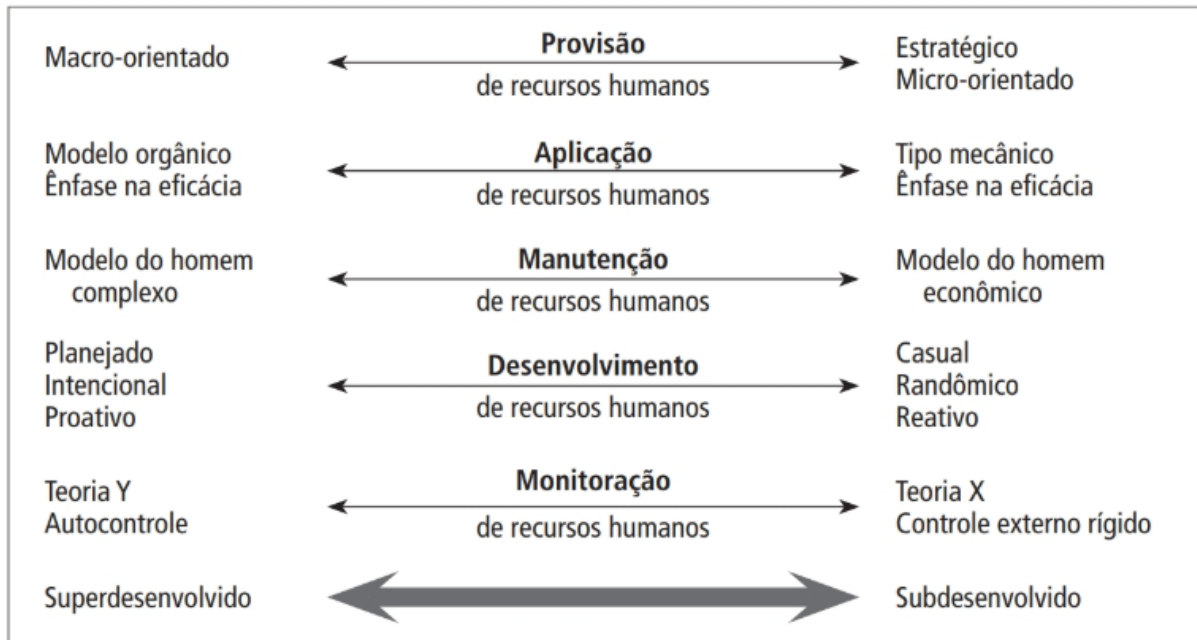


Fonte: Chiavenato (2016, p. 7)

De modo prático, “os cinco subsistemas podem ser avaliados dentro de um *continuum* que vai desde uma abordagem tradicional (de subdesenvolvimento na direita) até

uma abordagem moderna (de superdesenvolvimento na esquerda)”, segundo Chiavenato (2016, p. 6). O autor mostra em resumo a figura 5:

Figura 5: Continuum de sistemas



Fonte: Chiavenato (2016, p. 7)

A administração de recursos humanos se refere às práticas e políticas necessárias para desenvolver os aspectos relacionados ao gerenciamento do trabalho dos colaboradores, especialmente na contratação, no treinamento, na avaliação, na remuneração e ao ambiente seguro de acordo com Dessler (2013, p. 2).

Entre essas práticas e políticas estão:

Conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário), prever a necessidade de trabalho e recrutar candidatos, selecionar candidatos, orientar e treinar novos funcionários, gerenciar recompensas e salários (como remunerar funcionários), oferecer incentivos e benefícios, avaliar o desempenho, comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando), treinar e desenvolver, construir o comprometimento do funcionário. Assim, isso é o que o gerente precisa saber sobre oportunidades iguais e ações afirmativas, saúde e segurança do funcionário, queixas e relações trabalhistas (DESSLER, 2003, p.2).

Em resumo, Rodarte (2012, p. 31) trás uma análise resumida da evolução destas políticas e práticas do RH no quadro (01):

Quadro 02 – Políticas e práticas do RH nas perspectivas evolutivas

Evolução das Políticas e práticas no percurso temporal da GRH		
Tradicional	Intermediária	Moderna
Liderança	Comprometimento	Gestão do conhecimento
Motivação	Remuneração variável	Aprendizagem
Qualidade de vida	Participação nos lucros	Competências
Estresse	Novos formatos de carreira	Capital humano
Cargos e salários	Psicopatologia do trabalho	Capital intelectual
Desempenho	Cultura de empresa	Subjetividade no trabalho
Treinamento	Gerência de empresa	
Desenvolvimento		
Recrutamento e seleção		
Carreiras		
Rotinas de pessoal		
Relações de trabalho		
Negociação coletiva		
Poder		
Conflitos		
Relações sindicais		

Fonte: Rodarte (2012, p. 31) Adaptado de Barbosa (2005, p. 125)

"As políticas de recursos humanos estão vinculadas aos objetivos organizacionais" de acordo com Marques (2012, p. 87). Para o autor elas "são responsáveis por estabelecer as intenções com que determinados assuntos serão tratados pela organização", bem como, "pagar uma remuneração acima da média do mercado ou proibir que parentes trabalhem na organização são exemplos de políticas de recursos humanos". O autor ainda explica que "As políticas de recursos humanos são flexíveis e dependem de alguns fatores, que devem ser considerados quando de sua definição", tendo como exemplos: "situação do mercado, influências governamentais e estabilidade econômica, política e social do país".

Quanto aos objetivos dessas políticas, Marques (2012, p. 87) destaca que elas procuram "criar e implantar programas voltados à manutenção do funcionário na organização por maior tempo possível, reduzindo os custos administrativos com demissões e novas contratações", ou seja, elas são estabelecidas antecipadamente para evitar o tempo se gastar tempo demais treinando o colaborador, para depois ter que demiti-lo. O autor ainda diz que tais políticas, buscam "ser mais eficaz nos processos de gestão de pessoas, de forma a possibilitar que a organização tenha colaboradores na quantidade e qualidade necessárias às suas operações e uma força de trabalho motivada e comprometida com os objetivos da empresa", procurando ainda "adequar os sistemas de remuneração às condições do mercado de trabalho". Com isso o autor destaca a sua importância. Ele ainda mostra que elas são "ferramentas imprescindíveis para que os gestores possam construir relações saudáveis com seus empregados e estes, por sua vez, saber claramente o que podem esperar da organização".

Sendo assim, foi possível compreender que a gestão de recursos humanos é a ferramenta utilizada pelas organizações para fazer com que os objetivos organizacionais sejam alcançados com a ajuda dos colaboradores da organização.

1.1 - Importância da gestão de recursos humanos

Depois de entender o conceito do que é a gestão de recursos humanos é possível então entender a sua importância. Lacombe, Alvuquerque (2008, p. 7) afirmam que “[...] parece haver evidências suficientes para afirmar que algumas práticas de recursos humanos, isoladamente ou em conjunto, podem trazer melhores resultados para a organização”.

Com a nova visão de que as organizações são formadas para servir as pessoas (proprietários, gestores, colaboradores, clientes, entre outros), foi possível entender que estas mesmas pessoas contribuem de alguma maneira para o desenvolvimento da organização.

Lacombe (2017, p. 35) explica que a gestão de recursos humanos é muito importante, pois ele visa “selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais para produzir resultados”. O autor destaca que é necessário que o colaborador “vista a camisa” da empresa por assim dizer. O autor destaca ainda a necessidade que a organização tem em pensar que seus recursos humanos também precisam ser vistos como seres humanos que tem necessidades e precisam ter uma qualidade de vida, tendo ainda vínculos fora do ambiente organizacional.

Um dos aspectos mais importantes para ter eficácia e eficiência na obtenção de resultados positivos e a administração de qualidade das pessoas certas, no momento certo e com o objetivo certo formando a equipe que a empresa necessita, de acordo com Lacombe (2017, p. 37). Deste modo é possível notar que a gestão de recursos humanos de qualidade passou a ser muito fundamental para que a empresa alcance seus objetivos.

1.2 – Pequenas empresas

A maioria dos conceitos criados para definir o que é uma pequena empresa, varia de acordo com cada país. Lima (2001) explica que a maior parte dessas tentativas de conceituar a empresa em um tipo específico de tamanho é modificada de acordo com país, por causa das razões fiscais, tornando assim as classificações variadas de acordo com os tipos de benefícios oferecidos para os variados setores pelos governos de cada país.

No caso do Brasil especificamente, as pequenas empresas são conceituadas pela “Lei geral das microempresas e empresas de pequeno porte” de acordo com o site oficial do

SEBRAE (2020). Segundo o site essa lei foi criada em 2006 visando a regulamentação dessas empresas na Constituição brasileira. Ela visa a diferenciação e favorecimento no tratamento deste tipo de empresa. Apesar das quatro alterações realizadas na lei, o site afirma que ela “permanece com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e a competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras”, sendo usada “como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia”. Com isso é possível notar que a lei foi criada para incentivar as pequenas empresas a se adequarem a constituição e gerarem empregos formais para a população brasileira.

Para atender esse tipo de empresa foi criado por meio da Lei Geral o simples nacional de acordo com o site do SEBRAE (2020). De acordo com o site, o simples nacional é um "regime tributário específico para os pequenos negócios, com redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento". Após sua criação foi uniformizado o conceito de micro e pequena empresa com base na sua receita bruta anual como destaca o quadro (03) abaixo:

Quadro 03 – Definição de empresa de pequeno porte

CRITÉRIO: RECEITA BRUTA	DEFINIÇÃO	RECEITA BRUTA ANUAL
Microempresa	Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário.	igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4.800.000,00.	superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00
Microempreendedor individual	É a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.	igual ou inferior a R\$ 81.000

Fonte: SEBRAE (2020)

O site do SEBRAE (2020) ainda destaca os quatro principais benefícios da Lei Geral que procura proteger as micro e pequenas empresas brasileiras: “Simplificação e desburocratização; Facilidades para acesso ao mercado; Facilidades para obtenção de Crédito

e à justiça; Estímulo à inovação e à exportação”.

Quanto ao número de funcionários, Rodarte (2012, p. 26) explica que para a função de recursos humanos a tipologia da empresa deve ser desenvolvida de acordo com a classificação numérica dos seus funcionários. Segundo ela existem muitas divergências quanto ao número específico que qualifica cada porte de empresa, porém a mais utilizada é a “do serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas empresa (SEBRAE)” conforme o quadro (4) abaixo:

Quadro 04 – Classificação das empresas segundo o número de funcionários

Critério de Classificação de Empresas – SEBRAE		
Classificação	Setor Indústria	Setores Comércio e Serviços
ME – Microempresa	Até 19 empregados	Até 9 empregados
PE – Pequena Empresa	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
MDE – Média Empresa	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
GE – Grande Empresa	Acima de 499 empregados	Acima de 100 empregados

Fonte: Rodarte (2012, p. 27) Adaptado pela autora do site do SEBRAE (2006)

Como quadro (4) destaca, o número de funcionários pode variar de acordo com o setor econômico, sendo ele indústria ou Comércio e Serviços.

Deste modo é notável o investimento feito pelo governo do país para que as empresas pequenas se tornassem formais e que o maior número de empregos de carteira assinada fosse gerado ajudando assim a população a se desenvolver economicamente.

2 – Gerenciando os recursos humanos em pequenas empresas de forma estratégica

A gestão de recursos humanos pensada de forma estratégica é muito importante para todos os tipos organizações, principalmente no caso das pequenas empresas, onde os recursos são escassos e preciosos.

