

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Vinicius de Oliveira Mazza

GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS

Taubaté – SP

2021

Vinicius de Oliveira Mazza

GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração da Universidade de Taubaté.

Orientador (a): Prof. Júlio Gonçalves

**Taubaté – SP
2021**

**Grupo Especial de Tratamento da Informação - GETI
Sistema Integrado de Bibliotecas -SIBi
Universidade de Taubaté - UNITAU**

M477g Mazza, Vinicius de Oliveira
Gestao de pessoas em pequenas empresas / Vinicius de
Oliveira Mazza - 2021.
33 f. : il.

Monografia (graduação) - Universidade de Taubaté,
Departamento de Gestão e Negócios, Taubaté, 2021.
Orientação: Prof. Me. Júlio César Gonçalves, Departamento de
Gestão e Negócios.

1. Administração de pessoal. 2. Planejamento estratégico. 3.
Empresas. I. Título.

CDD 658.3

Vinicius de Oliveira Mazza

GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração da Universidade de Taubaté.

Orientador (a): Prof. Júlio Gonçalves

Data: _____

Resultado: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por toda força e amparo nos momentos difíceis, a todos aqueles que me ajudaram nesta caminhada, entre eles principalmente minha família, por estarem sempre presentes e me dando o total apoio.

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho em primeiro lugar a Deus, que me deu saúde e forças para superar todos os obstáculos e os momentos difíceis a que eu me deparei ao longo da minha graduação e as superei.

Também agradeço ao meu pai, e minha mãe, por serem essenciais na minha vida, por me incentivarem a ser uma pessoa melhor e não desistir dos meus sonhos e conquistar mais esta vitória.

Para finalizar agradeço aos colegas de classe, a Instituição de Ensino e, ao nosso coordenador de curso, que nos representou com excelência em todo o tempo que passamos dentro da instituição.

“Saiba que o seu destino é traçado pelos seus próprios pensamentos, e não por alguma força
que venha de fora”
(Martin Luther King).

MAZZA, Vinicius de Oliveira. **Gestão de pessoas em pequenas empresas**. 2021. 33 fls. Trabalho de Graduação, modalidade Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título em Bacharel em Administração de Empresas do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté, Taubaté.

O propósito básico desta pesquisa é observar a contribuição da Gestão de Pessoas para o cenário enxuto e altamente competitivo que vivenciam as pequenas empresas. O pressuposto adotado é o de que a Gestão de Pessoas pode influenciar no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e da empresa, gerando conseqüentemente, benefícios e vantagens competitivas. Para que isto aconteça, contudo, é necessário que as práticas e políticas de Gestão de Pessoas estejam adequadamente alinhadas com os objetivos, as metas e as estratégias organizacionais. Assim, este estudo busca compreender como se desenvolve e é acompanhado o processo de integração de uma Gestão de Pessoas voltada a pequenas empresas e as estratégias organizacionais, contribuindo para gerar maior sinergia, redução de rotatividade e, aumento da produtividade. O objetivo geral deste trabalho foi de tratar sobre a problemática de melhor entendimento e posicionamento para aumentar a produtividade, reduzir a rotatividade e criar um ambiente de trabalho com maior sinergia. O presente trabalho é uma revisão de literatura, qualitativa e descritiva sobre a importância da Gestão de Pessoas em pequenas empresas. A Gestão de Pessoas deve inicialmente conhecer o cenário laboral das pequenas empresas, conhecendo primeiramente as premissas, fragilidades, diretrizes, tendências e, possíveis contribuições e benefícios que uma base estruturada na qualificação dos colaboradores pode fornecer. Para usufruir adequadamente de todos os benefícios, a Gestão de Pessoas tem que lapidar as pequenas empresas, deixando o âmbito de somente atividades operacionais para gerenciar recursos e tomar decisões que possam elevar o nível de maturidade coletiva, assim, poderá absorver totalmente os benefícios de uma gestão muito mais estratégica. A Gestão de Pessoas gera muitos benefícios, pois, possibilita melhor entendimento das funções e das atividades realizadas, em um processo de aprendizagem que modifica o pensamento e, principalmente, a cultura da empresa, definindo ações que aprimoram a execução de atividades.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Pequenas Empresas, Produtividade, Rotatividade e Sinergia no Ambiente de Trabalho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Exemplos para avaliação e acompanhamento de desempenho 27
posteriores ao treinamento

Figura 2 – Avaliação e verificação da eficácia posterior a realização do 28
treinamento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA DO TRABALHO	11
1.2 OBJETIVO DO TRABALHO	11
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 PROBLEMA	12
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	12
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	13
1.2 METODOLOGIA.....	13
1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	14
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1 GESTÃO DAS PESSOAS NO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE	16
2.2 REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS	16
2.3 FERRAMENTAS PARA GERAR MAIOR SINERGIA NO AMBIENTE DE TRABALHO POR MEIO DA GESTÃO DE PESSOAS	17
3. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	19
3.1 DETALHAMENTO E ESPECIFICIDADE DO TEMA	20
4 RESULTADOS.....	27
4.1 ANÁLISE DA PESQUISA (OU DISCUSSÃO)	30
5 CONCLUSÕES.....	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

1 INTRODUÇÃO

Na Gestão de Recursos Humanos, referente ao público alvo de pequenas empresas, os desafios surgem em quantidade e variedade diversificadas, caracterizando a necessidade de gerir uma nova estrutura de conhecimento, inserindo mecanismos, técnicas e metodologias que possam auxiliar na determinação e no direcionamento da escolha da melhor opção, para que a empresa possa direcionar os seus colaboradores, a realizar as suas atividades com eficácia.

O fator de potencial motivador para obtenção de diferencial competitivo, por meio da descoberta de novos mecanismos de gestão de recursos humanos, com influência positiva sob seus subordinados, poderá gerar o clima da organização, com resultantes em aprimoramento de suas atividades.

As variáveis que poderão interferir no processo de pesquisa e elaboração do Trabalho de Graduação são as legislações e normas vigentes, além de situações de mercado e tecnológicas, como crises econômicas, a crise pandêmica e, necessidades de novos investimentos, principalmente se forem altos e, de prioridades com rapidez.

