

## **GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NAS CIDADES DE CARMÓPOLIS DE MINAS E ITAGUARA**

### **PEOPLE MANAGEMENT IN SMALL ENTERPRISES: A STUDY IN CARMÓPOLIS DE MINAS AND ITAGUARA**

Amanda Cristina do Carmo<sup>1</sup>

Silvana Conceição Lima<sup>2</sup>

Maurício José de Faria<sup>3</sup>

Valderí de Castro Alcântara<sup>4</sup>

#### **RESUMO:**

O presente artigo objetivou compreender como ocorrem os processos de gestão de pessoas em pequenas empresas das cidades de Carmópolis de Minas e Itaguara, em Minas Gerais. A pesquisa é descritiva e a abordagem é quali-quantitativa, uma vez que foram aplicados questionários em 16 funcionários e feitas quatro entrevistas com gestores em quatro empresas nas duas cidades. De maneira geral, nota-se que os gestores têm uma visão mais positiva quanto à gestão de pessoas na empresa. Já os colaboradores apresentam uma visão mais negativa acerca de alguns temas dentro do contexto de gestão de pessoas. Tanto gestores quanto funcionários destacaram a falta de capital e de treinamentos por parte da empresa como um dos principais fatores que corroboram para que a gestão de pessoas não ocorra com qualidade. A partir dessa carência na gestão, vários fatores dentro das empresas acabam causando insatisfação nos colaboradores como a falta de incentivos, a remuneração, o relacionamento com os funcionários, o recrutamento e seleção, os treinamentos e a baixa qualidade de vida.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recursos humanos; Organização; Desenvolvimento; Pequenas empresas.

#### **ABSTRACT:**

This article aimed to understand how people management processes occur in small companies in the cities of Carmópolis de Minas and Itaguara, in Minas Gerais. Our research is descriptive and the approach is qualitative and quantitative, since questionnaires were applied to 16 employees and four interviews were conducted with managers in four companies in both cities. In general, it is noted that managers have a more positive view of people management in the company. Employees, on the other hand, have a more negative view of some topics within the context of people management. Both managers and employees highlighted the lack of capital and training on the part of the company as one of the main factors that corroborate that the management of people does not occur with quality. From this lack of management, several factors within companies end up causing dissatisfaction among employees, such as lack of incentives, remuneration, relationship with employees, recruitment and selection, training and low quality of life.

---

<sup>1</sup> Bacharela em Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais UEMG Unidade Cláudio.

<sup>2</sup> Bacharela em Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais UEMG Unidade Cláudio.

<sup>3</sup> Mestre em Letras pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais PUC-Minas.

<sup>4</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Professor na Universidade do Estado de Minas Gerais UEMG Unidade Cláudio.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XXI Jan-dez 2020	Trabalho 03 Páginas 01-30
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	<a href="mailto:periodicoscesg@gmail.com">periodicoscesg@gmail.com</a>	

**KEYWORD:** Human resources; Organization; Development; Small companies.

## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) estão presentes na maioria dos setores da atividade econômica do Brasil. Ao todo, elas são responsáveis por cerca de 52,2% dos postos de trabalho do país, respondem por aproximadamente 30% do Produto Interno Bruto (PIB) e representam 6,4 milhões de estabelecimentos, que em dez anos deram um salto de 144 para 599 bilhões nos valores em produção (SEBRAE, 2020). Destes estabelecimentos, 66% são considerados do setor comercial; 48%, prestação de serviços; e 43%, na área da indústria.

A importância das micro e pequenas empresas pode ser medida pelo conjunto de leis e programas direcionados a elas, como o Estatuto Nacional da Microempresa (ME) e da Empresa de Pequeno Porte (EPP) (BRASIL, 2021), o Programa Brasil Empreendedor (BRASIL, 1999), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o Sindicato das Micro e Pequenas Empresas (Simpe), os programas específicos de financiamento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a própria Constituição Federal que concede às pequenas empresas um tratamento jurídico diferenciado (SEBRAE, 2014).

As pequenas empresas têm um papel-chave na ocupação da mão de obra, por conseguinte na economia nacional. Enquanto a globalização dos mercados garante o espaço das grandes empresas que dividem entre si partes substanciais da produção mundial em todos os setores, as micro e pequenas empresas são fundamentais para garantir ações que as grandes não podem assumir por não terem interesse, capacidade ou flexibilidade para realizá-las. Se por um lado, as pequenas empresas possuem flexibilidade para se adaptarem rapidamente às exigências do mercado e agilidade na tomada de decisões, por outro, elas apresentam uma série de dificuldades no que diz respeito à gestão e ao desenvolvimento de pessoas.

A partir do exposto, o problema central do artigo é, a saber: como são realizados os processos de gestão de pessoas em pequenas empresas? Parece-nos que as pequenas empresas ainda não avançaram muito nos processos de gestão de

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XXI Jan-dez 2020	Trabalho 03 Páginas 01-30
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	<a href="mailto:periodicoscesg@gmail.com">periodicoscesg@gmail.com</a>	

peessoas. O objetivo do presente artigo é compreender como ocorrem os processos de gestão de pessoas em pequenas empresas dos municípios de Carmópolis de Minas e Itaguara, em Minas Gerais. Para atingir o objetivo principal, apresentamos o desenvolvimento – referencial teórico, metodologia de pesquisa, resultados e discussão – e, por fim, as considerações finais e as referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão teórica sobre o tema está dividida em duas seções: a primeira é sobre gestão de pessoas e processos de gestão de pessoas nas organizações, e a segunda trata de gestão de pessoas em micro e pequenas empresas.

### 2.1 Processos De Gestão De Pessoas

A gestão de pessoas consiste em um conjunto integrado de atividades. Cabe ao gestor proporcionar segurança e qualidade de vida no trabalho, ajudar a manter as pessoas na empresa e, a partir de sistemas de informações gerenciais, monitorar pessoas em seus mais diversos aspectos (CHIAVENATO, 2014). Para Marras (2011), a definição de recursos humanos está ligada às funções da empresa, pois as ações de captar, manter, treinar, desenvolver e motivar pessoas fornece suporte à criação e à continuidade de planos de carreira. Desenvolver métodos para controlar e avaliar sistematicamente os funcionários, desenvolver ações motivadoras, gerir as mudanças e trabalhar para a manutenção de um bom clima organizacional são as principais atribuições de gestão de pessoas.

Segundo Vergara (2003), como as empresas são construções sociais, elas têm a necessidade de que as pessoas participem na busca por resultados. Os resultados só são alcançados quando os colaboradores entram em ação e começam a tomar decisões. Além disso, as empresas precisam também conhecer e gerir esta complexidade, pois elas também precisam buscar o equilíbrio da satisfação dos objetivos individuais com os objetivos e metas da organização.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XXI Jan-dez 2020	Trabalho 03 Páginas 01-30
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	<a href="mailto:periodicoscesg@gmail.com">periodicoscesg@gmail.com</a>	

Desse modo, o gestor de pessoas se torna peça-chave para alcançar bons resultados financeiros e, conseqüentemente, desenvolver a organização. Em assim sendo, o gestor de pessoas pode ser visto tanto como parceiro de negócios quanto agente de mudanças, uma vez que é necessário que ele tenha conhecimento profundo da organização e do negócio, incluindo a direção e as estratégias adotadas pela empresa. O gestor deve possuir habilidade de liderança, capacidade de resolução de conflitos e manter relações interpessoais. Ele deve, ainda, ser capaz de aplicar mudanças de forma eficiente, que visem atingir os propósitos da organização (LACOMBE, 2006).

Os departamentos de recursos humanos devem ter uma estratégia clara para estabelecer uma direção, um conjunto de objetivos, os resultados que focam as prioridades para o trabalho, os investimentos essenciais e uma estrutura organizacional que permita à área de recursos humanos alcançar seus objetivos e concretizar sua visão (ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK, 2008). Segundo Barney, Wright e Ketchen (2001), para o sucesso organizacional, é necessário o alinhamento da área de gestão de pessoas com os objetivos e as estratégias competitivas da organização. A liderança estratégica pode ajudar nessa visão, pois essa habilidade pode antecipar, visualizar, manter flexibilidade, ter um pensamento estratégico e trabalhar em equipe para iniciar mudanças que trarão um futuro viável para a organização (BASS, 1985).

Para Chiavenato (2004, p. 14), a gestão de pessoas pode ser vista como “um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos”, são eles: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Os processos de agregar pessoas são utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Eles abarcam o recrutamento e a seleção de pessoas.

