

KEMILY JERÔNIMO DOS SANTOS

**ESTUDO DA GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
ASSOCIADAS À ACIC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Ricardo Pieri.

Criciúma, 28 de junho de 2018.


BANCA EXAMINADORA



Ricardo Pieri – UNESC - Orientador



Prof. Thiago Henrique Almino Francisco -Doutor - (UNESC)



Prof. Nelson Savi - Mestre - (UNESC)

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

80108

ESTUDO DA GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
ASSOCIADAS À ACIC

CRICIUMA
2018

80108

**ESTUDO DA GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
ASSOCIADAS À ACIC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração com habilitação em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: xxxxxxxxx

**CRICIÚMA
2018**

80108

**ESTUDO DA GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
ASSOCIADAS À ACIC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: xxxxxxxx

Criciúma, XX de junho de 2018. (Data da defesa)

BANCA EXAMINADORA

xxxxx– xxxxxx – UNESC - Orientador

Prof. Fulano de Tal -Titulação - (Instituição)

Prof. Fulano de Tal - Titulação - (Instituição)

DEDICATÓRIA

A Deus por ser meu suporte em todos os desafios da minha vida, a minha família por todo apoio necessário para que eu chegasse até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por seu amor infinito e incondicional, por ser meu guia, socorro presente em todas as horas. A minha família por toda dedicação e paciência durante todos esses anos, contribuindo para que eu chegasse até aqui e pudesse ter um caminho mais fácil e prazeroso para a conclusão deste trabalho.

Um agradecimento especial aos meus pais Anderson e Marlei que me ensinaram através do exemplo, os verdadeiros valores da vida. A vocês além do agradecimento desta conquista, dedico a minha vida.

A minha filha Manuela Antonia, que me deu forças e motivos suficientes para não desanimar nesta caminhada, trazendo paz e alegria para meus dias. O amor que sinto por você vai além da vida.

A todos os docentes do curso de Administração de Empresas, minha eterna gratidão e respeito por vocês. Excelentes professores. Em especial ao meu orientador Ricardo Pieri, por ser este exemplo de profissional. Obrigada por toda a ajuda, paciência. Minha eterna gratidão! Muito obrigada!

A UNESC por me proporcionar tantos momentos de aprendizagem e conhecimento no âmbito acadêmico e profissional. Por ser esta universidade de excelência que tanto me orgulha.

“Apesar dos nossos defeitos, precisamos enxergar que somos pérolas únicas no teatro da vida e entender que não existem pessoas de sucesso e pessoas fracassadas. O que existem são pessoas que lutam pelo seus sonhos ou desistem deles.”

(Augusto Cury)

RESUMO

80108. **Estudo da gestão de pessoas em micro e pequenas empresa associadas à ACIC.** 2018. 67 páginas. Monografia do Curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A gestão de pessoas apresenta no decorrer dos anos um grande avanço no grau de importância para os gestores. Isso se dá por conta da visão de capital intelectual no ativo da empresa. A partir do momento em que empresários ou gestores começaram a identificar que seu funcionário poderia aumentar o desempenho da empresa, ao invés de obter isso por meio de investimentos em equipamentos caros e depreciáveis, os gestores passaram a aplicar métodos para desenvolver a capacidade intelectual de cada colaborador, dando surgimento às práticas de gestão de pessoas a partir dos recursos humanos. Este trabalho monográfico se baseia nos métodos explícitos por grandes estudiosos deste tema, para desvendar de que maneira ocorre isto em pequenas e microempresas associadas à ACIC. Para obtenção de respostas para este questionamento, foi realizado um estudo bibliográfico com os principais autores do tema, com o intuito de identificar as principais maneiras de como a gestão de pessoas ocorre. Por fim, realiza-se uma entrevista com gestores de uma amostra de empresas associadas à ACIC onde se questionam e identificam-se a presença destes métodos, para por fim, entender como ocorre a gestão de pessoas nestas empresas. Torna-se relevante este estudo para mensuração e entendimento do que se propõe e deseja-se alcançar, assim como para a elevação do conhecimento da autora, colocando em prática o que foi adquirido no decorrer da graduação.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Micro e Pequenas Empresas.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Ramo de Atividade _____	38
Gráfico 2 – Número de funcionários _____	39
Gráfico 3 – Faturamento Anual _____	40
Gráfico 4 – A empresa possui uma missão declarada? _____	41
Gráfico 5 – A empresa possui uma visão de futuro declarada? _____	42
Gráfico 6 – A empresa possui princípios e valores declarados? _____	43
Gráfico 7 - Com relação às atividades de recursos humanos, quais das atividades abaixo são terceirizadas? _____	44
Gráfico 8 - A empresa possui um organograma oficial? _____	45
Gráfico 9 – A empresa possui seus cargos descritos? _____	46
Gráfico 10 – Existe a definição do perfil para cada cargo? _____	47
Gráfico 11 - Quando necessita de funcionário o que a empresa faz? _____	48
Gráfico 12 - O que a empresa faz para escolher o novo funcionário? _____	49
Gráfico 13 – O que acontece quando um funcionário é admitido? _____	50
Gráfico 14 – Treinamentos na empresa _____	51
Gráfico 15 – Para capacitar pessoas se baseiam em? _____	52
Gráfico 16 – Avaliação dos empregados _____	53
Gráfico 17 - Medicina e segurança do trabalho _____	54
Gráfico 18 – Os salários _____	55
Gráfico 19 – Quanto ao relacionamento, o que a empresa procura? _____	56
Gráfico 20 - Responsabilidade pelas rotinas de RH na empresa _____	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os processos da Gestão de Pessoas _____	25
Quadro 2 – Plano de Coleta de Dados _____	35
Quadro 3 – Síntese dos procedimentos metodológicos _____	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ramo de Atividade _____	37
Tabela 2 – Número de funcionários _____	38
Tabela 3 – Faturamento Anual _____	39
Tabela 4 – A empresa possui uma missão declarada? _____	40
Tabela 5 – A empresa possui uma visão de futuro declarada? _____	41
Tabela 6 – A empresa possui princípios e valores declarados? _____	42
Tabela 7 - Com relação às atividades de recursos humanos, quais das atividades abaixo são terceirizadas? _____	43
Tabela 8 - A empresa possui um organograma oficial? _____	44
Tabela 9 – A empresa possui seus cargos descritos? _____	45
Tabela 10 – Existe a definição do perfil para cada cargo? _____	46
Tabela 11 - Quando necessita de funcionário o que a empresa faz? _____	47
Tabela 12 - O que a empresa faz para escolher o novo funcionário? _____	48
Tabela 13 – O que acontece quando um funcionário é admitido? _____	49
Tabela 14 – Treinamentos na empresa _____	50
Tabela 15 – Para capacitar pessoas se baseiam em? _____	51
Tabela 16 – Avaliação dos empregados _____	52
Tabela 17 - Medicina e segurança do trabalho _____	53
Tabela 18 – Os salários _____	54
Tabela 19 – Quanto ao relacionamento, o que a empresa procura? _____	55
Tabela 20 - Responsabilidade pelas rotinas de RH na empresa _____	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gestão por Competências _____	26
Figura 2 – Subsistemas de Recursos Humanos _____	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.2 JUSTIFICATIVA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL	18
2.1.1 O comportamento organizacional	20
2.1.2 As mudanças no comportamento organizacional	21
2.2 A GESTÃO DE PESSOAS	23
2.2.1 Uma análise da Gestão de Pessoas nas visões de autores que abordam esse tema	23
2.2.2 Os processos da Gestão de Pessoas	24
2.2.3 Os processos da Gestão de Pessoas na visão de Idalberto Chiavenato	28
2.2.4 Como ocorre a Gestão de Pessoas nas micro e pequenas empresas	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA	34
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	34
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	35
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
4 RESULTADOS DA PESQUISA	37
4.1 RAMO DE ATIVIDADE	37
4.2 LOCALIZAÇÃO (CIDADE)	38
4.3 NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	38
4.4 FATURAMENTO ANUAL	39
4.5 A EMPRESA POSSUI UMA MISSÃO DECLARADA?	40
4.6 A EMPRESA POSSUI UMA VISÃO DE FUTURO DECLARADA?	41
4.7 A EMPRESA POSSUI PRINCÍPIOS E VALORES DECLARADOS?	42

4.8 COM RELAÇÃO ÀS ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS, QUAIS DAS ATIVIDADES ABAIXO SÃO TERCEIRIZADAS?	43
4.9 A EMPRESA POSSUI UM ORGANOGRAMA OFICIAL?	44
4.10 A EMPRESA POSSUI SEUS CARGOS DESCRITOS?.....	45
4.11 EXISTE A DEFINIÇÃO DO PERFIL PARA CADA CARGO?	46
4.12 QUANDO NECESSITA DE FUNCIONÁRIO O QUE A EMPRESA FAZ?	47
4.13 O QUE A EMPRESA FAZ PARA ESCOLHER O NOVO FUNCIONÁRIO? ...	48
4.14 O QUE ACONTECE QUANDO UM FUNCIONÁRIO É ADMITIDO?.....	49
4.15 TREINAMENTOS NA EMPRESA	50
4.16 PARA CAPACITAR PESSOAS SE BASEIAM EM?.....	51
4.17 AVALIAÇÃO DOS EMPREGADOS	52
4.18 MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO	53
4.19 OS SALÁRIOS	54
4.20 QUANTO AO RELACIONAMENTO, O QUE A EMPRESA PROCURA?	55
4.21 A RESPONSABILIDADE PELAS ROTINAS DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
5.1 PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA	58
5.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS.....	60
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	60
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA	65

1 INTRODUÇÃO

Na gestão das empresas são identificados diariamente inúmeros problemas relacionados a funcionários, seus direitos e seus deveres. Com isso, na história da administração implicou no decorrer dos anos a prática a gestão de pessoas. Passou-se a desenvolver métodos e maneiras de realização destas práticas, deixando este nicho do gestor um pouco mais claro e fácil de gerir.

Na presente monografia serão trabalhados os conceitos e métodos de administrar os recursos humanos e realizar a gestão de pessoas, voltado à visão das pequenas empresas associadas à ACIC(Associação Empresarial de Criciúma).

De acordo com o site do SEBRAE/SC, o porte das empresas pode ser classificado quanto a sua receita bruta anual, assim como quanto ao número de funcionários. Como este trabalho será voltado aos estudos de gestão de pessoas, será adotado o critério de classificação por número de empregados, e a amostra utilizada será das empresas classificadas como micro e pequenas empresas associadas à ACIC conforme citado no parágrafo anterior.

Para construção do estudo, serão colhidos dados e métodos de recursos humanos por meio de pesquisa bibliográfica, desenvolvendo assim a fundamentação teórica do assunto. A partir disso será possível a identificação dos processos de recursos humanos que são utilizados para realização da gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas pesquisadas.

Após o estudo bibliográfico será aplicada uma pesquisa de campo em uma amostra das empresas em estudo, com a elaboração de um questionário estruturado com perguntas referentes ao assunto tratado

O objetivo principal da pesquisa será identificar as maneiras de como é feita a gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas associadas à ACIC. No momento atual encontram-se diversos desafios em relação à gestão de pessoas em pequenas empresas, dentre outros fatores como financeiro, produtivo. Isso está ligado a proximidade que os gestores adquirem com os funcionários subordinados. Essa proximidade por hora pode ser um benefício para a empresa, visto que o funcionário terá mais ligação com todo o processo que deve executar, ou serviço que deve prestar. Por outro lado, essa aproximação pode dar autonomia demais ao

funcionário, que assim toma a liberdade de adentrar a assuntos não pertinentes a sua função, podendo causar desconforto aos gestores.

Com isso, propõe-se o estudo para chegar a uma conclusão eficaz e poder adquirir o conhecimento pertinente desse assunto, servir como demonstrativo para as empresas do porte desse estudo, e possivelmente aplicação em algum empreendimento específico como forma de consultoria.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A gestão do de pessoas está associada à organização dos recursos humanos que a empresa possui. A evolução desta gestão se dá pelo entendimento de que a motivação do funcionário está inteiramente ligada aos resultados positivos de determinado grupo de funcionários. Por isso, caracteriza-se o fator motivacional como determinante no assunto tratado neste trabalho.

No decorrer do contato com o os pilares da administração de empresas, gestores, estudantes, empreendedores percebem que a gestão de pessoas possui grande importância para a busca de resultados positivos em uma organização, vendo assim a necessidade de entendê-la com mais precisões.

Este estudo tem como intenção adquirir informações sobre a gestão de pessoas em micro e pequenas empresas associadas à ACIC. Definiu-se esse nicho de empresas pela facilidade de busca de dados para a pesquisa, assim como para o entendimento especificado de como funciona a gestão de pessoas na região em que se habita.

Para formulação do tema de estudo, algumas variáveis indicaram que esse tema deve ser explorado com maior frequência nos estudos acadêmicos, assim como deve haver uma grande interação entre gestores com este tema. Entende-se que se encontram problemas diários promovidos pela escassez de importância e entendimento dos parâmetros que circulam o meio de gestão de pessoas. Portanto, o grande foco intencional será responder aos objetivos do estudo monográfico buscando fatores que ligam o dia a dia das empresas com as rotinas administrativas da gestão de pessoas.

Com base nisso, entende-se que o grau de instrução do gestor com relação aos métodos de gestão de pessoas está potencialmente relacionado com os diferenciais da organização. O trabalho motivacional do gestor com seus

funcionários sem dúvida traz bons resultados para a empresa, visto que o conjunto de funcionários que está trabalhando com motivação, reflete isso nas suas obrigações e nas relações com os demais colegas.

Define-se então, como situação problema deste estudo: **Quais são os métodos de gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas associadas à ACIC?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar como ocorre a gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas associadas à ACIC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar empresa de pequeno porte e o público alvo relacionado à esta pesquisa;
- b) Identificar as principais práticas de gestão de pessoas, com base na pesquisa de bibliográfica;
- c) Verificar a percepção dos gestores sobre a filosofia organizacional das empresas por meio de um questionário estruturado;
- d) Identificar as práticas de gestão de pessoas que são adotadas pelas empresas com a aplicação da pesquisa;
- e) Mensurar e analisar os dados coletados.

1.2 JUSTIFICATIVA

A presente monografia contém o intuito de demonstrar quais são os métodos e procedimentos utilizados por micro e pequenas empresas de Criciúma/SC, associadas à ACIC, de maneira que torne explícito como isso acontece e como pode ser melhorado dentro das organizações.

Este estudo possui conclusões que favorecem a sociedade, principalmente no âmbito empresarial, onde gestores poderão adquirir conhecimentos novos relativos a gestão de pessoas, para no futuro aplicar em suas organizações. Com a leitura e aplicação, estas empresas fornecerão maiores oportunidades aos seus colaboradores, construindo assim, um bem social a partir deste estudo monográfico.

O trabalho de monografia exposto torna-se viável a partir do que foi citado. Acredita-se na viabilidade a partir do momento em que os dados coletados e as análises realizadas favoreçam à alguém, que neste caso, não somente à autora, mas sim, à sociedade.

Para o ambiente instável que o mercado interno reflete neste momento no Brasil, toda e qualquer prática profissional que modifique e impulse as rotinas de uma organização positivamente se tornam relevantes. Com base nisso, acredita-se na credibilidade do assunto tratado nesta monografia como um grande aliado dos gestores em momentos de necessidade e busca de recursos para manter suas organizações vivas no mercado.

Outro fator que destaca a importância do assunto em questão, a gestão de pessoas, é o reflexo de dificuldade que a gestão de pessoas apresenta aos gestores, em muitos momentos por falta de orientação ou carência de informações pertinentes a isso. O estudo torna mais claro aos leitores e gestores quais caminhos devem ser tomados para liderar um grupo de pessoas e fazer dele um ativo de competitividade altamente potente na empresa.

O estudo foi realizado por meio de pesquisas bibliográficas e com entrevista aplicada em micro e pequenas empresas associadas à ACIC. Definiu-se este público alvo para facilitar a coleta de dados, e compreender as rotinas de empresas próximas ao convívio da autora, região à qual esta poderá atuar com seus conhecimentos administrativos. A pesquisa se caracteriza como de grande importância no âmbito empresarial, pois hoje se encontram grandes dificuldades na gestão de pessoal das empresas. Essas dificuldades e falta de metodologia de trabalho pode ser suprida com o estudo aprofundado desta monografia, e com isso, a empresa poderá buscar melhores resultados a partir do seu capital intelectual.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os conceitos já publicados e comprovados no decorrer de sua prática e no passar dos anos, que apontam as maneiras de como ocorre a gestão de pessoas na empresa. A pesquisa bibliográfica terá como ponto estrutural a visão voltada à cultura organizacional e à gestão de pessoas propriamente dita.