De acordo com Mintzberg (2000, p.25) “O pensamento estratégico ‘envolve intuição e criatividade’, estando livre para aparecer a qualquer hora e em qualquer lugar da organização”. Desta forma o autor destaca que é muito importante um pensamento estratégico da parte do gestor para que os recursos humanos da organização sejam desenvolvidos e mantidos da melhor forma garantindo os melhores resultados.

Ainda segundo Santos (2015, p. 1) "Gerenciar pessoas se tornou uma atividade estratégica dentro das empresas, pois a globalização e o acirramento da concorrência nivelaram as organizações nos produtos e nos preços". O autor explica que é muito importante “selecionar novos funcionários que demonstrem capacidade de absorção de novas habilidades e uma forte tendência a reagir positivamente aos processos motivacionais”. Para ele a seleção ou escolha “de profissionais com esse perfil, aliada aos sistemas de avaliação de desempenho focados em resultados e complementados por sistemas motivacionais, poderão levar as empresas a se destacarem no mercado”. Dessa forma, o autor destaca que se a organização adotar as práticas realizadas para a gestão dos recursos humanos a organização terá um grande diferencial competitivo, “visto que, cada vez mais, o bom atendimento aos clientes (internos e externos), a racionalização dos custos, o cuidado com os bens da empresa (produtos, insumos e ativos) e a permanente motivação de seus Recursos Humanos serão” segundo ele as “condições básicas de sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo e globalizado”.

Deste modo é possível chegar a conclusão que para conseguir ter sucesso no mundo atual dos negócios é preciso que a organização enxergue a gestão de RH como um aliado para o planejamento e alcance de suas metas e objetivos.

2.1 – Planejamento dos recursos humanos

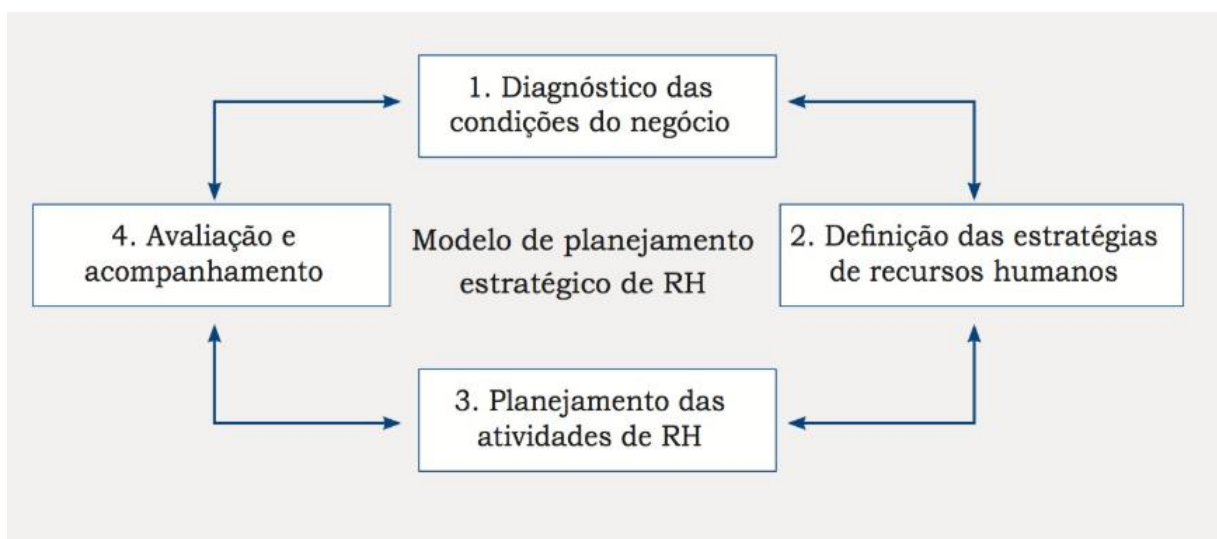
Para conquistar sucesso em qualquer campo da vida, Jucá (2012, p. 141) afirma que “tudo começa com um bom planejamento”. E principalmente no caso das pequenas empresas, este planejamento deve ser o “foco para definir o que fazer e quem vai fazer” de acordo com o autor. Para ele, “a ação não acontece até que haja algum plano - estruturado ou não, oficial ou “na cabeça das pessoas””, ou seja, segundo ele, não é possível realizar uma tarefa sem antes pensar em como a executa-la. Ele ainda afirma que, “a capacidade de agir, porém, é altamente

afetada pela qualidade do planejamento. Planejamento e ação estão, portanto; intrinsecamente relacionados”. Deste modo ele deixa claro que “difícilmente uma extraordinária capacidade de ação compensa um mau planejamento. Dessa forma, aumentar a capacidade de fazer acontecer de uma empresa implica melhorar sua capacidade de planejamento e ação simultaneamente”.

No caso do “planejamento dos recursos humanos”, Lacombe (2017, p. 64) explica que ele “deve ser parte integrante desse planejamento global, e o plano de recursos humanos retrata, para esta área, aquilo que é necessário para que se atinjam os objetivos estratégicos da empresa”. Segundo ele, o planejamento deve ter como função inicial “o diagnóstico das políticas, práticas e decisões da empresa nessa área, bem como de sua consistência e coerência e da verificação da forma como elas se encaixam no planejamento estratégico da empresa”. Sobre elas, o autor explica que “as políticas, práticas e decisões de recursos humanos devem ser coerentes entre si, além de estarem consistentes com o planejamento global da empresa”, deste modo o autor deixa claro que a GRH deve pensar na empresa como um todo, analisar quais são seus princípios e valores, bem como a sua missão para que tudo esteja bem alinhado entre si.

“O planejamento de recursos humanos deve ser precedido do planejamento estratégico da organização”, segundo, Marques (2016, p. 97), “pois será no planejamento estratégico da organização que serão definidas as estratégias e as diretrizes que deverão ser seguidas por todas as áreas da organização, inclusive a área de recursos humanos”. E para ele o modelo a ser seguido para este planejamento é apresentado na figura 6.

Figura 6: Modelo de planejamento estratégico de RH



Fonte: Marques (2016, p. 98 adaptado de Mascarenhas, 2008)

Explicando a figura 6, Marques (2016, p. 98) diz que o gestor de RH “será o responsável por desdobrar as estratégias organizacionais em estratégias específicas”, não deixando de levar em consideração segundo o autor “as necessidades de recursos humanos requeridas pelo negócio do ponto de vista quantitativo e também quanto a qualidade dos recursos humanos existentes é suficiente para que as metas sejam atendidas”. Ou seja, o autor destaca que o GRH precisa conhecer bem os processos que a organização possui, para que ele seja capaz de entender qual será o perfil do profissional, assim como quais deveram ser suas habilidades. Ele também explica que “o desdobramento das estratégias organizacionais deve levar em conta também o ambiente e o mercado de trabalho”. O Quadro 5 “apresenta uma relação de aspectos que devem ser considerados para o planejamento estratégico de recursos humanos” segundo o autor:

Quadro 5: Aspectos considerados no planejamento estratégico de RH

Necessidades de recursos humanos
• Redução ou expansão do quadro de pessoal • Nível de capacitação e de especialização da mão de obra • Novos perfis de cargos em função de mudanças organizacionais ou de utilização de novas tecnologias • Necessidade de desenvolvimento de novos líderes para atuar em novos negócios ou áreas criadas por conta da expansão da organização
Qualidade dos recursos humanos
• Capacidades instaladas comparadas com as capacidades requeridas pelo planejamento estratégico do negócio • Mobilidade interna considerando o plano de carreira e o plano de sucessão • Produtividade e satisfação no trabalho • Custos com pessoal
Mercado de trabalho
• Influências da economia (expansão ou recessão), dos movimentos sociais, dos aspectos políticos etc. • Impactos e restrições da legislação trabalhista • Atuação do movimento sindical • Oferta de recursos humanos (quantidade de indivíduos procurando um emprego) • Qualidade da mão de obra formada pelos sistemas educacionais públicos ou privados

Fonte: Marques (2016, p. 99)

Ainda para Santos (2015, p. 4) o planejamento, “é o processo de decidir sobre os recursos humanos que serão necessários para atingir os objetivos empresariais, dentro de um determinado período de tempo”. Para ele, “trata-se de antecipar quais forças de trabalho e talentos humanos serão necessários para a realização de uma ação organizacional futura”. Segundo o autor, o primeiro planejamento a ser realizado em uma empresa é fazer “uma previsão sobre quantas pessoas – e de que tipo – serão necessárias para realizar o trabalho na empresa”. Este primeiro planejamento tem “com o objetivo de apoiar a estratégia de negócios da organização”.

Quanto aos enfoques estratégicos Marques (2016, p. 100) destaca as seguintes:

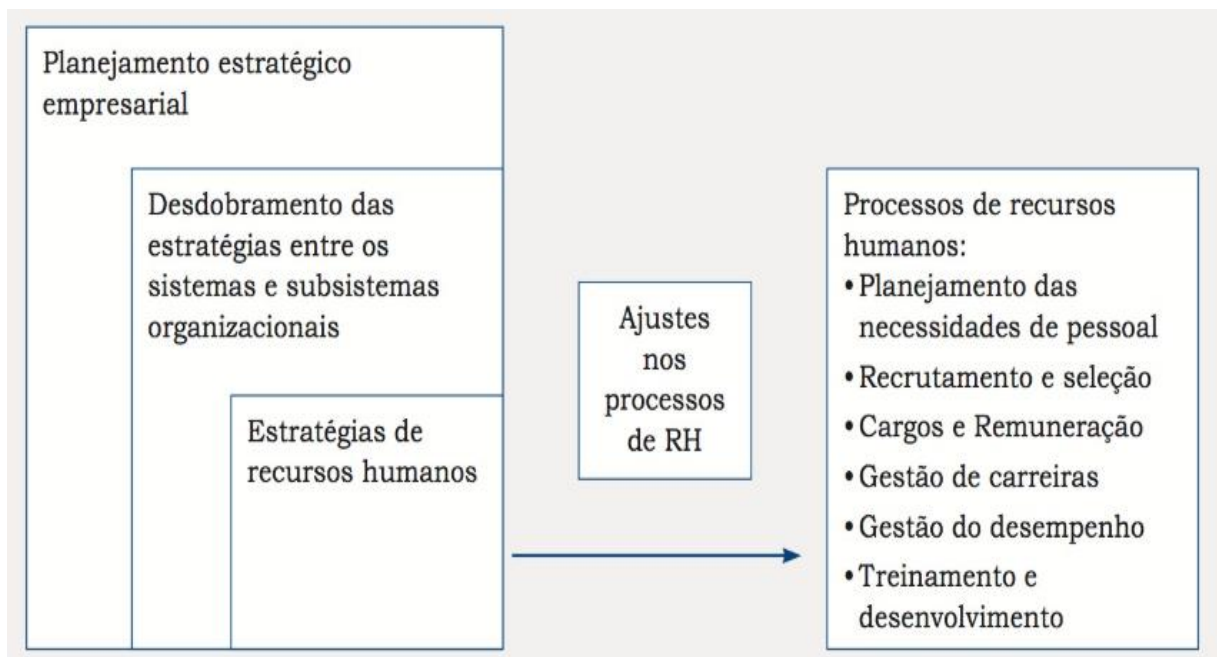
Enfoque conservador: as estratégias de recursos humanos formuladas com base no enfoque conservador estão voltadas para manter o status quo, ou seja, estão voltadas para a estabilidade da organização.

Enfoque analítico: as estratégias de recursos humanos formuladas com base no enfoque analítico estão voltadas para inovação e a melhoria dos processos e práticas vigentes, procurando adaptar a organização às novas exigências do mercado.