Os processos de aplicar pessoas são utilizados para descrever as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, além de orientar e acompanhar o seu desempenho. Eles incluem o desenho e a descrição de cargos, a orientação das pessoas e a avaliação de desempenho. Conforme Pizolotto e Drews (2009), o processo pode ser dividido em três fases. Primeiramente, tem-se o cargo, logo após a descrição e análise do cargo, e finaliza-se com a avaliação de desempenho.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XXI Jan-dez 2020	Trabalho 03 Páginas 01-30
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	<a href="mailto:periodicoscesg@gmail.com">periodicoscesg@gmail.com</a>	

Os processos de recompensar pessoas são utilizados para incentivá-las e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Os processos incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais. Chiavenato (2004, p. 257) divide a remuneração em três partes, a saber: 1) Remuneração básica: composta pelo salário mensal ou por hora; 2) Incentivos salariais: composto por bônus ou comissões, participação nos resultados, entre outros; e 3) Benefícios: compostos por seguro de vida, plano de saúde, auxílio alimentação, entre outros. Dutra (2002) ainda comenta que é pela remuneração que a organização mostra o quanto valoriza seus funcionários.

Os processos de desenvolver pessoas são utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas (CHIAVENATO, 2004). Eles incluem o treinamento e desenvolvimento, a gestão de conhecimento e de competências, entre outros.

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informações para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem (CHIAVENATO, 2004, p. 334).

Chiavenato (2004, p. 334) ainda menciona que os processos de desenvolver envolvem três faixas: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional. Os processos de manter pessoas são utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Eles incluem ainda a administração da cultura organizacional, o clima, a disciplina, a higiene, a segurança, a qualidade de vida no trabalho e as relações sindicais. Nestes processos,

A organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente os seus recursos humanos, como também os mantém satisfeitos a longo prazo na organização. A manutenção de pessoas exige um conjunto de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os estilos de gerência, as relações com empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem qualidade de vida na organização (CHIAVENATO, 2004, p. 396).

Os processos de monitorar pessoas são utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar os resultados. Eles incluem banco de

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XXI Jan-dez 2020	Trabalho 03 Páginas 01-30
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	<a href="mailto:periodicoscesg@gmail.com">periodicoscesg@gmail.com</a>	

dados e sistemas de informações gerenciais (CHIAVENATO, 2004). Portanto, a gestão de pessoas é bem ampla e constante, pois ela envolve agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas nas organizações, rotineiramente.

## 2.2 Gestão De Pessoas Em Pequenas Empresas

Há pelo menos duas maneiras de se caracterizar as MPEs: por seu faturamento, conforme a Circular nº 34, de 6 de setembro de 2011, do BNDES (BRASIL, 2021), e pelo número de funcionários – Quadro 1.

**QUADRO 1** - Caracterização do porte das empresas por número de funcionários

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequena Empresa	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média Empresa	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande Empresa	≥ 500 empregados	≥ 100 empregados

Fonte: Adaptado de Sebrae (2014).

Ashley (2002), em seu estudo sobre a gestão da diversidade em pequenas e médias empresas europeias, diz que a gestão de pessoas se inicia pela formação de estratégia organizacional da empresa e pela gestão estratégica das pessoas. Gomes *et al.* (2008) afirmam que é preciso também analisar o trabalho que deve ser executado e o perfil de trabalhador que a empresa precisa para seus cargos. Com cada atividade definida, o gestor da pequena empresa pode fazer de forma simplificada o recrutamento e a seleção de funcionários. Após contratados os colaboradores, o gestor de pessoas deve organizar uma espécie de socialização com as culturas que serão empregadas na organização e que foram definidas na primeira etapa. No decorrer do percurso dos colaboradores, devem ser realizados treinamentos para maior desenvolvimento de suas habilidades e também a aplicação de incentivos para manter uma boa relação entre funcionário e gestor, o que, conseqüentemente, agrega bons resultados à empresa (GOMES *et al.*, 2008).

Pelissari, Vanalle e Pedroso (2007) observam que é importante que os gestores das micro e pequenas empresas busquem o conhecimento de diferentes fontes para auxiliar na tomada de decisão da organização, pois o conhecimento representa uma fonte relevante de embasamento para tomada de decisões estratégicas, desenvolvimento de competências gerenciais, estabelecimento de papel e funções gerenciais, e planejamento das atividades.

Ao concluirmos a temática, Barbais (2016) ressalta que muitas empresas buscam a implementação das boas práticas de gestão de pessoas, que consistem em desenvolvimento profissional, treinamento, plano de carreira, bem-estar, clima organizacional e planejamento em longo prazo para capacitação de funcionários. Mas, até hoje, poucas pequenas empresas possuem uma gestão de pessoas adequada e, ainda, não a consideram como um investimento.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa é do tipo descritiva, uma vez que busca apresentar a gestão de pessoas em pequenas empresas e oferecer elementos para a compreensão dos processos de gestão de pessoas (RICHARDSON, 2008). A abordagem da pesquisa é qualitativa e quantitativa. De acordo com Aliaga e Gunderson (2002), a pesquisa quantitativa é entendida como a explicação de fenômenos por meio da coleta de dados numéricos. Por sua vez, a pesquisa qualitativa considera o contexto no qual as empresas estão inseridas e as características socioculturais a que pertencem. Os dados da pesquisa são coletados, normalmente, por meio de entrevistas.

Em conformidade com a nossa pesquisa, foram selecionadas para estudo empresas dos municípios de Carmópolis de Minas e Itaguara, em Minas Gerais, sendo duas em cada cidade. A coleta de dados foi por meio de entrevistas e questionários. A entrevista foi realizada com gestores de quatro empresas e em cada uma delas foram aplicados questionários com funcionários – Quadro 2.

**QUADRO 2** – Empresas participantes da pesquisa e coleta de dados

Municípios	Empresas	Entrevistados	Questionários
Carmópolis de Minas	Lojas Ebenézer	Gerente	4

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XXI Jan-dez 2020	Trabalho 03 Páginas 01-30
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	<a href="mailto:periodicoscesg@gmail.com">periodicoscesg@gmail.com</a>	

CARMO, Amanda Cristina do; LIMA, Silvana Conceição; FARIA, Maurício José de; ALCÂNTARA, Valderí de Castro. Gestão de Pessoas em Pequenas Empresas: Um Estudo nas Cidades de Carmópolis de Minas e Itaguara. .

	Mercantil Ponto Certo	Gerente	4
Itaguara	FP Transportes	Gerente Geral	4
	Conquista Móveis	Analista de RH	4

Fonte: Elaborado pelos autores.

Algumas informações – perfil geral e classificação – das pequenas empresas são apresentadas no Quadro 3.

**QUADRO 3 – Perfil das empresas do estudo**

Município	Empresa	Perfil das empresas	Nº de funcionários	Categoria
Carmópolis de Minas	Lojas Ebenézer	Comércio varejista de roupas e acessórios	15	Pequena empresa
	Mercantil Ponto Certo	Comércio varejista de mercadorias, em geral, com predominância de produtos alimentícios	40	Pequena empresa
Itaguara	FP Transportes	Prestação de serviço rodoviário de cargas	45	Pequena empresa
	Conquista Móveis	Fabricação de móveis – indústria –, comércio atacadista e varejista de móveis	98	Pequena empresa

Fonte: Elaborado pelos autores.

O roteiro da entrevista – Quadro 4 – foi construído a partir de temas como investimento em gestão de pessoas, importância da gestão de pessoas, dificuldades e contribuições para a empresa, e com base nos processos de gestão de pessoas, de acordo com Chiavenato (2009).

