

A GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS
PEOPLE MANAGEMENT IN SMALL COMPANIES

Esp. Flávia Martins dos Santos

Centro Universitário Farias Brito (FBUni)

Dr. Mauricio Johnny Loos

Centro Universitário Farias Brito (FBUni)

RESUMO

Este artigo trata da importância da Gestão de Pessoas nas empresas de pequeno porte visto que estas empresas representam um segmento muito grande de estabelecimentos registrados na economia brasileira, além de serem grandes geradoras de emprego, mas na maioria das vezes, devido à espontaneidade com a qual são criadas, têm formação organizacional deficiente. A Gestão de Pessoas, ou a área de RH é bastante ativa nas empresas de grande porte, mas nas empresas menores, quando existem, tem um papel secundário. É preciso que haja uma mudança na abordagem para que estas empresas implantem e explorem de maneira eficaz sua área de RH. O artigo trata a Gestão de Pessoas como uma forma de ajudar as pequenas empresas a se organizarem, crescerem e se manterem num mercado competitivo demonstrando através de métodos, pesquisa e ferramentas de RH utilizadas para atingir os resultados mensurados por meio de indicadores de desempenho. Assim, este artigo tem como objetivo apresentar um estudo de caso na aplicação das ferramentas de RH numa pequena empresa no estado do Mato Grosso do Sul. Para a coleta de dados utilizou-se dos indicadores de desempenho e análises não estruturadas realizadas pelo profissional especializado em RH. Concluímos que, para que as empresas de pequeno porte possam inovar e acompanhar as necessidades competitivas do mercado, provendo assim uma melhor qualidade nos serviços e produtos, devem valorizar aqueles que são sua fonte de recursos humanos, as pessoas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Recursos Humanos. Pequenas Empresas.

ABSTRACT

This paper deals with the importance of People Management in small businesses since these companies represent a very large segment of establishments registered in Brazilian economy. They are great job generators, but most of the time, due to the spontaneity with which they are created, they have deficient organizational training. People Management, or the HR area, is quite active in large companies, however in smaller companies, when they exist, it plays a secondary role. It is necessary a change in the approach for these companies effectively implement and explore their HR area. The study deals with People Management as a way to help small companies to organize, grow and remain in a competitive market, demonstrating through methods, research and HR tools used to achieve results measured through performance indicators. Thus, this paper aims to present a case study in the application of HR tools in a small company in the state of Mato Grosso do Sul. For data collection, performance indicators and unstructured analyzes carried out by the professional specialized in HR were used. It is concluded that, for small businesses to innovate and keep up with the competitive needs of the market, thus providing better quality in services and products, people who are their source of human resources must be valued.

Keywords: People Management. Human Resources. Small Business.

1 INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos (RH) vem ganhando importância muito grande dentro das organizações. Isto é uma realidade, não somente nas grandes empresas, mas também nas empresas de pequeno porte, que muito pouco tem conhecido a importância da necessidade de uma gestão de pessoas.

É preciso haver uma mudança de paradigma das pequenas empresas em relação à área de RH, considerado e resumido por muitos empresários como apenas um departamento responsável por questões burocráticas tais como admissão, demissão, emissão de contratos e folha de pagamento. É preciso direcioná-lo para a gestão de pessoas, valorizando os colaboradores através de treinamento, desenvolvimento, plano de carreira e infinidade de ferramentas que podem transformar pessoas em grandes profissionais, e pequenas empresas em grandes organizações.

A maioria das empresas de pequeno porte não possui um departamento de RH estruturado ou algum profissional específico para isso. A importância do planejamento, controle e condução deste processo é de extrema importância também em pequenas organizações, pois elas também são compostas de pessoas com necessidades, anseios e expectativas de crescimento e desenvolvimento pessoal (STOCK, 2015).

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho afetam diretamente as empresas de qualquer porte, levando-as a procurar novas formas de gestão de pessoas, porque são as pessoas que fazem o diferencial na organização pela sua forma de pensar e agir.