Enfoque projetivo: as estratégias de recursos humanos formuladas tendo como referência o enfoque projetivo visam a preparar a organização para enfrentar futuros problemas e as novas exigências impostas pelo ambiente externo.

A figura 7 resume como deve ser o planejamento empresarial em conjunto com o planejamento de recursos humanos das organizações.

Figura 7: Planejamento empresarial e planejamento de RH



Fonte: Marques (2016, p. 101)

Deste modo é possível entender que o planejamento de Recursos Humanos deve ser

parte fundamental do pensamento estratégico das pequenas empresas, pois ele ajudará a organização a se programar para saber com detalhes qual é o perfil do profissional que é deverá ser recrutado para pertencer ao quadro de colaboradores da empresa, assim como quais deverão ser as suas competências técnicas para executar as tarefas de acordo com seu cargo, garantindo assim mais eficiência nos processos e evitando os gastos desnecessários com contratações e demissões de pessoal que não seja qualificado.

2.2 - Recrutamento e seleção

Quanto ao processo de recrutamento e seleção, Lacombe (2017, p. 99) explica que ele “abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais”, ou seja, é através desse processo que as empresas podem fazer a escolha de quais profissionais elas irão fazer uma experiência e posteriormente a contratação do colaborador caso a experiência tenha conquistado bons resultados.

Como foi destacado no tópico anterior, o gestor de recursos humanos deve realizar primeiramente o planejamento e entender então qual é o perfil do colaborador que ela precisará contratar, pois segundo Lacombe (2017, p. 100), “só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado, isto é, as características pessoais e profissionais”. O autor ainda explica que “o êxito no processo de recrutamento depende desse perfil bem definido. Para isto é preciso saber o que se espera do candidato, isto é, o que ele vai fazer”, por isso é necessário que sejam especificadas as “descrições das funções, que têm como um dos objetivos proporcionar informações para facilitar o recrutamento, a seleção e o reposicionamento das pessoas adequadas para cada função”. Outro ponto importante destacado pelo autor é que “para chegarmos ao perfil ideal, é preciso conhecer a cultura da empresa, seus valores, sua ética e suas prioridades, bem como o chefe a quem o candidato vai se reportar”. Pois não adianta o candidato ter as competências técnicas, “mas não tiver um perfil condizente com os valores, as expectativas e a estratégia da empresa, provavelmente não conseguirá se adaptar à organização” e será necessário realizar novamente outro processo de seleção para ocupar aquela vaga. O autor também explica que “as pessoas a serem recrutadas e admitidas são as que devem ter condições de executar as estratégias da empresa, em conjunto com as que já foram anteriormente admitidas”. Deste modo ele afirma que “ao solicitar o preenchimento de uma vaga, o solicitante deve indicar, no formulário de “requisição de pessoal”, os requisitos exigidos” que ele possui, além de acrescentar “a descrição sucinta da função e o perfil desejado para o candidato. Resumindo, precedem o recrutamento: a descrição da função e a definição do

perfil do candidato”. O autor destaca:

Entre os pré-requisitos indispensáveis e desejáveis constantes no formulário de “requisição de pessoal”, incluem-se a formação profissional, o tipo de experiência, as características de personalidade, os conhecimentos e as qualidades que o candidato deve possuir. Se, por um lado, o perfil dos candidatos deve considerar a cultura da empresa, por outro, essa cultura é reforçada pela admissão de candidatos que sejam com ela compatíveis. A “cara” da empresa será definida pelo perfil das pessoas contratadas. Esta é uma das razões pelas quais é difícil mudar a cultura de uma empresa. Este ponto tem de ser considerado com maior ênfase no processo seletivo

Figura 8: Formulário de Requisição de pessoal

RECURSOS HUMANOS		REQUISIÇÃO DE PESSOAL	
DE: SETOR REQUISITANTE:		PARA: RECURSOS HUMANOS	
CARGO REQUISITADO:	MOTIVO DA REQUISIÇÃO:	☐ AUMENTO DE QUADRO ☐ SUBSTITUIÇÃO	
HORÁRIO DE TRABALHO:	NOME:	DATA DE SAÍDA: ____/____/____	
ÁREA REQUISITANTE	REQUISITOS EXIGIDOS PARA O EXERCÍCIO DO CARGO:		
FUNCIONÁRIO INDICADO PARA O PREENCHIMENTO DA VAGA: _____			
CARGO ATUAL: _____		SETOR: _____	
DATA: ____/____/____			
_____ SETOR REQUISITANTE		_____ RESP. GERAL DA ÁREA	

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	RECEBIDO EM: ____/____/____		APROVAÇÃO DA VAGA		Nº _____	
	LOTAÇÃO ATUAL DO SETOR REQUISITANTE: _____		SALÁRIOS DO CARGO: ►		MAIOR: _____ MENOR: _____	
	CUSTO DA RESCISÃO: _____		SALÁRIO DO EXONERADO: _____			
	CANDIDATO APROVADO: _____					
	CARGO: _____		SALÁRIO: _____			
	FONTE DE RECRUTAMENTO: _____					
	DATA DE ADMISSÃO: ____/____/____		LOTAÇÃO: _____			
	APROVAÇÃO PARA ADMISSÃO: _____					

Fonte: Lacombe (2017, p. 114)

É muito importante definir bem quais serão as funções realizadas de acordo com o Formulário de Requisição de pessoal apresentado na figura 8.

Sobre Lacombe (2017, p. 113) “o processo de recrutamento inicia-se com a requisição de pessoal”, ele explica:

Cada empresa tem seu formulário próprio de requisição de pessoal. Esse formulário, emitido pela área que requisita a admissão do empregado, deve indicar o motivo da requisição (aumento de quadro ou substituição) e o perfil desejado para o empregado a ser admitido. Outras informações importantes desse instrumento: o cargo, o horário de trabalho, o salário previsto e a data de emissão.

Quando se trata de aumento de quadro, o órgão de recrutamento e seleção deve checar se esse aumento estava previsto e, caso contrário, solicitar que a área requisitante obtenha a autorização. Caso se trate de substituição, deve-se procurar verificar quem saiu da empresa, ou está saindo, qual o seu salário e as razões da saída. Deve-se verificar se o formulário contém todas as aprovações previstas nas normas e se estão bem caracterizados a função e o perfil do empregado solicitado.

Nesta etapa é muito importante especificar qual será o cargo e as funções que o candidato deverá desempenhar caso seja contratado.

Marques (2012, p. 14) diz que “a descrição de cargo é um documento no qual estão estabelecidas as tarefas, atribuições e funções, além dos requisitos que também são exigidos para que o ocupante do cargo possa alcançar seus resultados de forma adequada”. Quanto as tarefas, o autor afirma que “são atividades repetitivas de baixa complexidade. Atribuições são atividades não tão repetitivas e de média complexidade. Uma função é um conjunto de tarefas e atribuições. Um conjunto de funções constitui um cargo”. E quanto aos requisitos o autor explica que “são atributos que são exigidos para que uma pessoa possa ocupar um cargo. São definidos pela análise de cargos e referem-se a, por exemplo, formação acadêmica, tempo de experiência, domínio de outros idiomas, habilidades específicas etc”.

Para explicar a importância dos cargos e tarefas serem bem definidos Lacombe (2017, p. 101) conta a seguinte história no quadro 6.

Quadro 6: A história do não é comigo de Lacombe

NÃO É COMIGO
Esta é uma historinha sobre quatro pessoas: TODO MUNDO, ALGUÉM, QUALQUER UM e NINGUÉM. Havia um importante trabalho para ser feito e TODO MUNDO tinha certeza de que ALGUÉM o faria. QUALQUER UM poderia fazê-lo, mas NINGUÉM o fez. ALGUÉM se zangou, porque era um trabalho de TODO MUNDO. TODO MUNDO pensou que QUALQUER UM poderia fazê-lo, mas NINGUÉM imaginou que TODO MUNDO deixasse de fazê-lo. Ao final, TODO MUNDO culpou ALGUÉM, quando NINGUÉM fez o que QUALQUER UM poderia ter feito.

Fonte: Lacombe (2017, p. 101)

Essa história simples apresentada no quadro 6 é a realidade de muitas empresas pequenas, onde muitas vezes algumas tarefas que são necessárias não são realizadas devido a este pensamento de que alguém irá realiza-la e não é responsabilidade da pessoa cumprir aquela tarefa. Desde modo a lição ensinada pelo autor é clara, com cargos bem definidos e funções bem descritas cada colaborador entenderá perfeitamente qual é o seu papel dentro da organização.

Para Lacombe (2017, p. 102) as “descrições de função” tem por finalidade:

- a) definir a função de forma ampla, indicando o que lhe é essencial, para que seu titular possa otimizar sua eficiência, utilizando sua potencialidade e criatividade, tomando iniciativas, correndo riscos calculados, dentro dos limites que lhe foram delegados, tendo em vista o desenvolvimento da empresa;
- b) oferecer meios para facilitar a coordenação e as comunicações entre as pessoas, indicando com quem devem ser tratados os assuntos, dando melhores condições para um bom relacionamento entre os ocupantes das funções;
- c) proporcionar informações para facilitar o recrutamento, a seleção e o reposicionamento das pessoas adequadas para cada função;
- d) propiciar informações para facilitar a integração de novos empregados, indicando-lhes com quem devem se relacionar em cada assunto;
- e) fornecer subsídios para a avaliação e o treinamento das pessoas, bem como para um planejamento dos recursos humanos da empresa, tendo em vista o objetivo “the right man in the right place”;
- f) assegurar a existência de um responsável formal para as atividades essenciais da empresa, bem como para a tomada de iniciativas em situações que não estejam mencionadas explicitamente, mas que se enquadrem dentro da conceituação genérica da função;
- g) fornecer subsídios para cobrança de resultados, contribuindo, dessa forma, para melhorar o controle na empresa.

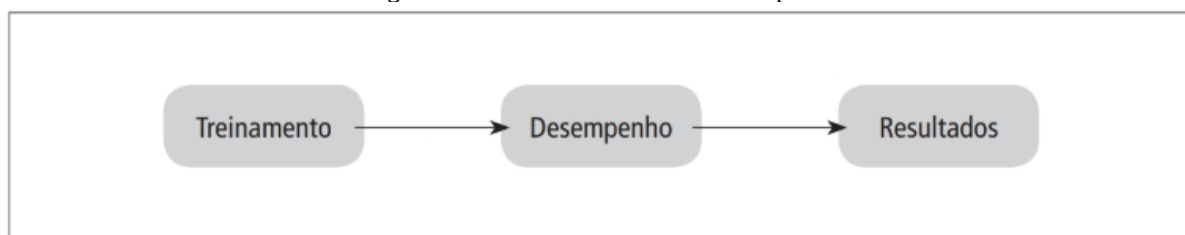
Há ainda pequenas empresas que preferem executar o processo de recrutamento e seleção por meio de uma “Unidade Central”, de acordo com Lacombe (2017, p. 102). Segundo ele “Uma característica do recrutamento é a conveniência de se efetuá-lo em uma unidade central prestadora de serviços”. O autor ainda explica que “a centralização das prestações de serviços tem as seguintes vantagens: especialização das pessoas que executam o serviço, assegurando, em princípio, maior eficiência”, pois em muito dos casos nas pequenas empresas, não se tem uma pessoa especializada em recrutar novos colaboradores, o que pode levar a tomada de escolhas erradas. Outra vantagem destacada pelo autor é o “maior aproveitamento do tempo de pessoas especializadas”, pois segundo ele “uma vez que, servindo a muitas unidades e executando sempre as mesmas atividades, elas podem aproveitar melhor o tempo e ampliar sua experiência nesse tipo de serviço”. Até mesmo o tempo dos donos das pequenas empresas será melhor utilizado se ele resolver contratar um serviço terceirizado para a realização do processo seletivo, pois ele poderá usar esse tempo para focar em outras atividades essenciais para a organização.