**QUADRO 4 - Roteiro da entrevista com os gestores das empresas**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Possui algum curso ou treinamento em temas relacionados aos recursos humanos ou gestão de pessoas?</li> <li>2. Como é realizada a gestão de pessoas na empresa?</li> <li>3. O que envolve a gestão de pessoas na empresa?</li> <li>4. Existe investimento da empresa em gestão de pessoas?</li> <li>5. O investimento em gestão de pessoas é suficiente ou é pouco?</li> <li>6. Poderia exemplificar os investimentos em gestão de pessoas?</li> <li>7. Acredita que é importante investir na área de gestão de pessoas?</li> <li>8. Por qual razão, em geral, as pequenas e médias empresas investem pouco em gestão de pessoas?</li> <li>9. Existe um setor ou funcionário responsável pela gestão de pessoas?</li> <li>10. Qual a principal dificuldade da gestão de pessoas na empresa?</li> <li>11. Como você vê o relacionamento, de modo geral, entre colegas de trabalho e superiores?</li> <li>12. As leis trabalhistas em vigência estão bem claras para todos os funcionários?</li> <li>13. Como a empresa faz o recrutamento e a seleção dos funcionários?</li> <li>14. Como as funções são delegadas? Como a empresa avalia o trabalho dos funcionários?</li> <li>15. Como a empresa define cargos e salários? Quais incentivos a empresa oferece para os funcionários? A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional?</li> </ol>
--

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XXI Jan-dez 2020	Trabalho 03 Páginas 01-30
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

- |  |
|--|
| <p>16. A empresa realiza treinamentos? Como são os treinamentos?<br/> 17. Existe programa de qualidade de vida no trabalho? E de segurança do trabalho?<br/> 18. Como a empresa controla e monitora os funcionários?</p> |
|--|

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por sua vez, o questionário – respondido pelos funcionários – foi elaborado com questões fechadas sobre sexo, idade, tempo de serviço na empresa, escolaridade, remuneração e se já mudou de cargo. As respostas foram dadas de acordo com a escala Likert de cinco pontos – Quadro 5. Por fim, fez-se uma pergunta aberta, a saber: como sua empresa pode ampliar e tornar mais eficiente a sua gestão de pessoas?

**QUADRO 5** - Escala utilizada no questionário da pesquisa aplicada com funcionários

Questões	Escala
<p>1. Como você se sente em relação ao seu salário e à função que exerce?  2. Com relação às leis e aos direitos trabalhistas aplicados na empresa, como você se sente?  3. Você se sente satisfeito pela maneira como a empresa se relaciona com os funcionários?  4. Como você avalia a gestão de pessoas da sua empresa?  5. Como você avalia os processos de recrutamento e seleção das empresas?  6. Como você avalia a forma como a empresa treina os funcionários?  7. Como você avalia a forma como a empresa motiva os funcionários?  8. Como você avalia os incentivos que a empresa oferece?  9. Como você avalia a qualidade de vida na empresa?  10. Como você avalia a gestão de pessoas (em geral) na empresa?</p>	<p>(1) Muito Insatisfeito  (2) Insatisfeito  (3) Indiferente  (4) Satisfeito  (5) Muito satisfeito</p>
<p>11. Você tem autonomia nas tarefas que executa?  12. A organização oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional.  13. Há um bom relacionamento dentro da empresa.  14. Existe trabalho em equipe na empresa.</p>	<p>(1) Nunca  (2) Raramente  (3) Às vezes  (4) Quase sempre  (5) Sempre</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os questionários foram tabulados em planilha eletrônica e as respostas apresentadas em gráficos. De forma geral, tanto os dados dos questionários quanto os das entrevistas foram analisados de forma descritiva (RICHARDSON, 2008).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

<p>Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664  Centro de Ensino Superior de São Gotardo</p>	<p>Número XXI  Jan-dez 2020</p>	<p>Trabalho 03  Páginas 01-30</p>
<p><a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a></p>	<p><a href="mailto:periodicoscesg@gmail.com">periodicoscesg@gmail.com</a></p>	

Os dados coletados são apresentados e analisados em duas partes, a saber: primeiramente, os questionários e, depois, as entrevistas com os gestores.

#### 4.1 Análise Dos Questionários

Inicialmente o questionário buscou identificar o sexo dos colaboradores. A maioria identificou-se com o sexo feminino, com 81,2%; e 18,8%, com o sexo masculino. Em relação à idade, os dados mostram que 81,3% estão entre 18 a 25 anos, 12,5%, dos colaboradores entre 26 a 33 anos e 6,2%, entre 34 a 41 anos. Portanto, a maioria dos colaboradores que respondeu as entrevistas é do sexo feminino e com idade de 18 a 25 anos.

Em relação ao grau de instrução, verificou-se que 56,3% possuem Ensino Superior, seguido por 37,5% com Ensino Médio, e 6,3% com pós-graduação, não houve porcentagem para o Ensino Fundamental. Observou-se que 75% dos respondentes atuam na empresa de 1 a 3 anos, já 12,5% atuam entre 4 a 6 anos, e 12,5%, mais de 6 anos. Procurou-se identificar a remuneração dos colaboradores, a saber: a maior parte 68,8% é remunerada acima do salário mínimo, ou seja, de 1.046,00 até 3.135,00; outros 31,20% recebem com base no salário mínimo, de R\$ 1.045,00.

Foi perguntado aos respondentes como eles se sentiam em relação ao salário e à função exercida na empresa. 43,8% disseram estar insatisfeitos, 31,8% alegaram estar satisfeitos, 18,8%, indiferentes, e 6,3% disseram estar muito insatisfeitos. Portanto, a maioria dos colaboradores está insatisfeita com o salário e a função atual – GRÁF. 1.

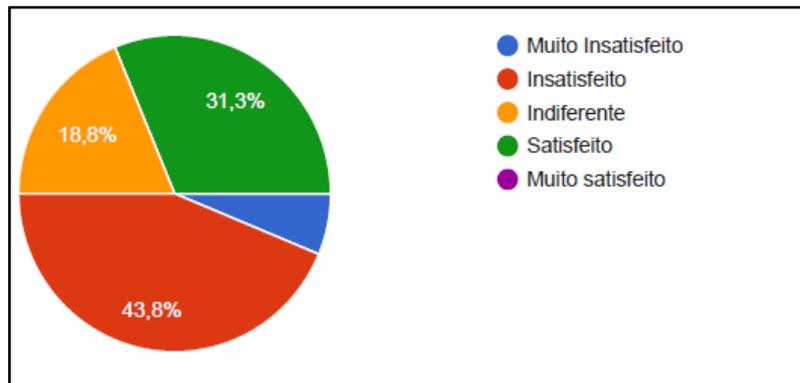


GRÁFICO 1 - Satisfação em relação ao salário e a função exercida na empresa  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Chiavenato (2010, p. 278) afirma que “as pessoas trabalham em função de certas expectativas e resultados, além de estarem dispostas a se dedicarem ao trabalho, metas e objetivos da organização desde que isso lhe traga algum retorno”. Por isso, pode-se dizer que uma remuneração adequada é fundamental nos processos de gestão de pessoas.

No que diz respeito à função desempenhada na empresa, obteve-se um total de 14 cargos. O cargo de vendedora se sobressaiu com 18,80%. Em relação à mudança de cargo dentro da empresa, 50% dos funcionários responderam “sim” ao questionamento sobre a troca de cargo dentro da empresa, e 50% disseram que “não”. Os dados revelam que, em relação ao tempo de serviço na empresa, 75% atuam de 1 a 3 anos, como visto anteriormente.

A questão do cargo ocupado é outro ponto fundamental para a gestão de pessoas. Gil (2001, p. 172) afirma que

[...] definir papéis não constitui tarefas simples, pois se por um lado, eles envolvem aspectos óbvios, como tarefas que são confiadas aos empregados, por outro, envolvem aspectos sutis, tais como as regras sobre o modo de vestir ou o uso de palavras, cuja assimilação de modo geral, é feita de maneira informal.

A seguir, a questão foi: “Você tem autonomia nas tarefas que executa?”. Como resposta, 37,5% disseram que quase sempre, 31,3% alegaram que sempre tem autonomia, outros 25% acreditam que às vezes, e 6,3% alegam que raramente.

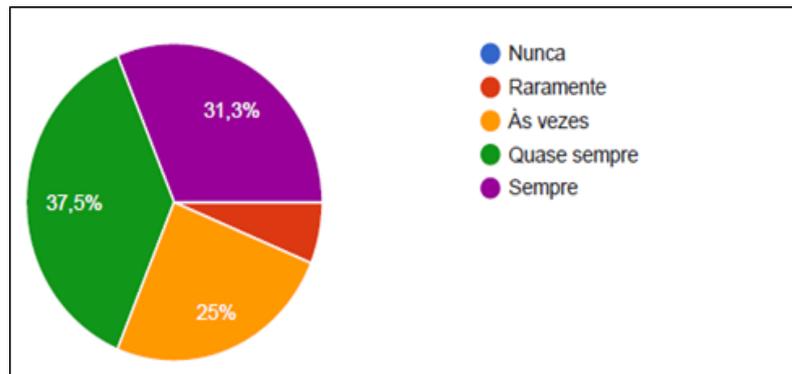


GRÁFICO 2 - Autonomia das tarefas executadas  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação à autonomia nas tarefas executadas na empresa, grande parte mostrou satisfação. Para Chiavenato (2010), as empresas devem promover o desenvolvimento das capacidades de seus colaboradores para obter melhores resultados.