1.1 TEMA DO TRABALHO

A pesquisa deste trabalho busca analisar o tema “Gestão de pessoas em pequenas empresas”, provendo melhor entendimento do cenário vivenciado por cenários que competem a gestões familiares nos negócios, geralmente baseadas e motivados pelo empreendedorismo.

1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

Como objetivo Institucional este trabalho busca desenvolver um Trabalho de Graduação para a obtenção do diploma de Bacharel em Administração.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho foi de tratar sobre a problemática de melhor entendimento e posicionamento para aumentar a produtividade, reduzir a rotatividade e criar um ambiente de trabalho com maior sinergia.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Expor a gestão das pessoas no aumento da produtividade;
- b) Demonstrar a redução da rotatividade na gestão de pessoas e;
- c) Analisar as ferramentas para gerar maior sinergia no ambiente de trabalho por meio da gestão de pessoas.

1.3 PROBLEMA

A Gestão de Pessoas possui relação direta com a competitividade das empresas. Diante do exposto cabe indagar-se: Neste contexto o desenvolvimento das pessoas nas empresas se posiciona positivamente para aumentar a produtividade, reduzir a rotatividade e criar um ambiente de trabalho com maior sinergia?

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A gestão de pessoas voltada para pequenas empresas se caracteriza como um pequeno empreendimento, com ideias, negócios e condições inovadoras. Possui em seus colaboradores o grande diferencial, com capacidade de destaque a marca e fidelização dos clientes em um mercado de cada vez maior competitividade.

Devido a estrutura familiar e de pequeno porte não comportar a mesma oferta de salários e benefícios das empresas de médio e grande porte, o grande desafio envolve

principalmente os processos de atração e retenção de talentos, gerando condições para elevação da autoestima dos colaboradores.

As empresas de pequeno porte buscam desenvolver sempre os benefícios que disponibiliza aos seus colaboradores e, como contam com poucos recursos, inclusive mão de obra, buscam reduzir a rotatividade e o absenteísmo. Neste contexto, este trabalho é relevante e se justifica diante a demonstração da extrema importância no fornecimento de informações relativas acerca do tema em abordagem, considerando a grande importância para os beneficiários, para a família, para a sociedade e para o País, disseminados por meio de uma pesquisa que aborda a visão do esclarecimento das informações abordadas.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo é realizado no município de Taubaté, localizado na região do Vale do Paraíba do Estado de São Paulo.

Os resultados apresentados refletem dados em um determinado período, de janeiro de 2010 a junho de 2021, e demonstram, por meio da revisão bibliográfica os resultados alcançados.

1.2 METODOLOGIA

Utilizou-se o método analítico descritivo.

Desenvolveu-se o trabalho principalmente por meio de pesquisa bibliográfica e revisão de literatura, em que serão utilizados os processos de identificação e compilação, bem como por intermédio de artigos científicos, dados obtidos em órgãos competentes, entre outras fontes que sejam necessárias durante o desenvolvimento do trabalho.

O presente trabalho é uma revisão de literatura, qualitativa e descritiva sobre a importância da Gestão de Pessoas em pequenas empresas e sua contribuição para aumentar a produtividade, reduzir a rotatividade e criar um ambiente de trabalho com maior sinergia.

Os artigos e trabalhos citados nesta revisão foram publicados nos últimos dez anos, com exceção de autores de base, nos idiomas português e inglês. A coleta de dados foi através de fontes retiradas por meio das plataformas Google Acadêmico, bases de dados (livros, sites

de banco de dados, entre outros), como Scientific Eletronic Library (SCIELO), Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), como também livros e sites relacionados ao tema em questão e, a inclusão de obras e textos obedeceu aos seguintes descritores: Gestão de Pessoas, Pequenas Empresas, Produtividade, Rotatividade e Sinergia no Ambiente de Trabalho. Os critérios de exclusão se referem a publicações não relacionadas ao tema deste trabalho.

1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em 4 (quatro) capítulos, de forma que a seqüência das informações ofereça um perfeito entendimento de seu propósito.

No Capítulo 1, apresenta-se uma introdução abordando questões como a importância da Gestão de Pessoas para as pequenas empresas como diferencial de competitividade e estratégia e, ainda trata dos objetivos, da importância do tema, da delimitação do local onde o estudo foi desenvolvido, do Método ou metodologia e como está organizado.

O Capítulo 2 trata da revisão bibliográfica, necessária para fundamentar a pesquisa, acerca de temas que retratam os objetivos específicos como no subcapítulo 2.1 que aborda a importância da contribuição da Gestão das Pessoas no aumento da produtividade. No subcapítulo 2.2 segue a abordagem sobre a contribuição da Gestão de Pessoas na redução da rotatividade dos colaboradores e, no subcapítulo 2.3 aborda os benefícios de compor uma estrutura de trabalho utilizando as ferramentas da Gestão de Pessoas para gerar maior sinergia no ambiente de trabalho.

O capítulo 3 referente ao Desenvolvimento da Pesquisa e o subcapítulo 3.1 que descreve o detalhamento e especificidade do tema complementam a revisão de literatura com uma abordagem mais específica sobre as ferramentas da Gestão de Pessoas para gerar um ambiente de trabalho com mais sinergia e, conseqüentemente, reduzir a rotatividade e aumentar a produtividade, indicando o processo de aprendizagem organizacional a melhor opção para as pequenas empresas.

O Capítulo 4 trata dos resultados e o subcapítulo 4.1 trata da análise da pesquisa especificando a importância do processo de aprendizagem nos objetivos e problema propostos, transformando o ambiente laboral e os colaboradores de somente operacionais para uma melhor aquisição de conhecimento pelo processo de aprendizagem a educação

corporativa, que contribui, por meio do treinamento e desenvolvimento, para a mudança da cultura organizacional, inserindo novas práticas.

No Capítulo 5 são realizadas as conclusões e sugestões para futuros estudos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Uma das principais dificuldades da gestão de recursos humanos envolve a falta de recursos e de estrutura para prover um departamento inteiro voltado a fins específicos, considerando que somente a parte burocrática e de controle de recursos humanos já demanda muito tempo para ser cumprida (LANDIM, 2017).