Para que ocorra a implantação de um departamento de RH em uma pequena empresa, o profissional responsável deve passar para os sócios, proprietários e colaboradores, a ideia da importância do RH. Todos devem acreditar que isso será um passo importante para o sucesso da organização (STOCK, 2015).

Este artigo apresenta um estudo de caso na aplicação das ferramentas de RH numa pequena empresa no estado do Mato Grosso do Sul. A estrutura do texto apresentado inclui uma breve revisão de literatura sobre a administração de empresas, a gestão de pessoas, e sua importância nas pequenas empresas. Posteriormente, são relatados os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa realizada. Em seguida, a apresentação e análise dos resultados ocorre, e por fim as conclusões.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção é apresentada uma revisão da literatura sobre Administração de Empresas, Gestão de Pessoas e o papel do RH nas empresas de pequeno porte, para posteriormente realizar a análise dos dados do caso a ser apresentado.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Para Maximiano (2004), a Administração hoje é entendida como uma ciência que produz ferramentas para auxiliar na tomada de decisões, sempre em busca dos melhores resultados. Sendo assim, é possível afirmar que a Administração é uma ferramenta de extrema importância para as organizações, já que auxilia seus gestores na tomada de decisão sempre em busca de melhores resultados e consequentemente maximização dos lucros.

A Administração significa um processo para tomada de decisões que devem resultar em ações que promovam a melhoria nas empresas e esse processo, segundo Maximiano (2004, p. 34) “[...] compreende cinco processos principais: planejamento, organização, liderança, execução e controle”.

Pode ser entendido como:

Planejamento: processo em que são traçados os planos e objetivos para o futuro da empresa, ou seja, busca influenciar o futuro da organização. Organização: processo em que os recursos são alocados de maneira facilitada para que o planejamento seja executado, e o resultado desse processo chama-se Estrutura Organizacional. Liderança: processo de gestão de pessoas com o objetivo de envolvê-las no trabalho para alcançar os objetivos da empresa. Execução: processo de realização das atividades que foram planejadas através do capital humano e das ferramentas disponíveis. Controle: processo que garante a realização dos objetivos. Nesse assunto, todas as atividades exercidas são conferidas e são avaliadas as obrigações da coordenação e os alvos a serem aperfeiçoados (MAXIMIANO, 2004, p. 34).

A administração integra toda a atividade organizacional no sentido de definir cursos de ação, reduzir custos, agregar valor, melhorar a qualidade, aumentar a produtividade, resolver problemas e conflitos, criar e inovar, alcançar objetivos e sobretudo, oferecer resultados ampliados.

Nos últimos 150 anos, com o avanço da atividade industrial e com o crescimento das organizações, as teorias de administração desenvolveram-se significativamente. Com isso, a administração tornou-se uma disciplina com vida própria. Os gestores das organizações sempre precisaram de explicações e técnicas para administrar as empresas e por isso, as teorias criadas os auxiliaram e auxiliam até os dias atuais em todo o processo organizacional, pois através delas é possível adquirir não somente conhecimento, mas técnicas que podem ser aplicadas no cotidiano das empresas (MAXIMIANO, 2004, p. 48).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é um termo que surgiu a partir da evolução do termo Administração de Recursos Humanos.

Em Chiavenato (2004), é visto que essa evolução não foi só na nomenclatura e sim uma remodelagem no processo de administrar as pessoas ao longo do tempo. Essa evolução iniciou-se na Inglaterra, no século XIX e com o passar dos anos, a Gerência de Recursos Humanos vem variando sua terminologia do tipo "Gestão de Talentos Humanos", "Gestão de Parceiros ou Colaboradores", "Gestão de Capital Humano" e por fim "Gestão de Pessoas".

O objetivo da Gestão de Pessoas é melhorar os resultados através do envolvimento de seus funcionários. Numa organização, para desenvolver atividades inerentes, foi criado o setor ou departamento de Administração de Pessoas, ou Administração de Recursos Humanos (RH), que tem por finalidade gerenciar os interesses da organização e de seus empregados.

Dessler (2003) relata que a Administração de Recursos Humanos (ARH) refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao ambiente seguro aos funcionários da empresa.