A fundamentação ou marco teórico de um projeto de pesquisa se torna importante para a identificação de como será realizado o estudo, de qual tema se trata o referido, além de proporcionar uma ampliação do conhecimento do pesquisador no tema tratado. O marco teórico além de tudo transforma a inspiração do pesquisador, pelo fato de ampliar o seu conhecimento (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

A fundamentação teórica do assunto tratado neste trabalho se faz importante, pois poderá ser realizado um comparativo dos métodos descobertos no decorrer da história e aplicados ao longo dos anos, com os métodos utilizados pelas empresas objetos da pesquisa, sendo neste as micro e pequenas empresas associadas à ACIC.

2.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL

Em uma organização devem-se visar os funcionários como um conjunto de pessoas que unidas tragam resultados positivos. Ao contrário do que muito se vê os funcionários não devem ser vistos como custos individuais que trabalham de forma individual na empresa, e sim, como um grupo de mentes pensantes que juntos tragam fatores de competitividade a empresa, fazendo assim com que cada profissional individualmente possa então atingir seus objetivos pessoais (CHIAVENATO, 1999).

Dias (2003, p.17) conceitua a cultura propriamente dita da seguinte maneira:

Compreendemos cultura como toda conduta aprendida e seus resultados, cujos elementos são compartilhados e transmitidos pelos homens que compõem a sociedade. Aqui está implícito que, na conduta, está incluído tudo aquilo que o homem aprende e produz através de suas atividades, incluindo-se aspectos sociais, psicológicos e físicos.

Partindo do entendimento de Dias (2003) sobre cultura, entende-se que a cultura organizacional está extremamente definida e caracterizada com o conceito que se tem da cultura pessoal. Pode-se fazer um comparativo vendo que a cultura organizacional em uma empresa está ligada com os recursos adquiridos com os colaboradores, dos costumes implantados e da maneira em que funcionam os processos na empresa. Isso tudo citado diz respeito a cultura da organização, e é ela quem determina aonde o funcionário pode chegar, e como ele poderá colaborar para os resultados finais da empresa assim como seus alcances pessoais (DIAS, 2003).

Entende-se como cultura organizacional tudo que a empresa vive e colocam em prática, como seus costumes, seus métodos de realizar tarefas, maneiras de tratamento dos colaboradores e padrões que devem ser seguidos. A cultura organizacional reflete muito no que a empresa pretende alcançar. O reflexo da cultura nos resultados da empresa é totalmente direto, do mesmo modo que acontece nas culturas entre a sociedade. Quando se aplicam bons costumes em prol de todos, os resultados são evidentes. Na organização funciona da mesma maneira, sendo assim, se o gestor aplicar uma gestão de qualidade em sua cultura organizacional colherá resultados positivos (HUNT; OSBORN; SCHERMERHORN, 2009).

No contexto da Administração dos Recursos Humanos, visando o avanço da imagem de funcionários e gestores e suas relações, destacam-se três fundamentos importantes de como os administradores vivenciam com seus subordinados dentro da empresa no decorrer da evolução da gestão de pessoas. Em um primeiro momento se observam as pessoas como seres humanos munidos de personalidades individuais, possuindo cada um deste a sua habilidade e conhecimento. No segundo momento o funcionário é colocado como um elemento que impulsiona a organização, deixando de ser notado como apenas um mero ser humano individual. E por fim, trata-se o funcionário como parceiro da organização, onde o seu trabalho e conhecimento compartilhado traz benefícios para ambos, organização e pessoa (CHIAVENATO, 1999).

2.1.1 O comportamento organizacional

Um fator de grande importância para o gestor de pessoas, sem dúvidas é o fator motivacional de seus funcionários. Destaca-se que a motivação é o conjunto de atos e fatos que impulsionam o desenvolvimento mental do funcionário, fazendo com que este dê bons resultados para a empresa. Descobrir de que modo podem ser encontrados esses fatores motivacionais no funcionário é a grande cartada da busca pela motivação humana. Em termos de resultados, afirma-se que caso sejam encontrados os caminhos motivacionais, os resultados se darão de forma plena na organização como um todo. Basta o gestor entender que cada funcionário se motiva de maneira individual e diferenciada, então este deverá entendê-los para facilitar esse processo (CHIAVENATO, 1999).

Além de determinar os valores, os métodos e processos que se adotam e o cotidiano que se vive na empresa, o comportamento organizacional também possui um papel importante na definição da empresa. Pode ser definido como a visão expressiva pessoal em que um grupo de colaboradores determina e impõe no convívio da organização. Desta forma, define-se se a empresa porta graus de satisfação e interesse dos seus colaboradores com a empresa, assim como representa se a empresa demonstra mais ou menos rigidez nas suas relações interpessoais (DIAS, 2003).

Define-se comportamento organizacional como o estudo dos colaboradores e de equipes dentro de uma organização. Estuda-se o comportamento humano com o intuito de adquirir novos métodos de trabalho partindo de pressupostos dos conhecimentos gerais de cada colaborador; tornar o ambiente de trabalho organizado e padrão; gerar motivação entre os colaboradores para que estes atinjam juntamente com os resultados da empresa, seus objetivos pessoais também; e com certeza, alcançar resultados positivos para a organização (HUNT; OSBORN; SCHERMERHORN, 2009).

A gestão pessoal necessita de um bom clima organizacional. Este está minuciosamente interligado a motivação individual de cada colaborador. Quando a motivação individual dos funcionários está alta, o reflexo será de um clima organizacional que demonstra alegria, satisfação e vontade. Porém, quando alguns fatores internos ou externos influenciam negativamente no humor e na motivação dos colaboradores, o reflexo no clima organizacional será negativo, podendo haver

desentendimentos, gerando perda de resultado. Cabe ao gestor tentar de certa maneira influenciar de forma psicológica os colaboradores e mantê-los motivados em cada dia de trabalho, e assim manter um bom clima organizacional (CHIAVENATO, 1999).

Para Chiavenato (1999, p.19) “uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se comunicarem, e que estão dispostas a contribuir com ação a fim de cumprirem um propósito comum”.

2.1.2 As mudanças no comportamento organizacional

A mudança dos costumes, métodos e comportamentos da organização serão o tema deste item. Há quem diga que o comportamento da organização não deve sofrer alterações. Porém, na maioria dos estudos bibliográficos, assim como serão ilustrados a seguir, se determina que a cultura deva estar em constante mudança e aperfeiçoamento.

Ao localizar um problema cultural organizacional, o gestor dos recursos humanos deve ter o senso de determinar a variável que está ocasionando este problema e agir com uma ação de adaptação. Encontram-se diversas variáveis que influenciam o comportamento organizacional, principalmente o histórico familiar na administração, os níveis hierárquicos mal definidos, entre outros aspectos. Cabe ao gestor fazer a concordância ideal destes fatores e influenciar na melhoria do comportamento organizacional (DIAS, 2003).

A evolução dos tempos para a Era Moderna acarretou em grandes mudanças nos sistemas das organizações em um contexto geral. A respeito da gestão de pessoas, este avanço não se dá somente a redução do número de funcionários que estão cada vez mais sendo substituídos por máquinas e tecnologias novas. Um gestor com visão moderna e atualizada passa a reconhecer nos seus colaboradores ativos para a empresa em forma de conhecimento. A partir disso as empresas da Nova Era ganham um capital intelectual para desfrutarem em busca de resultados (HUNT; OSBORN; SCHERMERHORN, 2009).

Dias (2003, p.140) caracteriza a necessidade mudança no comportamento organizacional:

Quando se coloca a necessidade de mudança na cultura de uma organização, significa, na realidade, modificar ou reinterpretar os valores

básicos profundamente integrados e que operam no nível inconsciente. Estes valores básicos (pressupostos) são por definição a maneira correta de engrenar os problemas e é difícil colocar em dúvida o que teve êxito na prática.

Torna-se importante salientar que a cultura organizacional está sim em constante mudança, mas está equivocado o gestor que imaginar esta mudança em curto prazo. Uma cultura, assim como dentro de uma sociedade, na organização foi implantada com o decorrer dos anos, sofrendo pequenas adaptações, e buscando sempre o aperfeiçoamento. Dependendo das variáveis que forem alteradas, a cultura pode ser modificada num contexto geral. Cabe ao gestor realizar essa adaptação que pode levar anos, contando com diversos treinamentos, palestras e reuniões com os colaboradores (DIAS, 2003).

Quando se trata de comportamento organizacional, um fator que está inteiramente ligado a isso é o incentivo aos colaboradores. Uma empresa que sabe lidar com a influência e a motivação de seus funcionários sem dúvidas irá colher em sua organização um bom clima organizacional. Uma maneira simples de execução disto se dá com a criação de um plano de sucessão para os colaboradores. Funciona da seguinte forma: O gestor deve visar o futuro da empresa em relação ao seu quadro de funcionários, e o crescimento da empresa como um todo, pois o seu objetivo é a obtenção de resultados e o crescimento da empresa, podendo então surgir mais cargos no decorrer do tempo. Estipulam-se então ao funcionário determinadas metas que este deverá alcançar, seja dívida por tempo ou por trabalho alcançado, e cada “degrau hierárquico” que o mesmo pode atingir. Assim, o funcionário estará sempre motivado a alcançar uma posição melhor na empresa, e com isso aumentar sua renda e colaboração com os resultados da empresa (LUCENA, 1999).

As abordagens utilizadas nas culturas organizacionais sofrerão sempre uma constante evolução, diretamente proporcional a evolução humana. Em um contexto voltado à cultura de uma organização, pôde-se observar que o passar dos tempos implicou mudanças nas abordagens entre os colaboradores e a cultura da organização. O foco que anteriormente era no subordinador ou chefe passa a ser ampliado para o cliente, e o que era rigidamente hierárquico torna-se uma escala de competências processuais entre todos os colaboradores. Desse modo, todo colaborador pode alcançar cargos e responsabilidades maiores, mesmo tendo início em um cargo de pouca significância. Resumidamente, a abordagem sistêmica torna

a relação do colaborador muito mais participativa com a empresa (CHIAVENATO, 2005).

Entende-se com o estudo do comportamento organizacional, das mudanças que acontecem com o passar dos anos, e das adaptações que a globalização está impondo as empresas, que a análise de como seus colaboradores estão agindo com os princípios da empresa possui extrema importância na gestão de pessoas. Com base no conteúdo pesquisado, fica explícito que o comportamento das pessoas e grupos são o agente motivador para o crescimento da empresa, seja nas suas relações com clientes, na qualidade do seu produto e/ou nos índices da empresa.

2.2 A GESTÃO DE PESSOAS

Neste item serão tratados dados bibliográficos a respeito da gestão de pessoas nas empresas, englobando diferentes autores que discutem o tema, e demonstrando ao leitor diferentes maneiras de como pode ocorrer essa prática nas empresas. O principal objetivo desta etapa é localizar métodos de como ocorre a gestão de pessoas em uma organização e quais os nichos que ela engloba.

2.2.1 Uma análise da Gestão de Pessoas nas visões de autores que abordam esse tema

Abaixo serão descritos conceitos da gestão de pessoas na visão de alguns autores que possuem histórico de estudos com relação a esse tema, e também de artigos relacionados aos recursos humanos e sua gestão.

Chiavenato (1999, p.141) conceitua os recursos humanos da seguinte maneira:

São as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Os recursos humanos estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores de primeira linha).

Com base no conceito de Chiavenato (1999), pode-se dizer que os recursos humanos se tornam o “coração das empresas”, independente do seu nível hierárquico. Torna-se importante essa definição, pois pode ser observado que em

diversas empresas diariamente são contratados colaboradores para níveis hierárquicos maiores, como de gestores e diretores, com muito recrutamento e seleção, acompanhados de testes de sabedoria, entre outros artifícios. Este comportamento é o que a empresa necessita. O grande problema se encontra quando o recrutamento não acontece desta mesma forma nos níveis hierárquicos inferiores, como com os funcionários de produção. Isso reflete de forma significativa na gestão de pessoas do todo da empresa (CHIAVENATO, 1999).

Bohlander, Snell e Sherman (2003 p.3), afirmam:

As empresas podem atingir uma vantagem competitiva sustentável por meio de seu pessoal se forem capazes de atender aos seguintes critérios: os recursos devem ter valor; os recursos devem ser diferenciados; os recursos devem ser difíceis de imitar; os recursos devem ser organizados.

Na visão destes autores, a gestão de pessoas torna-se algo necessário e competitivo para as empresas, desde que realizada de maneira correta, e seguindo alguns critérios descritos. Para que seja completa a utilização dos recursos humanos as empresas devem adotar critérios que colocam o colaborador como um importante recurso para a empresa. Eles então passam a serem vistos como um caminho para obtenção de resultados positivos (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Para Dessler (2003), a administração dos recursos humanos está caracterizada como os métodos necessários para correlacionar todos os nichos que envolvem pessoas dentro de uma organização, isto é, fazer com que todo o capital intelectual e capacidades motoras dos colaboradores sejam mensurados e transformados em resultado para a empresa (DESSLER, 2003).

Para que a gestão de pessoas possa ser aplicada, deve ser realizado um planejamento para tal, para determinação dos processos que a empresa sofrerá com o objetivo de fazer a gestão dos recursos humanos. Surge então o conceito de planejamento de recursos humanos, que pode ser caracterizado como a visão de futuro do gestor quanto aos seus colaboradores e a sua gestão pessoal, visando obtenção de resultados positivos para determinado prazo futuro (LUCENA, 1999).

2.2.2 Os processos da Gestão de Pessoas

Para que se obtenha um resultado positivo na gestão de pessoas dentro de uma organização se faz necessário que o gestor siga um passo a passo. Pode-se

descrever como o manual do gestor de pessoas. Acredita-se que se o gestor responsável pela parte pessoal da empresa dedicar total empenho para desenvolvimento desse processo, este chegará ao resultado que busca (DESSLER, 2003).

Para Dessler (2003) a gestão de pessoas deve ser aplicada na empresa em três etapas, conforme o quadro abaixo:

Quadro 1 – Os processos da Gestão de Pessoas:

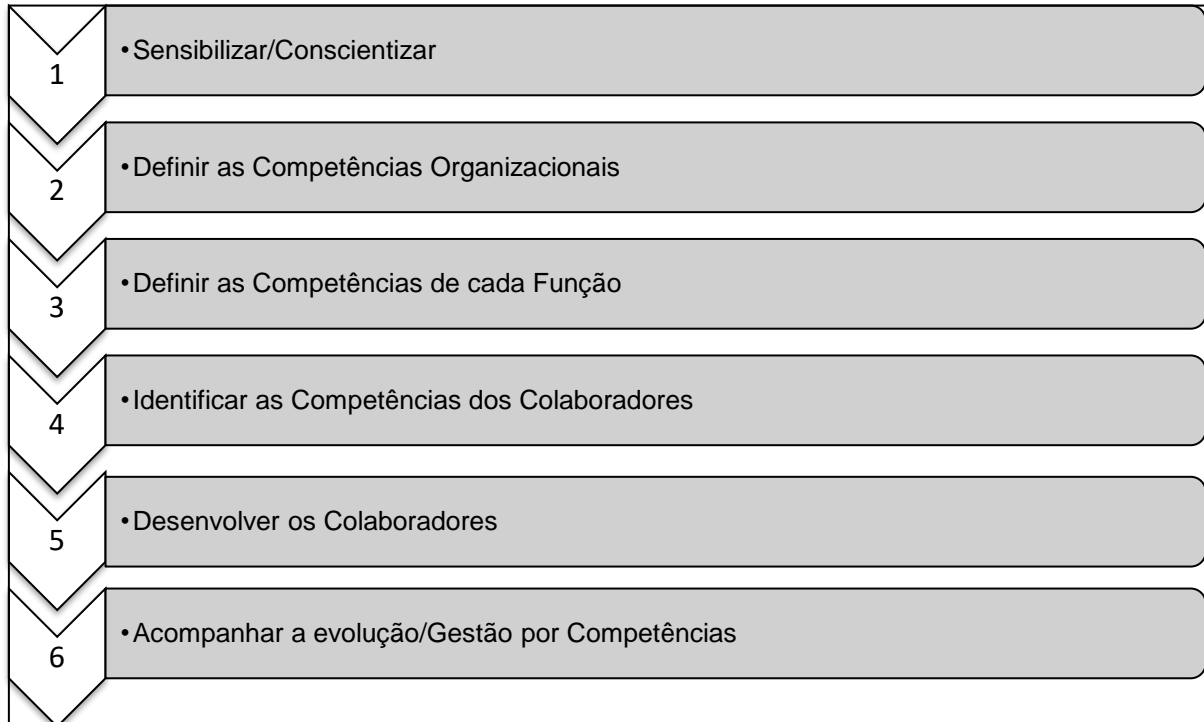
ETAPAS	CARACTERIZAÇÃO
Recrutamento e seleção	É a etapa onde serão recrutados e selecionados os novos colaboradores. Possui grande importância na gestão de pessoas, pois uma boa seleção de colaboradores facilitará o desenvolvimento das atividades na gestão de pessoas.
Treinamento, desenvolvimento e remuneração	Nessa segunda etapa, após serem recrutados e selecionados os novos colaboradores da empresa, o gestor deverá elaborar treinamentos que desenvolvam no colaborador a capacidade de realização das tarefas. Nessa etapa trabalha-se muito com o fator motivacional, principalmente relacionado com a sua remuneração, o papel desenvolvido na organização como um todo e a importância do colaborador para os gestores.
Administração das relações com o funcionário	Assim como na etapa de treinamento e desenvolvimento, nesta também se faz necessário isso, pois não basta que o gestor realize uma boa seleção seguido de um bom treinamento, se este não der continuidade na sua proposta e manter as relações motivacionais com os funcionários. Na gestão dos recursos humanos, justamente por se tratar de pessoas, essa relação entre gestor e colaborador deve estar sempre em uma constante.