2.1 GESTÃO DAS PESSOAS NO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE

Na gestão de pessoas de pequenas empresas, sempre há a manutenção de um colaborador específico com muitas responsabilidades, gerando dependência da empresa neste profissional, principalmente em relação a treinamentos em rotinas trabalhistas do setor de departamento pessoal, que, acaba, na maioria das vezes, gerenciadas pelo setor financeiro ou contábil (ALCALDE et al; 2017).

A gestão de pessoas em pequenas empresas se tornou muito mais do que simplesmente controlar as folhas de pagamento, dos cálculos de ponto, as horas extras e tributos. Passou a representar os cuidados para com o ambiente de trabalho, zelando pelas relações interpessoais e a manutenção e satisfação dos colaboradores, como seu principal cliente interno (BATISTA, 2011).

Cabem, pois, buscar a manutenção dos colaboradores, por meio de sua satisfação, principalmente em relação as políticas de valorização e reconhecimento desenvolvidas para a empresa, permitindo, por sua base consolidada, investimento em melhorias na qualidade de vida dos colaboradores (FRANÇA, 2014).

A atração e a retenção de talentos nas empresas de pequeno porte se tornam um grande desafio em relação ao desenvolvimento de pessoas, principalmente agregando objetivos com foco no aumento da produtividade, da redução da rotatividade e da criação de um ambiente de trabalho com muito mais sinergia (AVONA; BIGI; BIGI, 2014).

2.2 REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS

A rotina diária vira uma questão totalmente empreendedora, pois, se faz necessário gerir constantemente a motivação, orientando e direcionando os colaboradores a

produtividade, assumindo de fato suas funções na empresa, participando ativamente, com soluções, ideias e propostas de melhorias (LANDIM, 2017).

A estigma de falta de recursos que vivencia a gestão de pessoas nas pequenas empresas encontra, ainda, forte redução do número de colaboradores, além da resistência da própria gestão que não consegue perceber a importância e o retorno de alguns investimentos necessários (MARRAS, 2016).

Na verdade, boa parte do investimento pode ser realizado sem grandes custos, investindo em tempo e disponibilidade de agentes multiplicadores, além, de reforçar os canais de sugestões, com ou não premiações, mas, com valorização e reconhecimento, além de fortalecer os recursos e procedimentos já existentes, em um plano gradativo motivacional (FRANÇA, 2014).

A gestão de pessoas em pequenas empresas possui um poder muito grande, rico de ser melhor explorado para que possa enfim gerar a contribuição esperada, ou até mesmo além das expectativas, para o alcance de resultados muito mais satisfatórios (LANDIM, 2017).

2.3 FERRAMENTAS PARA GERAR MAIOR SINERGIA NO AMBIENTE DE TRABALHO POR MEIO DA GESTÃO DE PESSOAS

Um ambiente de maior sinergia deve manter o foco na satisfação dos seus colaboradores, com fortalecimento ao comprometimento para com o trabalho, passíveis de uma gestão apta a tornar os desafios em oportunidades, com base estruturada e superação (CARPINETTI, 2012).

O investimento no desenvolvimento dos profissionais nas pequenas empresas deve ser constante, principalmente a considerar que as atividades são realizadas por um único colaborador responsável pela gestão de pessoas, com grandes desafios e expectativas (BATISTA, 2011).

No mais, cabe investir para buscar melhor a produtividade, a comunicação interna, qualidade e fortalecimento nos relacionamentos e nos resultados gerais do negócio, pois, com motivação, o trabalho flui melhor e com mais eficácia, com melhor contribuição individual e em grupo, com melhor disposição ao comprometimento para com os objetivos da empresa (CARPINETTI, 2012).

Como principais benefícios da gestão de pessoas nas pequenas empresas ocorre a manutenção de uma gestão de pessoas que buscam maior visibilidade, requerendo melhor acompanhamento comportamental dos colaboradores, definindo os parâmetros de maior atratividade (LANDIM, 2017).

Com maior atratividade, o ambiente de trabalho consegue manter melhor os talentos na empresa, amenizando a evasão por diferenças salariais ou de benefícios, implementando o desenvolvimento por meio de programas de capacitação de pessoas, buscando sempre o melhor entendimento das necessidades que gerem treinamentos e aprendizagem organizacional, resultantes em futuras concentrações de habilidades e competitividade (ALCALDE et al; 2017).

Quando um ambiente de trabalho possui mais sinergia e harmonia, geram redução nas ausências por doenças e afastamentos, integrando os colaboradores como parte integral, o maior patrimônio da empresa, com corresponsabilidades nos resultados, onde, o crescimento de um caracteriza o crescimento de todos (LANDIM, 2017).

A abertura para feedbacks gera a capacidade para acompanhar os resultados e contribuir para com os desafios gerando, portanto, muito mais eficácia, uma grande parceria, diferenciando os colaboradores que se destacam e se diferenciam dos que buscam apenas o salário final, sem agregar valor algum, nem a empresa, nem a si mesmo (FRANÇA, 2014).

Dessa forma, o investimento em condições que possam valorizar os colaboradores e, por fim, gerar maior sinergia no ambiente de trabalho trazem grandes benefícios e precisam ser adequadamente conduzidos pela gestão da empresa para que se alcance os resultados esperados (LANDIM, 2017).

3. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A Gestão de Pessoas em pequenas empresas apresenta como principais dificuldades a retenção de talentos, pois, diante a pressão e produtividade que sofrem no mercado de trabalho, exigem mais funções de seus colaboradores e, por outro lado, possuem menos recursos para atender as suas expectativas, tanto profissionais, como pessoais (BATISTA, 2011).

A constante competitividade que as pequenas empresas sofrem equivalem ao mesmo porte das grandes organizações, em busca de sempre atender melhor às exigências de seus clientes, porém, divergem muito no retorno financeiro o que gera significativas limitações, como ocorre em relação a cargos e salários, essenciais para motivar os colaboradores e reduzir, conseqüentemente, a lucratividade (PONTES, 2011).