Entre estas práticas estão:

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

Segundo Ávila (2018), a gestão de Pessoas é o conjunto de estratégias empregadas por empresas para desenvolver seu capital humano. As ações de Recursos Humanos são exercidas desde a atração dos melhores profissionais possíveis e incluem seu desenvolvimento, retenção e motivação para desempenhar suas funções e afirma ainda que "[...] não se trata apenas de procurar deixar seus colaboradores satisfeitos e motivados, mas de criar uma estratégia completa que envolve toda a organização em busca de desenvolvimento, capacitação e humanização", e ela está apoiada em 5 pilares, conforme mostra a figura 1.

Figura 1 – Os 5 pilares da Gestão de Pessoas

Fonte: Ávila (2018).

2.3 A GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS

No final dos anos 1990, um maior número de artigos sobre o tema Gestão de Pessoas em ambientes de pequenas empresas passou a ser publicado. Um dos textos fundamentais nesse período é o de Wilkinson (1999) apontando que não há um tipo único de Micro e Pequena Empresa (MPE) sendo, portanto, difícil generalizar sobre as relações de trabalho nestes ambientes.

É possível dizer que, a Gestão de Pessoas nas MPEs, quando comparadas as empresas de grande porte, são consideradas primárias, informais e sem nivelar-se a estratégia organizacional (MAZZAROL, 2003).

A complexidade presente nas pequenas empresas é maior na maioria das vezes do que a encontrada nas de maior porte, já que nestas, a estrutura organizacional contempla administração profissionalizada. Utilizam ferramentas de gestão e equipamentos de suporte sofisticados e atualizados. A organização contábil e financeira nestas empresas tem um nível elevado, entre outros aspectos, diferente das pequenas empresas, onde os proprietários estão sempre presentes e os postos-chaves são ocupados por pessoas de suas famílias, muitas vezes, por não comportar a contratação de profissionais especializados. As ferramentas de gestão são básicas; os equipamentos nem sempre são os mais atuais e a organização contábil e financeira, geralmente, é bastante precária. As decisões dentro da política de gestão das empresas requerem ser sempre precisas, por sofrer influência permanente dos fenômenos internos e externos e até pelo dinamismo dos seus diretores. Antigamente as mudanças eram lentas, e algo que acontecia nos países desenvolvidos, levava muitos anos para ser aplicado num país de terceiro mundo. Existe hoje uma necessidade em todas as organizações, devido à evolução das sociedades, de uma política de gestão adequada à eficiência e eficácia, rumo a excelência, alvo mundial do setor econômico.

Devido à representatividade das pequenas empresas no setor econômico brasileiro, há uma necessidade de conhecer suas características e peculiaridades, formas de atuação, dificuldades e limitações quanto ao uso da contabilidade, pois na grande maioria não possui um planejamento, pois o perfil dos administradores dificulta a implantação e utilização de ferramentas gerenciais. Outro fator, que geralmente ocorre nestas empresas, é a terceirização dos serviços contábeis, que se dedicam apenas ao cumprimento das obrigações fiscais e deixam de realizar a assessoria contábil adequada, levando os administradores das micro e pequenas empresas ao desconhecimento da real situação econômica e financeira da organização, o que pode levar ao prejuízo e encerramento das atividades.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho tem como propósito demonstrar a importância da Gestão de Pessoas nas pequenas empresas através de uma pesquisa realizada e baseada na metodologia, aplicando-se as ferramentas estratégicas de RH, utilizadas por um profissional especializado numa empresa de pequeno porte no estado do Mato Grosso do Sul. Trata-se de uma pequena empresa prestadora de serviços na área de transporte, locação de máquinas e serviços florestais. A empresa familiar, iniciou suas operações em 2008 com apenas um trator prestando serviços de asseio e limpeza de terrenos. Com o passar do tempo e desenvolvimento da cidade em que atua, foram surgindo novas oportunidades e sentiu-se a necessidade de investir um pouco mais. Em 2017, ela contava com uma frota 8 veículos pesados para atender uma empresa de grande porte. As ferramentas e métodos utilizados, foram baseados nos estudos apresentados e nesse contexto, este trabalho utiliza como abordagem metodológica o estudo de caso, o qual, segundo Yin (2001) é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e detalhado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados. "Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos" (YIN, 2001 p. 33).