Fonte: Elaborado pela autora, com referência teórica de Dessler (2003).

A gestão de pessoas pode ser aplicada em diferentes etapas, dependendo da visão do gestor que a realiza, e do tipo de organização que se está sendo aplicada. A gestão pode haver alterações, mas deve seguir sempre o pressuposto de obtenção de resultados. Para que se atinja o objetivo final, esta deve seguir uma série de procedimentos denominados processos da gestão de pessoas. Estes se dão por meio do recrutamento, seleção, treinamentos, incentivos, administração dos recursos humanos provenientes da empresa, planejamento de sucessão, entre outros fatores que caracterizam a gestão de pessoas (LUCENA, 1999).

Uma maneira eficaz de realizar a gestão de pessoas pode ser por meio da gestão das competências de determinado grupo de pessoas em uma organização. Na Figura 1, abaixo, ilustra-se a maneira em que Leme (2005) conceitua os processos de gestão por competências dos colaboradores.

Figura 1 – Gestão por Competências:



Fonte: Elaborado pela autora, com referência teórica em Leme (2005).

Para Gomes (2008) a gestão de pessoas se inicia pela formação de estratégia organizacional da empresa e pela gestão estratégica das pessoas, onde serão identificadas as maneiras que serão estruturadas as partes e setores da empresa. Depois de realizado isso, analisa-se então o trabalho que deve ser executado, para formação de perfil de trabalhador para cada cargo da empresa. Com cada atividade definida, se faz 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 do colaborador, devem ser empregados treinamentos para maior desenvolvimento das habilidades dos mesmos, e também a aplicação de incentivos para manter uma boa relação entre funcionário e gestor, em conseqüência agregando bons resultados à empresa (GOMES, 2008).

Dessler (2003) correlaciona algumas práticas que o mesmo julga como fundamentais para realização com eficácia de uma boa gestão de pessoas. Dentre estes, estão:

- a) Conduzir análise de cargo;
- b) Prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos;
- c) Selecionar candidatos;
- d) Orientar e treinar novos funcionários;
- e) Gerenciar recompensas e salários;
- f) Oferecer incentivos e benefícios;
- g) Avaliar o desempenho;
- h) Comunicar-se;
- i) Treinar e desenvolver;
- j) Construir o comprometimento do funcionário.

Dessler (2003) aponta que além da prática das atividades relacionadas acima, o gestor deve ter um tratamento de igualdade com os colaboradores, dando oportunidades iguais a todos.

O estudo da gestão de pessoas na empresa se inicia no comportamento humano da sociedade que compõe o ambiente organizacional, portanto, o foco dos recursos humanos está nas habilidades, na motivação e nos objetivos dos colaboradores. Estes serão os frutos aos quais os gestores de pessoas utilizarão como ativo em busca de resultados positivos na empresa. Nesta visão, considera-se a habilidade e a motivação humana o grande estopim do resultado que se almeja. Quando se aplica a gestão de pessoas na organização, não está sendo apenas uma classificação de problemas existentes referentes as pessoas que nela convivem, mas sim, aplicando métodos para que estas pessoas alcancem juntas, e também individualmente, objetivos pessoais, objetivos do seu grupo, e principalmente da empresa (LUCENA, 1999).

Analisando as perspectivas obtidas nos estudos bibliográficos com relação aos processos de gestão de pessoas, observa-se que pode ser utilizado um modelo de processos a serem aplicados em uma determinada seqüência ideal. Destaca-se que possuem momentos importantes e indispensáveis do início ao fim do processo de gestão, desde a integração e caracterização cultural da organização para determinar os valores que serão utilizados e aplicados, como o incentivo ao colaborador que se torna uma atividade constante. Conclui-se com o estudo que

seguindo os pressupostos explícitos nesta pesquisa que uma empresa de micro e pequeno porte possuem características ideais para aplicação destes métodos estudados.

2.2.3 Os processos da Gestão de Pessoas na visão de Idalberto Chiavenato

Muitos gestores se baseiam no conhecimento explícito de Idalberto Chiavenato para desenvolvimento do sistema de recursos humanos de suas empresas. Devido ao grande reconhecimento que este autor contém em referência à gestão de pessoas, neste capítulo serão caracterizados os processos de seu modelo de gestão, com base nas suas obras publicadas.

Para Chiavenato, tudo se inicia com a caracterização do ambiente, com o intuito de tornar dinâmico e competitivo. Após esse processo, inicia-se o recrutamento e seleção dos indivíduos. O autor aponta que se torna essencial a realização de orientações após a seleção de funcionários. Destaca-se também de extrema importância o plano de incentivos a ser aplicado, seja em remuneração, em benefícios ou programas de crescimento na empresa (CHIAVENATO, 2008).

Chiavenato destaca que os colaboradores devem adotar uma posição de gerenciamento, e entender que eles são o recurso que a empresa porta para alcançar seus objetivos. O autor elenca em sua obra fatores determinantes no gerenciamento de pessoas, sendo elas:

- a) Desmontar a estrutura organizacional tradicional;
- b) Mudar a cultura organizacional;
- c) Abrir as portas e janelas para as pessoas;
- d) Concentrar no core business;
- e) Eliminar o supérfluo;
- f) Mudar, mudar, mudar sempre;
- g) Trabalhar em equipe (CHIAVENATO, 2003).

Na visão do autor, existem cinco processos determinantes na gestão de pessoas que indicam quais passos o gestor de pessoas deverá seguir. São eles: Provisão; Aplicação; Manutenção; Desenvolvimento; e Monitoração. Estes processos são caracterizados como subsistemas da administração dos recursos humanos. Defende também que a administração de recursos humanos pode ser

perfeitamente aplicada a qualquer tipo ou tamanho de empresa (CHIAVENATO, 2003).

O subsistema de Provisão de Recursos Humanos é o primeiro processo da Administração dos Recursos Humanos, descrito por Idalberto Chiavenato. O principal objetivo é determinar quem irá trabalhar na organização. Este processo é composto pelo recrutamento e seleção de pessoas, e sendo necessária, aplicação de pesquisa de mercado. Nesse processo poderá ser determinado o perfil dos colaboradores, seus objetivos e suas pretensões com a organização (CHIAVENATO, 2003).

No segundo processo, da aplicação, se determina o que os colaboradores que passaram pelo processo de recrutamento e seleção irão fazer na empresa. Para caracterizar isso na administração dos recursos humanos o gestor deverá motivar a integração das pessoas, desenvolver organogramas e fluxogramas que deixam explícitos os cargos e as atividades de cada colaborador, assim como analisar os cargos e avaliar o desempenho de cada um (CHIAVENATO, 2003).

O terceiro processo possui grande relacionamento com o comportamento motivacional da equipe de uma empresa. O Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos caracteriza como o gestor deve agir para manter seus colaboradores na organização. A motivação, descrita como a manutenção dos recursos, pode ser dada por meio de benefícios; remunerações extras; e mantimento das boas condições de trabalho, tanto na segurança como na higiene (CHIAVENATO, 2003).

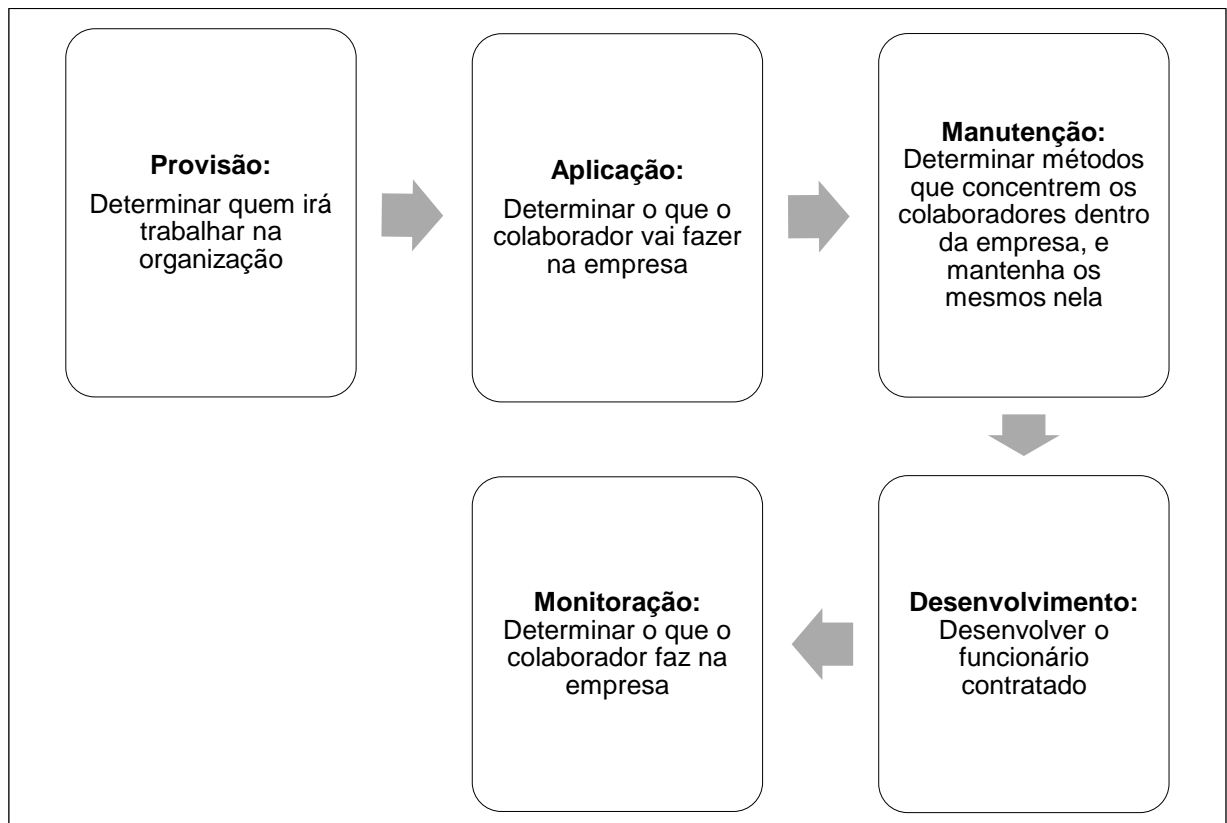
O desenvolvimento caracteriza o quarto subsistema do modelo de administração de recursos humanos de Chiavenato. Neste processo o autor indica como o gestor deve preparar e desenvolver os seus colaboradores. O desenvolvimento poderá ocorrer por meio de programas de treinamentos. A importância desse processo de desenvolvimento dos funcionários deve ser constante na empresa, para assim manter a qualidade e elevar o conhecimento da organização (CHIAVENATO, 2003).

A última etapa da cadeia de processos de recursos humanos é o Subsistema de Monitoração. De tanta importância quanto os anteriores, este processo determina o que os colaboradores fazem na organização, ou seja, qual o papel que eles cumprem na empresa. Para desenvolvimento desse processo o

gestor deve criar um sistema de banco de dados e por meio dele mensurar a produtividade e o rendimento dos funcionários na empresa (CHIAVENATO, 2003).

Para melhor compreensão do modelo de Subsistemas de Recursos Humanos proposto por Chiavenato (2003), na “Figura 2” foi realizada uma síntese dos processos:

Figura 2 – Subsistemas de Recursos Humanos



Fonte: Elaborado pela autora adaptado com a proposta de Chiavenato (2003).

Com base no conteúdo explícito neste item do marco teórico, entende-se que Chiavenato propôs um modelo de gestão de pessoas que pode ser aplicado em qualquer empresa, independente do seu tamanho e porte. Sendo assim, este modelo proposto servirá de referência na pesquisa aplicada, com o intuito de entender quais destes processos ou subsistemas estão empregados nas empresas objeto de estudo.

2.2.4 Como ocorre a Gestão de Pessoas nas micro e pequenas empresas

Para busca dos dados provenientes da gestão de pessoas especificamente em micro e pequenas empresas, utilizou-se de recursos bibliográficos, especificamente de monografias que tratam a gestão de pessoas em pequenas empresas. Os procedimentos de gestão de pessoas agem de forma similar nos diferentes portes de empresas existentes, portanto, analisaram-se também monografias e artigos referentes à gestão de pessoas em um contexto geral.

O trabalho de gestão de pessoas tem como pilar principal a motivação do colaborador, portanto a análise do comportamento organizacional possui grande importância na gestão de pessoas atualmente. Para que isso possa ser realizado, analisado, e aplicadas as devidas melhorias, deve-se elaborar um estudo qualificando o que a empresa apresenta no presente momento antes do processo de motivação organizacional, e analisar o que pode ser aplicado para o avanço disso na empresa (ANDRADE, 2012).

Ainda se tratando de comportamento organizacional, afirma-se que a qualidade do clima organizacional deve ser levada em conta. Portanto, não basta somente o gestor realizar um trabalho de imposição de uma cultura motivacional dentro da organização, mas sim, administrar esse recurso no decorrer de sua gestão. Isso fará com que a empresa não sofra uma queda de rendimento neste quesito, e manterá os resultados positivos partindo da visão em que a motivação do funcionário trará lucratividade à empresa (LOCATELLI, 2011).

Estudos realizados demonstram que o grau de satisfação do colaborador dentro das empresas em que trabalham vem aumentando proporcionalmente aos resultados das empresas. Isso caracteriza o fator motivacional como de grande importância na gestão de pessoas e também na gestão financeira, colocando o colaborador como capital para a empresa. Um dos fatores que demonstram falha ou ainda em processo de maturação é o da remuneração. Encontra-se um grau de insatisfação neste quesito, fazendo com que os gestores ampliem sua visão disto (DIETRICH, 2014).

Em um estudo realizado com uma indústria situada na região do extremo sul de Santa Catarina, constatou-se que a gestão de recursos humanos existe, porém os objetivos dos colaboradores não estão vinculados com o objetivo do grupo como um todo, e tampouco com o da empresa. Encontra-se neste caso um furo do sistema de gestão de pessoas na organização no fator motivacional e na

demonstração dos valores e objetivos da organização. Quando uma organização deixa explícito aos seus colaboradores os seus reais objetivos com seus clientes e a sociedade em geral, estes trabalham em função de um objetivo. Principalmente é impulsionado esse processo quando se utiliza de benefícios condizentes com os valores empregados. Quando bem aplicado, o fator motivacional eleva o nível de satisfação dos funcionários, fazendo com que estes atuem de forma mais rentável (MATHEUS, 2014).

No segmento de comércio os resultados pesquisados referentes aos processos de gestão de pessoas empregados nas empresas apresentam insatisfação no plano de carreira que as empresas apresentam. Este fator representa uma importância muito grande na gestão de pessoas. Propor aos funcionários um plano de carreira, no qual este poderá determinar em seu planejamento de vida em que lugar poderá estar caso alcance suas metas, é determinante do trabalho de motivação de um funcionário. A ideia central da gestão do comportamento organizacional condiz com propor um modelo de cultura a ser seguido, no qual objetivos serão alcançados, sejam eles em prol da empresa, do colaborador, ou de determinado grupo. Havendo este objetivo a ser alcançado, o trabalho de motivação se torna mais facilitado (SILVA, 2016).

Com base no exposto, entende-se que a gestão de pessoas está completamente vinculada ao comportamento organizacional. Os casos analisados em empresas de diferentes segmentos apontam que contendo o comportamento organizacional bem estruturado e codificado atrai bons resultados na organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que o trabalho de pesquisa possa responder aos seus objetivos, será necessária uma metodologia que define as características de abordagem, coleta e mensuração de dados. Neste capítulo serão explícitos os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

Os procedimentos metodológicos de uma pesquisa científica facilitam e asseguram o resultado com mais facilidade do objetivo buscado. Sem os procedimentos metodológicos, não há como desenvolver uma pesquisa científica, sendo assim, há uma ligação entre estes dois termos. Os procedimentos metodológicos então desenvolvem métodos eficazes de pesquisar e obter resultado (LAKATOS; MARCONI, 2010).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Na presente pesquisa haverá abordagem com uma série de empresas associadas ao conjunto de micro e pequenas empresas para mensuração de dados, mas ao mesmo tempo, cada será analisada criteriosamente em seus aspectos de gestão de pessoas. Deste modo, a abordagem da pesquisa pode ser caracterizada como quanti-qualitativa, onde ocorre a combinação de pesquisa quantitativa e qualitativa.