Fica então claro que a escolha dos candidatos para compor o quadro de funcionários da empresa é uma etapa muito importante no processo de gestão de recursos humanos e a empresa pode optar por realizar esse processo através do próprio gestor ou até mesmo contratar uma empresa especializada em processos seletivos otimizando assim o tempo que seria gasto com esta atividade.

2.3 – Treinamento

Após a realização do processo de recrutamento e seleção, é necessário então realizar o treinamento do novo colaborador. Na verdade, todos os colaboradores precisam ser treinados. Chiavenato (2016, p. 48) explica que “no fundo, treinamento deve ser entendido como um meio, e não um fim em si mesmo. É um meio para se chegar a um fim, mas não o fim em si”. Segundo o autor, “treinar pessoas não é o propósito de uma empresa apenas porque ela decidiu ter um órgão de treinamento”. O treinamento está relacionado e voltado para o “desempenho” que a empresa terá. Ainda segundo o autor, “é o fim para o qual convergem os esforços de treinamento. Mas, também, o desempenho em si pode não significar nada se nenhum resultado for alcançado”. Quanto ao “desempenho deve ser um meio eficaz para alcançar resultados”. Segundo o autor, “este deve ser o objetivo final do treinamento: aumentar a contribuição das pessoas para o alcance de resultados da empresa. Afinal, gestão não é apenas esforço ou desempenho. Gestão é resultado”! A figura 9 exemplifica:

Figura 9: Resultados através do desempenho



Fonte: Chiavenato (2016, p. 48)

Dessa maneira fica claro a necessidade de treinar ou capacitar as pessoas para que as tarefas possam ser executadas de modo eficiente, tendo em vista que a empresa consiga os melhores resultados e se destaque em seu mercado de atuação.

“Treinamento é um processo que tem como objetivo melhorar o desempenho de um funcionário no cargo que ocupa”, de acordo com Marques (2012, p. 58). Para ele, “seu foco são as atividades, os métodos e processos que são executados no exercício do cargo, e sua expectativa de resultado – melhoria do desempenho – é de curto prazo”. Quando ao

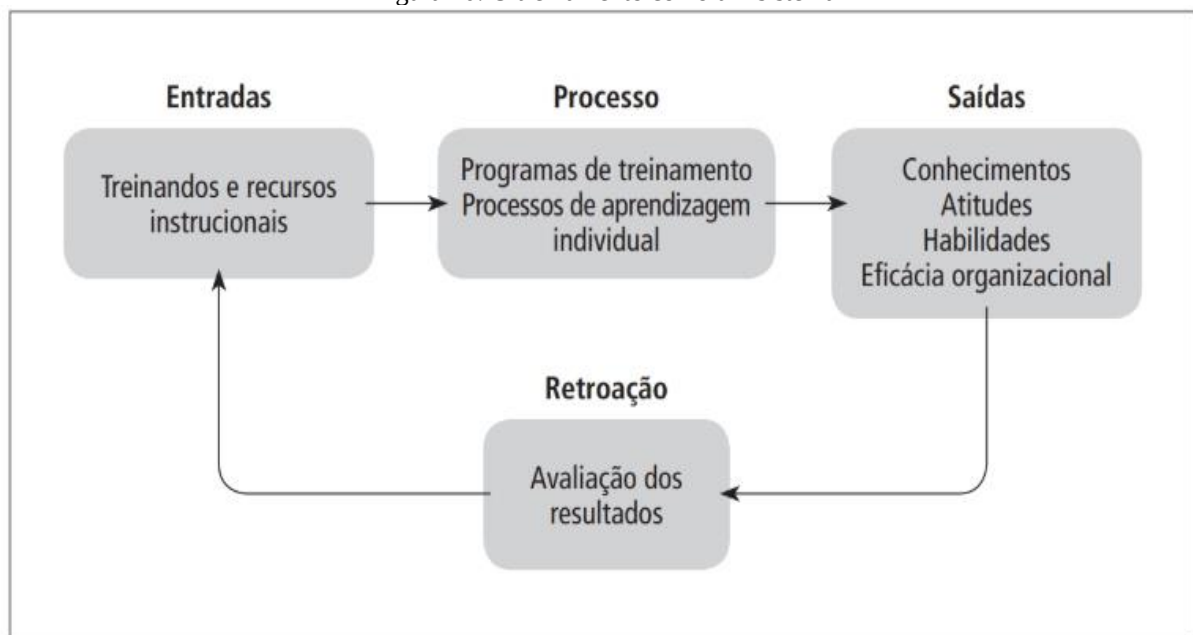
“desenvolvimento”, o autor explica que “tem como objetivo preparar um funcionário para que ele possa progredir em determinada carreira na organização.” E quando ao objetivo principal, “é o aprimoramento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que serão exigidas quando o colaborador, que está atravessando o processo de desenvolvimento, passar a ocupar um cargo de nível superior em relação ao que ocupa originariamente”. O autor ainda explica que “o tempo de resposta dos programas de desenvolvimento são, ao contrário dos programas de treinamento, de médio ou longo prazo”, ou seja, todo treinamento aplicado precisa esperar um período para colher os resultados plantados com a sua realização.

Analisando o ciclo de treinamento, Chiavenato (2016, p. 48) explica:

Treinamento é um ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. Aprendizagem é um fenômeno que surge dentro do indivíduo como resultado dos seus esforços pessoais. A aprendizagem é uma mudança no comportamento e ocorre no dia a dia e em todos os indivíduos. O treinamento deve simplesmente orientar essas experiências de aprendizagem em sentido positivo e benéfico e suplementá-las com atividade planejada, a fim de que as pessoas em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos, atitudes e habilidades que beneficiarão a elas mesmas e à empresa. Assim, o treinamento cobre uma sequência programada de eventos em um processo contínuo cujo ciclo se renova a cada vez que repete.

Visto por um panorama geral, Chiavenato (2016, p. 48) explica que “a organização como um sistema aberto recebe recursos humanos, processa-os por meio de influência, provoca aprendizagem e procura torná-los mais adequados a seus objetivos”. Este sistema é dividido em quatro etapas conforme a figura 10 destaca:

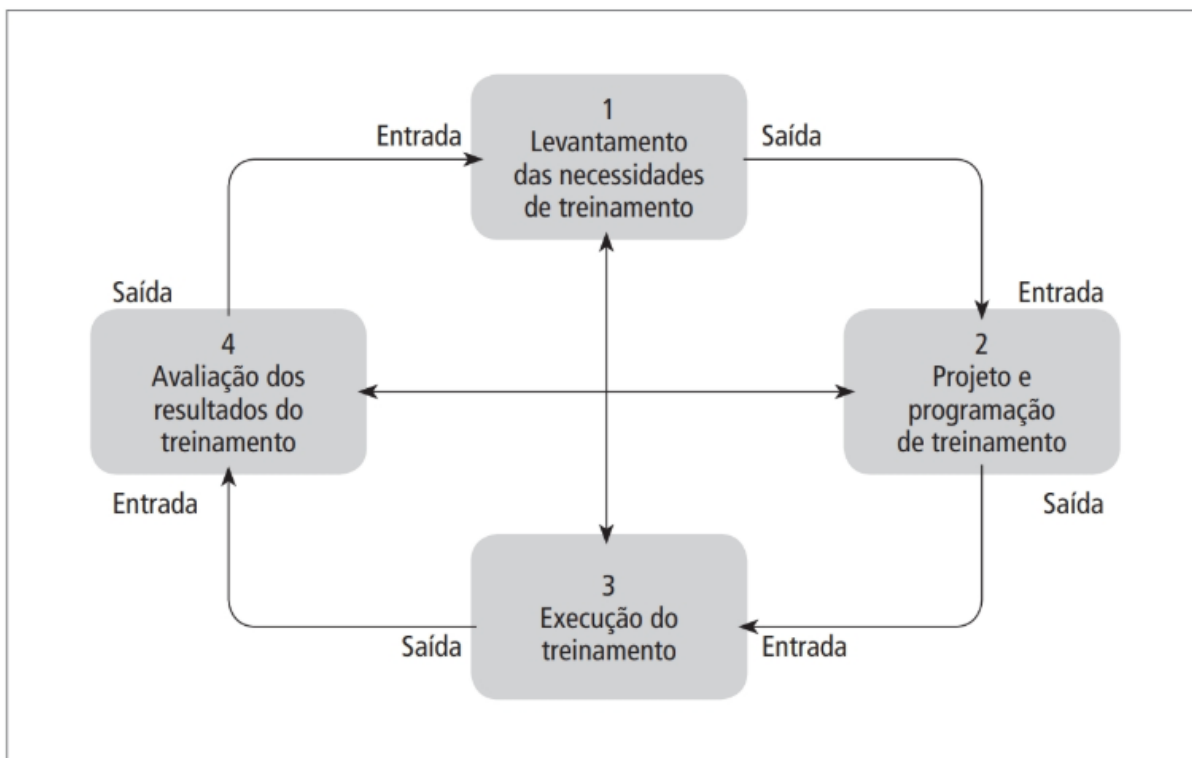
Figura 10: O treinamento como um sistema



Fonte: Chiavenato (2016, p. 48)

Resumidamente, Chiavenato (2016, p. 49) explica que na primeira etapa, é feito o “levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico)”, analisando então é preciso aplicar o treinamento. Posteriormente é realizado a “programação de treinamento para atender às necessidades”, onde é identificado qual será o objetivo a ser conquistado com aquele treinamento. O terceiro passo é a “implementação e execução do programa de treinamento”, onde se coloca em prática todo o planejamento realizado treinando então a equipe. E a quarta etapa é a “avaliação dos resultados”, onde se analisa se o treinamento aplicado obteve os resultados esperados. O autor explica que estas etapas de treinamento são cíclicas, ou seja, não se pode esperar que com apenas um treinamento se resolva todos os problemas da empresa. A figura 11 destaca o funcionamento deste ciclo:

Figura 11: Ciclo do treinamento



Fonte: Chiavenato (2016, p. 48)

Quanto aos “tipos de treinamento”, Marques (2012, p. 59) afirma que “são três os tipos básicos de treinamento: orientação inicial, treinamento operacional e treinamento gerencial”. O autor explica sobre eles:

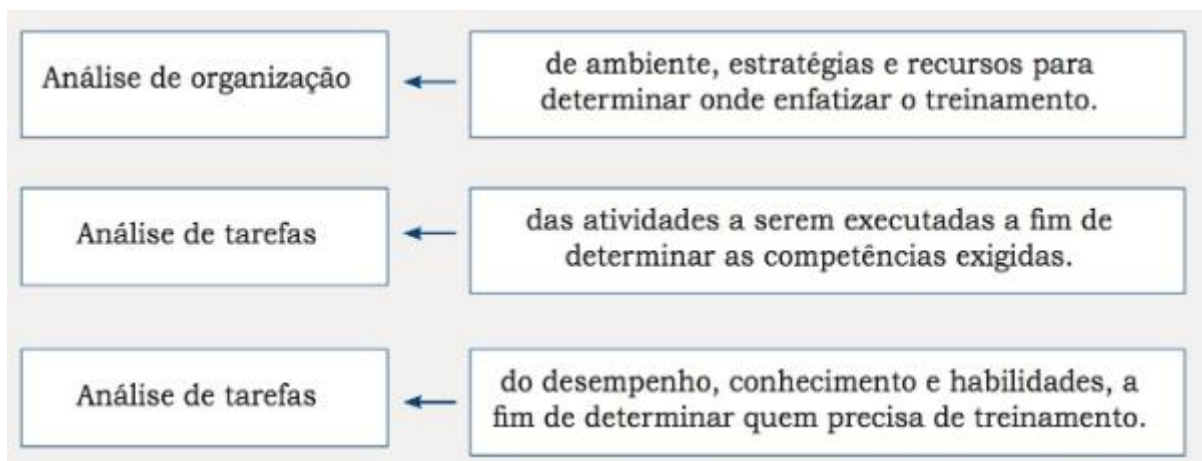
a) Orientação inicial: é um dos primeiros passos no sentido de socializar o novo colaborador na organização. Algumas organizações dão a esse tipo de treinamento o nome de programa de integração, que consiste na transmissão, ao trabalhador recém-contratado, de informações gerais sobre a organização: história, valores, normas de conduta, produtos e serviços, benefícios que oferece etc. Seu objetivo principal é facilitar a adaptação do funcionário à cultura da organização.

b) Treinamento operacional: procura atender às necessidades relacionadas aos processos de produção ou de operação de uma organização (produção, vendas, atendimento ao cliente, suprimentos etc.) e, normalmente, tem como objetivo capacitar os empregados a melhorar o seu padrão de desempenho.

c) Treinamento gerencial: são programas de treinamento para aprimorar as funções de liderança para aqueles trabalhadores que já a exercem ou para preparar futuros líderes. O objetivo principal desse treinamento é desenvolver as competências necessárias para o bom exercício da liderança na organização.