Yin (2001) considera o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que possui uma vantagem específica quando: "faz-se uma questão tipo 'como' ou 'por que' sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle" (YIN, 2001, p. 28).

A seleção do objeto de análise (pequena empresa) ocorreu devido a necessidade de a empresa reorganizar o seu processo administrativo visto a oportunidade de crescimento, tendo assim um cenário propício para o desenvolvimento de um estudo de caso com aplicação de ferramentas estruturadas e a contratação do profissional especializado em RH.

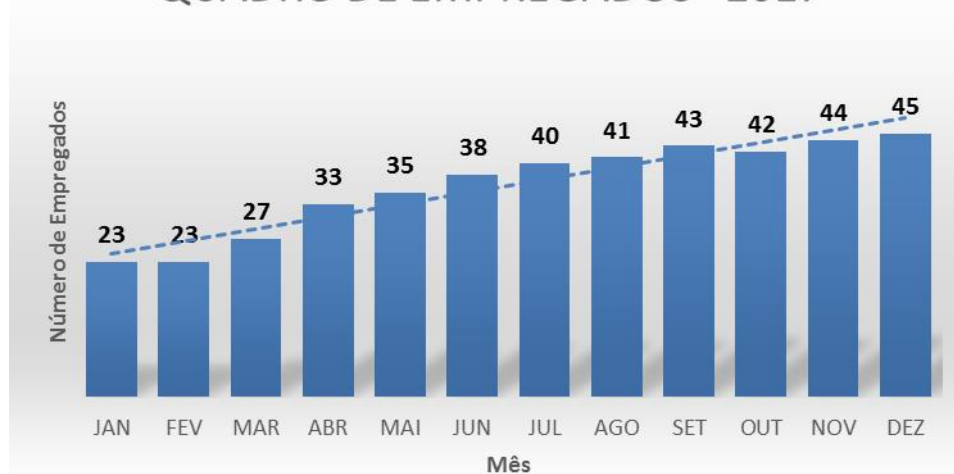
Para a coleta de dados, utilizou-se dos indicadores de desempenho e análises não estruturadas realizadas pelo profissional especializado em RH.

Para que isso fosse possível, é importante salientar que os proprietários da pequena empresa compraram a ideia da importância da Gestão de Pessoas nas organizações e resolveram fazer este investimento para alavancar seus negócios, já que a previsão de crescimento da empresa seria dobrar o número de colaboradores devido à demanda crescente da prestação de serviços em sua região e, conseqüentemente, a maior exigência dos clientes em relação à qualidade dos serviços prestados.

Na figura 2, pode-se verificar o crescimento da empresa de acordo com o controle do quadro de empregados.

Figura 2 – Crescimento Organizacional

QUADRO DE EMPREGADOS - 2017



Fonte: A autora (2017).

Através de controle de admissão e demissão dos empregados implantado pelo profissional especializado em RH, foi possível mensurar o crescimento da pequena empresa através do número de

empregados ativos mensalmente. No início do ano, mais precisamente em janeiro, havia apenas 23 (vinte e três) empregados e ao final do ano, 45 (quarenta e cinco) empregados. A frota de veículos pesados, que era de 08 unidades, passou para 20 unidades. Por isso, pode-se concluir que a pequena empresa, praticamente, dobrou o seu tamanho, sua produtividade e patrimônio.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentadas as melhorias realizadas pelo profissional especializado em RH na empresa de pequeno porte citada.

4.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O Recrutamento e Seleção (R&S) é um subsistema do departamento de RH utilizado para atração dos melhores candidatos para ocuparem as vagas de emprego em uma organização, além de ser o primeiro passo para que a empresa tenha um diferencial em relação ao mercado.

Geralmente, pequenas empresas não aderem a este subsistema porque seus empregados são parentes, familiares, amigos e pessoas indicadas para cargos que nem sempre estão aptas a ocupar.