Para Sampieri, Colado e Lucio (2006, p.223):

Os experimentos, mesmo que se fundamentem em medições quantitativas, podem agregar um componente qualitativo na avaliação das variáveis. Não convém que se baseiem puramente na coleta de dados qualitativos.

A pesquisa também se classifica como descritiva, quanto aos seus fins de investigação. Caracteriza-se deste modo pelo fato de serem expostas as qualificações e análises de um determinado grupo de empresas.

A pesquisa descritiva tem o intuito de caracterizar com exata previsão a frequência em que algo acontece, os seus fundamentos e métodos que ocorrem, e definir suas descrições e características. Este tipo de pesquisa é geralmente encontrado nos estudos humanos e sociais, onde abordam problemas cotidianos que precisam de soluções (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Quanto ao meio de pesquisa, dois meios se enquadram com os métodos utilizados na presente pesquisa. São eles: Pesquisa de Campo, pelo fato de ser aplicado um questionário com as empresas; e Pesquisa Bibliográfica, por ser realizado um estudo com obras publicadas, com o intuito de identificação, caracterização e compreensão dos procedimentos de gestão de pessoas.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA

A população alvo da pesquisa desta monografia foi definida a partir da visão do objetivo geral, com sintonia a proximidade para coleta de dados e influência da região para a autora em seu caminho profissional. Portanto, definiram-se como população alvo da pesquisa as micro e pequenas empresas associadas à ACIC.

O número aproximado de empresas associadas à ACIC no período em que se emprega a pesquisa é de 1.500 empresas, segundo o próprio site da organização.

Para coleta de dados, será utilizada a técnica de amostragem não probabilística por conveniência. Esta técnica de amostragem se enquadra com o estudo, pois descreve que a coleta de dados se dá por meio das empresas que sejam de mais fácil acesso ao pesquisador, ou seja, mais conveniente à ele (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A definição de técnica de amostragem se torna extremamente relevante em um trabalho de pesquisa, pois determina quais as maneiras em que se buscará os dados, aos quais indicarão os caminhos para resposta do que se questiona na pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2010).

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados pertinentes a este estudo se caracteriza como primária, onde os dados coletados se referem à abordagem direta do autor com o objeto de pesquisa. Para abordagem, será utilizado um questionário estruturado, que será aplicado com as empresas de micro e pequeno porte associadas à ACIC. Com o questionário poderá ser abordado profundamente cada questão a ser analisada em relação à gestão de pessoas nas empresas objetos do estudo.

Para melhor caracterização da coleta de dados e seus procedimentos, pode-se citar que o modelo de coleta definirá a forma adequada de responder aos objetivos da pesquisa, e definir como será aplicada. Com os indicadores que os métodos apontarem, o pesquisador poderá enfatizar em pontos chaves para o seu resultado da pesquisa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

No “Quadro 2” fica exposto o plano de coleta de dados da presente pesquisa:

Quadro 2 – Plano de Coleta de Dados:

Objetivos Específicos	Documentos	Localização
Caracterizar uma empresa de pequeno porte e o público alvo relacionado à monografia exposta	Relatórios de dados oficiais e Pesquisas bibliográficas	<i>Websites</i> , Bibliotecas
Realizar pesquisa bibliográfica a respeito da gestão de pessoas	Livros, artigos, teses, monografias, etc.	Bibliotecas (<i>on-line</i> e física)
Construir um questionário estruturado	Livros e artigos	Biblioteca
Definir os métodos de aplicação de pesquisa, e aplicá-la	Livros e artigos	Biblioteca
Mensurar os dados da pesquisa	Questionário Estruturado	Monografia

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para analisar os dados obtidos na pesquisa serão empregados os usos de planilhas e gráficos, e análise técnica de discurso para os questionados elaborados. A fim de comparação dos métodos e procedimentos coletados nas empresas pesquisadas, com os publicados em livros e artigos, também será realizada uma abordagem teórica na análise dos dados.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após definido o questionário estruturado e demonstrados os procedimentos utilizados na coleta de dados, no “Quadro 3” foi desenvolvida uma síntese de todos os processos respondendo aos objetivos específicos da monografia.

Quadro 3 – Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivos Específicos	Tipo de abordagem	Fins de investigação	Meios de pesquisa	População alvo	Coleta de Dados	Análise de dados
Caracterizar uma empresa de pequeno porte e o público alvo relacionado à monografia exposta	Qualitativa	Descritiva	Pesquisa bibliográfica	Micro e pequenas empresas	Websites, Biblioteca	Análise técnica
Realizar pesquisa bibliográfica a respeito da gestão de pessoas	Qualitativa	Descritiva	Pesquisa bibliográfica	Obras relacionadas ao tema	Bibliotecas (<i>on-line</i> e física)	Análise técnica
Construir um questionário estruturado	Qualificativa e Quantitativa	Descritiva	Pesquisa de campo	Micro e pequenas empresas da ACIC	Biblioteca	Análise técnica
Definir os métodos de aplicação de pesquisa, e aplicá-la	Qualificativa e Quantitativa	Descritiva	Pesquisa de campo	Micro e pequenas empresas da ACIC	Biblioteca	Análise técnica
Mensurar os dados da pesquisa	Qualificativa e Quantitativa	Descritiva	Pesquisa de campo	Micro e pequenas empresas da ACIC	Monografia	Planilhas e gráficos

Fonte: Elaborado pela autora.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

No presente capítulo serão apresentados os resultados coletados na pesquisa, com o intuito de obter a conclusão e responder aos objetivos do trabalho monográfico. Para demonstração dos resultados, serão apresentados gráficos e tabelas que irão explicitar os dados coletados em campo.

A pesquisa aplicada conteve 21 (vinte e uma) perguntas, sendo elas: discursivas, objetivas e de múltipla escolha. Apresentam-se individualmente seus resultados no decorrer deste capítulo.

4.1 RAMO DE ATIVIDADE

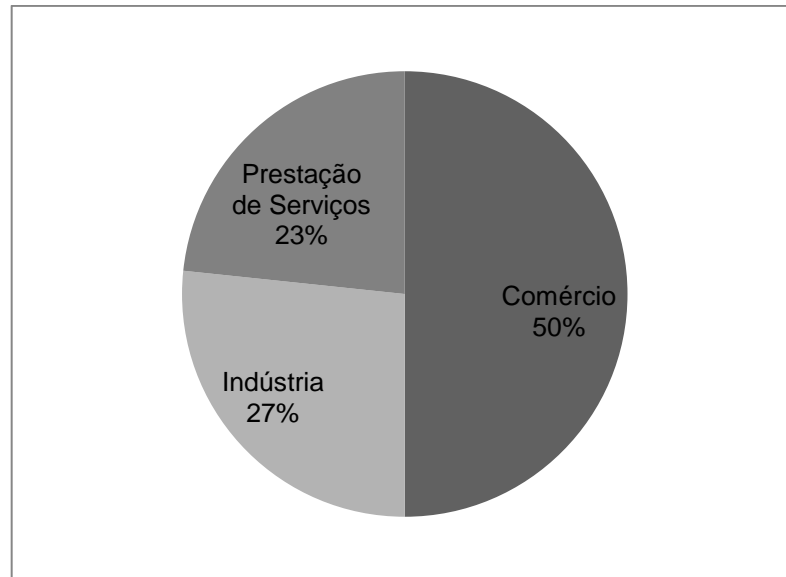
Foram dispostos aos empresários e gestores entrevistados quatro segmentos principais de empresas que são associadas da ACIC, para estes selecionarem ao qual sua empresa se adéqua, sendo eles: comércio, indústria, prestação de serviços e terceiro setor.

Tabela 1 – Ramo de Atividade

	Nº de Respostas	(%)
Comércio	15	50%
Indústria	8	27%
Prestação de Serviços	7	23%
Terceiro Setor	0	0%
Outros	0	0%
Total	30	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2018)

Gráfico 1 – Ramo de Atividade



Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Identifica-se que metade das empresas entrevistadas pertence ao segmento de comércio, seguidos de 27% compostos por indústrias e 23% em terceiro lugar composto por prestadores de serviços. Entende-se que os resultados da pesquisa indicarão uma probabilidade de resposta voltada à maior parte ao comércio.

4.2 LOCALIZAÇÃO (CIDADE)

Quando questionados em qual cidade está situada a empresa, os trinta gestores abordados responderam que atuam na cidade de Criciúma, fazendo relação ao público alvo da pesquisa, que são as empresas associadas da ACIC.

4.3 NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

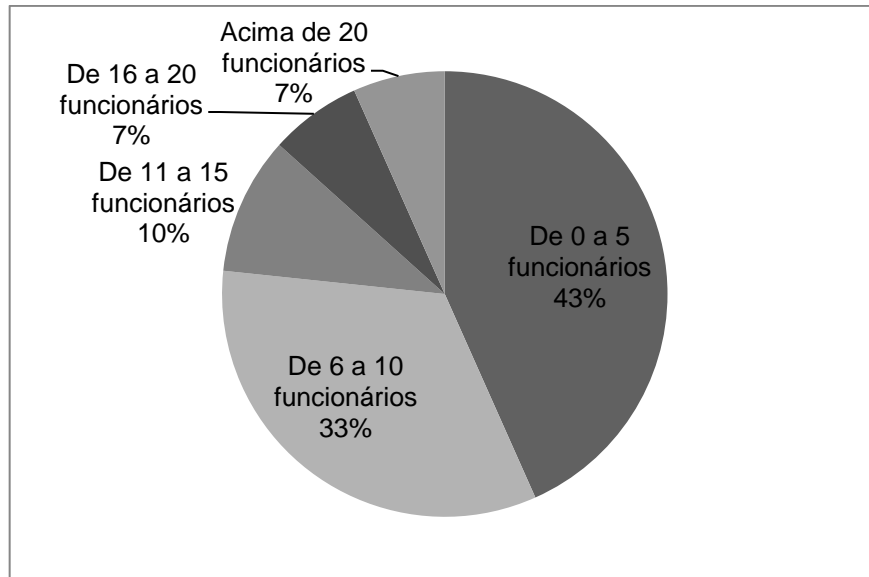
Foi questionado aos gestores o número de funcionários que a empresa contem, para melhor caracterização da amostra que se está utilizando, e assim, chegar a um resultado mais concreto.

Tabela 2 – Número de funcionários

	Nº de Respostas	(%)
De 0 a 5 funcionários	13	43%
De 6 a 10 funcionários	10	33%
De 11 a 15 funcionários	3	10%
De 16 a 20 funcionários	2	7%
Acima de 20 funcionários	2	7%
Total	30	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Gráfico 2 – Número de funcionários



Fonte: Dados do pesquisador (2018).

A predominância dentro do grupo de empresas pesquisadas foi de poucos funcionários, sendo 43% delas contendo de zero a cinco funcionários e 33% contendo de 6 a 10 funcionários. Compreende-se que dentro das entrevistadas, o quadro de funcionários tende a ser pequeno.

4.4 FATURAMENTO ANUAL

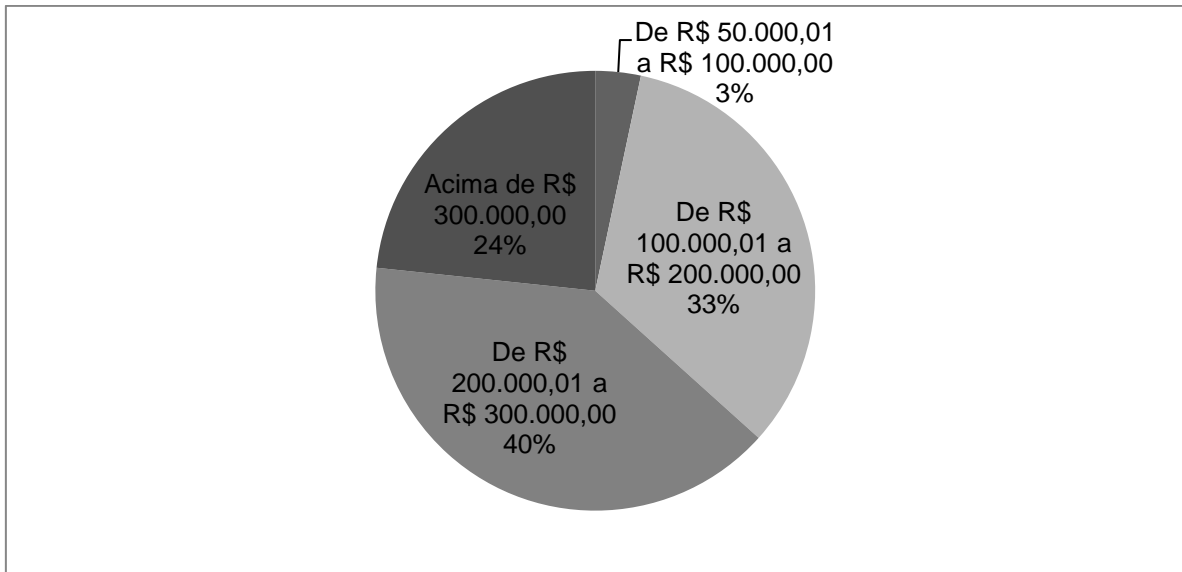
Para complementação da caracterização da empresa, também se questionou o faturamento anual que as mesmas apresentam.

Tabela 3 – Faturamento Anual

	Nº de Respostas	(%)
De R\$ 0,01 a R\$ 50.000,00	0	0%
De R\$ 50.000,01 a R\$ 100.000,00	1	3%
De R\$ 100.000,01 a R\$ 200.000,00	10	33%
De R\$ 200.000,01 a R\$ 300.000,00	12	40%
Acima de R\$ 300.000,00	7	23%
Total	30	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Gráfico 3 – Faturamento Anual



Fonte: Dados do pesquisador (2018).

De acordo com a coleta de dados, dentre as empresas pesquisadas existe bastante diversidade quando se trata de faturamento. Identifica-se que *9% das empresas possuem faturamento acima de R\$ 100.000,00 por ano. Das entrevistadas, apenas 4% possuem faturamento anual de R\$ 50.000,01 a R\$ 100.000,00 e nenhuma delas abaixo de R\$ 50.000,00 por ano.

4.5 A EMPRESA POSSUI UMA MISSÃO DECLARADA?

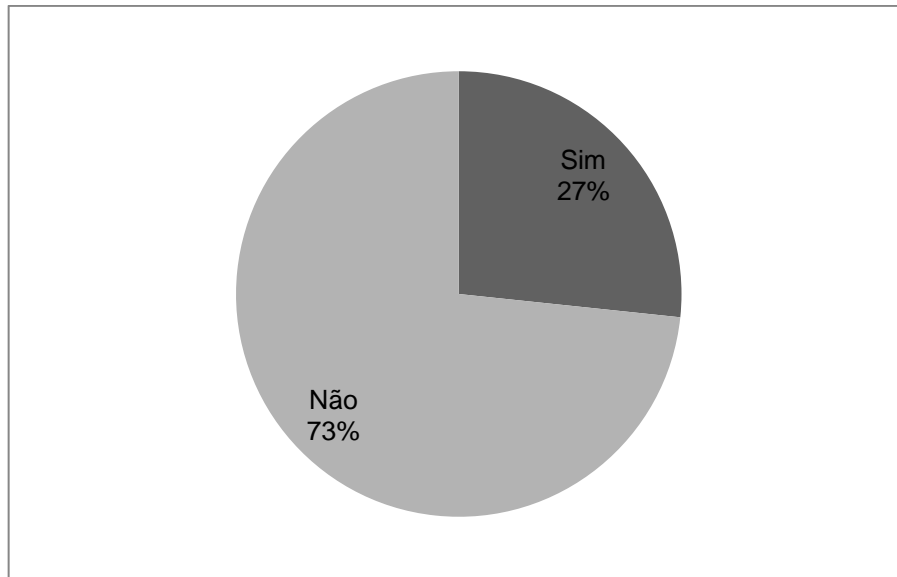
Questionou-se se as empresas pesquisadas possuem a missão da empresa declarada aos seus funcionários para que tomem ciência do propósito da empresa.

Tabela 4 – A empresa possui uma missão declarada?

	Nº de Respostas	(%)
Sim	8	27%
Não	22	73%
Não sei avaliar	0	0%
Total	30	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Gráfico 4 – A empresa possui uma missão declarada?



Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Por meio dos resultados, identifica-se que 73% das empresas não tornam explícitas as suas missões para seus funcionários, e 27% a os deixam evidenciadas. Em termos de organização do quadro funcional da empresa, percebe-se que em grande parte não são dados os devidos focos necessários.