Sobre o próximo questionamento – GRÁF. 3 –, buscou-se saber se a organização oferece oportunidade para o desenvolvimento e o crescimento profissional.

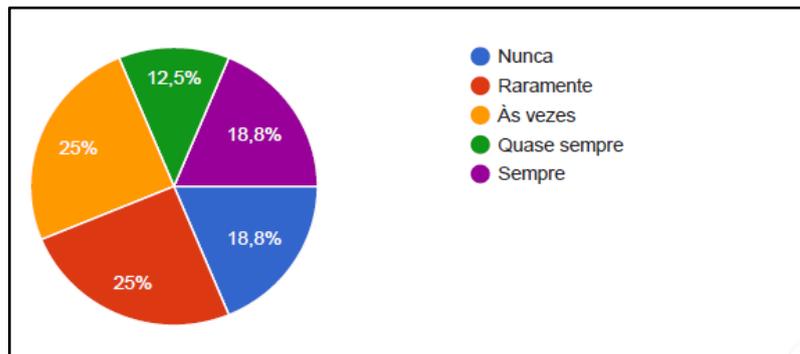


GRÁFICO 3 - Oportunidade para o desenvolvimento e o crescimento profissional  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme os dados, 25% apontaram que raramente a organização oferece oportunidade para o desenvolvimento e o crescimento profissional, outros 25% apontaram que às vezes, 18,8% disseram que nunca oferece oportunidades, 18,8% disseram que sempre a empresa oferece e 12,5% alegaram que quase sempre. A pesquisa demonstrou que boa parte alega não haver oportunidades de

desenvolvimento e de crescimento na empresa. Vale ressaltar a importância de as empresas acreditarem e investirem nos funcionários, pois só assim, cada dia mais, eles poderão contribuir para o progresso da organização. A empresa sempre deve oferecer treinamento e desenvolvimento a fim de aumentar a produtividade (CHIAVENATO, 2010).

A pergunta seguinte buscou identificar se há um bom relacionamento entre os colaboradores da empresa, uma vez que se busca aumentar a produtividade da empresa. Sabe-se que o relacionamento interpessoal proporciona a busca de soluções para problemas corriqueiros em uma organização.

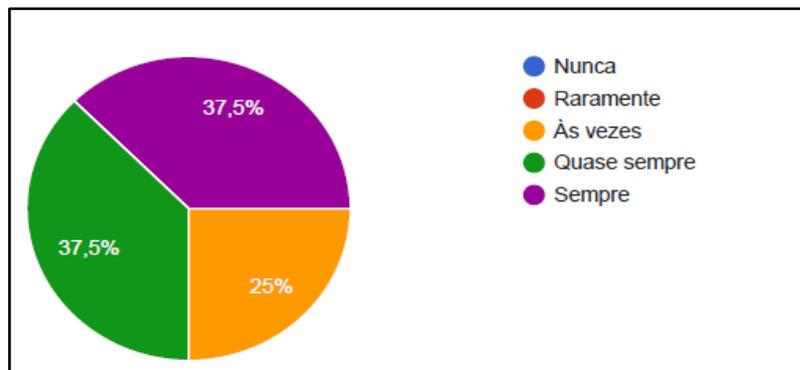


GRÁFICO 4 - Relacionamento entre os colaboradores da empresa  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme os dados da GRÁF. 4, 37,5% dos questionados alegam que sempre há um bom relacionamento na empresa, outros 37,5% alegam que quase sempre e 25% disseram que às vezes. Diante do exposto, grande parte alegou um bom relacionamento na empresa, o que gera maior interação entre os membros das equipes. Deve-se dizer que o relacionamento entre os colegas de trabalho se dá tanto de maneira formal, quanto de maneira informal. Chiavenato (2010, p. 471) ainda explica que “um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade de pessoal”.

A seguir, perguntou-se aos respondentes como se sentiam em relação às leis e aos direitos trabalhistas vigentes quando aplicados na empresa: 56,3% revelaram estar satisfeitos, 25% alegaram estar indiferentes, 6,3%, muito satisfeitos, 6,2%, insatisfeitos e outros 6,2% revelaram muito insatisfeitos – GRÁF. 5.

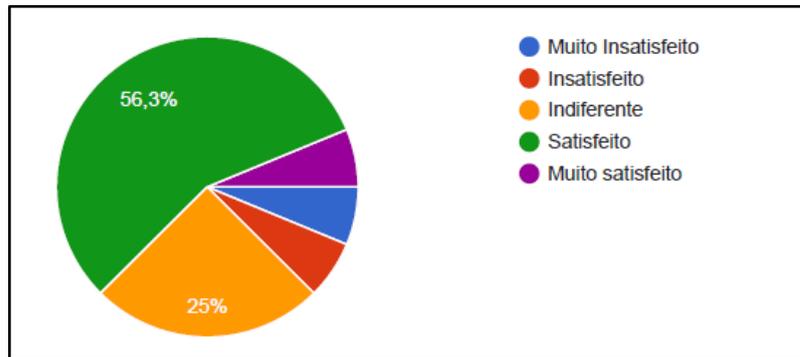


GRÁFICO 5 - Sentimento com relação às leis e aos direitos trabalhistas aplicados  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se que, levando-se em conta que a maioria alega satisfação perante as leis e os direitos trabalhistas na empresa, o que pode ser explicado por Gil (2001, p. 20) ao afirmar que em virtude da relação e união de forças – empresas e sindicatos – as empresas passaram a preocupar-se mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus empregados. As normas, os direitos e os deveres são fundamentais para a qualidade de vida.

No questionamento seguinte, perguntou-se se existe trabalho em equipe na empresa. Observa-se que a maior parte dos questionados, 50% afirmaram que às vezes há trabalho em equipe, 25% dizem que sempre há trabalho em equipe, 18,5% alegaram que quase sempre e 6,3% alegaram que raramente ocorre – GRÁF. 6. O resultado desse questionamento não atingiu um nível satisfatório. Em consequência disso, percebe-se que há a necessidade de mudanças internas para uma melhor integração entre a equipe da organização e os colaboradores. Chiavenato (1989) explica que a integração entre os indivíduos na organização é importante porque viabiliza um clima de cooperação.

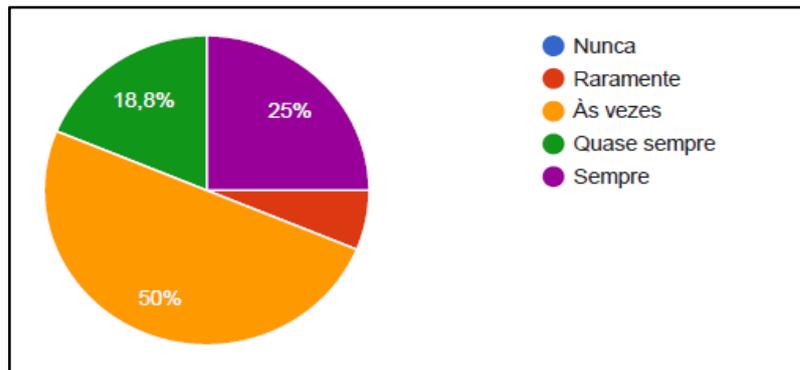


GRÁFICO 6 - Trabalho em equipe  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Buscou-se identificar como o funcionário avalia a gestão de pessoas da empresa: 37,5% mostraram indiferença, 31,3% afirmaram estar insatisfeitos, 18,8% dizem estar satisfeitos e 12,8% alegaram muito satisfeitos – GRÁF. 7.

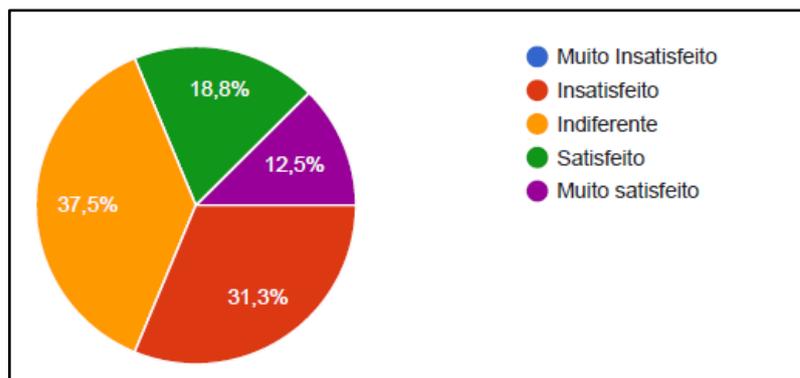


GRÁFICO 7 - Gestão de pessoas na empresa  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados obtidos em relação à gestão de pessoas na empresa não atingiram um bom nível de satisfação entre os entrevistados. A gestão de pessoas deve ser vista pelos colaboradores como apoio, para auxiliá-los dentro de suas necessidades e capacidades. Limongi-França (2010) afirma que as empresas são feitas de pessoas para pessoas, dessa forma deve-se buscar boas práticas para uma vida mais humana e saudável.