A Gestão de Pessoas, neste contexto, se torna um dos setores mais essenciais para que as atividades laborais se realizem em harmonia, apoiando as áreas produtivas, contribuindo com a administração de recursos, provendo uma estrutura que oferta grandes benefícios, sob um gerenciamento muito mais adequado (LANDIM, 2017).

A Gestão de Pessoas em pequenas empresas segue com muito planejamento, controle e monitoramento, pois, devidamente a não possuir os mesmos recursos financeiros que as grandes empresas, buscam sempre alternativas para conseguir atender, tanto as necessidades de seus clientes externos, como de seus clientes internos, com equilíbrio de manter a lucratividade (MARRAS, 2016).

Toda e qualquer ação, deve, portanto, ser adequada às necessidades das pequenas empresas, seguindo, principalmente, um planejamento financeiro bem elaborado. Neste cenário, ações que envolvem médio a grandes investimentos da empresa, conseqüentemente serão planejados a médio e longo prazos (FRANÇA, 2014).

A Gestão de Pessoas em pequenas empresas atua inicialmente na parte burocrática, realizando as funções de controle e cabíveis a pauta de Recursos Humanos, atividades muito mais burocráticas, como controle de ponto, folhas de pagamentos, entre outros. Assim, se faz necessário realizar primeiramente, antes de qualquer tomada de decisões, um diagnóstico organizacional (LANDIM, 2017).

Neste contexto, como métodos a Gestão de Pessoas deve utilizar mecanismos de base com foco principal na aprendizagem organizacional, utilizando mecanismos como programas

de treinamento que objetivem capacitação, aprimoramento e atualização profissional, atuando em sinergia com ferramentas de canais abertos de comunicação, participação, filtro estratégico de ideias, em busca de um gerenciamento muito mais democrático e flexível (ALCALDE et al; 2017).

A Gestão de Pessoas irá incorporar a estrutura das pequenas empresas, novas concepções e estruturas, distribuindo adequadamente as funções e responsabilidades, com atuação e ganhos em todos os níveis hierárquicos. Segue introduzindo uma gestão que favorece lideranças muito mais participativas, onde, ocorre a valorização de novas opiniões e ideias dos colaboradores, sob a criação de equipes participativas, comprometidas e envolvidas com os objetivos organizacionais (FRANÇA, 2014).

As pequenas empresas passam a inovar, por meio de suas estratégias de Gestão de Pessoas, um gerenciamento muito mais transparente, visível e confiável, estruturando uma base de trabalho com ganhos mútuos, aprimorados em um cenário de aprendizagem, voltado ao desenvolvimento e capacitação e, portanto, a um cenário voltado a soluções e melhorias (BATISTA, 2011).

Esta nova Gestão de trabalho favorece as pequenas empresas oportunidades de crescimento, com expansão da capacidade laboral colaborativa, estruturada em uma base teórica em conjunto com as experiencias vivenciadas na prática. Esta pesquisa segue, portanto, um desenvolvimento que possibilita oportunidades de conciliar a burocracia de RH ao gerenciamento realizado pela Gestão de Pessoas (BATISTA, 2011).

No mais, adequar os benefícios da Gestão de Pessoas a realidade das pequenas empresas favorece contribuir para um melhor entendimento do tema por parte dos interessados e, ainda, contribuir para perspectivas de trabalhos futuros. No contexto da Gestão de Pessoas em pequenas empresas as opções são amplas, porém, as que mais adequadas para aprofundar e aprimorar este tema são as relacionadas a motivação, qualidade de vida e, produtividade (LANDIM, 2017).

3.1 DETALHAMENTO E ESPECIFICIDADE DO TEMA

A Gestão de Pessoas em empresas de pequeno porte deve fornecer recursos em equilíbrio e sinergia para que a interação de esforços possa atender aos requisitos que influenciam a expansão do mercado, atendendo respectivamente as exigências legais, sem

deixar de oferecer produtos e serviços confiáveis, de qualidade, capacitados com utilização de inovações tecnológicas (LANDIM, 2017).

O mercado vivencia uma alta competitividade, cenário este que passa a se caracterizar pela disseminação rápida de informações diante a maior disponibilidade e facilidade de acesso de tecnologias, expandindo a conscientização em relação a direitos, preços, ofertas e benefícios (FRANÇA, 2014).

Os consumidores (clientes externos) e os colaboradores (clientes internos) passam a perceber um novo cenário que disponibiliza oportunidades, condições socioeconômicas, alterando a realidade e orientação de necessidades e expectativas, com orientações que passam a require, ainda mais, um planejamento de recursos muito mais detalhado e minucioso, a ser realizado pela Gestão de Pessoas (LANDIM, 2017).

Este novo cenário favorece muito a rotatividade em pequenas empresas, pois, os colaboradores se capacitam e, por não encontrar na estrutura da pequena empresa o retorno financeiro e profissional esperado, buscam novas oportunidades no mercado de trabalho, além do colaborador que não busca oportunidades externas, porém, se acomoda e desmotiva, integrando os números de rotatividade (FRANÇA, 2014).

A Gestão de Pessoas em pequenas empresas transborda por muitos desafios que se não forem adequadamente gerenciados criam um clima de insegurança e instabilidade, desnortando os colaboradores dos objetivos organizacionais principais, que passam a se concentrar em suas necessidades básicas de garantia da empregabilidade (MARRAS, 2016).

A utilização de ferramentas que possam gerar maior sinergia, impulsionando os colaboradores ao alcance dos objetivos organizacionais, equilibram as necessidades, expectativas e a parceria existente entre os colaboradores e a empresa, um cenário em harmonia cuja interação entre os recursos e elementos possibilita alcançar o retorno esperado (FRANÇA, 2014).

A remuneração se caracteriza como o elo principal entre as empresas e os colaboradores e, na Gestão de Pessoas não é vista somente como apenas um item gerador de custos e despesas, pois, o planejamento dos salários torna maior a visibilidade das possibilidades existentes, o que promove maior competitividade, impulsionando e motivando (PONTES, 2011).