4.6 A EMPRESA POSSUI UMA VISÃO DE FUTURO DECLARADA?

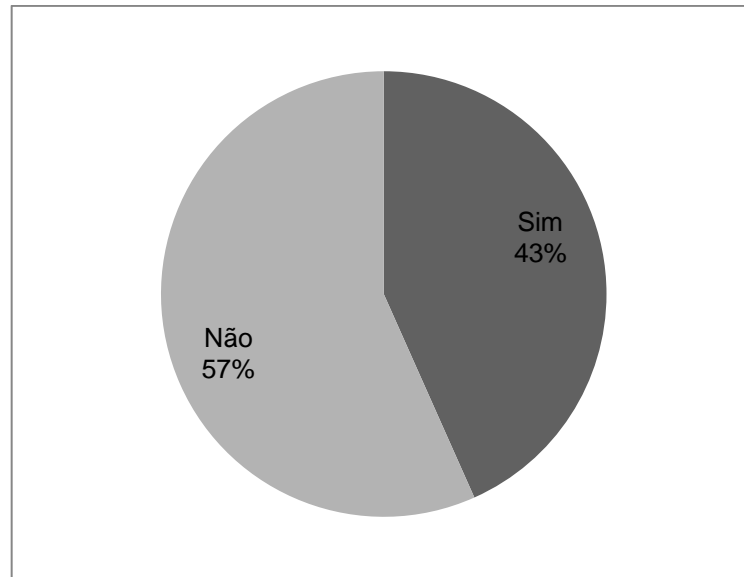
Neste questionamento a pretensão foi identificar se a empresa deixa claro aos seus funcionários a sua visão de futuro, ou seja, o que os gestores têm como âmbito para o futuro daquela organização.

Tabela 5 – A empresa possui uma visão de futuro declarada?

	Nº de Respostas	(%)
Sim	13	43%
Não	17	57%
Não sei avaliar	0	0%
Total	30	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Gráfico 5 – A empresa possui uma visão de futuro declarada?



Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Os resultados do questionamento apontam que 57% das empresas não possuem uma visão de futuro declarada aos seus colaboradores, e 43% deixam claros quais são seus propósitos futuros. A visão, a qual indica as premissas futuras que a empresa pretende almejar, demonstram-se parcialmente explícitas aos colaboradores.

4.7 A EMPRESA POSSUI PRINCÍPIOS E VALORES DECLARADOS?

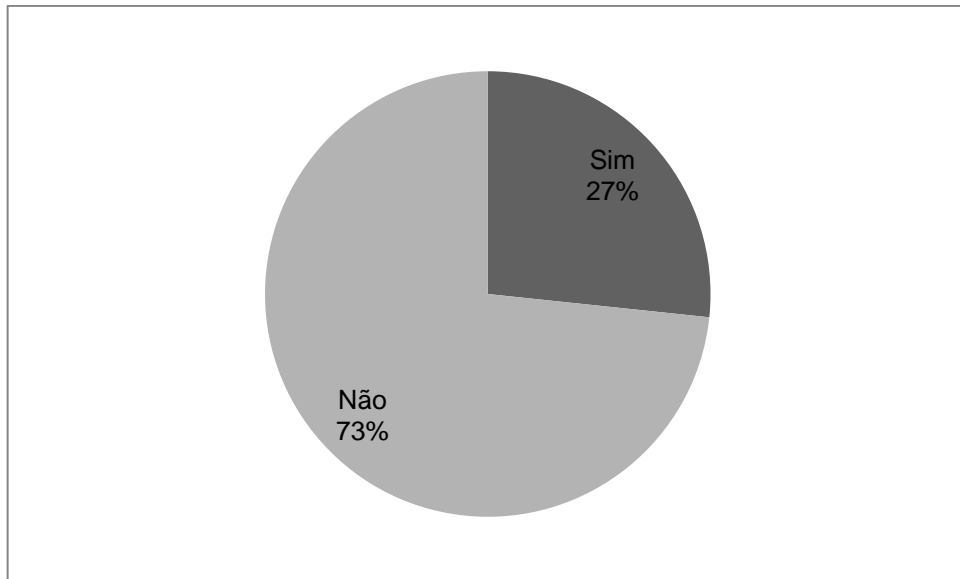
Para determinar se os gestores transmitem os princípios e valores da empresa aos seus funcionários, questiona-se se estes estão declarados na empresa.

Tabela 6 – A empresa possui princípios e valores declarados?

	Nº de Respostas	(%)
Sim	8	27%
Não	22	73%
Não sei avaliar	0	0%
Total	30	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Gráfico 6 – A empresa possui princípios e valores declarados?



Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Com relação aos valores e princípios da empresa, ou seja, sua ética e seus objetivos com a sociedade que circula a empresa, identifica-se que 73% das empresas não expõem os seus valores aos funcionários, enquanto 27% fazem essa apresentação.

4.8 COM RELAÇÃO ÀS ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS, QUAIS DAS ATIVIDADES ABAIXO SÃO TERCEIRIZADAS?

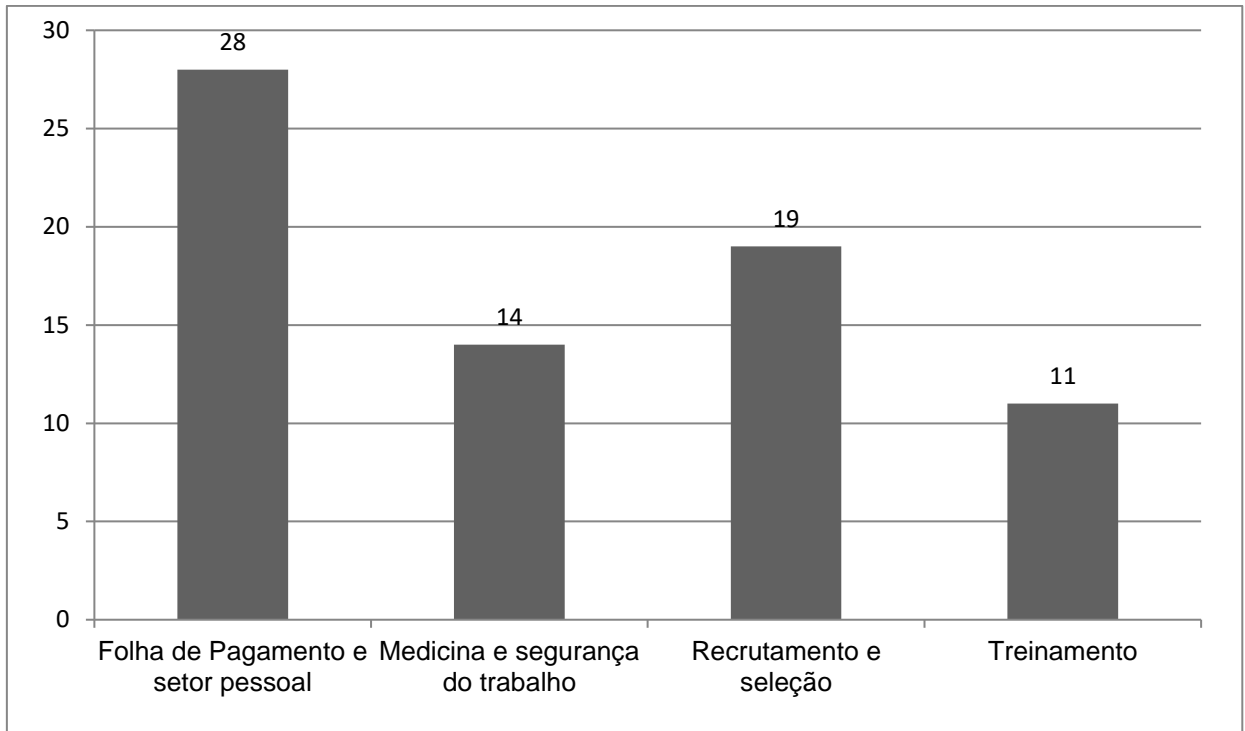
Com este questionamento procurou-se identificar quais os principais recursos de gestão de pessoas que os gestores das empresas pesquisadas precisam terceirizar.

Tabela 7 - Com relação às atividades de recursos humanos, quais das atividades abaixo são terceirizadas?

	Nº de Respostas	(%)
Folha de Pagamento e setor pessoal	28	39%
Medicina e segurança do trabalho	14	19%
Recrutamento e seleção	19	26%
Treinamento	11	15%
Outros	0	0%
TOTAL	72	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Gráfico 7 - Com relação às atividades de recursos humanos, quais das atividades abaixo são terceirizadas?



Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Os resultados indicaram que a atividade que mais se terceiriza em relação aos processos de recursos humanos são as folhas de pagamento e setor pessoal, contendo 28 empresas. O recurso menos terceirizado é o treinamento contendo apenas 11 empresas que terceirizam. A terceirização nas atividades de Recursos Humanos pode garantir a qualidade da sua aplicação.

4.9 A EMPRESA POSSUI UM ORGANOGRAMA OFICIAL?

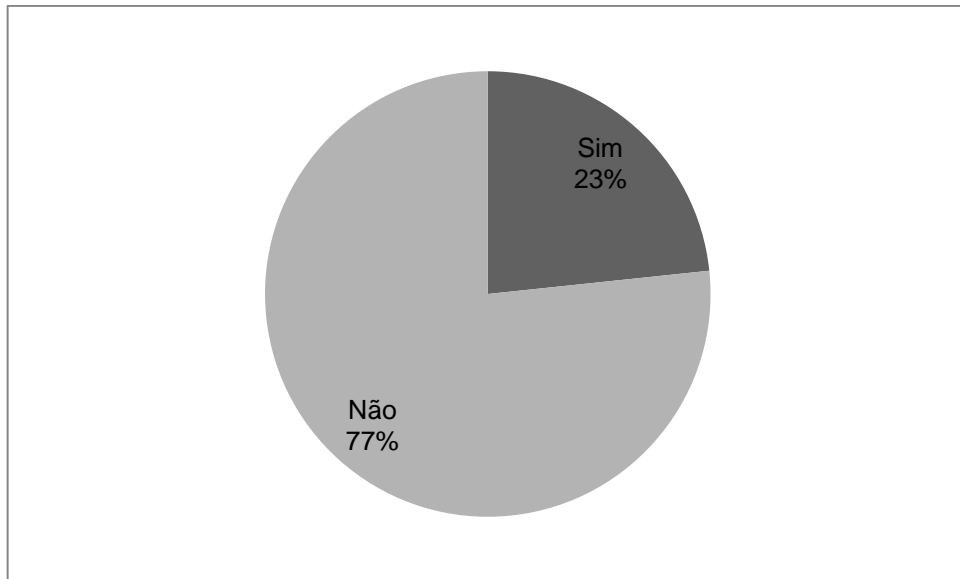
Questiona-se aos gestores entrevistados se a empresa possui um organograma onde ficam determinados os níveis de subordinação da empresa.

Tabela 8 - A empresa possui um organograma oficial?

	Nº de Respostas	(%)
Sim	7	23%
Não	23	77%
Não sei avaliar	0	0%
Total	30	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Gráfico 8 - A empresa possui um organograma oficial?



Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Os resultados apontam que 77% dos gestores não determinam os níveis de subordinação na organização da empresa, sendo que 23% constroem um organograma e determinam tal informação. O organograma, determinante na hierarquia dos cargos da empresa, pouco se encontra dentro as entrevistadas, demonstrando que não existem definições estabelecidas formalmente, mas, quando questionadas a respeito, apresentam que informalmente existem essas hierarquias definidas.

4.10 A EMPRESA POSSUI SEUS CARGOS DESCRITOS?

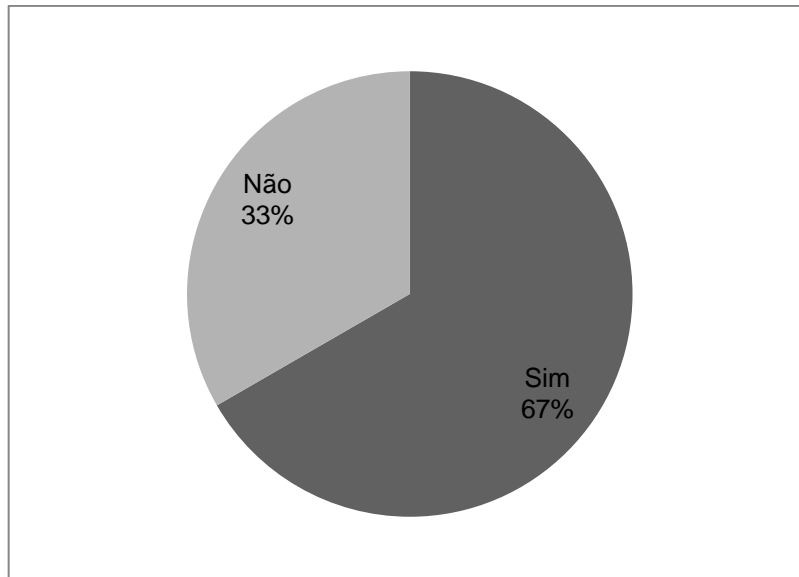
Neste questionamento procura-se desvendar se os gestores possuem em seus arquivos a descrição de cada cargo individualmente que compõem o organograma da empresa.

Tabela 9 – A empresa possui seus cargos descritos?

	Nº de Respostas	(%)
Sim	20	67%
Não	10	33%
Não sei avaliar	0	0%
Total	30	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Gráfico 9 - A empresa possui seus cargos descritos?



Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Conclui-se com o resultado que 67% das empresas definem quais cargos são ocupados pelos seus colaboradores, enquanto 33% não realizam essa atividade. Quanto a descrição dos cargos, ou seja, a definição de quais tipos de profissionais a empresa precisa para que funcione sua produção, os resultados são positivos, demonstrando que em grande maioria as empresas deixam isso pré estabelecido.

4.11 EXISTE A DEFINIÇÃO DO PERFIL PARA CADA CARGO?

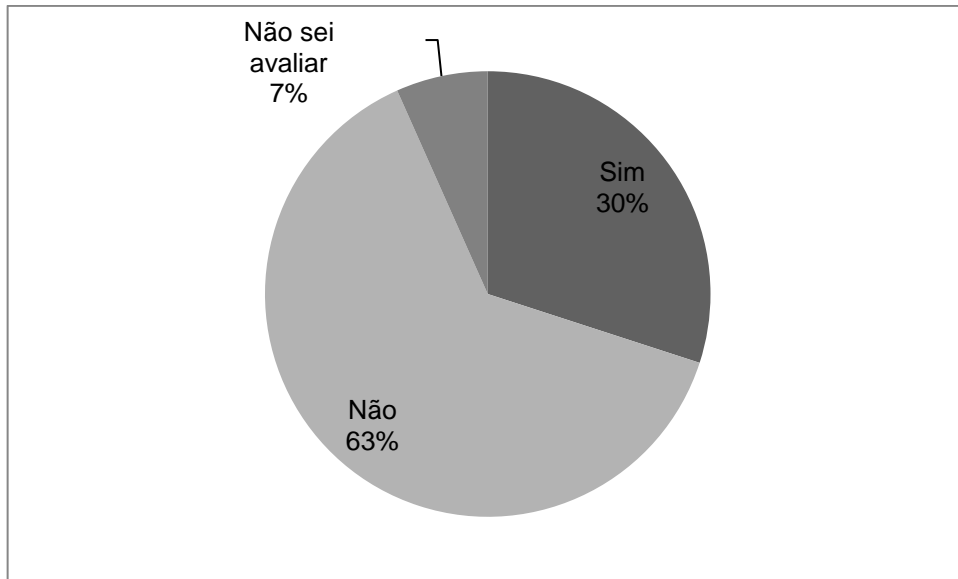
Para uma melhor contratação os gestores devem definir qual o perfil do colaborador para cada cargo, e suas principais exigências. Questionou-se aos entrevistados se isso é realizado em suas empresas.

Tabela 10 – Existe a definição do perfil para cada cargo?

	Nº de Respostas	(%)
Sim	9	30%
Não	19	63%
Não sei avaliar	2	7%
Total	30	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Gráfico 10 - Existe a definição do perfil para cada cargo?



Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Conclui-se que 63% dos avaliados não descrevem as principais características de cada cargo que compõe a empresa, enquanto 30% fazem essa caracterização. Neste questionamento, dois gestores não souberam avaliar se possui ou não essa caracterização na sua empresa. A qualificação de cada funcionário, ou seja, as habilidades e funcionalidades que ele precisa ter para cumprir com sua função, em maioria, não estão definidos pelas empresas.