Quanto aos processos de recrutamento de seleção nas suas respectivas organizações, 37,5% dos funcionários avaliaram estar satisfeitos, 31,3% alegaram ser indiferentes, 18,8% disseram estar insatisfeitos, 6,3% disseram estar muito satisfeitos e outros 6,3%, muito insatisfeitos – GRÁF. 8. Guimarães e Arieira (2005,

p. 206) apontam que o “recrutamento e seleção é uma das ferramentas de gestão de pessoas mais ricas da organização”. Geralmente, o processo de recrutamento e seleção é realizado de uma forma padrão, no qual o próprio gestor faz a seleção dos currículos. O gestor faz a seleção de acordo com aquele que ele julga ter o perfil mais adequado à vaga após entrevista pessoal com o candidato. Outro ponto é a dificuldade de encontrar candidatos e a ausência de ferramentas e estrutura para o processo de seleção. Isso faz com que, em muitas vezes, a seleção para as vagas seja feita por indicação de pessoas próximas à empresa ou mesmo pelos seus funcionários.

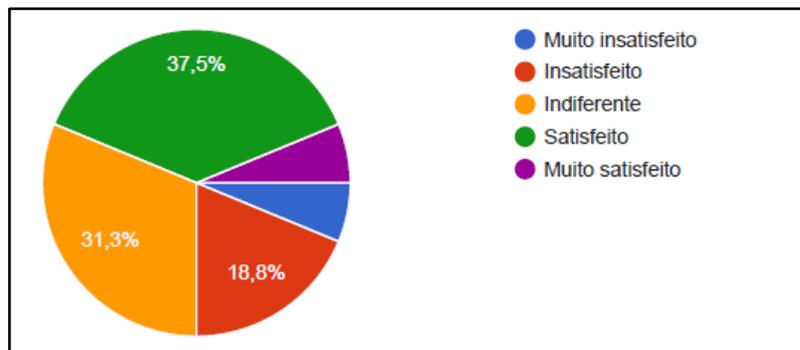


GRÁFICO 8 - Processos de recrutamento e seleção  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Perguntou-se aos respondentes como eles avaliam a forma como a empresa treina os funcionários. A maioria dos questionados apresenta insatisfação, com 25% muito insatisfeitos, outros 25% insatisfeitos. Já 12,5% julgaram-se estar muito satisfeitos e outros 12,5%, satisfeitos com as formas de treinamento da organização – GRÁF. 9. Devemos pontuar que é necessário um investimento maior em treinamento, ensinando-se e mostrando-se como se faz, realiza e aprimora os processos internos de uma empresa. O treinamento faz parte do processo de desenvolvimento e de adaptação, pois ele faz com que o profissional se sinta mais confiante e seguro ao realizar suas tarefas. Chiavenato (2010, p. 373) afirma que o treinamento focalizado nas necessidades e nas carências do indivíduo proporciona benefícios para os colaboradores, para a organização e para os clientes.

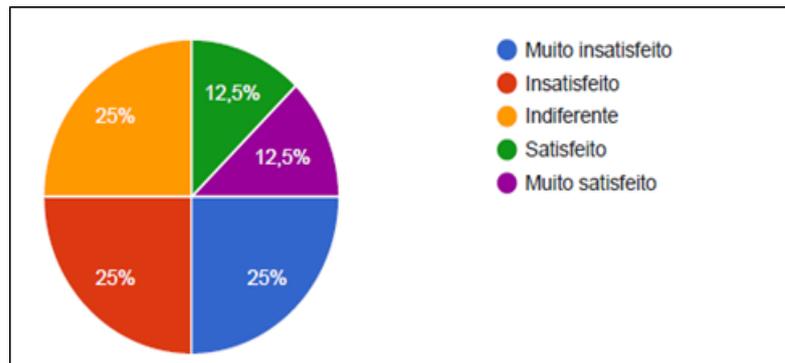


GRÁFICO 9 - Avaliação da forma que a empresa treina os funcionários  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Questionamos os entrevistados sobre os incentivos que a empresa oferece: 56,3% estão insatisfeitos, 25% julgaram-se satisfeitos e 18,8% mostraram-se indiferentes.

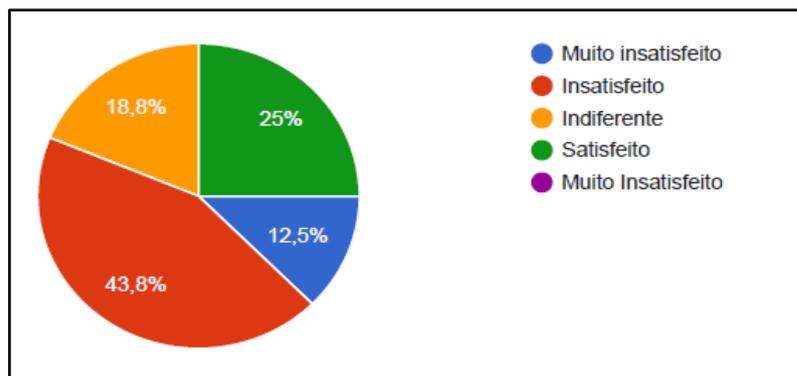


GRÁFICO 10 - Incentivos que a empresa oferece  
Fonte: Elaborado pelos autores.

A maioria dos funcionários diz não estar satisfeita com os incentivos oferecidos pela empresa, por isso o resultado foi insatisfatório. Portanto, verifica-se a necessidade de criar pesquisas e programas para um melhor entendimento dos anseios e das expectativas dos colaboradores. Com isso, tanto colaboradores quanto empresa se beneficiam. Vale ressaltar que os incentivos não se tratam apenas de recursos financeiros, mas de todas as ações movidas para a satisfação dos colaboradores (CHIAVENATO, 1989).

Em outra questão, ligada à qualidade de vida na empresa, a metade julgou estar satisfeito, 25% demonstrou insatisfação e outros 25% mostraram indiferença, conforme apresentado no GRÁF. 11.

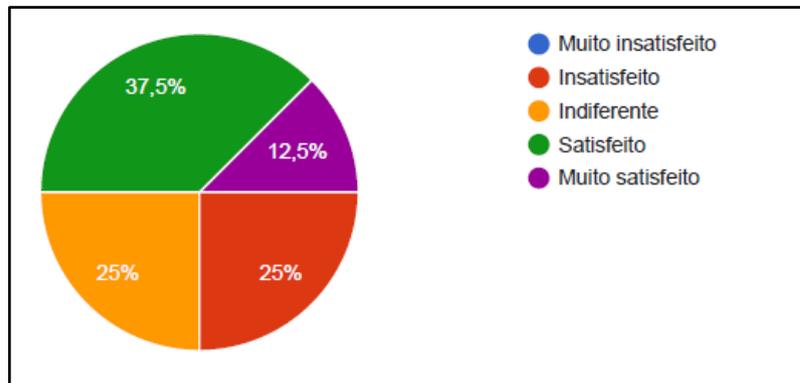


GRÁFICO 11 - Avaliação da qualidade de vida na empresa  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando que a qualidade do trabalho é um dos indicadores da saúde organizacional, Chiavenato (2004, p. 448) destaca que a qualidade do trabalho “envolve tanto aspectos físicos e ambientais quanto psicológicos do ambiente de trabalho”. O autor também destacou que “o conceito de qualidade de vida no trabalho significa profundo respeito pelas pessoas” e é importante “para alcançar uma produção de alta qualidade e de alto nível, as organizações precisam de pessoas motivadas” (CHIAVENATO, 2004, p. 448). As empresas precisam, segundo os respondentes, investir mais em gestão de pessoas.