Tais perspectivas geram como efeito nos colaboradores, uma das mais fortes formas de recompensas, com uma maior gestão motivadora dos colaboradores, impulsionando ao

aperfeiçoamento e constante busca por resultados, almejando subir as etapas que possam atender as possibilidades ofertadas no plano de cargos e salários (PONTES, 2011).

O diagnóstico organizacional realizado no cenário de pequenas empresas sugere que após todos os desafios e dificuldades serem identificados, deve se realizar ações para minimizar seu impacto, a princípio utilizando se de premissas básicas para fundamentar a estrutura das pequenas empresas para receber o estabelecimento de novas diretrizes (AMORIM; FISCHER, 2010).

Neste contexto, todos os desafios e dificuldades que foram identificados vão se tornar na verdade, oportunidades de melhorias, elementos capacitadores, geradores de inovação, motivação, alavancas para o aprimoramento profissional e a expansão de novos conhecimentos, favorecendo o alcance dos objetivos e metas estabelecidos (MARRAS, 2016).

Como clientes internos das empresas, os colaboradores buscam atender plenamente suas necessidades e expectativas e, estas, possuem várias escalas caracterizadas individualmente segundo a Pirâmide de Maslow, desde as necessidades básicas de segurança as de satisfação e realização pessoal (LANDIM, 2017).

O equilíbrio e harmonia está em as empresas ofertarem, conforme seus recursos, o mínimo necessário que gere atratividade e retenção dos colaboradores, sem gerar rotatividade, conforme o atendimento a descrição de cada cargo e requisitos de mercado, fortalecendo o relacionamento entre ambos (MARRAS, 2016).

A empresa não almeja satisfazer todas as expectativas dos colaboradores que podem, inclusive, estar fora do contexto laboral, mas, no mínimo a empresa deve estar em dia com as legislações e deveres trabalhistas. Neste contexto, estão os pagamentos de salários em dia, a segurança ao realizar as atividades laborais, bem como, conforto e bem estar na realização das atividades diárias (FRANÇA, 2014).

Como diferencial segue manter ações eficazes em relação a redução da rotatividade, do absenteísmo, provendo os recursos necessários e gerando oportunidades, tanto de crescimento, como de aprimoramento profissional, como ocorre, por meio da aprendizagem organizacional, ofertando cursos, participação colaborativa, entre outras afins (LANDIM, 2017).

A Gestão de Pessoas possui como diferencial possuir sempre um canal de comunicação aberto aos colaboradores, tanto para coleta de ideias, propostas, como para incentivar um “desabafo” profissional e emocional. Todas as situações precisam ser

analisadas para realizar a identificação de ações cabíveis, filtrando o que cabem ações da empresa ou não (MARRAS, 2016).

Manter um canal de comunicação possibilita identificar os colaboradores mais participativos e criativos, além de abrir um meio de que eles possam contribuir com suas ideias e, ao mesmo tempo, serem creditados, recompensados e valorizados por sua participação, eliminando as barreiras de níveis hierárquicos. Comumente, os superiores ficam sozinhos com os créditos de apresentar novas ideias e resolução de problemas, apresentadas por seus subordinados, ou mesmo, podem não dar atenção a elas, frustrando os colaboradores (FRANÇA, 2014).

Inicialmente a apresentação de um plano de cargos e salários acompanha o planejamento financeiro de remuneração e benefícios, desenhado de acordo com os cargos necessários as atividades laborais da empresa, sendo, ainda, um mecanismo de incentivo e valorização do desempenho dos colaboradores. Cabe, portanto, a este processo, realizar as etapas essenciais que seguem o seguinte roteiro: (PONTES, 2011)

1. Estabelecimento de diretrizes por meio da política salarial e modelagem estratégica de remuneração, com base fundamentada em competências;
2. Realizar a definição do desenho do perfil e competências dos cargos estratégicos, de supervisão e operacionais;
3. Manter o equilíbrio interno, seguindo a lista de cargos, responsabilidades e resultados esperados;
4. Manter o equilíbrio dos salários em cumprimento as práticas salariais que sejam compatíveis com o mercado e segmento de atuação;
5. Aplicar as práticas de Gestão de Pessoas, com procedimentos operacionais e administrativos padronizados;
6. Definir um plano de carreira, conforme recursos da empresa, gerando reais expectativas para o desenvolvimento profissional e para a retenção dos colaboradores.

Manter os colaboradores é um processo constante, o qual cabe envolver e capacitar, se necessário, desenvolvendo e direcionando as suas habilidades específicas, o que por si

somente já se caracteriza como uma recompensa, atendendo as necessidades de satisfação pessoal, profissional e excelência (MARRAS, 2016).

Os resultados esperados envolvem uma Gestão de Pessoas com valorização do empenho e da criatividade que caminham para o alcance e sucesso dos objetivos da empresa, considerando que os colaboradores são vistos como capital humano organizacional, um ativo da empresa que atua na eficiência do negócio (LANDIM, 2017).

Quanto mais o colaborador se sente valorizado, mais se envolve com os objetivos da empresa, mais fica motivado e satisfeito, direcionando seus esforços e objetivos profissionais as metas estabelecidas e ações necessárias, em busca de obter aprimoramento pessoal, profissional e, integrando e contribuindo para a aprendizagem coletiva. Um dos bens e recompensas de grande valor das empresas está no acúmulo de conhecimento (FRANÇA, 2014).

As empresas que realizam um programa orientado pelo plano de recompensas e benefícios despertam nos colaboradores e na empresa, estímulos que possibilitam visualizar o complemento de suas necessidades básicas, como as da pirâmide de Maslow, referentes a moradia, segurança, alimentação, saúde, entre outras (LANDIM, 2017).

O cenário da empresa se modifica totalmente com o apoio da Gestão de Pessoas, pois, dentre muitos benefícios, a pressão laboral diante a concorrência acirrada do mercado, passa a ser gerenciada por profissionais com maior capacitação, com propostas e ações de melhorias e soluções (MARRAS, 2016).

Neste cenário, o trabalho se direciona a preencher as lacunas que forem identificadas, prover soluções e realizar melhorias, determinando as diretrizes por meio de políticas, como ocorre com as políticas de treinamento e desenvolvimento. Esta abordagem será utilizada, tanto para os colaboradores novos como para os colaboradores antigos (ALCALDE et al; 2017).