4.12 QUANDO NECESSITA DE FUNCIONÁRIO O QUE A EMPRESA FAZ?

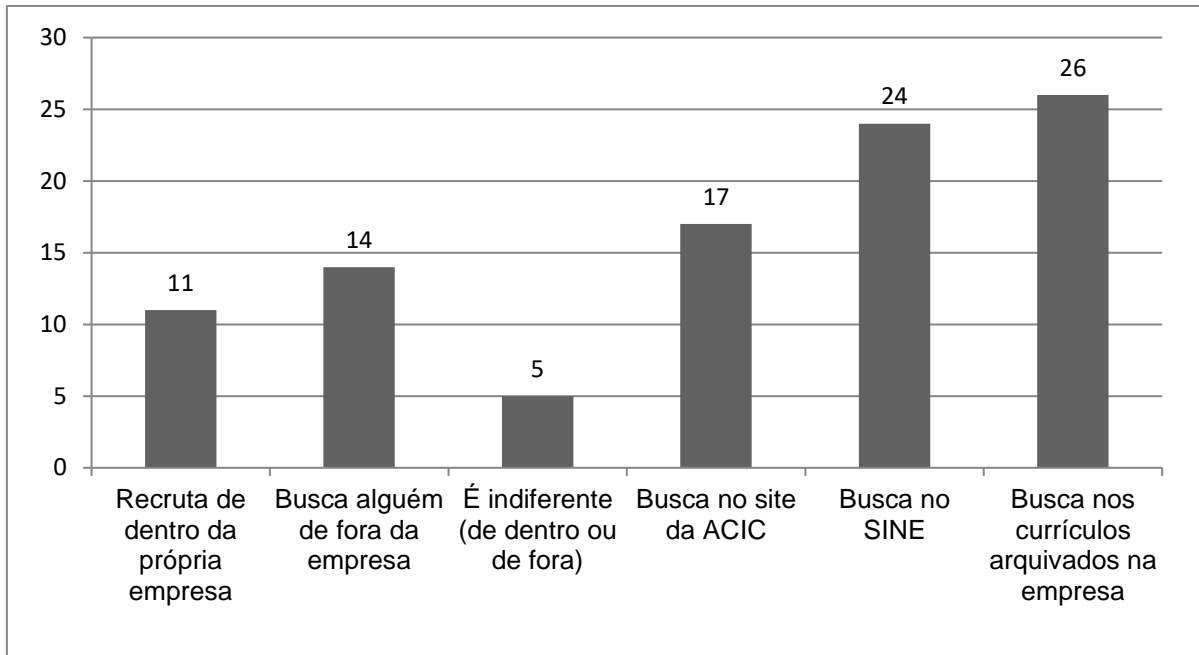
Este questionamento aos gestores indica ao pesquisador quais são os recursos utilizados por estes quando a empresa apresenta carência de novos funcionários, com o intuito de revelar quais métodos estudados são colocados em prática no dia a dia das empresas.

Tabela 11 - Quando necessita de funcionário o que a empresa faz?

	Nº de Respostas	(%)
Recruta de dentro da própria empresa	11	37%
Busca alguém de fora da empresa	14	47%
É indiferente (de dentro ou de fora)	5	17%
Busca no site da ACIC	17	57%
Busca no SINE	24	80%
Busca nos currículos arquivados na empresa	26	87%
Outros	0	0%

Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Gráfico 11 - Quando necessita de funcionário o que a empresa faz?



Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Compreende-se com apoio nos resultados que o maior recurso utilizado pelas empresas de micro e pequeno porte para busca de novos funcionários se dá por meio de busca nos currículos que contém na empresa, contendo 26 respostas assinaladas. Em segundo lugar, com 24 respostas assinaladas, indicam a busca no SINE (Sistema Nacional de Empregos).

4.13 O QUE A EMPRESA FAZ PARA ESCOLHER O NOVO FUNCIONÁRIO?

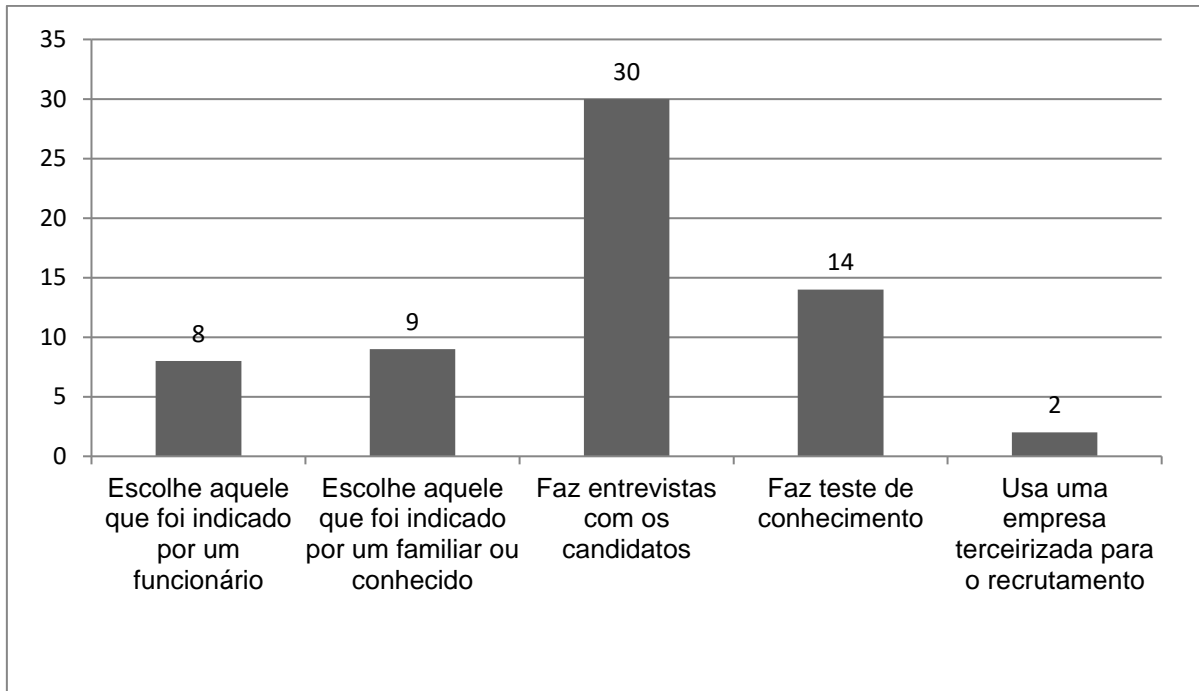
Dando prosseguimento a pergunta anterior, nesta procura-se identificar quais são os critérios adotados pelas empresas para chegar à sua escolha final de qual candidato à vaga será contrato.

Tabela 12 - O que a empresa faz para escolher o novo funcionário?

	Nº de Respostas	(%)
Escolhe aquele que foi indicado por um funcionário	8	27%
Escolhe aquele que foi indicado por um familiar ou conhecido	9	30%
Faz entrevistas com os candidatos	30	100%
Faz teste de conhecimento	14	47%
Usa uma empresa terceirizada para o recrutamento	2	7%
Outros	0	0%

Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Gráfico 12 – O que a empresa faz para escolher o novo funcionário?



Fonte: Dados do pesquisador (2018).

De acordo com as respostas, o critério mais utilizado para tomada de decisão quanto à contratação de um novo funcionário concentra-se em entrevistas com os candidatos, visto que todos os entrevistados assinalaram esta alternativa. Apenas duas das empresas entrevistadas utilizam recursos terceirizados para o recrutamento e seleção.

4.14 O QUE ACONTECE QUANDO UM FUNCIONÁRIO É ADMITIDO?

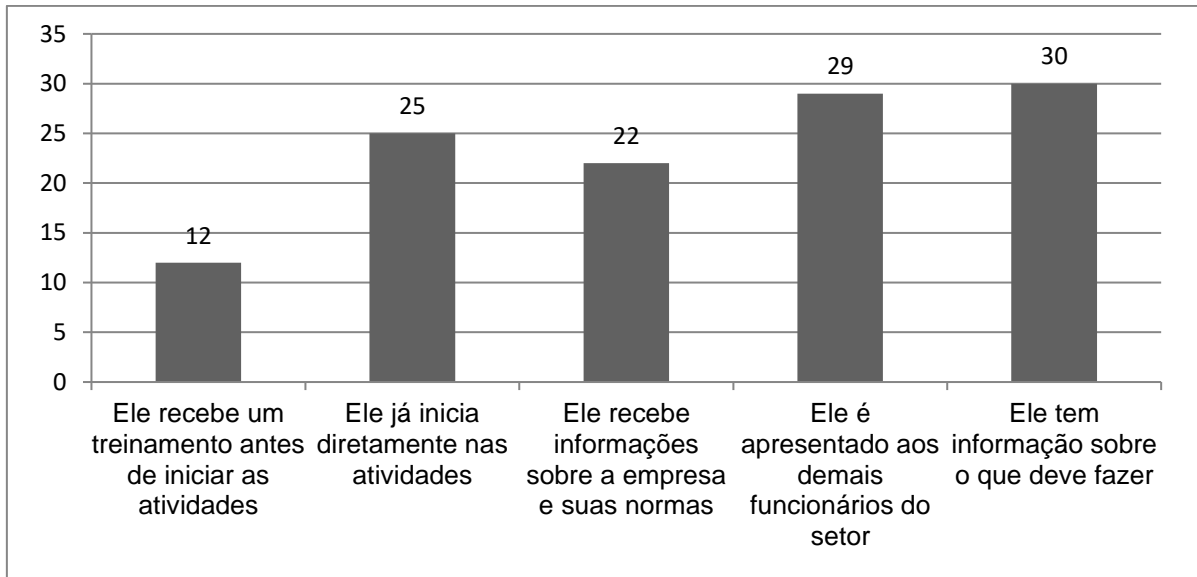
Nesta questão busca-se revelar quais os procedimentos que as empresas adotam após a contratação de um novo funcionário.

Tabela 13 – O que acontece quando um funcionário é admitido?

	Nº de Respostas	(%)
Ele recebe um treinamento antes de iniciar as atividades	12	40%
Ele já inicia diretamente nas atividades	25	83%
Ele recebe informações sobre a empresa e suas normas	22	73%
Ele é apresentado aos demais funcionários do setor	29	97%
Ele tem informação sobre o que deve fazer	30	100%
Outros	0	0%

Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Gráfico 13 - O que acontece quando um funcionário é admitido?



Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Dentre os procedimentos apresentados como alternativas, todos obtiveram percentuais altos de escolha, exceto quando questionados se há treinamentos antes do início das atividades do novo funcionário. A alternativa mais assinalada, com 100% dos entrevistados, foi referente a informar o novo funcionário sobre o que o mesmo deve fazer ao iniciar suas atividades.

4.15 TREINAMENTOS NA EMPRESA

Após os estudos explícitos no marco teórico desta pesquisa monográfica, ficou evidenciada a importância dos treinamentos com os colaboradores. Em razão disto, questionou-se aos entrevistados a frequência em que isso ocorre dentro de suas empresas.

Tabela 14 – Treinamentos na empresa

	Nº de Respostas	(%)
São realizados sempre	8	27%
São realizados algumas vezes	9	30%
São realizados raramente	8	27%
Nunca são realizados	5	17%
TOTAL	30	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Gráfico 14 - Treinamentos na empresa



Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Neste questionamento encontra-se uma grande variedade de respostas, liderando a opção que diz que os treinamentos são realizados algumas vezes, contendo 30% das respostas. O menor percentual são das empresas que nunca realizam treinamentos com seus funcionários, compondo 17% das entrevistadas.

4.16 PARA CAPACITAR PESSOAS SE BASEIAM EM?

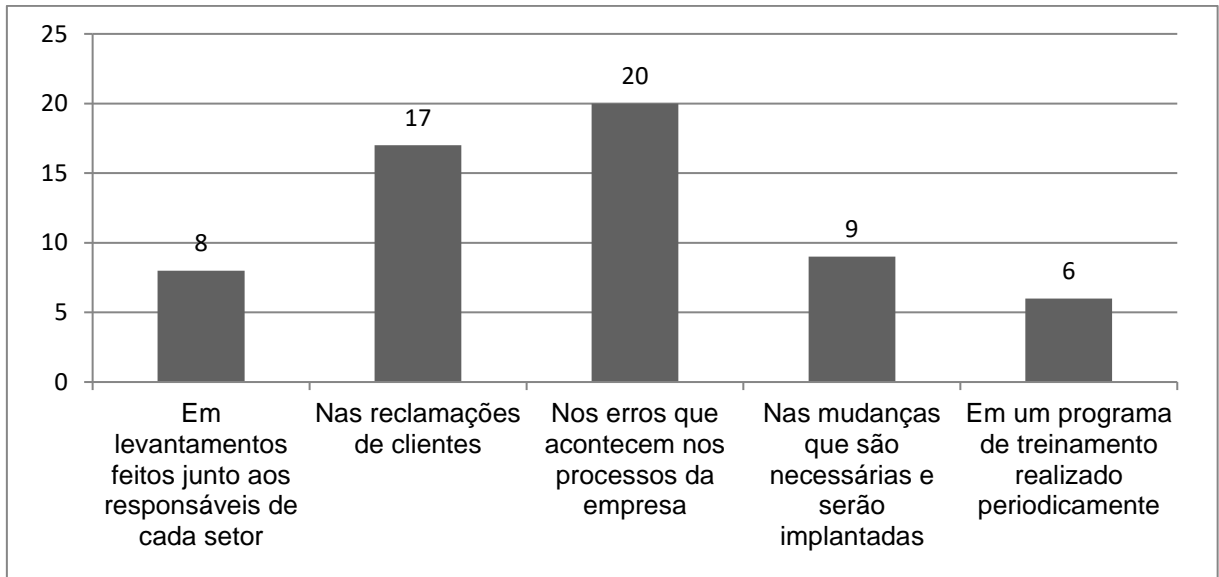
Foram dispostos aos entrevistados diferentes maneiras de localização de problema para capacitação de pessoas, com o intuito de revelar qual o *start* dos gestores para uma melhoria em seu quadro de funcionários.

Tabela 15 – Para capacitar pessoas se baseiam em?

	Nº de Respostas	(%)
Em levantamentos feitos junto aos responsáveis de cada setor	8	27%
Nas reclamações de clientes	17	57%
Nos erros que acontecem nos processos da empresa	20	67%
Nas mudanças que são necessárias e serão implantadas	9	30%
Em um programa de treinamento realizado periodicamente	6	20%
Outros	0	0%

Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Gráfico 15 - Para capacitar pessoas se baseiam em?



Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Percebe-se que a maioria das empresas toma medidas corretivas com seus funcionários, baseando a qualificação deles a partir de erros de acontecem nos processos da empresa. A minoria das empresas entrevistadas, seis empresas mais precisamente, aplica treinamentos periodicamente para detectar erros e falhas.

4.17 AVALIAÇÃO DOS EMPREGADOS

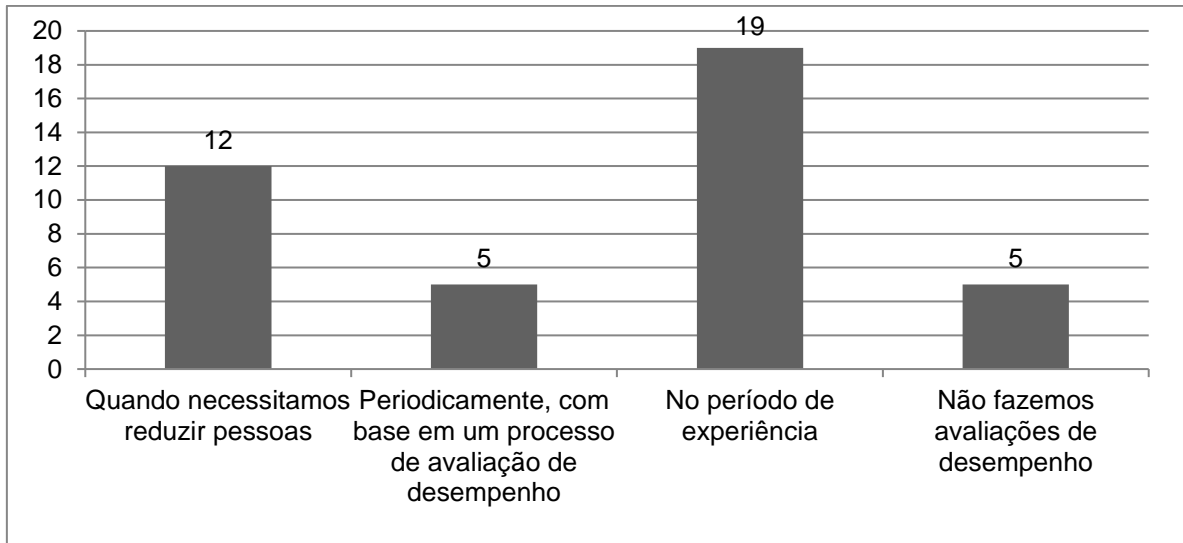
Neste questionamento busca-se identificar com qual frequência acontece uma avaliação dos funcionários nas empresas entrevistadas.