Por fim, foi questionado de forma aberta como sua empresa pode ampliar e tornar mais eficiente a sua gestão de pessoas – Quadro 6. Para os funcionários as empresas devem:

**QUADRO 6**  
**Respostas abertas sobre a ampliação da gestão de pessoas nas empresas**

Melhorar a comunicação com o funcionário
Aumentar o salário
Proporcionar mais folgas aos funcionários
Pagar melhores salários e valorizar mais o funcionário
Dar mais treinamentos, valorização do funcionário, mais comunicação.
Valorizar os treinamentos, aperfeiçoar os processos seletivos e reforçar a comunicação.
Colaborar para o trabalho em equipe

Fazer mais <i>feedback</i> com os funcionários de todos os setores
Melhorar as regras e a bonificação dos funcionários pelo seu trabalho.
Implementar métodos de avaliação dando oportunidades para os colaboradores criticarem ou elogiarem algo.
Ouvir melhor os funcionários, pois alguns funcionários não falam por medo.
Fazer uma pesquisa anônima de satisfação seria importante.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

As respostas indicam melhorias que podem ser implementadas por meio da ampliação das práticas de gestão de pessoas das empresas, especialmente, em questões que envolvem motivação, comunicação e salários. A seguir, são apresentados os resultados das entrevistas com os gestores.

## 4.2 Análise Das Entrevistas Dos Gestores

Quando questionados se possuem algum curso ou treinamento em temas relacionados à área de gestão de pessoas ou recursos humanos, mesmo que sem certificado, os entrevistados relataram que não possuem, exceto o gestor da FP Transportes, que possui pós-graduação em Administração. Em relação aos gestores que não possuem curso e/ou treinamento na área, pode-se dizer que isso traz certa limitação na forma de fazer a gestão na empresa, pois não se tem uma base adequada para introduzir novas ideias e gerir o capital humano.

Na questão sobre como é realizada a gestão de pessoas, o entrevistado da FP Transportes respondeu: “(Ela é realizada) Através de planejamento, análise de capacidade, trabalho em equipe, gestão de cargos e salários, gestão de benefícios, treinamento, reuniões de *feedback* e estímulo ao crescimento individual”. Por sua vez, o entrevistado da Conquista Móveis afirmou que a estrutura organizacional da empresa é dividida em setores produtivos com líderes responsáveis pela gestão e pelo planejamento. Segundo ele, “As ações de gestão de pessoas são direcionadas pela diretoria da empresa, e cabe a cada líder executar as ações em seu respectivo setor”.

Na cidade de Carmópolis de Minas, o entrevistado do Supermercado Ponto Certo respondeu que é “por meio de reunião quando há algum conflito ou comunicado a ser resolvido e conversa direta com o colaborador”. A entrevistada

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XXI Jan-dez 2020	Trabalho 03 Páginas 01-30
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	<a href="mailto:periodicoscesg@gmail.com">periodicoscesg@gmail.com</a>	

das Lojas Ebenézer afirmou que “Buscamos de uma maneira geral o diálogo entre nós, com a realização de reuniões semanais”. Constata-se, portanto, que a maioria dos gestores entrevistados não possui capacitação na área, o que dificulta a realização de uma gestão de pessoas adequada. Com isso, eles não conseguem introduzir técnicas básicas relacionadas ao setor.

Perguntou-se aos gestores o que envolve a gestão de pessoas. O gestor da FP Transportes respondeu que “Busca por melhoria contínua para ter uma empresa capaz de competir no mercado”. A analista da Conquista Móveis disse que envolve os ativos da empresa. Por sua vez, em Carmópolis de Minas, o gestor do Supermercado Ponto Certo respondeu que envolve a relação entre os funcionários e a gerência, como um todo. A gerente das Lojas Ebenézer afirmou que busca sempre manter o diálogo e seguir sempre as leis trabalhistas para não trazer problemas nem para o colaborador nem para a empresa. Percebe-se que os gestores deram respostas distintas, o que comprova que cada empresa, com sua visão e seus valores, acaba criando uma concepção própria do termo gestão de pessoas. Ao longo da pesquisa, foi possível constatar que, em muitos aspectos do conceito de gestão de pessoas, alguns gestores não têm conhecimento muito preciso sobre o tema.

Em relação ao investimento em gestão de pessoas na empresa dos entrevistados de Itaguara, ambos disseram que há investimento. A analista da Conquista Móveis concluiu que eles buscam sempre capacitar os colaboradores através de treinamentos. Em Carmópolis de Minas, a gerente das Lojas Ebenézer disse que sim, porém o gestor do Supermercado disse que não há. Sabe-se que o investimento em gestão de pessoas em pequenas empresas é escasso, pois muitas empresas alegam falta de capital e tampouco a enxergam como investimento (BARBAIS, 2016).

Perguntou-se, também, se eles julgam o investimento suficiente. O entrevistado da FP Transportes afirmou que está no patamar aceitável e crescendo a cada ano. A entrevistada da Conquista Móveis afirmou que acredita que no momento é satisfatório. O entrevistado do Supermercado Ponto Certo afirmou que “Em termos financeiros é praticamente zero”. Já a entrevistada das Lojas Ebenézer

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XXI Jan-dez 2020	Trabalho 03 Páginas 01-30
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	<a href="mailto:periodicoscesg@gmail.com">periodicoscesg@gmail.com</a>	

afirmou que “Temos um perfil padrão em todas as lojas, ainda temos muito que melhorar, mas no momento, atende a demanda da loja”. Nesse questionamento, é possível notar que quase todos os gestores reconhecem que ainda há o que melhorar no quesito de gestão de pessoas. Para Dutra (2002), a valorização das pessoas vem com uma prerrogativa de recompensa pelo seu trabalho realizado. As recompensas podem ser o atendimento de questões pessoais, profissionais, econômicas, psicológicas, de autoestima etc.

Outra questão solicitou aos respondentes para exemplificarem os investimentos em gestão de pessoas. O gestor da FP Transportes citou treinamento, benefícios, melhoria no ambiente de trabalho. A analista da Conquista Móveis citou treinamentos e bônus de produtividade. O gestor do Supermercado Ponto Certo disse que “Esse investimento não ocorre como deveria devido à falta de capital e à alta concorrência dos mercados na cidade. Acaba que eles preferem investir em outras coisas”. A gestora das Lojas Ebenézer citou que a “Comissão por vendedor, que é paga no final do mês como um bônus que é acrescido na folha de pagamento. Temos o gerente geral da matriz que realiza treinamentos na área de vendas”.

Cada empresa citada realiza os investimentos ao seu modo, com exceção do supermercado Ponto Certo. As demais deram ênfase, principalmente, em treinamentos. Segundo Almeida (2007), as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoal nas organizações desempenham um papel na preparação dos indivíduos para atividades satisfatórias, especialmente quando em cargos. De acordo com Reginatto (2004), o treinamento pode ajudar as pessoas a aumentar a eficiência, evitar erros, melhorar atitudes e ganhar mais produtividade, pois por meio dele as pessoas podem aprender fazendo coisas, reavaliando e mudando comportamentos. Já Chiavenato (2009) define treinamento como um processo educacional importante para as empresas.

Quando interrogados se julgam importante o investimento em gestão de pessoas, todos os quatro gestores responderam que sim, ou seja, por mais que alguns deles não tenham conhecimento aprofundado sobre o tema, eles reconhecem a importância de investir no capital humano. Conforme afirma

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XXI Jan-dez 2020	Trabalho 03 Páginas 01-30
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	<a href="mailto:periodicoscesg@gmail.com">periodicoscesg@gmail.com</a>	

Chiavenato (2010), as pessoas são parceiras das organizações e a gestão de pessoas é uma área muito importante para o desenvolvimento delas.

Quando questionado sobre os motivos para as pequenas e médias empresas investirem pouco em gestão de pessoas, o entrevistado da FP Transportes afirmou que “A maioria não tem planejamento, não vê as pessoas como peças-chave para o crescimento e construção de diferenciais”. A analista de RH da Conquista Móveis disse que “Um das prováveis causas da má gestão de pessoas são profissionais sem preparo para tal, ocupando cargos de liderança”. Nesse contexto, o entrevistado do Supermercado Ponto Certo afirmou que é pela falta de conhecimento. Já a gerente das lojas Ebenézer disse que as empresas muitas vezes visam somente o lucro e não enxergam a boa gestão de pessoas como um investimento em longo prazo. Percebe-se a falta do conhecimento, do que é uma boa gestão e a falta de uma visão estratégica, por acharem que não é um investimento com um bom retorno. A gestão de pessoas é essencial nas organizações. Devido a sua relevância, ela tem sido cada vez mais valorizada, no entanto, nas empresas em estudo, isso ainda não é plenamente entendido.