Sobre o “levantamento de necessidades de treinamento”, Marques (2012, p. 60) explica que o “treinamento não é a solução mágica para todos os problemas da organização”. Se o treinamento não for bem aplicado, o autor afirma que “pode-se desperdiçar tempo e dinheiro com treinamento, sem que os problemas sejam resolvidos”. Ele até mesmo destaca que “são muitos os problemas na organização que sinalizam a necessidade de treinamento: baixa produtividade dos trabalhadores, queixas excessivas dos clientes, índices elevados de acidentes do trabalho etc”. E segundo ele, “em função dos custos envolvidos, da competência para a sua realização e do tempo disponível, boa parte das organizações não fazem adequadamente o levantamento das necessidades de treinamento”. A figura 12 destaca como se avaliar se existe realmente a necessidade de treinar a equipe.

Figura 12 – Avaliação das necessidades de treinamento



Fonte: Marques (2012, p. 62) adaptado de Snell e Bohlander (2010).

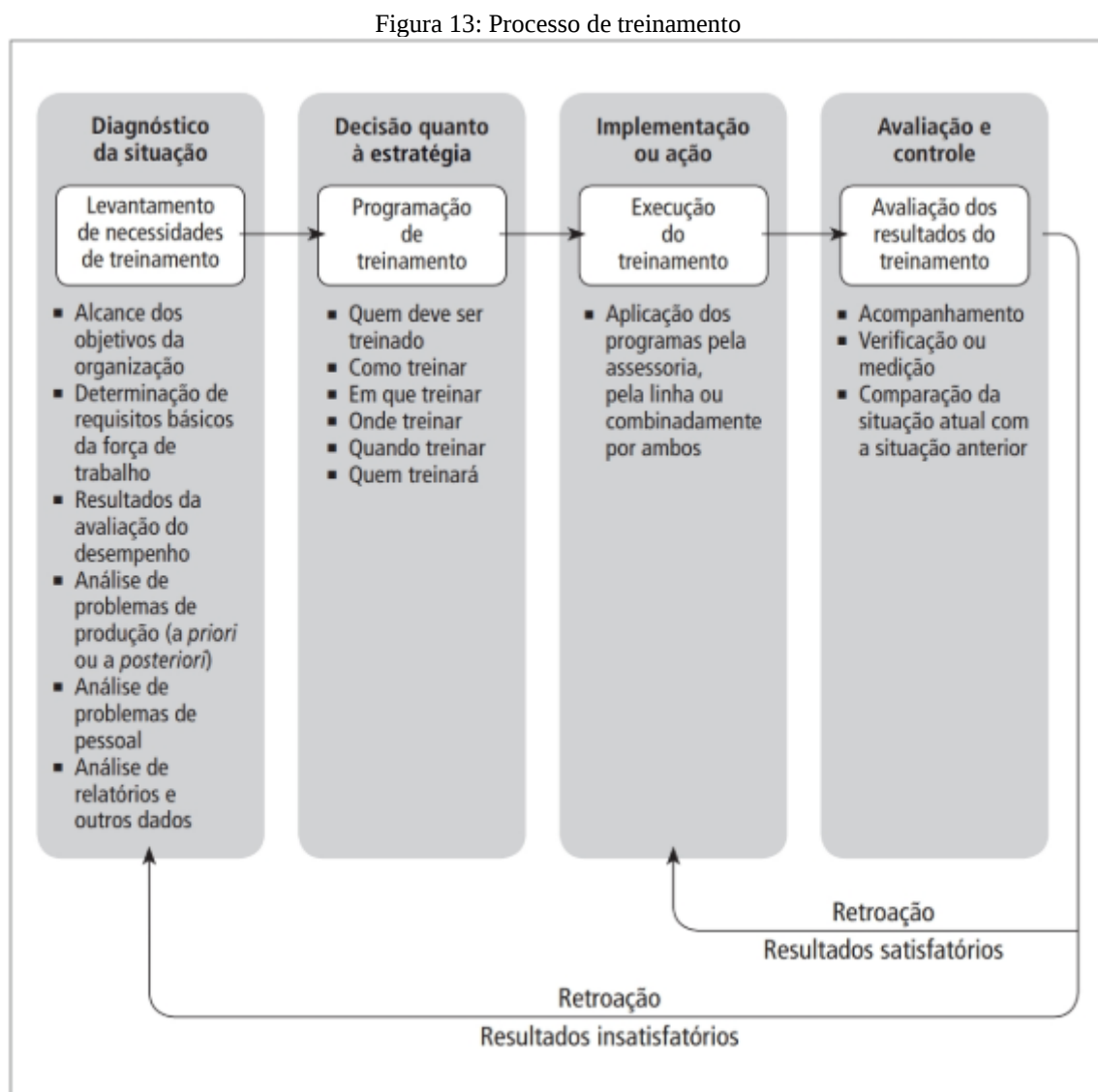
A pós a identificação da necessidade, Marques (2012, p. 60) destaca que é preciso se pensar no “conteúdo do treinamento”. Ele explica que “como a razão principal do treinamento é elevar as competências dos trabalhadores, o conteúdo de um programa de treinamento pode ser dividido em três tipos básicos”:

a) Informações ao colaborador: o foco deste tipo de treinamento é disseminar informações entre os empregados, que pode ser referente às políticas e normas da organização, aos seus produtos e serviços, conhecimentos necessários à operação de processos etc. A dimensão de competência que é tratada nesse tipo de treinamento é o conhecimento ou o saber.

b) Desenvolvimento de habilidades: a habilidade está relacionada ao saber fazer. Significa ter a aptidão, a destreza para executar determinada tarefa. Um programa de treinamento pode ajudar os colaboradores a desenvolver ou melhorar suas habilidades.

c) Melhorando as atitudes: a atitude está relacionada ao querer fazer, ou, de outra forma, à motivação para fazer. Os treinamentos voltados para as atitudes concentram-se em aspectos motivacionais, mudança de atitudes em relação a subordinados, a pares ou a clientes, por exemplo. Quando as organizações aderiram aos programas de qualidade total, investiram muito dinheiro e tempo para modificar as atitudes de seus colaboradores para que vissem os clientes com outros olhos (o cliente é o rei) e também passassem a operar processos padronizados

De modo resumido, Chiavenato (2016, p. 48) ilustra os processos necessários para que o treinamento seja eficaz na figura 13.



Fonte: Chiavenato (2016, p. 48)

A gestão de recursos humanos através do desenvolvimento e aplicação de treinamento especializado irá contribuir para que as pequenas empresas tenham mais competências técnicas evitando assim o desperdício de recursos, evitando prejuízo financeiro e

o tempo gasto com retrabalhos. Por ser um processo cíclico, ficou claro que a GRH deve ficar sempre atenta para que esse treinamento seja constante, porém ela precisa tomar cuidado com o objetivo principal que cada treinamento terá para não aplicar um treinamento desnecessário gerando assim um desgaste e prejuízos para a organização.

2.4 - Avaliação de desempenho

Outra função muito importante realizada pela gestão de recursos humanos é a avaliação de desempenho realizada segundo Lucena (2017, p. 227), com o principal objetivo “disponibilizar ferramentas que possibilitem a negociação de metas a alcançar, gerenciar o desempenho na busca dos resultados esperados e avaliar o desempenho em confronto com os resultados realmente alcançados”. Quanto as “responsabilidades” desta avaliação a autora destaca a “criação das ferramentas de gestão e avaliação, capacitação dos gestores no uso das ferramentas, elaboração de Relatórios Gerenciais sobre a aplicação do Processo e geração de informações às áreas usuárias dos resultados da Avaliação do Desempenho” .

França (2013, p. 115) diz que “a avaliação de resultados da gestão de pessoas é a prática de julgamento e apreciação a partir dos objetivos da gestão de pessoas da organização foram alcançados, e se eles foram alcançados com o uso eficiente dos recursos”.

Quanto a necessidade de se realizar a avaliação de desempenho, Lacombe (2017, p. 64) explica que “é preciso fazer avaliações das pessoas para verificar de que forma elas satisfazem ao que se espera delas”. O autor explica:

A primeira pergunta que se faz quanto à avaliação dos recursos humanos é: Vale a pena avaliar? A pergunta certa deveria ser: Vale a pena termos um plano formal de avaliação?, porque avaliação existe sempre. Quando estamos em contato com uma pessoa, de alguma forma a avaliamos. As empresas que não têm plano formal de avaliação, quando precisam de uma informação sobre um empregado, procuram-na com seu chefe imediato e com pessoas confiáveis que o conhecem, e assim obtêm uma resposta. O empregado, portanto, foi avaliado. Terá sido bem avaliado? As respostas são confiáveis? Objetivas? Estão corretas? Podemos tomar decisões com base nelas? Se não tivermos outras fontes, não teremos alternativa senão aceitar as informações disponíveis. A única certeza que podemos ter é que a avaliação não terá sido objetiva: nenhuma avaliação é totalmente objetiva, sempre haverá algum grau de subjetividade. A existência de um plano formal de avaliação deve conduzir a avaliações menos subjetivas e menos distorcidas do que as realizadas sem nenhuma estruturação. A avaliação de recursos humanos: existe sempre; é subjetiva; contém alguma distorção. Entretanto, quando obtida por meio de um programa formal, a avaliação de recursos humanos contém menos distorções e subjetividades do que outros tipos de avaliações.

Quanto ao objetivo da avaliação de desempenho, Lacombe (2017, p. 69) explica que “essas avaliações destinam-se a melhorar o desempenho dos avaliados nas atividades que executam”. E por esse motivo o autor diz que “deve ficar claro para todos os participantes que

este é o objetivo da avaliação”. Além do objetivo principal, o autor explica que “podem existir outros objetivos secundários”, tais “como proporcionar um feedback para o processo de seleção”, deixando com que cada colaborador saiba se está atendendo as expectativas e necessidades da empresa. Outro objetivo destacado pelo autor seria “dar indicações sobre as necessidades de treinamento, identificar problemas na estrutura organizacional e dar subsídios para as decisões sobre encarreiramento”, porém apesar de todos estes outros objetivos, ele explica que “não se deve perder de vista que o objetivo principal é melhorar o desempenho dos avaliados nas posições que ocupam”.