Tabela 16 – Avaliação dos empregados

	Nº de Respostas	(%)
Quando necessitamos reduzir pessoas	12	40%
Periodicamente, com base em um processo de avaliação de desempenho	5	17%
No período de experiência	19	63%
Não fazemos avaliações de desempenho	5	17%
Outros	0	0%

Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Gráfico 16 – Avaliação dos empregados



Fonte: Dados do pesquisador (2018).

De acordo com as respostas, 19 empresas assinalaram que avaliam seus funcionários em seu período de experiência, seguidas de 12 respostas que avaliam quando necessitam reduzir pessoas, e por fim, com 5 assinaladas cada alternativa, empresas realizam avaliação com seus funcionários periodicamente, com base em um processo de avaliação de desempenho, ou simplesmente não fazem avaliações de desempenho.

4.18 MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO

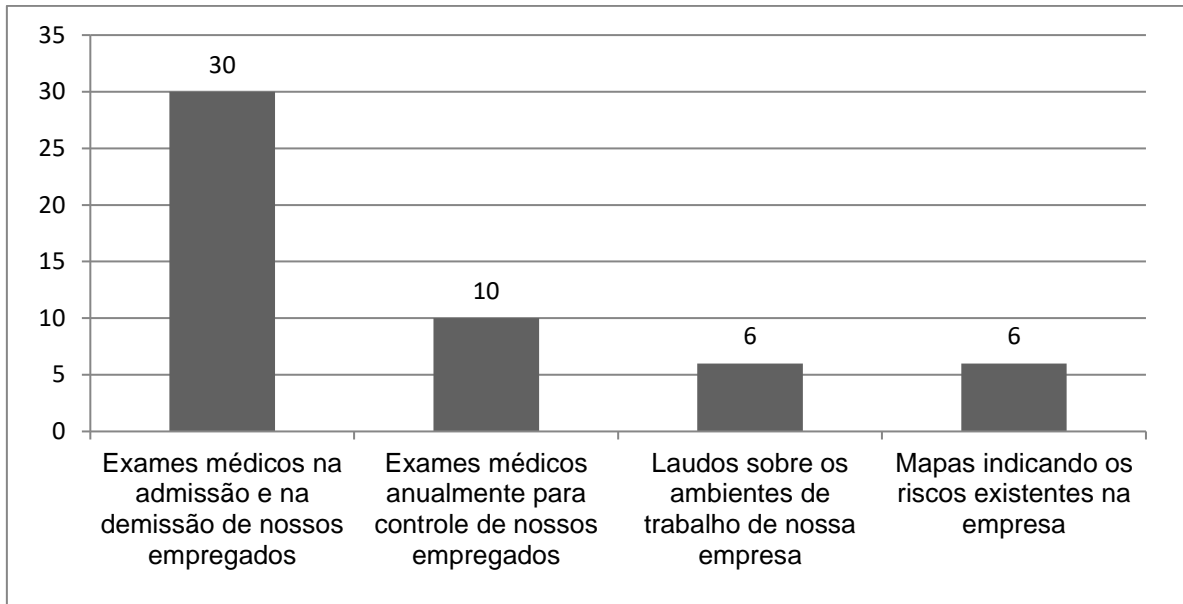
Nesta questão buscou-se identificar quais os procedimentos utilizados pelos gestores que mantêm a integridade física e saúde dos colaboradores enquanto desenvolvem suas atividades.

Tabela 17 - Medicina e segurança do trabalho

	Nº de Respostas	(%)
Exames médicos na admissão e na demissão de nossos empregados	30	100%
Exames médicos anualmente para controle de nossos empregados	10	33%
Laudos sobre os ambientes de trabalho de nossa empresa	6	20%
Mapas indicando os riscos existentes na empresa	6	20%
Outros	0	0%

Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Gráfico 17 – Medicina e segurança do trabalho



Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Constatou-se que 100% das empresas entrevistadas realizam exames na admissão e demissão dos empregados. Porém, os demais procedimentos apresentam baixo número de aplicação nas empresas, sendo 10 votos para controle anual com exames médicos, 6 votos para aplicação de laudos ambientais, e 6 votos para existência de mapas de riscos no local de trabalho.

4.19 OS SALÁRIOS

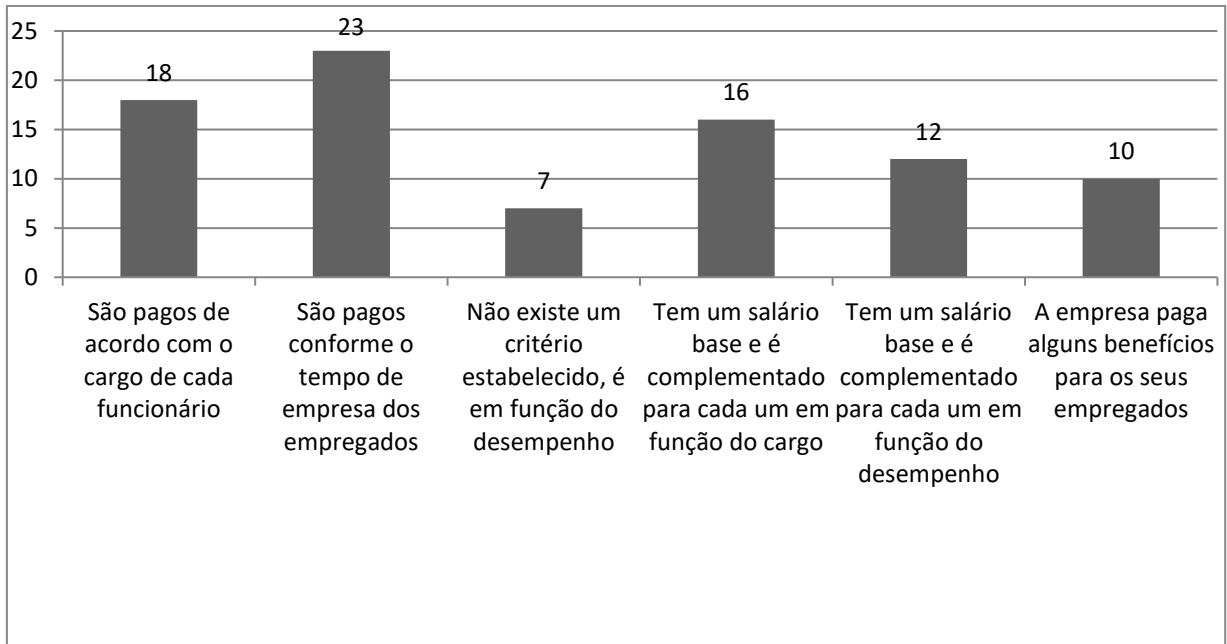
Este questionamento trata da maneira em que são remunerados os funcionários das empresas entrevistadas. A partir desta, fica determinado quais são os tipos de pagamentos que se encontram neste nicho de empresas.

Tabela 18 – Os salários

	Nº de Respostas	(%)
São pagos de acordo com o cargo de cada funcionário	18	60%
São pagos conforme o tempo de empresa dos empregados	23	77%
Não existe um critério estabelecido, é em função do desempenho	7	23%
Tem um salário base e é complementado para cada um em função do cargo	16	53%
Tem um salário base e é complementado para cada um em função do desempenho	12	40%
A empresa paga alguns benefícios para os seus empregados	10	33%
Outros	0	0%

Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Gráfico 18 – Os salários



Fonte: Dados do pesquisador (2018).

De acordo com a coleta de dados obtida, identifica-se que 23 empresas pagam seus funcionários de acordo com o seu tempo de empresa, e apenas 7 remuneram somente em função do desempenho dos funcionários. Uma empresa pode encontrar dificuldades em avaliar o desempenho de seus funcionários, e isso reflete às remunerações e ao desempenho de cada um.

4.20 QUANTO AO RELACIONAMENTO, O QUE A EMPRESA PROCURA?

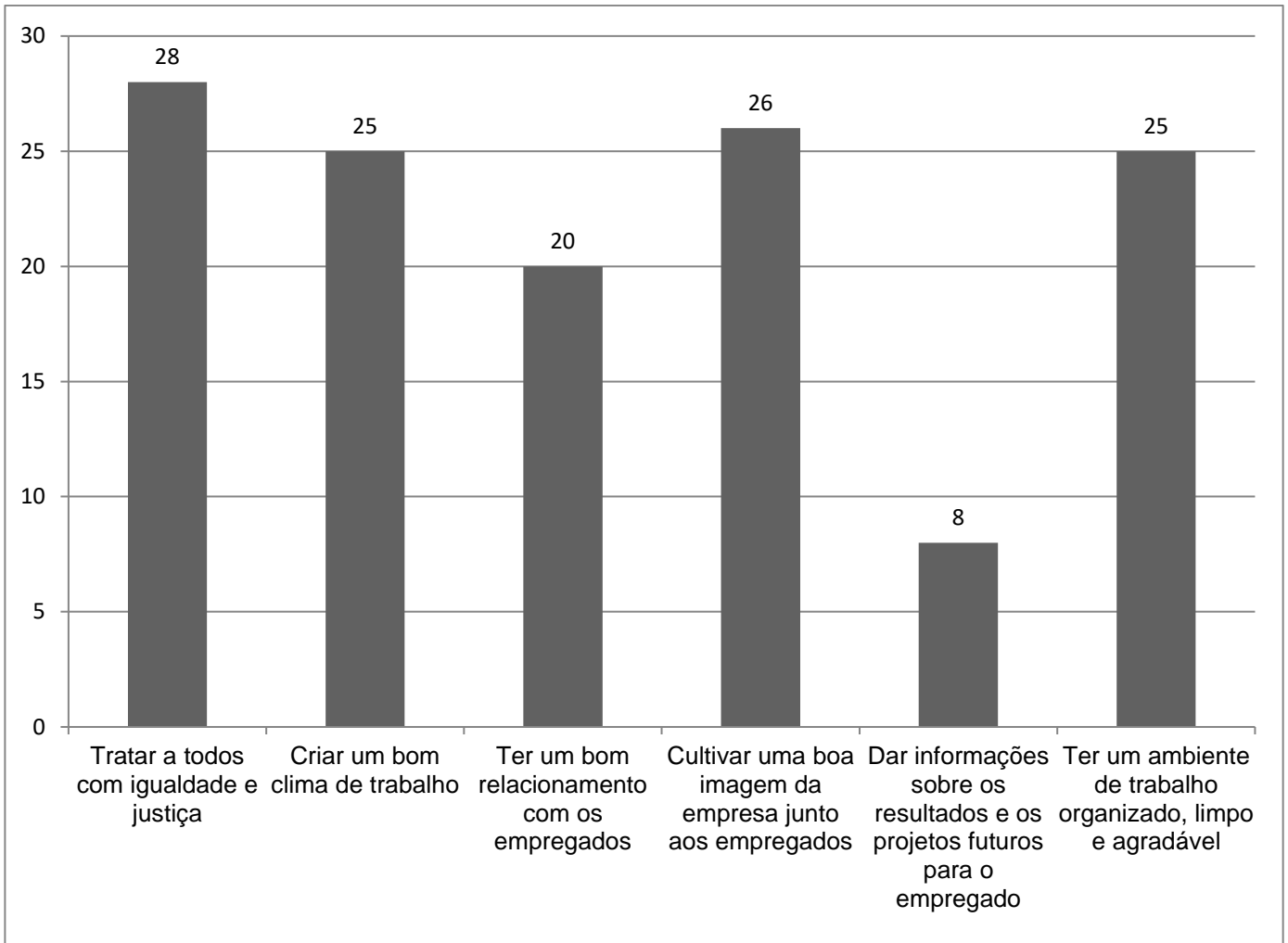
De acordo com os estudos bibliográficos, grande concentração dos resultados positivos dos funcionários está sendo influenciada pelo clima organizacional. Diante disso, questiona-se aos entrevistados o que se espera do relacionamento entre empresa e funcionário.

Tabela 19 – Quanto ao relacionamento, o que a empresa procura?

	Nº de Respostas	(%)
Tratar a todos com igualdade e justiça	28	93%
Criar um bom clima de trabalho	25	83%
Ter um bom relacionamento com os empregados	20	67%
Cultivar uma boa imagem da empresa junto aos empregados	26	87%
Dar informações sobre os resultados e os projetos futuros para o empregado	8	27%
Ter um ambiente de trabalho organizado, limpo e agradável	25	83%
Outros	0	0%

Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Gráfico 19 - Quanto ao relacionamento, o que a empresa procura?



Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Nesta questão, encontram-se percentuais altos na grande maioria das alternativas, apontando que as empresas consideram importante a gestão do clima organizacional. A alternativa mais assinalada diz respeito à igualdade de tratamento com todos os colaboradores, contendo 28 votos. A única opção que contém percentual baixo diz respeito à informações aos colaboradores quanto ao futuro da empresa e seus projetos, esta com 8 votos assinalados.

4.21 A RESPONSABILIDADE PELAS ROTINAS DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA

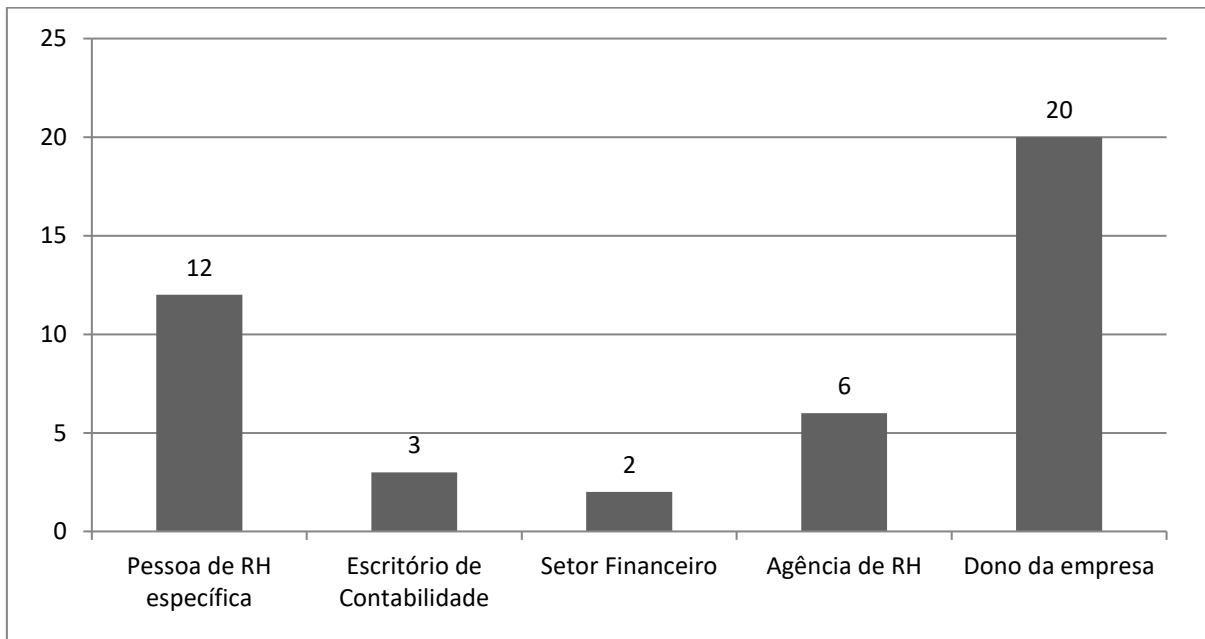
Para encerramento do questionário foi perguntado aos gestores entrevistados quem é o responsável pelas rotinas de recursos humanos nas suas empresas.

Tabela 20 - A responsabilidade pelas rotinas de recursos humanos na empresa

	Nº de Respostas	(%)
Pessoa de RH específica	12	40%
Escritório de Contabilidade	3	10%
Setor Financeiro	2	7%
Agência de RH	6	20%
Dono da empresa	20	67%
Outros	0	0%

Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Gráfico 20 - A responsabilidade pelas rotinas de recursos humanos na empresa



Fonte: Dados do pesquisador (2018).

Os dados obtidos a partir deste questionamento apontam que na maioria dos casos o próprio dono da empresa realiza as atividades de recursos humanos, como o recrutamento, determinação de cargos, treinamentos, entre outros. Encontra-se baixo índice de empresas que realizam essas atividades de maneira mais especializada, contratando uma agência de RH.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalização do trabalho monográfico serão apresentadas neste capítulo as conclusões baseadas nos dados coletados na pesquisa e na monografia em geral.

5.1 PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA

Com o intuito de promover às empresas a informação referente aos processos administrativos realizados para gestão de pessoas, foi elaborado este estudo, que evidencia as rotinas de micro e pequenas empresas com foco nos seus métodos de gestão de seus funcionários.