Toda e qualquer atividade que for identificada deve ser classificada conforme o nível de urgência e emergência e suprida conforme os recursos disponíveis. Assim, o gerenciamento deve focar em buscar sempre o desenvolvimento da organização, estabelecendo as premissas básicas necessárias para a fundamentação do cenário que deve tornar permissível a inserção de novas diretrizes (BATISTA, 2011).

A Gestão de Pessoas contribui e traz muitos benefícios as pequenas empresas, organizando, principalmente a estrutura, que a princípio pode apresentar necessidades

primárias, passíveis de gerar grandes dificuldades, impactando especificamente no comportamento e desempenho dos colaboradores. Desta forma, busca se envolver a todos os colaboradores, melhorando o seu desempenho e produtividade na realização das atividades diárias (LANDIM, 2017).

As ferramentas, métodos e técnicas que a Gestão de Pessoas fornece como apoio auxiliar e base fundamental atua diretamente na concepção coletiva. Como fatores de sinergia, motivam e impulsionam como novidade e inovações a cada etapa, quebrando paradigmas, barreiras culturais, resistências, elevando a percepção única de cada colaborador (FRANÇA, 2014).

O conhecimento dissolve muitas barreiras, principalmente, colocando a empresa a frente de seus concorrentes, o que torna o processo de aprendizagem um recurso imbatível, uma ferramenta de sinergia que modifica completamente o cenário laboral na empresa, possibilitando que, com o decorrer do tempo, os próprios colaboradores se tornem instrutores uns dos outros, sempre em busca de um objetivo comum, ou seja, os estabelecidos nas diretrizes da empresa (MARRAS, 2016).

O processo de aprendizagem dentro da empresa passa, portanto, a contribuir ativamente para melhorar a sinergia e exercer influência sobre os colaboradores que passam a realizar melhor desempenho no processo de busca de alcançar as metas estabelecidas, inclusive, padronizando a realização das atividades e, inserindo um contexto de novas descobertas (LANDIM, 2017).

O processo de aprendizagem prepara a empresa para migrar de um programa de Treinamento e Desenvolvimento para um processo de maior excelência, cuja prática passa a coordenação de uma Gestão de Pessoas que passa a integração com a área específica da Gestão de conhecimento, com diferencial orientativo a definir estratégias a longo prazo, definido como Educação Corporativa (ALCALDE et al; 2017).

A educação corporativa pode ser referenciada com a definição de ser muito mais do que um simples treinamento empresarial. Ainda, é muito mais do que somente um processo de qualificação dos colaboradores, ofertados pela empresa, se refere muito mais a prática que retrata a cultura organizacional (AMORIM; FISCHER, 2010).

Esta prática de excelência no processo de aprendizagem passa a gestão de articulações coerentes em relação as competências individuais e organizacionais, com amplitude que

abrange a busca constante por melhores práticas de educação corporativa, sob o contexto da inovação e do aumento da competitividade (AVONA; BIGI; BIGI, 2014).

A educação corporativa se torna uma alternativa da Gestão de Pessoas que direciona o processo de aprendizagem ao foco real no alcance de resultados, reciclando com nova ótica o conhecimento dos colaboradores e gestores, como forma de estruturar e consolidar a base do aprendizado contínuo, como ocorre com a melhoria do tempo gasto para realizar as atividades laborais, aumentando o desempenho e intensificando a conquista dos objetivos (AMORIM; FISCHER, 2010).

4 RESULTADOS

A Gestão de Pessoas deve inicialmente conhecer o cenário laboral das pequenas empresas, conhecendo primeiramente as premissas, fragilidades, diretrizes, tendências e, possíveis contribuições e benefícios que uma base estruturada na qualificação dos colaboradores pode fornecer .

Investir nos colaboradores é o mesmo que investir na empresa e no alcance de seus resultados, trazendo retorno, tanto as pequenas empresas, como para o negócio e, para os colaboradores, gerando um ambiente sinérgico, com harmonia, equilíbrio e interação entre todos os que o compõe.

Estas perspectivas geram modificações na forma de pensar e agir, em busca sempre de atender as perspectivas dos colaboradores, da empresa e, do mercado, sob uma compreensão total do que impulsiona o elemento humano, ou seja, as pessoas, contribuintes eficazes, geram diferencial competitivo.

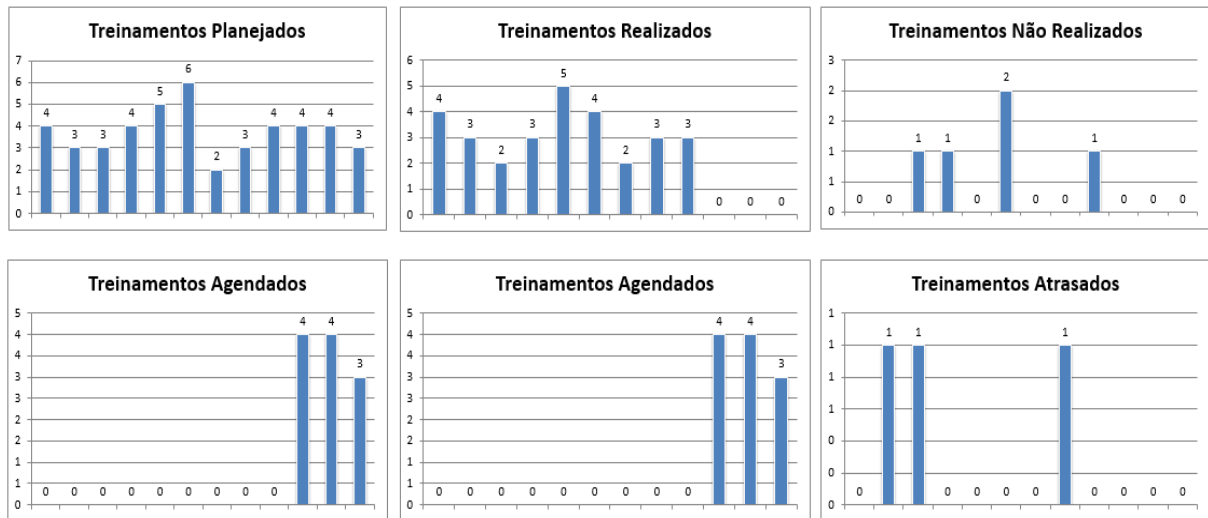
Os colaboradores contribuem totalmente para o sucesso da empresa, principalmente, quando se sentem reconhecidos e valorizados, o que faz com que produzam melhores resultados, pois, sentem que se encontram em um ambiente de segurança, bem estar, satisfação e próspero.