França (2013, p. 116) explica que “a avaliação, quando feita positivamente, tem muitos benefícios e muitos beneficiários”. Para ele “a vantagem preponderante de ter uma política de avaliação de desempenho dentro da empresa é permitir que o próprio desempenho (tanto individual quanto coletivo) melhore, beneficiando a todos”. E segundo ele “essa é a principal razão da avaliação: o retorno sobre a qualidade melhora o desempenho”. Conforme destaca a figura 14.

Figura 14: Benefícios e beneficiários da avaliação



Fonte: Gillen (2000, p. 9 e Siqueira 2002, p. 59 *apud* França 2013, p. 117)

Quanto ao “processo de avaliação”, Lacombe (2017, p. 70) explica que: “algumas empresas começam o processo com uma autoavaliação, que é uma forma de verificar como o avaliado se “vê””, ou seja, as coisas que estão em evidência. Para ele, “essa autoavaliação será, a seguir, debatida com o chefe imediato. Outras empresas começam com a avaliação do chefe imediato”. O autor ainda explica que “as avaliações de desempenho não devem limitar-se aos resultados alcançados, pois existem muitos fatores que estão fora do controle do avaliado e isso precisa ser considerado”. Tais com, “influências fortes dos ambientes externo e interno”.

Sobre estes fatores, Lacombe (2017, p. 71) explica ainda que até mesmo “a situação econômica do país, do ramo de negócios em que opera a empresa, o desempenho de outras áreas da empresa que afetam o resultado do avaliado e muitos outros fatores”. Quanto aos fatores internos o autor destaca “alguns fatores são difíceis de serem avaliados, como o “clima” de confiança e motivação que o administrador cria nos seus subordinados, embora isto possa ser inferido, até certo ponto, pela rotatividade, pelo absenteísmo e outros fatores mensuráveis”. Para ele “o modelo que o chefe representa para seu pessoal pode influenciar muito os resultados, mas não é fácil medir isto. É preciso considerar ainda se o avaliado dispunha dos recursos adequados para atingir os resultados previstos”.

Quanto a necessidade da realização de feedback, Lacombe (2017, p. 72) explica:

A prática constante do feedback facilita o diálogo, especialmente se for adotado o sistema de administração por metas, com compromissos recíprocos de resultados a serem alcançados. Finalmente, o chefe deve preparar a entre-vista de feedback. Trata-se de um momento delicado em que há fatores emocionais em jogo e improvisações podem não dar certo. A forma de comunicar é muito importante. Imagine um funcionário que com muito esforço consegue melhorar seus resultados e recebe o seguinte feedback: “até que enfim você conseguiu um bom desempenho! ” Pior do que isto só um comentário sarcástico. Além disso, o chefe deve usar uma linguagem clara, evitando prolixidades e ambiguidades. Um clima informal e cordial é muito importante. É preciso não esquecer que o objetivo é melhorar o desempenho e que o chefe está procurando ajudar o subordinado nesse sentido. As pessoas tendem a se julgar com benevolência e a ter uma visão mais favorável de si do que a real.

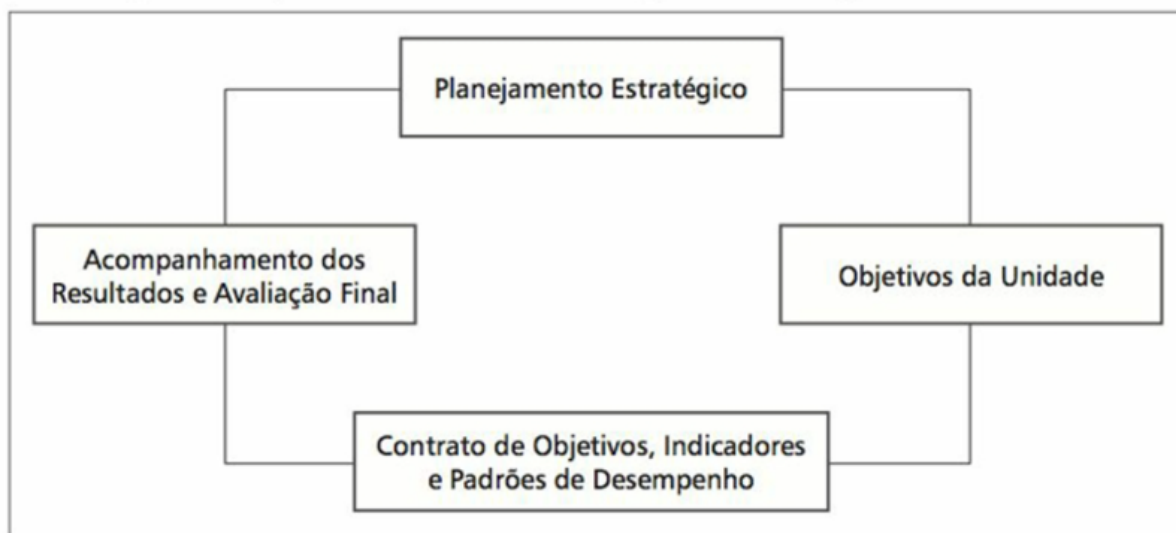
Ainda Gaudêncio (2009, p.41) considera o feedback “imprescindível no desenvolvimento do papel profissional”. Ou seja para o autor é muito grande a necessidade da realização deste feedback.

Lacombe (2017, p. 72) explica que de modo resumido “o feedback deve ser tempestivo, isto é, oportuno, de preferência imediatamente após o fato”; também segundo ele precisa ser “descritivo, em vez de avaliativo; específico e não genérico; sensível às necessidades do recipiente; dirigido ao comportamento controlável; proposto em vez de imposto e testado para sua precisão com o que o recebe”. Esse feedback também precisa ser constante e com clareza evitando que haja desentendimentos. Segundo o autor “o ideal é a prática da

administração por metas. As metas pessoais ou as fixadas para o órgão, para as quais todos devem contribuir”.

França (2013, p. 117) afirma que “o desempenho pode ser medido basicamente por meio de quatro tipos de dados recolhidos”. O primeiro deles destacado pelo autor é “produção: são informações objetivas como volume de vendas, unidades produzidas, lucros”. O segundo, “pessoais: abrangem dados relativos ao próprio funcionário, tais como taxa de rotatividade, taxa de absenteísmo, número de queixas registradas”. O terceiro, “administração por objetivos: mede se o funcionário atingiu ou não suas metas e objetivos traçados previamente com seu supervisor, dentro do cronograma” e o quarto “medições subjetivas: por intermédio de perguntas referentes ao comportamento do funcionário, avaliam dimensões como a iniciativa, a liderança e a atitude”. O autor explica ainda que “o processo de avaliação consistirá na definição dos resultados esperados”, e ele terá “como palco o planejamento estratégico ou as estratégias da organização, o acompanhamento diário do progresso, a solução contínua dos problemas que ocorrem e a revisão final dos resultados conquistados, para elaboração de propostas futuras”. A figura 15 explica como funciona o “ciclo da avaliação de desempenho”.

Figura 15: O ciclo da avaliação de desempenho



Fonte: Pontes (1999, p. 24 *apud* França 2013, p. 119)

Quanto a “avaliação do pessoal operacional”, Lacombe (2017, p. 73) explica: “a avaliação de desempenho dos empregados de nível operacional, nos níveis hierárquicos inferiores da organização, deve ser muito simples”. No caso das pequenas empresas o autor afirma que “para a sua realização, é necessário verificar a quantidade do trabalho produzido, sua qualidade e o relacionamento com as pessoas”. Além disso ele mostra que neste caso a

“avaliação é feita pelo chefe imediato, devendo ser revista pelo seu superior”. E segundo ele o setor “recursos humanos coordena o processo, distribuindo os formulários, recolhendo-os, tomando conhecimento das informações e, se for o caso, fazendo sugestões”. A figura 16 mostra como é um formulário realizado para essa avaliação.

Figura 16: Formulário de Graus de Desempenho Pessoal Ocupacional

Nome		Cargo			
Chefe Imediato		Órgão			
Fatores de avaliação	Muito abaixo do esperado	Abaixo do esperado	Dentro do esperado	Acima do esperado	Muito acima do esperado
Quantidade de trabalho: Volume de produção	Fraco ☐	Insuficiente ☐	Normal ☐	Bom ☐	Excelente ☐
Qualidade de trabalho: Cuidado, exatidão, correção	Fraco ☐	Insuficiente ☐	Normal ☐	Bom ☐	Excelente ☐
Sociabilidade: Relacionamento com as pessoas	Fraco ☐	Insuficiente ☐	Normal ☐	Bom ☐	Excelente ☐

Fonte: Lacombe (2017, p. 74)

Lacombe (2017, p. 74) explica que “as avaliações de desempenho neste nível devem ser feitas com frequência trimestral, as semestrais podem não ser suficientes. Avaliações mais frequentes tendem a aumentar a precisão”. Sobre a “avaliação de Potencial e de Qualificações”, Lacombe (2017, p. 75) explica seus “objetivos, nível dos avaliados e feedback”:

O objetivo dessas avaliações é proporcionar informações à alta administração da empresa para decisões sobre o aproveitamento e o encarreiramento do avaliado. Este ponto deve ficar claro para todos os envolvidos no processo, pois, embora esse tipo de avaliação possa proporcionar alguns subsídios para melhorar o desempenho dos avaliados na sua posição atual, esta não é sua principal finalidade. O objetivo é proporcionar informações sobre promoções, demissões, tipos de treinamento requeridos, transferências e outras decisões sobre o reposicionamento do pessoal. As ações executivas que se seguem devem visar a ter as pessoas certas nos lugares certos com o treinamento adequado. Muitas vezes temos pessoas excelentes que não são adequadas para as posições que ocupam. Com as informações proporcionadas pela avaliação pode-se corrigir esse problema. Em termos de custo e benefício, há que se limitar o pessoal a ser incluído no processo. Geralmente avalia-se do pessoal de chefia intermediária para cima, inclusive os que têm perspectivas de assumir uma chefia intermediária.

Sendo assim ficou claro que a avaliação de desempenho é muito importante, pois é ela quem diz se as atividades desempenhadas pelos colaboradores, tanto de maneira individual, como em equipe, de modo coletivo, está sendo realizada de maneira eficiente ou se a necessidade de realizar treinamento para suprir as deficiências.

Também ficou claro que muitos fatores podem influenciar no desenvolvimento das pessoas, estes fatores podem ser internos, ou seja, dentro da organização ou até mesmo fatores externos, causados pelo ambiente externo a empresa em que a pessoa vive.

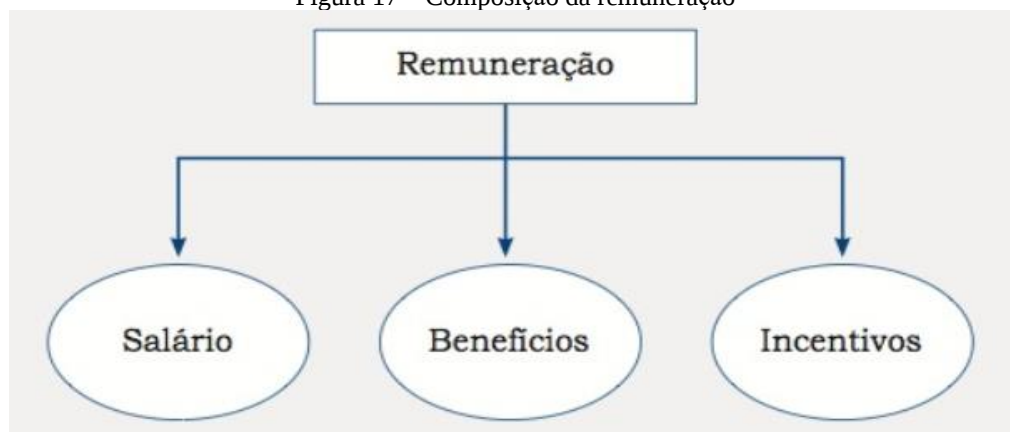
A necessidade da realização de um feedback e de modo claro e objetivo, se mostrou muito eficiente no caso de deixar claro para o colaborador quais estão sendo os resultados obtidos por eles.