De acordo com a pesquisa aplicada, pode-se constatar que as empresas objeto da pesquisa representam os três principais perfis empresariais que se encontram dentre as empresas associadas à ACIC. Compõem o quadro de empresas entrevistadas as dos segmentos: industrial, comercial e prestação de serviços.

O faturamento anual identificado na pesquisa torna evidente que na maioria das empresas esse valor é diretamente proporcional ao porte e ao número de funcionários que a empresa contém, havendo exceções nos prestadores de serviços, que dependo de suas atividades, dependem de poucos funcionários, mas possui faturamentos altos. De maneira geral, indústrias apresentaram quadros maiores de funcionários, assim como faturamentos mais altos, enquanto as empresas do segmento de comércio apresentam faturamentos e número de funcionários bastante oscilados.

Com relação às demonstrações de organização, sistematização e metodologia administrativa, quando se questiona se as empresas possuem organogramas, missões, visões de futuro e valores expostos, a grande maioria responde de maneira negativa, expondo a carência de métodos administrativos que estão diretamente ligados ao quadro de funcionários e os resultados da empresa.

Em outro momento da entrevista as empresas são questionadas quanto a sua organização com seus funcionários, onde se evidenciam as maneiras em que se realizam contratações, se possuem descrições de cargos ou alguma classificação de perfil do colaborador para determinadas funções. Neste momento, encontram-se

variedades de respostas, mas com a percepção de que as micro e pequenas empresas carecem de aplicações de métodos eficazes para gestão de pessoas.

Levantaram-se dados junto aos entrevistados inerentes ao clima organizacional, adentrando aos métodos utilizados por eles, que mantêm a motivação dos funcionários em suas empresas. Percebe-se que os gestores estão favoráveis à importância deste fator na organização, porém, ainda há bastante carência de aplicação dos métodos de motivação.

Com base na pesquisa, constata-se que a gestão de pessoas ocorre nas micro e pequenas empresas associadas à ACIC com as características demonstradas, sendo que se torna evidente que a prática de gestão de pessoas existe nestas empresas, mas de maneira pouco desenvolvida. Conclui-se que em média utilizam-se poucos recursos para obter melhorias na questão de gerência de pessoas, dentre os diversos apresentados neste trabalho de pesquisa. Portanto, a gestão de pessoas ocorre de fato em pequenas e micro empresas associadas à ACIC, mas ainda podem ser desenvolvidas em todas organizações entrevistadas.

De acordo com o que foi coletado no decorrer desta monografia, respondem-se aos objetivos desta, a partir do momento que se encontram respostas para as proposições elencadas no início do seu desenvolvimento.

Portanto, caracterizou-se o nicho de empresas de micro e pequeno porte, demonstrando que são empresas que apresentam baixos números de funcionários, e que estão subdivididas principalmente entre comércio e indústria, englobando também o setor de prestação de serviços, ao qual apresenta as principais tendências do mercado do futuro.

Com a realização da pesquisa bibliográfica, foi possível e facilitado o acesso à informações fixadas na história da administração, desenvolvida por diferentes autores, aos quais demonstram a importância e a metodologia da gestão de pessoas, e indicam os caminhos que os gestores devem tomar para aplicação deste módulo de gestão.

Para coleta de dados, apontou-se a necessidade do terceiro objetivo específico, que indica a construção de um questionário estruturado. A partir deste pressuposto, consideraram-se as variáveis da pesquisa para definição dos métodos de aplicação da pesquisa, até o momento de sua aplicação. Sendo aplicada, a pesquisa foi analisada posteriormente, e com seus dados coletados, foi desenvolvida a conclusão do estudo.

Em um contexto geral, pode-se dizer que o questionário aplicado levantou uma coleta de dados que revela a existência de gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas associadas à ACIC. A questão a ser analisada, sendo de que maneira isso ocorre, demonstra resultados por momentos de grande concordância com o que se tornou explícito por estudiosos da gestão de pessoas, e em outros momentos contraditórios às teorias.

Com isso, conclui-se a pesquisa identificando que os métodos utilizados neste determinado momento e nestas empresas, podem ser aprimorados e aperfeiçoados para que haja melhores gestões de pessoal, e com isso, buscarem melhores resultados para as mesmas.

5.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Considera-se este estudo de grande importância acadêmica, não somente para a autora que por meio deste, aprofunda seus conhecimentos na área de gestão de pessoas e do gerenciamento de empresas, tendo contato direto com rotinas administrativas nas empresas entrevistadas, mas também, de maneira social contribuindo com um estudo que envolve empresas da região em que foi proposto.

Em contexto social, este trabalho monográfico propõe um estudo ainda não realizado antes, ao qual contribui para as micro e pequenas empresas da região de Criciúma, visto que estas podem se basear nos estudos explícitos e dados coletados, com o intuito de adquirir conhecimento de métodos e práticas na gerência de pessoas, e assim obter melhores resultados.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A partir do estudo proposto surgem novos questionamentos que podem ser explorados em pesquisas futuras. Dentre eles, propõe-se os seguintes temas:

- Comparar a gestão de pessoas aplicada em diferentes grupos empresariais, abrindo a pesquisa para nichos maiores ao das associadas à ACIC;

- Realizar uma pesquisa qualitativa com empresas em que o pesquisador atua, procurando fazer um comparativo com os métodos expostos nesta monografia, com o intuito de propor melhorias à empresa que se atua;
- Analisar a gestão de pessoas com empresas de grande porte, sabendo que estas exigem uma gestão com certo rigor para não haver perda de resultados;
- Entender cada processo da gestão de pessoas, e elaborar um estudo que determine os melhores mecanismos de gestão para serem aplicados em distintos tipos de empresa;
- Compreender de que maneira deve se comportar, quais atividades devem realizar, e qual metodologia de trabalho um gestor de pessoas deve possuir para alcançar o sucesso da sua gestão na empresa;
- Identificar como ocorre a gestão de pessoas em órgãos públicos, como por exemplo, em prefeituras municipais.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rubia Manarim. **Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A Indústria Química**. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma/SC, 2012.
- BOHLANDER, George; SHERMAN, Arthur; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Editora Manole, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2008.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas: Editora Alínea, 2003.
- DIETRICH, Gabriel de Avila. **A influência da gestão de RH: Clima Organizacional realizado em uma empresa de revestimentos cerâmicos**. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma/SC, 2014.
- GOMES, Jorge F. **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. Editora Sílabo, 2008.
- HUNT, James G.; OSBORN, Richard N; SCHERMERHORN JR, John R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Bookman Editora, 2009.
- LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LOCATELLI, Célio. **Análise da qualidade do clima organizacional da Cooperativa de Energia Treviso localizada no município de Treviso/SC**. 92 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma/SC, 2011.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATHEUS, Jessica. **Análise de um setor de recursos humanos em uma indústria do Extremo Sul de Santa Catarina.** 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma/SC, 2014.

SAMPIERI, RobertoHernández; COLLADO, CarlosFernández; LUCIO, PilarBaptista. **Metodologia de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SILVA, Mirella Mendes da. **Análise dos fatores da cultura organizacional que contribuem para a motivação dos funcionários de uma empresa no ramo de Comércio de Criciúma/SC.** 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma/SC, 2016.

APÊNCIDES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

1. Ramo de atividade

- Comércio
- Indústria
- Prestação de Serviços
- Terceiro Setor
- Outros: _____

2. Localização (cidade): _____

3. Número de funcionários: _____.

4. Faturamento Anual: R\$ _____.

5. A empresa possui uma missão declarada?

- Sim
- Não
- Não sei avaliar

6. A empresa possui uma visão de futuro declarada?

- Sim
- Não
- Não sei avaliar

7. A empresa possui princípios e valores declarados?

- Sim
- Não
- Não sei avaliar

8. Com relação às atividades de Recursos Humanos, quais das atividades abaixo são terceirizadas?

- Folha de Pagamento e setor pessoal
- Medicina e segurança do trabalho
- Recrutamento e Seleção
- Treinamento
- Outras: _____

9. A empresa possui um organograma oficial?

- Sim
- Não
- Não sei avaliar

10. A empresa possui os seus cargos descritos?

- Sim
- Não
- Não sei avaliar

11. Existe a definição do perfil para cada cargo?

- Sim
- Não
- Não sei avaliar

12. Quando necessita de funcionário a empresa (Múltipla escolha):

- Recruta dentro da própria empresa
- Busca alguém de fora da empresa
- É indiferente (de dentro ou de fora)
- Busca nos currículos arquivados na empresa
- Busca no site da ACIC
- Busca no SINE
- Outras: _____

13. Para escolher um novo funcionário a empresa: (Múltipla Escolha)

- Escolhe aquele que foi indicado por um funcionário
- Escolhe aquele que foi indicado por um familiar ou conhecido
- Faz entrevistas com os candidatos
- Faz teste de conhecimento
- Usa uma empresa terceirizada para o recrutamento
- Outras: _____

14. Quanto o funcionário é admitido: (Múltipla Escolha)

- Ele recebe um treinamento antes de iniciar as atividades
- Ele já inicia diretamente nas atividades
- Ele recebe informações sobre a empresa e suas normas
- Ele é apresentado aos demais funcionários do setor
- Ele tem informação sobre o que deve fazer
- Outras: _____

15. Treinamento das pessoas na empresa

- São realizado sempre
- São realizados algumas vezes
- São realizados raramente
- Nunca são realizados

16. Para capacitar as pessoas, nos baseamos:(Múltipla Escolha)

- Em levantamentos feitos junto aos responsáveis pelos setores
- Nas reclamações de Clientes
- Nos erros que acontecem nos processos da empresa
- Nas mudanças que são necessárias e serão implantadas
- Em um programa de treinamento realizado periodicamente
- Outras: _____

17. Avaliamos nossos empregados:(Múltipla Escolha)

- Quando necessitamos reduzir pessoas
- Periodicamente, com base em um processo de avaliação de desempenho
- No período de experiência
- Não fazemos avaliação de desempenho
- Outras: _____

18. Em termos de Medicina e Segurança do Trabalho realizamos (Múltipla Escolha)

- Exames médicos na admissão e na demissão de nossos empregados
- Exames médicos anualmente para controle de nosso empregados
- Laudos sobre os ambientes de trabalho de nossa empresa
- Mapas indicando os riscos existentes na empresa
- Outras: _____

19. Os salários (Múltipla Escolha)

- São pagos de acordo com o cargo de cada um
- São pagos conforme o tempo de casa que o empregado tem
- Não existe um critério estabelecido, é em função do desempenho
- Tem uma salário base e é complementado para cada um em função do cargo.
- Tem uma salário base e é complementado para cada um em função do desempenho.
- A empresa paga alguns benefícios para os seus empregados

() Outras: _____

20. Quanto ao relacionamento a empresa procura (Múltipla Escolha):

() Tratar a todos com igualdade e justiça

() Criar um bom clima de trabalho

() Ter um bom relacionamento com os empregados

() Cultivar uma boa imagem da empresa junto ao empregados

() Dar informações sobre os resultados e os projetos futuras para os empregado

() Ter um ambiente de trabalho organizado, limpo e agradável

() Outras: _____

21. A responsabilidade pelas rotinas de recursos humanos na empresa é (Múltipla Escolha):

() Pessoa de RH específica

() Escritório de Contabilidade

() Setor Financeiro

() Agência de RH

() Dono da empresa

() Outras: _____:

FICHA DE AVALIAÇÃO TC I

Acadêmico	
Título	
Professor Avaliador	

PARTE I

A avaliação desta etapa deve ser realizada com base nos seguintes critérios e pesos:

CRITÉRIOS	PESO	NOTA
I. Título e resumo: <ul style="list-style-type: none"> • O texto apresenta-se bem dividido com: título, resumo. • Título: O título é objetivo, sucinto e descreve a essência da monografia? • Resumo: O resumo não excede 250 palavras? • O resumo apresenta a contextualização do tema, o objetivo do trabalho, os procedimentos metodológicos, a análise dos dados e as considerações finais de forma estruturada e coerente? • O resumo apresenta de 03 a 05 palavras chaves, articuladas com o tema desenvolvido? 	(1,00 ponto)	
II. Introdução: <ul style="list-style-type: none"> • A definição, a natureza e o alcance do problema ou da questão foram apresentados? • Os objetivos do estudo são claramente apresentados? • A relevância do trabalho e a justificativa da necessidade de efetuar o estudo foram apresentadas? 	(3,00 pontos)	
III. Fundamentação Teórica <ul style="list-style-type: none"> • O referencial teórico utilizado está coerente e sustenta o problema estudado? • As fontes são confiáveis e estão claramente apresentadas? • Contém referências clássicas e atuais? • Contempla livros e artigos científicos? 	(5,00 pontos)	
IV. Estrutura e Referências <ul style="list-style-type: none"> • A estrutura e formatação do trabalho estão de acordo com as normas do Roteiro para Elaboração de Projeto de TC, TC I (Monografia) e TC II (Artigo Científico) do Curso de Administração. • As referências estão listadas em ordem alfabética? • São apresentadas apenas as referências citadas no texto? 	(1,00 ponto)	
TOTAL		

O peso total é de 10 (dez) pontos.

PARTE II

A avaliação desta etapa deve ser realizada com base nos seguintes critérios e pesos:

CRITÉRIOS	PESO	NOTA
I. Procedimentos metodológicos <ul style="list-style-type: none"> • A estratégia e a metodologia utilizada para resolver o problema ou responder às questões de estudo foram apresentadas? • Mostra os procedimentos de coleta e análise de dados? • Apresenta claramente a abordagem, o tipo de pesquisa, a amostra, a seleção dos sujeitos, os instrumentos de coleta, o tratamento de dados e limitações do método? 	(3,00 pontos)	
II Apresentação e Análise dos dados <ul style="list-style-type: none"> • Apresenta as descobertas do estudo? • Os resultados estão claros? • Os resultados mais importantes estão realçados? • Os resultados estão resumidos em tabelas, gráficos e ou figuras? • Os resultados são analisados à luz do referencial teórico? 	(4,00 pontos)	
III. Considerações Finais <ul style="list-style-type: none"> • Interpreta os resultados e discute suas implicações? • As conclusões são claras? • Os objetivos foram alcançados? • As questões de pesquisa foram respondidas? • Apresenta a conclusão e sugestões de trabalhos futuros? 	(2,00 pontos)	
IV. Estrutura e Referências <ul style="list-style-type: none"> • A estrutura e formatação do trabalho estão de acordo com as normas do Roteiro para Elaboração de Projeto de TC, TC I (Monografia) e TC II (Artigo Científico) do Curso de Administração. • As referências estão listadas rigorosamente em ordem alfabética? • São apresentadas apenas as referências citadas no texto? • Contém referências clássicas e atuais? • Contempla livros e artigos científicos? 	(1,00 ponto)	
TOTAL		

O peso total é de 10 (dez) pontos.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO PARECER

A 1ª alternativa no final do documento, **APROVADO**, deve ser assinalada se o trabalho estiver **totalmente apto** a ser apresentado, atendendo satisfatoriamente **aos critérios** do item 1. **Entretanto melhorias podem ser sugeridas.**

A 2ª alternativa, **REPROVADO com possibilidade de aprovação posterior**. Assinalada se o trabalho tiver **condições de ser aprovado** posteriormente, após a nova avaliação. Esta alternativa deverá ser assinalada **quando houver falhas corrigíveis, que não inviabilizam sua apresentação ou que não demandem extensas alterações**. O trabalho **ainda poderá ser reprovado** se, mesmo com as alterações, ainda não atingir a qualidade prevista pelo avaliador. Apesar disso, orientamos para que o avaliador só assinale essa alternativa **se o trabalho realmente tiver potencial e se tiver certeza de que poderá aprová-lo após as revisões feitas, sem ter que solicitar novas revisões após a devolução**. Caso a situação seja duvidosa, e o trabalho demandar **muitas e profundas alterações**, deverá ser reprovado nesta etapa.

A 3ª alternativa, **REPROVADO**, indica que o trabalho **necessita profundas mudanças, não atingindo os objetivos propostos e exigidos para sua apresentação, com falhas incorrigíveis ou limitações**, e que uma simples revisão não sanaria os problemas detectados. O avaliador deve especificar e justificar claramente as razões para esta reprovação.

Avaliador: **evite fazer comentários ofensivos aos autores. Estes deverão ser sempre construtivos**, no sentido de **indicar sugestões** para que os autores possam aprimorar seus trabalhos futuros.

Qualquer dúvida ou possíveis questionamentos deverão ser informados por e-mail ao coordenador de estágios do curso de Administração.

Formatação, estrutura, correção gramatical, Título e Resumo:
Introdução:
Fundamentação Teórica
Procedimentos Metodológicos:
Análise dos Dados da Pesquisa
Conclusões

PARECER FINAL

Pela aprovação, entretanto pequenas melhorias podem ser sugeridas.

Pela reprovação, com possibilidade de aprovação posterior

Pela reprovação.