O processo de aprendizagem facilita alcançar as metas estabelecidas, além de identificar em que pontos a empresa possui mais fragilidade, o que possibilita orientar a todos os colaboradores a, conjuntamente, cumprir as diretrizes estabelecidas.

Muitas das lacunas existentes são as causas das fragilidades identificadas, o que difere nos resultados o alcance entre o objetivo estabelecido e o objetivo que consegue ser alcançado. Nestes casos, os valores esperados não são atingidos, o que faz com que ocorra a frustração, tanto dos colaboradores, como da empresa, além de impactar diretamente nos resultados financeiros e organizacionais do negócio.

Uma das principais alternativas para suprir esta lacuna de diferenças entre os valores obtidos e os valores que foram previamente determinados, está em comparar estes valores em relação aos de níveis mundiais, de mercado, ideais para cada segmento ou, atribuir as referências e padrões, utilizar a média de valores, como demonstra a exemplificação na Figura 1.

Figura 1 - Exemplos para avaliação e acompanhamento de desempenho posteriores ao treinamento



Fonte: Adaptado e Elaborado pelo Autor (2021)

A Gestão de Pessoas que investe em um Programa de treinamento e desenvolvimento facilita a comunicação, principalmente, desperta e abre um canal para sugestões e ideias. Deve se, essencialmente, realizar um Programa específico dentro do Planejamento da empresa, determinado em um período de um ano, com acompanhamento mensal (ALCALDE et al; 2017).

Neste Plano serão definidas as necessidades de treinamento e desenvolvimento, mas, cabe ressaltar que as definições não são estáticas, podem e devem, quando necessário sofrer adaptações e alterações conforme segue a sua execução, como por exemplo, adiar ou adiantar um treinamento decorrente da necessidade produtiva. A definição das etapas do programa pode seguir: (ALCALDE et al; 2017)

- 1) Identificação das necessidades de treinamento;
- 2) Cadastros dos treinamentos;
- 3) Cadastro dos Participantes;
- 4) Seleção de prioridades e definição dos temas;
- 5) Elaboração e aprovação dos treinamentos;
- 6) Aplicação dos Treinamentos;
- 7) Monitoramento e controle dos treinamentos;

- 8) Análise dos Gráficos e;
- 9) Revisão do Programa.

As etapas deste programa devem ser realizadas por uma equipe multidisciplinar ou por empresa contratada, que possuam o conhecimento, orientações e capacitação necessários a cada tema, direcionado a aprendizagem e ao desenvolvimento, realizando, sempre, posteriormente, a verificação da eficácia, como mostra a Figura 2.

Figura 2 - Avaliação e verificação da eficácia posterior a realização do treinamento

Funcionário	Índice geral obtido	Comunicação	Poder de persuasão	Liderança	Independência
Ruy França	100%	4 Deixou de enviar emails importantes e de ligar para equipe para combinar entregas de um projeto	7	7	10
Filippo Ghermandi	46%	7	3 Tentou impor sua ideia para equipe do projeto na reunião de início	10	4
Hector Valente	80%	8	8	5 Não tem conseguido deixar equipe motivada	8
Leonardo Carreira	60%	6	6	6	6

Fonte: Adaptado e Elaborado pelo Autor (2021)

A Figura 2 demonstra um exemplo de acompanhamento da eficácia de treinamento, com pontuações a realização das atividades posterior a aquisição de conhecimento no treinamento, justificando a nota quando for baixa para que ações de melhorias ou reforço de treinamento possam ser realizados. Ocorre ainda uma autoavaliação com a utilização de questionários específicos para cada colaborador, individualmente.

Este acompanhamento fornece informações seguras e detalhadas se haverá ou não a necessidade de reciclagem, ou por atividades práticas, ou por outros meios que possam facilitar o processo de assimilação na execução de suas atividades, como ocorre com a observação da execução das atividades por outros colaboradores, ou ainda, mediante um acompanhamento específico realizado caso a caso. Importante definir a periodicidade de acompanhamento, que pode ser diária, semanal, quinzenal, trimestral, ou mesmo, semestral.

Uma alternativa importante para disseminar o conteúdo de grupos específicos a todos os colaboradores da empresa envolve em criar agentes multiplicadores, no modo de compartilhamento de experiências. Esta alternativa multiplica os esforços para atingir as metas e os objetivos estabelecidos e, dissemina mais rapidamente as informações pela empresa, alcançando a todos os colaboradores muito mais rápido.

Todas estas considerações tornam a aprendizagem um processo realizado coletivamente, contribui diretamente para motivar, informar, reduzir a rotatividade e o absenteísmo, acumulando ao longo do tempo, conhecimento específico sobre o negócio em gestão, o que gera fortalecimento, pois, entre outros, impacta diretamente na cultura organizacional (AMORIM; FISCHER, 2010).

4.1 ANÁLISE DA PESQUISA (OU DISCUSSÃO)

Nem a empresa, nem os colaboradores são detentores totalitários do conhecimento. Cabe a empresa e aos colaboradores em níveis hierárquicos superiores, identificar o potencial existente em cada colaborador. Desta forma, podem traçar estratégias para gerar o incentivo necessário na busca constante de inovações e novos conteúdos (FRANÇA, 2014).

A Gestão de Pessoas precisa se preocupar com a Gestão por Competências, identificando os perfis profissionais existentes e gerenciando para que proporcionem um maior retorno ao negócio com o devido uso de suas habilidades e conhecimento. Se torna possível, principalmente quando se identifica os pontos de excelência e as oportunidades de melhoria. Assim, se torna possível, suprir as lacunas existentes e, com base nestas ações, agregar maior conhecimento (AVONA; BIGI; BIGI, 2014).