Sobre as principais dificuldades da gestão de pessoas, o entrevistado da FP Transportes disse que a dificuldade é encontrar mão de obra qualificada na região. A entrevistada da Conquista Móveis afirmou que é “A capacitação dos funcionários através de cursos e treinamentos sem elevar as despesas da empresa”. O entrevistado do Supermercado Ponto Certo disse que a dificuldade é não possuir um suporte nem uma base adequada. A gerente das Lojas Ebenézer afirmou que “Devido à falta de capital, o conhecimento mesmo necessário”. Como foi observado, o principal desafio é a falta de capacitação e capital.

A respeito do relacionamento entre os colegas de trabalho e superiores, o entrevistado da FP Transportes revelou que “O ambiente é harmonioso e respeitável, porém a comunicação vem melhorando, mas ainda não se encontra em níveis desejáveis”. Enquanto a entrevistada da Conquista Móveis disse que “As políticas aplicadas pela empresa prezam por um ambiente aberto ao diálogo, tendo os líderes como ponto de ligação do operacional à gerência”. No Supermercado Ponto Certo, o entrevistado relata que “São casos bem diferentes, há alguns que

têm um bom relacionamento e uma boa comunicação, já tem aqueles que são mais difíceis de lidar”. Enquanto a entrevistada da Conquista Móveis afirmou que “É bom, mas que tem que melhorar, principalmente, na questão do diálogo e o espírito de equipe entre os vendedores”. De todas as empresas citadas, três reconheceram que a comunicação interna tende a melhorar, exceto a do Mercantil Ponto Certo, uma vez que o gestor afirma que a relação depende diretamente do próprio funcionário.

Após essas questões mais gerais, o questionário focou nos processos de gestão de pessoas: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar. No primeiro pilar, que consiste em agregar – recrutamento e seleção –, que de acordo com Chiavenato (2010), compreende o planejamento da necessidade de contratação, o recrutamento, a seleção de novos funcionários para a empresa e, posteriormente, a ambientação e integração desse novo funcionário. Foi questionado como a empresa faz o recrutamento de seleção e o gestor da FP Transportes relatou que “Insere o anúncio nos canais de captação, compara o perfil e formação exigidos pelo cargo. Faz as entrevistas com os critérios técnicos predefinidos e aqueles que aparentam ter o perfil são submetidos a exames psicotécnicos”. O entrevistado da Conquista Móveis explicou que “Após fazer a divulgação da vaga, os currículos recebidos são analisados pelo profissional do RH e encaminhados para o gerente ou o diretor da empresa. Eles fazem a seleção dos currículos e encaminham novamente para o RH realizar agendamento da entrevista”, depois disso “As entrevistas são realizadas com o profissional de RH, juntamente com o diretor da empresa ou gerente” .

Na cidade de Carmópolis, o gerente do supermercado Ponto Certo relatou que “Por indicação de funcionários que estão aqui há mais tempo ou mesmo o dono é quem faz a entrevista pessoalmente e contrata”. Por fim, a gerente das lojas Ebenézer explicou que “Com a seleção de currículos, buscamos aqueles que atendem o perfil da loja, e realizamos o processo seletivo com o dono e o gerente geral”. De modo geral, percebe-se que há um gestor determinado a realizar o processo de recrutamento nas empresas, buscando sempre um perfil adequado à vaga disponibilizada. Observa-se que o perfil de candidato deve

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XXI Jan-dez 2020	Trabalho 03 Páginas 01-30
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	<a href="mailto:periodicoscesg@gmail.com">periodicoscesg@gmail.com</a>	

apresentar características definidas, ora por características técnicas, ora por critério de seleção do próprio dono, sendo a segunda muito adotada em empresas de pequeno porte. De acordo com Dutra (2002), a contratação de pessoas requer tempo e ela é fundamental para o desenvolvimento das empresas.

O segundo pilar, que consiste em aplicar pessoas, Gil (2001, p. 172) afirma que “definir papéis não constitui tarefas simples, pois se por um lado, eles envolvem aspectos óbvios, como tarefas que são confiadas aos empregados, por outro, envolvem aspectos sutis, tais como as regras entre o modo de vestir e as palavras [...]”. Para Chiavenato (2010), a descrição de cargos facilita o recrutamento e a seleção de pessoal, auxilia a definição das necessidades e a elaboração de treinamento e permite um melhor planejamento da força de trabalho, além de melhorar o processo de avaliação de desempenho. Nas empresas, os entrevistados não utilizam diretamente a ferramenta. No que se refere à avaliação dos funcionários realizada pela empresa, o entrevistado da FP Transportes respondeu que “Avalia sua capacidade x produção, mais o nível de comprometimento e aprendizado. As funções são bem delegadas com a descrição de cada cargo”.

A entrevistada da Conquista Móveis explicou que “A principal forma de avaliação é através dos indicadores de desempenho, um exemplo do que usamos é o índice de produtividade”. Em Carmópolis, o gerente do Supermercado Ponto Certo disse que “Através dos gerentes, até mesmo dos próprios colegas que vão se queixando ou elogiando. E as funções nem sempre são bem delegadas como realmente deveriam”. A entrevistada das Lojas Ebenézer afirmou que possui ficha de descrição das atividades com desempenho individual.

Observa-se que são três ramos distintos – comércio, produção e prestação de serviços –, e em cada um deles se busca fazer de uma maneira própria a avaliação de cargos. O comércio é mais voltado para a opinião do cliente e a própria gerência ao longo da execução das atividades. Na indústria, temos os indicadores de desempenho, muitas vezes eles são utilizados tanto em resultados pessoais, departamentais e até na própria empresa. Na prestação de serviços é utilizada a descrição de cargos, ou seja, cada empresa utiliza os recursos que seu ramo oferece para avaliar.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XXI Jan-dez 2020	Trabalho 03 Páginas 01-30
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	<a href="mailto:periodicoscesg@gmail.com">periodicoscesg@gmail.com</a>	

Gil (2001, p. 172) diz que “Todas as atividades realizadas por uma organização para atingir seus objetivos tendem a ser cargos”. Pizolotto e Drews (2009) mencionam que o salário é a remuneração econômica gerada pela relação trabalho-gestão, portanto a remuneração é toda aquela que o empregado recebe da empresa em troca de trabalho. Por isso, questionamos como as empresas definem cargos e salários. Segundo o entrevistado da FP Transportes, “A empresa oferece crescimento – investe em formação –, premia sobre metas para todos os setores, promove quando há oportunidade e os candidatos internos – são os primeiros – quando atendem as exigências do cargo”. Segundo o entrevistado da Conquista Móveis, “Os cargos e salários já estão previamente estabelecidos no plano de cargos. O crescimento profissional do colaborador está atrelado diretamente a sua produtividade e assiduidade no desempenho de suas tarefas. Como incentivo, é oferecido um bônus de produtividade”.

No que se refere à avaliação dos funcionários realizada, o gerente do Supermercado Ponto Certo disse que “Através dos gerentes a até mesmo dos próprios colegas que vão se queixando ou elogiando. Às vezes não”. A entrevistada das Lojas Ebenézer afirmou que os cargos são bem organizados.

Chiavenato (2004, p. 334) destaca a relevância do processo de formação de pessoas. Para o autor, o processo de desenvolvimento envolve três faixas de frequência: treinamento, desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional. No aspecto referente à realização de treinamento pela empresa, o entrevistado da FP Transportes relatou que a empresa oferece treinamentos temáticos para cada área, usando parceiros externos para realizá-los. Por sua vez, a entrevistada da Conquista Móveis relatou que “Quando possível são realizados treinamentos no estabelecimento da empresa, ministrado por um técnico de segurança ou mesmo pelos líderes de setor. Existem também alguns treinamentos que são realizados em centros específicos de capacitação, fora da empresa”. O entrevistado do Supermercado Ponto Certo afirmou que não há treinamentos e que os próprios colegas passam adiante o que tem que ser feito. Por sua vez, a entrevistada das Lojas Ebenézer relatou que existe treinamento com o gerente

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XXI Jan-dez 2020	Trabalho 03 Páginas 01-30
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	<a href="mailto:periodicoscesg@gmail.com">periodicoscesg@gmail.com</a>	

geral da matriz, que busca sempre trazer cursos novos ou quando há cursos oferecidos pela Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL).