Após a contratação do profissional especializado em RH, o processo de R&S nesta empresa de pequeno porte, passou a ser realizado de forma planejada e de acordo com etapas alinhadas à cultura organizacional, levando-se em consideração sua Missão, Visão e Valores e tornando o processo mais organizado e assertivo.

Além de utilizar ferramentas estratégicas como divulgação das vagas em redes sociais, entrevista por competência, e análise de perfil profissional, passou-se a envolver o gestor da área no processo seletivo, pois ele é o responsável pela parte técnico-operacional e será responsável também, com o suporte do RH, pelo recém-contratado após sua admissão.

4.2 ADMISSÃO/INTEGRAÇÃO

Ao contratar um novo funcionário é preciso que a empresa esteja preocupada com a capacitação e qualificação deste profissional para que ele possa vir a desempenhar suas atribuições da melhor forma possível. Além de apresentar ao novo colaborador a história e estrutura da empresa, as pessoas que a compõe e qual será o seu local de trabalho, é preciso que a organização tenha um treinamento onde seja possível integrá-lo de modo eficiente. Um bom treinamento torna o profissional apto à realização de suas atividades.

A maioria das empresas de pequeno porte não utiliza deste procedimento, basta o empregado assinar os contratos e pronto, já pode colocar para trabalhar, isso se ele já tiver assinado o contrato, pois em muitos casos nem isso acontece.

O profissional especializado de RH elaborou uma integração onde o empregado recém-chegado passa por um treinamento completo onde são abordados todos os aspectos necessários para que ele se sinta bem ambientado. Primeiramente ele assina todos os contratos necessários para sua efetiva contratação, em seguida, assiste uma apresentação com vídeos e imagens sobre a empresa abordando o seguinte:

- Missão, Visão e os Valores;
- História da empresa (desde o surgimento até os dias atuais);
- Política da Qualidade;
- Manual do Colaborador e como ter acesso a ele;
- Cargos e funções na empresa;
- Dia de Pagamento, Férias, 13º salário, Fechamento de Ponto;
- A hierarquia e a conduta que deve ser adotada na empresa;
- Benefícios, direitos e deveres que possui;
- O RH (sempre à disposição e aberto para novas sugestões e projetos).

Após este treinamento, o colaborador é levado ao seu setor de trabalho onde conhece a estrutura da empresa e é apresentado aos seus colegas de trabalho. Esta etapa do treinamento é realizada pelo seu superior hierárquico pois desta maneira, o novo colaborador estará motivado, ciente do seu trabalho, alinhado à cultura e sentindo-se parte integrante da empresa.

4.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

É através da Avaliação de Desempenho que se torna possível acompanhar o desenvolvimento individual, e até mesmo o andamento do trabalho em equipe, dessa forma, o gestor descobre as potencialidades e pontos fracos do colaborador para assim capacitá-los e desenvolvê-los de acordo com as oportunidades de melhorias identificadas.

A Avaliação de Desempenho implantada nesta pequena empresa foi personalizada de acordo com seus valores e baseadas em aspectos necessários para um bom desempenho das funções estabelecidas, aspectos como: comunicação, trabalho em equipe, organização, assiduidade, pontualidade, apresentação pessoal e qualidade do trabalho.

O RH realiza o controle destas Avaliações e periodicamente repassa o formulário ao gestor responsável que deverá preenchê-la e dar o *feedback* ao colaborador acompanhado do profissional especializado de RH. Dependendo do resultado, ações como treinamento, desenvolvimento, orientações e outras tratativas serão executadas.

Após a implantação e procedimento correto desta ferramenta, identificaram-se alguns problemas dentro da empresa que puderam ser sanados, além de valorizar o capital humano, pois a partir daí, também pode ser usada para basear gratificações, aumentos salariais, promoções e transferências.

4.2 POLÍTICA DE CARGOS E SALÁRIOS

Ferramenta utilizada para determinar e sustentar as estruturas de cargos e salários de uma organização com objetivo de alcançar o equilíbrio interno e externo por meio da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e, conseqüentemente, os seus respectivos níveis salariais.