Neste contexto, as empresas não buscam simplesmente novas formas de administrar, mas, sim de desenvolver talentos nas empresas de forma muito mais eficaz, com mais segurança dos resultados obtidos, sob uma gestão que fornece as orientações necessárias aos colaboradores para que possam compor a construção de uma organização eficaz, capaz de alcance das metas e objetivos estabelecidos.

O processo de aprendizagem ocorre sempre em um ciclo contínuo, no processo formador e gerador de novos conhecimentos, com possibilidades de desenvolver novas habilidades, tanto individualmente, como coletivamente, em acordo com a forma e

experiências adquiridas, essenciais a favorecer um ambiente de maior sinergia, contribuir ativamente para a redução da rotatividade e, aumentar a produtividade.

A Gestão de Pessoas tem ganho, crescentemente, um espaço específico e essencial nas empresas. No caso das empresas de pequeno porte, auxilia muito no crescimento do negócio, denotando a importância e os benefícios que agrega, atribuindo e agregando valor aos colaboradores no exercício de suas atividades (FRANÇA, 2014).

Creditando aos colaboradores as condições de ativos, como o bem mais precioso de uma empresa, cabe entender que a produtividade passa a ser uma consequência da relação empresa colaborador, que impacta diretamente no negócio conforme são realizadas as atividades que a geram, promovendo consequentemente a lucratividade, auxiliando no desenvolvimento da empresa, preparando um cenário de divulgação de um ambiente laboral, com estratégias diferenciadas, principalmente diante os concorrentes (BATISTA, 2011).

Para usufruir adequadamente de todos os benefícios, a Gestão de Pessoas tem que lapidar as pequenas empresas, deixando o âmbito de somente atividades operacionais para gerenciar recursos e tomar decisões que possam elevar o nível de maturidade coletiva, assim, poderá absorver totalmente os benefícios de uma gestão muito mais estratégica (CARPINETTI, 2012).

5 CONCLUSÕES

O desenvolvimento desta pesquisa sobre a Gestão de Pessoas em pequenas empresas orienta a importância dos resultados obtidos posterior a deixar a burocracia e contexto operacional de uma gestão de recursos humanos a evoluir para um diagnóstico organizacional voltado ao cenário de pequenas empresas, ponderando inclusive a busca pela excelência, por meio de práticas de um processo de aprendizagem voltado a Educação Corporativa.

A Gestão de Pessoas contribui para o aumento da produtividade, organizando a atribuição de habilidades, funções e conhecimento, direcionados ao desenvolvimento de cada colaborador, tanto individual, como coletivamente, em um processo que insere e verifica se a influência exercida por seus elementos e concepções conseguiu atingir o efeito esperado, contribuindo para os resultados esperados (PONTES, 2011).

A redução da rotatividade se torna uma consequência de realizar as ações mínimas necessárias para satisfazer e motivar os colaboradores, tornando a empresa um cenário em que as atividades laborais são sempre passíveis de identificação dos pontos de melhorias, causando forte impacto da gestão na motivação dos colaboradores, obtendo melhor desempenho.

A Gestão de Pessoas fornece ferramentas que possibilitam um ambiente de trabalho com maior sinergia e, conseqüentemente, melhor desempenho, possível, principalmente, pelo investimento em aprimorar o processo de aprendizagem, na gestão de mecanismos em que tanto os colaboradores como a empresa, percebem os resultados diretamente nos resultados e na produtividade, com desempenho e alcance de metas que contribuem para a expansão do negócio.

A Gestão de Pessoas gera muitos benefícios, pois, possibilita melhor entendimento das funções e das atividades realizadas, em um processo de aprendizagem que modifica o pensamento e, principalmente, a cultura da empresa, definindo ações que aprimoram a execução de atividades (PONTES, 2011).

Desta forma, por meio deste trabalho, foi possível atender aos objetivos e problema propostos, observando os resultados satisfatórios em relação a melhoria da performance da empresa, onde, a Gestão de Pessoas, contribui para com o aumento da produtividade, a redução da rotatividade e, fornece ferramentas para gerar maior sinergia no ambiente de

trabalho, por meio dos colaboradores, disseminando informações para a realização de trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCALDE, Elisângela de Aguiar; APOLINÁRIO, José Pablo Quevedo; BRASIL, Ângela de Souza. JUNIOR, Anael Moreira de Jesus. /O treinamento no desenvolvimento das organizações. **Revista Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, v. 14, n. 1 p.1224-1234. 2017. Disponível em: <[http://revistaconexao.aems.edu.br/2017/2017/ciencias-sociais-aplicadas-e-ciencias-humanas/?queries\[search\]=o+treinamento+no+desenvolvimento+das+organiza%C3%A7%C3%B5es](http://revistaconexao.aems.edu.br/2017/2017/ciencias-sociais-aplicadas-e-ciencias-humanas/?queries[search]=o+treinamento+no+desenvolvimento+das+organiza%C3%A7%C3%B5es)>. Acesso em maio de 2021.

AMORIM, Wilson Aparecido Costa; FISCHER, André L.; EBOLI, Marisa. **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. 1ª ed. São Paulo: ATLAS, 2010, v.1. – (Livro Principal)

AVONA, Marcia Eloisa; BIGI, Endrigo Antoniassi; BIGI, Gislaine Cristina do N. Gestão de Competências: os impactos sobre as organizações e as pessoas. **Revista de Administração do UNISAL**, v. 4, n. 6, dez. 2014. Disponível em: <<http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/376>>. Acesso em maio de 2021.

BATISTA, Victória Baraldi Mendes. **A importância estratégica do treinamento no desenvolvimento das organizações**. 2011. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) - Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2011.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade, Conceitos e Técnicas**. São Paulo: Atlas S.A., 2012.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.

LANDIM, Denise Vasconcelos. **Gestão por competência em uma instituição de ensino superior: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências**. 2017. 141 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e Intercâmbio Institucional) Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15.ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

PONTES, Benedito R. **Administração de Cargos, Salários e Benefícios**. 15ª ed. São Paulo: LTR, 2011. (Livro Principal)