Para a manutenção, é relevante um bom relacionamento com os colaboradores. Pizolotto e Drews (2009) indicam que a manutenção dos colaboradores passa pelo estabelecimento de relações de gestão interna e processos de comunicação. Outro tema que envolve os processos é a higiene, segurança e a qualidade de vida. Em relação ao programa de qualidade de vida, ambos respondentes relataram não existir um programa. Mas, em relação ao programa de segurança do trabalho, o entrevistado da FP Transportes alegou que “Segurança do trabalho sim, controlamos os EPIs, orientamos sobre acidentes e etc.”. Por sua vez, a analista da Conquista Móveis explicou que “No que diz respeito a segurança do trabalho a empresa possui uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa). A comissão é formada por alguns representantes indicados pela empresa e por membros eleitos pelos trabalhadores”. Ela indicou que são realizadas reuniões mensalmente, nas quais são levantados pontos a serem melhorados e as ações para resolver problemas variados. Além disso, os membros da Cipa, juntamente com os líderes e o gerente, são responsáveis por fiscalizar e cobrar o uso de EPI fornecido pela empresa.

Em Carmópolis de Minas, em relação ao programa de qualidade de vida, ambos respondentes relataram não ter um programa. Mas em relação ao programa de segurança do trabalho o entrevistado do Ponto Certo alegou que “Temos funcionários que precisam de algumas adaptações para realizar certas tarefas, e contamos com uma boa área de descanso, e buscamos sempre manter e cobrar dos funcionários a organização e a limpeza de todo o supermercado”. Afirmou também que fazem uso de EPI. Já a gerente geral das lojas Ebenézer relatou apenas que seguem todas as normas de segurança.

O objetivo principal do processo de monitorar os colaboradores em uma empresa é mostrar como as organizações criam meios de fazer o controle, o monitoramento e o comportamento do colaborador como profissional (CHIAVENATO, 2010). No que se refere o controle e o monitoramento dos funcionários, o gestor da empresa FP Transportes apontou que realiza,

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XXI Jan-dez 2020	Trabalho 03 Páginas 01-30
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	<a href="mailto:periodicoscesg@gmail.com">periodicoscesg@gmail.com</a>	

mensalmente, por meio de métricas, análise de comportamento e de produtividade. Já a entrevistada da Conquista Móveis disse que “Controla e monitora por meio do controle de ponto”. Em Carmópolis, o gestor da empresa Mercantil Ponto Certo apontou que realiza por meio da gerência, que monitora o expediente, e até mesmo clientes. Já a entrevistada das Lojas Ebenézer disse que “Existem avaliações semestrais, avaliação do gerente da unidade e opinião dos clientes sobre o atendimento”.

Pode ser observado que cada empresa monitora e controla seus funcionários de acordo com suas ferramentas disponíveis. A FP Transportes, por se tratar de uma empresa de prestação de serviço, realiza análises individuais de comportamento e de produtividade. Já na Conquista Móveis, por se tratar de indústria e possuir um supervisor em cada setor, o monitoramento é feito por meio do supervisor e do controle de ponto. Já na Mercantil Ponto Certo e nas Lojas Ebenézer, a principal ferramenta é o *feedback* dos clientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas é fundamental para o bom gerenciamento de uma empresa. Em síntese, nosso objetivo foi compreender como ocorrem os processos de gestão de pessoas em pequenas empresas das cidades de Carmópolis de Minas e Itaguara, MG. As análises foram feitas a partir dos questionários respondidos por 16 funcionários e a partir de quatro entrevistas com gestores em quatro empresas, distribuídas nas duas cidades.

Com a realização desse trabalho, o primeiro ponto a ser notado é que não há compatibilidade entre as respostas dos funcionários e dos gestores. Nota-se que os gestores, de maneira geral, têm uma visão mais positiva quanto à gestão de pessoas na empresa. Por sua vez, os demais colaboradores apresentam uma visão mais negativa acerca de alguns temas dentro do contexto de gestão de pessoas. Tanto gestores quanto funcionários destacaram a falta de capital e de treinamentos por parte da própria empresa como um dos principais fatores que levam a uma falta de gestão de pessoas de qualidade.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XXI Jan-dez 2020	Trabalho 03 Páginas 01-30
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	<a href="mailto:periodicoscesg@gmail.com">periodicoscesg@gmail.com</a>	

A partir da carência na gestão, vários fatores nas empresas acabam causando insatisfação nos colaboradores, como os incentivos, a remuneração, o relacionamento com os funcionários, o recrutamento e a seleção, os treinamentos e a baixa qualidade de vida no trabalho. Percebeu-se também que na empresa que possui um gestor formado na área de administração – FP Transportes – os processos de gestão de pessoas são mais amplamente desenvolvidos.

O artigo traz aos futuros administradores e colaboradores de variadas empresas a importância de se fazer um bom investimento e treinamento em gestão de pessoas, pois se sabe que isso é benéfico não só para o próprio funcionário, mas também para a empresa, o gestor e, principalmente, para os clientes. Como limitação, em decorrência da pandemia da Covid-19, houve acesso limitado aos entrevistados, o que não permitiu que as entrevistas fossem feitas em um número maior de empresas, por conseguinte o número baixo de questionários respondidos corresponde a uma pequena amostra da realidade de micro e pequenas empresas, portanto os resultados não podem ser generalizados, embora eles apresentem um painel singular.

Para pesquisas futuras, indicam-se estudos sobre a gestão de pessoas em pequenas e médias empresas em quantidade maior para que se obtenham resultados mais precisos e abrangentes quanto ao tema. Pode-se ampliar a pesquisa, fazendo um estudo comparativo da gestão de pessoas em pequenas, médias e grandes empresas da região.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. *Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão por competências em organizações no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

ALIAGA, M.; GUNDERSON, B. *Interactive statistics*. Thousand Oaks, USA: Sage, 2002.

ASHLEY, P. A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XXI Jan-dez 2020	Trabalho 03 Páginas 01-30
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	<a href="mailto:periodicoscesg@gmail.com">periodicoscesg@gmail.com</a>	

CARMO, Amanda Cristina do; LIMA, Silvana Conceição; FARIA, Maurício José de; ALCÂNTARA, Valderi de Castro. *Gestão de Pessoas em Pequenas Empresas: Um Estudo nas Cidades de Carmópolis de Minas e Itaguara.* .

---

BARBAIS, J. R.; SANTOS, J. M. Gestão de recursos humanos nas pequenas empresas. *Revista Interatividade*, n. 2. p. 143-153, 2016.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.

BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press, 1985.

BRASIL. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. *Circular n. 34*, de 6 de setembro de 2011. Normas Reguladoras do Produto BNDES. 2011. Disponível em: <<http://www.abimaq.org.br/arquivos/html/defi/downloads/circ34.11.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2021.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Lei Complementar n. 123*, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 18 fev. 2021.

\_\_\_\_\_. Programa Brasil Empreendedor, 1999. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/tudo/ct2612199904.htm#:~:text=Al%C3%A9m%20do%20Banco%20do%20Brasil,%C3%A0s%20Micro%20e%20Pequenas%20Empresas>). Acesso em: 17 fev. 2021.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro; Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri, SP: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. *Recursos humanos na empresa*. São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização*. 6. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, S. *et al. A gestão da diversidade em pequenas e médias empresas europeias*. Coimbra: Respons & Ability, 2008.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XXI Jan-dez 2020	Trabalho 03 Páginas 01-30
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	<a href="mailto:periodicoscesg@gmail.com">periodicoscesg@gmail.com</a>	

CARMO, Amanda Cristina do; LIMA, Silvana Conceição; FARIA, Maurício José de; ALCÂNTARA, Valderi de Castro. *Gestão de Pessoas em Pequenas Empresas: Um Estudo nas Cidades de Carmópolis de Minas e Itaguara.* .

---

GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. O. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. *Revista de Ciências Empresariais da Unipar-Receu*, v. 6, n. 2. p. 203-214, 2005.

LACOMBE, F. *Recursos humanos: princípios e tendências.* São Paulo: 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.* São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.* 14. ed. rev. atual. ampl. São Paulo: Saraiva, 2011.

PELLISSARI, A. S.; VANALLE, R. M.; PEDROSO, I. V. D. Gestores de pequenas empresas: estudo do papel e das funções gerenciais. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 3, p. 1-16, 2007.

PIZOLOTTO, M. F.; DREWS, G. A. *Gestão de pessoas.* Ijuí, RS: Ed. Unijuí, 2009.

REGINATTO, A. P. *Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe.* 2. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Pesquisa GEN 2014.* Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

ULRICH, D; YOUNGER, J; BROCKBANK, W. The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, v. 47, n. 4, p. 829-850, 2008.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas.* 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XXI Jan-dez 2020	Trabalho 03 Páginas 01-30
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	<a href="mailto:periodicoscesg@gmail.com">periodicoscesg@gmail.com</a>	