2.5 – Remunerações, recompensas e benefícios

As pequenas empresas precisam pensar em maneira de manter seus talentos evitando assim o desperdício de todo o tempo e recursos gastos com a pessoa, para então ela resolver ir trabalhar em uma organização maior. De acordo com Fernando Jucá (2012, p.79), “talentos são realmente preciosos”, são “o maior patrimônio da empresa”. Por esse motivo é muito importante encontrar pontos que motivem a pessoa a permanecer fiel a organização.

Quanto as recompensas e as remunerações, Marques (2016, p. 12) explica que ela “representa o somatório de tudo o que a organização paga habitualmente a um empregado em contra-partida pelo trabalho realizado pelo empregador ou por terceiro”. Segundo ele, “a remuneração é constituída de três grupos principais de recompensas: o salário, os benefícios e os incentivos”. A Figura 17 exemplifica conceito apresentado.

Figura 17 – Composição da remuneração



Fonte: Marques (2016, p. 12)

Quanto a esses conceitos apresentados na figura 17, Marques (2016, p. 12) explica:

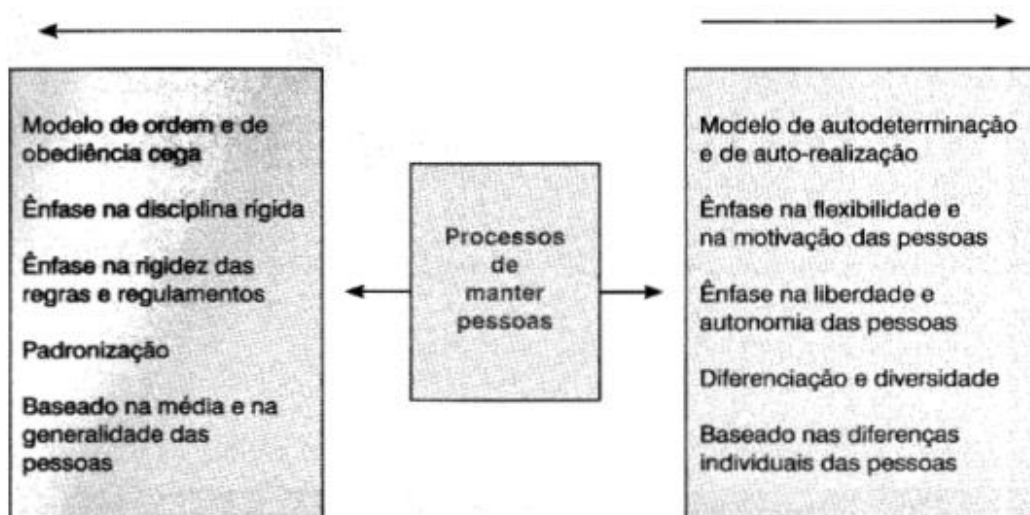
Salário - O salário representa a contraprestação devida ao empregado/colaborador pela prestação de serviços. É estabelecido em contrato, no qual estão especificadas suas principais características, como o valor, data e forma de pagamento. O salário está atrelado a um cargo, que lhe serve de referência.

Incentivos - Incentivos são prêmios ou bônus pagos pela organização para estimular e reconhecer um desempenho diferenciado. Os programas de incentivos também são conhecidos como programas de remuneração variável.

Plano de cargos e salários - Um plano de cargos e salários é um instrumento utilizado na gestão de recursos humanos para definição das políticas de remuneração, normatizando internamente os critérios para criação, alteração e extinção de cargos, bem como para as tabelas e formas de progressão salarial. Possibilita, também, contribuir para a definição de políticas que tenham em vista o desenvolvimento, a capacitação, a valorização e o reconhecimento dos colaboradores, propiciando um ambiente de busca de resultados e aumento da produtividade individual e coletiva, eliminando as incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais ou insatisfações.

Jucá (2012, p. 29) explica que “para engajar os talentos da empresa (e atrair novos talentos também!)”, a empresa precisa se procurar em contar com a ajuda do seus gestores. Para ele “o líder deve saber fazer a ponte entre cada desafio ou meta empresarial e os valores e o propósito da empresa”. E esses “valores e propósito que o líder vive diariamente e nos quais ele realmente acredita”. Agindo assim o líder conseguirá motivar as pessoas. No processo de manter pessoas Chiavenato (2010, p. 437) destaca a diferença das abordagens nas empresas de acordo com a figura 18.

Figura 18: Abordagem das empresas tradicional e moderna



Fonte: Chiavenato (2010, p. 437)

Deste modo Chiavenato (2010) deixa claro que a forma como era o pensamento das organizações voltadas em manter as pessoas mudou muito. O autor explica que anteriormente as empresas eram menos flexíveis e mais rígidas e hoje em dia, apesar de um modelo mais livre

e flexível, as empresas conseguem maiores e melhores resultados.

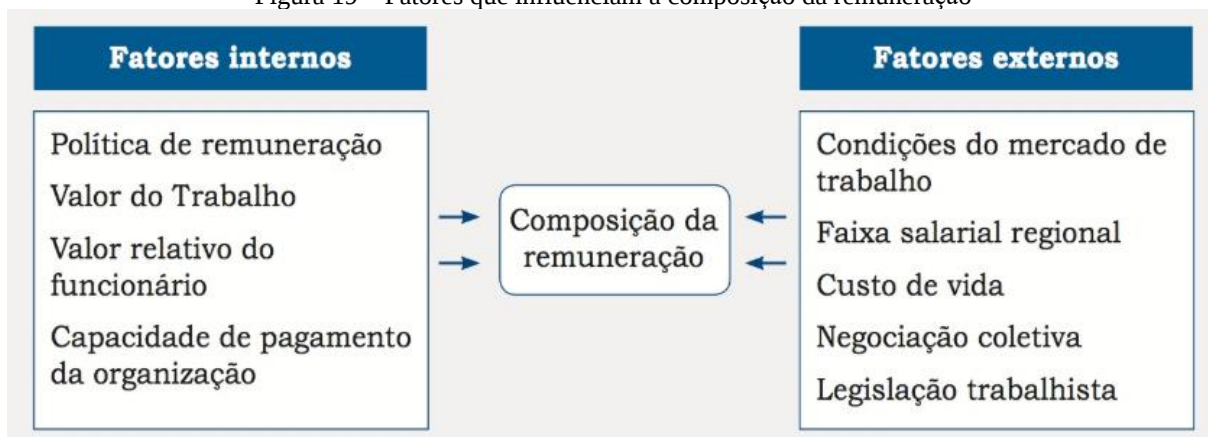
Sendo assim, um método muito utilizado pela organizações para motivar as pessoas a se manterem na organização são as recompensas e os benefícios dados pela organização. Segundo Marques (2016, p. 15), eles devem “respeitar o equilíbrio interno e o externo”. O autor explica:

O valor da remuneração tem equilíbrio externo quando ela está compatível com o que outras organizações semelhantes pagam para o mesmo cargo. A remuneração está equilibrada externamente quando o valor que se recebe da organização para a qual o sujeito trabalha for próximo do valor que organizações semelhantes pagam para o mesmo cargo que ele ocupa.

Esses são dois princípios fundamentais, pois devem ser atendidos, simultaneamente, pelo sistema de remuneração. O atendimento de apenas um deles poderá causar um sentimento de injustiça, que terá como consequência a insatisfação dos empregados

Sendo assim, Marques (2016, p. 15) considerou alguns “fatores que devem ser considerados para composição da remuneração”. Para o autor, “Ao iniciar o processo para desenhar um sistema de remuneração, uma organização deve considerar uma série de fatores internos e externos que influenciarão o valor do que será pago aos colaboradores”. A Figura 19 explica:

Figura 19 – Fatores que influenciam a composição da remuneração



Fonte: Marques (2012, p. 15) adaptado de Snell e Bohlander (2010)

Pensando nessas influências as empresas precisam pensar bem em qual será então a remuneração do colaborador, pois ela precisa lembrar que os salários são mensais e ela precisa honra-los, então ela não pode simplesmente estipular um valor sem avaliar a sua capacidade de cumprir com aquele compromisso.

Sobre os benefícios, Marques (2012, p. 37) define como um “conjunto de programas e planos que envolvem serviços que são oferecidos pela organização para suprir as necessidades dos funcionários”.

Quanto aos tipos de benefícios Marques (2012, p. 40) afirma que “os benefícios podem ser classificados em dois grupos distintos: os benefícios compulsórios e os benefícios espontâneos”. O autor explica:

Entende-se por benefícios compulsórios aqueles que são definidos por lei ou acordo ou convenção coletiva, firmado com os sindicatos que representam os funcionários, como férias, remuneração adicional de férias, 13º salário, vale-transporte, salário-maternidade, seguro de acidentes do trabalho etc.

Os benefícios espontâneos são oferecidos por deliberação da organização, sem que haja a necessidade de cumprir uma determinação legal, e procuram atender a necessidades não cobertas pelos benefícios legais, tais como: seguro de vida em grupo, empréstimos, auxílio financeiro, reembolso de despesas com educação, previdência privada etc.

Quanto as “vantagens e desvantagens do plano de benefícios flexíveis”, Marques (2012, p. 41) explica que algumas empresas escolhem este tipo de benefício “preocupadas em atender às necessidades dos seus empregados e, considerando que essas necessidades mudam por várias razões”. O autor destaca a figura 20.

Figura 20: Vantagens e desvantagens do plano de benefícios flexíveis

Vantagens	Desvantagens
Os funcionários selecionam benefícios que atendam às suas necessidades individuais.	A má seleção dos benefícios concedidos aos funcionários resulta em custos financeiros indesejáveis.
As seleções de benefícios adaptam-se a uma força de trabalho (diversificada) em constante mudança.	Há certos custos adicionais para estabelecer e manter o plano flexível.
Os funcionários ganham mais entendimento dos benefícios que lhes são oferecidos e dos custos implícitos.	Os funcionários podem escolher benefícios que por eles são mais utilizados e que aumentam os custos da organização.
As organizações maximizam o valor psicológico de seu programa de benefícios, pagando apenas pelos benefícios altamente desejados.	
As organizações limitam os custos de benefícios, permitindo aos funcionários “comprá-los” apenas até uma quantia máxima definida.	
As organizações ganham vantagem competitiva no recrutamento e na retenção dos funcionários.	

Fonte: Marques (2012, p. 42) adaptado de Snell e Bohlander (2010)

Fica evidente que a gestão de recursos humanos deve encontrar a melhor maneira de equilibrar as necessidades dos colaboradores, com a capacidade das pequenas empresas para poder contribuir para o planejamento eficiente de quais serão as políticas aplicadas de remuneração, recompensas e benefícios visando assim contribuir para que os recursos humanos da organização consigam se manter fieis a empresa e não precisem ir trabalhar em outras organizações por estarem insatisfeitas com a atual.

Nem todos os benefícios fornecidos estão relacionados apenas com o lado financeiro. Segundo Muro (2019 p. 54) “embora o dinheiro possa ser um incentivo poderoso, a força de um elogio bem aplicado é ainda mais eficaz e indiscutivelmente mais acessível”. O autor explica que “não espanta verificar que as pessoas trabalham muito melhor quando o prêmio consiste em sentirem-se apreciadas, valorizadas e importantes”.

Chiavenatto (2008, p. 206) explica que “os prêmios não-monetários são intangíveis e incluem trabalho interessante e agradável, desafios e reconhecimento público”. Ainda segundo o autor, “certos prêmios não-monetários podem ser transformados em dinheiro no futuro (como aquisição de ações da companhia ou planos de aposentadoria)”

Portanto seja qual for a remuneração, recompensa ou benefício que a empresa forneça, ela deve sempre se lembrar que é necessário o equilíbrio entre as necessidades das pessoas e da organização, para que ambas saiam ganhando com a escolha feita pela gestão de recursos humanos.

Conclusão

Durante a pesquisa feita foi possível concluir que a gestão de recursos humanos tem como objetivo gerenciar os interesses organizacionais e dos colaboradores visando alcançar os melhores resultados.

A pesquisa mostrou que o pensamento de como era feita a gestão por partes das empresas mudou, atualmente, as empresas perceberam que o seu recurso de maior valor são as pessoas e elas precisam ser valorizadas. Por esse motivo a gestão de recursos humanos é de grande importância para as organizações, pois é através dela que a empresa pode alinhar seus objetivos com os objetivos de seus colaboradores, buscando desenvolver a máxima eficiência e eficácia na resolução de conflitos e alcance de metas e objetivos propostos se desenvolvendo e ganhando força.

Durante a conceituação de pequenas empresas, se tornou notável o investimento feito pelo governo brasileiro através da criação da Lei Geral das microempresas e empresas de pequeno porte, em 2006, segundo o site do SEBRAE (2020), instituindo até mesmo o incentivo do Simples Nacional criando assim benefícios para que as empresas pequenas se tornassem formais e que o maior número de empregos de carteira assinada fosse gerado ajudando assim a população a se desenvolver economicamente.

A forma de pensar como a gestão de recursos humanos deve ser realizada mudou muito com o passar dos anos, no passado, ela estava relacionada a posição de poder. Atualmente, o colaborador é visto como um recurso da organização, sendo um diferencial para ela. O novo perfil de colaboradores bem informados e criativos auxiliou nesta mudança de pensamento de acordo com a pesquisa realizada.

A gestão de recursos humanos pensada de forma estratégica é muito importante para todos os tipos organizações, principalmente no caso das pequenas empresas, onde os recursos são escassos e preciosos.

Sobre as práticas da gestão de recursos humanos a pesquisa analisou que primeiro passo a ser tomado é o processo de recrutamento e seleção realizados para escolher os colaboradores da organização, depois é realizado um treinamento ensinando os procedimentos e técnicas que serão necessárias para realizar as tarefas. Feito isso, é preciso realizar a avaliação do desempenho para analisar os resultados produzidos, depois segundo os autores vem a etapa das recompensas onde o colaborador é recompensado pelos seus resultados e por fim a prática dos benefícios que a pessoa recebe por seu trabalho por parte da organização.

Durante a pesquisa foi possível chegar a conclusão que para conseguir ter sucesso

no mundo atual dos negócios é preciso que a organização enxergue a gestão de RH como um aliado para o planejamento e alcance de suas metas e objetivos.

Foi compreendido sobre o planejamento da GRH, que deve-se pensar na empresa como um todo, analisar quais são seus princípios e valores, bem como a sua missão para que tudo esteja bem alinhado entre si. Deste modo é possível entender também que o planejamento de Recursos Humanos deve ser parte fundamental do pensamento estratégico das pequenas empresas, pois ele ajudará a organização a se programar para saber com detalhes qual é o perfil do profissional que é deverá ser recrutado para pertencer ao quadro de colaboradores da empresa, assim como quais deverão ser as suas competências técnicas para executar as tarefas de acordo com seu cargo, garantindo assim mais eficiência nos processos e evitando os gastos desnecessários com contratações e demissões de pessoal que não seja qualificado.

Quanto o processo de recrutamento e seleção, foi possível entender que é através desse processo que as empresas podem fazer a escolha de quais profissionais elas irão fazer uma experiência e posteriormente a contratação do colaborador caso a experiência tenha conquistado bons resultados. Ficou claro também que esta escolha é uma etapa muito importante no processo de gestão de recursos humanos e a empresa pode optar por realizar esse processo através do próprio gestor ou até mesmo contratar uma empresa especializada em processos seletivos otimizando assim o tempo que seria gasto com esta atividade.

Quanto o treinamento, ficou claro na pesquisa a real necessidade de treinar ou capacitar as pessoas para que as tarefas possam ser executadas de modo eficiente, tendo em vista que a empresa consiga os melhores resultados e se destaque em seu mercado de atuação.

Conclui-se também que a gestão de recursos humanos através do desenvolvimento e aplicação de treinamento especializado irá contribuir para que as pequenas empresas tenham mais competências técnicas evitando assim o desperdício de recursos, evitando prejuízo financeiro e o tempo gasto com retrabalhos. Por ser um processo cíclico, ficou claro que a GRH deve ficar sempre atenta para que esse treinamento seja constante, porém ela precisa tomar cuidado com o objetivo principal que cada treinamento terá para não aplicar um treinamento desnecessário gerando assim um desgaste e prejuízos para a organização.

Sobre a avaliação de desempenho, ficou claro que é muito importante, pois é ela quem diz se as atividades desempenhadas pelos colaboradores, tanto de maneira individual, como em equipe, de modo coletivo, está sendo realizada de maneira eficiente ou se a necessidade de realizar treinamento para suprir as deficiências.

Também ficou claro que muitos fatores podem influenciar no desenvolvimento das pessoas, estes fatores podem ser internos, ou seja, dentro da organização ou até mesmo fatores

externos, causados pelo ambiente externo a empresa em que a pessoa vive.

A necessidade da realização de um feedback e de modo claro e objetivo, se mostrou muito eficiente no caso de deixar claro para o colaborador quais estão sendo os resultados obtidos por eles.

Foi possível ainda concluir que as pequenas empresas precisam pensar em maneira de manter seus talentos evitando assim o desperdício de todo o tempo e recursos gastos com a pessoa, para então ela resolver ir trabalhar em uma organização maior. Pensando nesta necessidade, a GRH precisa então pensar em como remunerar, recompensar e dar benefícios para incentivar a pessoa a continuar pertencendo a organização.

Quanto a remuneração ficou evidente elas sofrem influências internas e externas, por esse motivo, as pequenas empresas precisam pensar bem em qual será então a remuneração do colaborador, pois as elas precisam lembrar que os salários são mensais e elas precisam honra-los, então as pequenas empresas não podem simplesmente estipular um valor sem avaliar as suas reais capacidades para cumprir com aquele compromisso.

Ficou evidente também que a gestão de recursos humanos deve encontrar a melhor maneira de equilibrar as necessidades dos colaboradores, com a capacidade das pequenas empresas para poder contribuir para o planejamento eficiente de quais serão as políticas aplicadas de remuneração, recompensas e benefícios visando assim contribuir para que os recursos humanos da organização consigam se manter fieis a empresa e não precisem ir trabalhar em outras organizações por estarem insatisfeitas com a atual. E essas recompensas podem ser financeiras ou não, muitas vezes um simples gesto de agradecimento e valorização do funcionário já é muito apreciado por todos. Portanto, ficou claro que seja qual for a remuneração, recompensa ou benefício que a empresa forneça, ela deve sempre se lembrar que é necessário o equilíbrio entre as necessidades das pessoas e da organização, para que ambas saiam ganhando com a escolha feita pela gestão de recursos humanos.

Conclui-se então com a elaboração de toda a pesquisa é que fundamental se pensar na gestão de recursos humanos como um importante aliado para a obtenção do sucesso das pequenas empresas, pois é através dele que é possível se planejar como as tarefas serão realizadas, bem como recrutar e selecionar as pessoas certas para a organização, treinando-as para serem eficientes e conquistarem os melhores resultados, ainda sendo possível através da GRH realizar a avaliação de desempenho de modo individual e coletivo, dando um feedback de qualidade e remunerando, recompensando e beneficiando os colaboradores de forma que eles se sintam motivados e empenhados em dar o seu máximo, além de se manterem fieis a organização.

Bibliografia

- ALMEIDA, Hélder Lopo Alves dos Santos. **Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas**. 2009. Disponível em: <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/10158/1/tese.pdf>> Acesso em: 26 de maio de 2020.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Por que administrar estrategicamente recursos humanos?** Rae Artigo. São Paulo. 1993. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v33n2/a03v33n2>>. Acesso em: 21 de maio de 2020.
- CAMPOS, P. R. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro. Campus, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo; McGraw Hili do Brasil, 1975.
- CHIAVENATO, Idalberto, 1936. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: Abordagens prescritivas e normativas**, volume I. 7.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: Abordagens descritivas e explicativas**, volume II. 7.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa**. 8.ed. Barueri, SP : Manole, 2016.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. 9 ed. São Paulo: Gente, 2002.
- FLIPPO, Edwim B. **Princípios de administração de pessoa**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1976.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2013.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- JABBOUR, Charbel José Chiappetta; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; TEIXEIRA, Adriano Alves; JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa. **Gestão de recursos humanos e**

desempenho operacional: evidências empíricas. Gest. Prod., São Carlos, v. 19, n. 2, p. 347-360, 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/gp/v19n2/v19n2a09.pdf>>. Acesso em: 22 de maio de 2020.

JUCÁ, Fernando. **Academia da liderança:** Como desenvolver sua capacidade de liderar. / Fernando Jucá, com Ediberto Carnalione, Ricardo Jucá e Ruy Biton. Campinas. Papirus 7 Mares, 2012. 192p.

JUCIUS, J. M. **Administração de pessoal.** São Paulo, 1979.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos Humanos.** Saraiva Educação S.A., 2017

LOPES, teopoído V. M. **Problemas de pessoal na empresa moderna.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico de recursos humanos**– 2. ed. – São Paulo : Atlas, 2017.

MARQUES, José Carlos. Recursos humanos – São Paulo, SP : Cengage, 2016.

MARQUES, José Carlos. **Recursos Humanos.** Cengage Learning Edições Ltda. São Paulo – SP, 2016

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

MESSER, J. E. C. **Em busca de um modelo de integração de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos.** Rio de Janeiro: Cadernos EBRAP, nº 40, 12/88.

MINTZBERG, H. **Safari de estratégias:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MURO, Paco, 1946- G.E.R. – **Gestão Eficaz de Recompensas.** – (Fora de coleção) ISBN 978-989-694-360-8, 2019

NAISBITT, J.; ABUDERNE, P. **Reinventando a empresa.** Lisboa, 1987.

NSOFF, H. Giro. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGrawHill do Brasil Ltda., 1977

RODARTE, Marina Portela Fernandes. **Gestão de recursos humanos em pequenas empresas:** Políticas, práticas, e desafios das organizações de pequeno porte na cidade de Belo Horizonte. Belo Horizonte, 2012. Disponível em:

<https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-8ZSLXV/1/marina_portela_fernandes_rodarte.pdf>. Acesso em: 26 de maio de 2020.

SANTOS, Julio César S. **Recursos Humanos** – Conceitos, Definições e Planejamento. RH na prática. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recursos-humanos-conceitos-definies-e-planejamento/>>. Acesso em: 22 de maio de 2020.

SEBRAE. 2020. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>

Acesso em: 29 de maio de 2020.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: A arte e a pratica da organização que aprende**. 31.ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2016.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Rev. Atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.