O profissional especializado em RH precisou entender todo o funcionamento organizacional da pequena empresa, sua hierarquia, suas políticas internas, aspectos estratégicos e administrativos, entre outros processos que envolvem o colaborador, a fim de desenvolver uma política que condiz com a empresa.

Foi indispensável uma comunicação única, clara e transparente com o objetivo de envolver todos os colaboradores acerca dos objetivos e metodologia a serem empregados, bem como o de buscar uma postura participativa e o comprometimento de todos, minimizando expectativas geralmente criadas por falta de informações.

A primeira etapa foi, a fase de identificação e levantamento de todas as funções existentes na empresa, em todos os níveis. Este processo de levantamento também serviu para análise, uniformização e padronização dos cargos e elaboração das "Descrições de Cargo", documento qual contém todos os aspectos detalhados do cargo, atribuições e responsabilidades, além das especificações, competências e habilidades para o pleno desempenho do ocupante da posição. Este relatório também serviu como base para Recrutamento e Seleção, uma vez que contém todos os quesitos e perfil do cargo.

Em seguida foi feita uma avaliação dos cargos e a classificação dos mesmos, podendo-se dar o valor relativo de cada cargo hierarquizando por ordem de importância, para todos os cargos da organização.

Para que tivessem um padrão competitivo, foi realizada uma pesquisa salarial a qual tem por finalidade, obter elementos de comparação entre a estrutura da empresa e os níveis de remuneração praticados pelas principais empresas do mercado na qual a pequena empresa se insere: mesma região, porte e ramo de atividade. Nesta fase, os valores das faixas salariais para cada cargo ou grupo de cargos da empresa já haviam sido calculados, todos os custos envolvidos na implantação da Política de Cargos e Salários (PCS), bem como a estratégia de implantação de acordo com as condições financeiras da empresa, tentando minimizar os impactos.

A implantação da Política de Cargos e Salário nesta pequena empresa mostrou-se extremamente benéfica, uma vez que a empresa diminuiu os riscos de ações trabalhistas e aumentou a motivação dos colaboradores.

4.3 GESTÃO DE BENEFÍCIOS

Uma política de benefícios bem estruturada não precisa ficar restrita a grandes organizações. As pequenas empresas precisam se conscientizar que é um investimento.

Nesta pequena empresa, é ofertado apenas o “Vale Alimentação”, cartão de uma empresa terceira em nome do colaborador que pode ser utilizado em qualquer supermercado da região. O custo é de apenas o valor de disponibilização (cesta básica). Por estar vinculado à assiduidade, este benefício colabora com o absenteísmo, além de motivar os colaboradores.

Por ser uma empresa pequena, foi preciso analisar muito bem antes de ofertar qualquer outro benefício que onerasse a Folha de Pagamento, por este motivo, o profissional especializado em RH procurou benefícios sem custos como convênios com farmácias, mercado e algumas lojas onde o colaborador tem direito de efetuar uma compra, com valor fixo estipulado pela empresa, com desconto no valor do produto e a empresa efetuará, com sua autorização, o desconto em seu pagamento, tendo ele até 40 dias para pagar um produto com desconto que seria a vista.

Outro benefício sem custo também foi o convênio com o Serviço Social do Transporte e Serviço de Aprendizagem do Transporte (SEST/SENAT), o qual trata-se de um serviço de apoio às empresas de transporte regido pelo decreto de lei nº 8.706/93 que oferece serviços de consulta odontológica, psicológica, nutricional e fisioterapia, exercícios, academia, além da área de lazer e diversos cursos de aprendizagem. O colaborador e seus dependentes podem usufruir de tudo isso sem custo algum. Para a empresa, os valores estão inclusos nas contribuições ao Instituto Nacional de Seguridade Social.

Quanto mais benefícios ofertados para os colaboradores, maiores as chances de atrair e reter talentos. Para oferecê-los de modo diferenciado, só é preciso ter amadurecimento, disciplina financeira e organização.

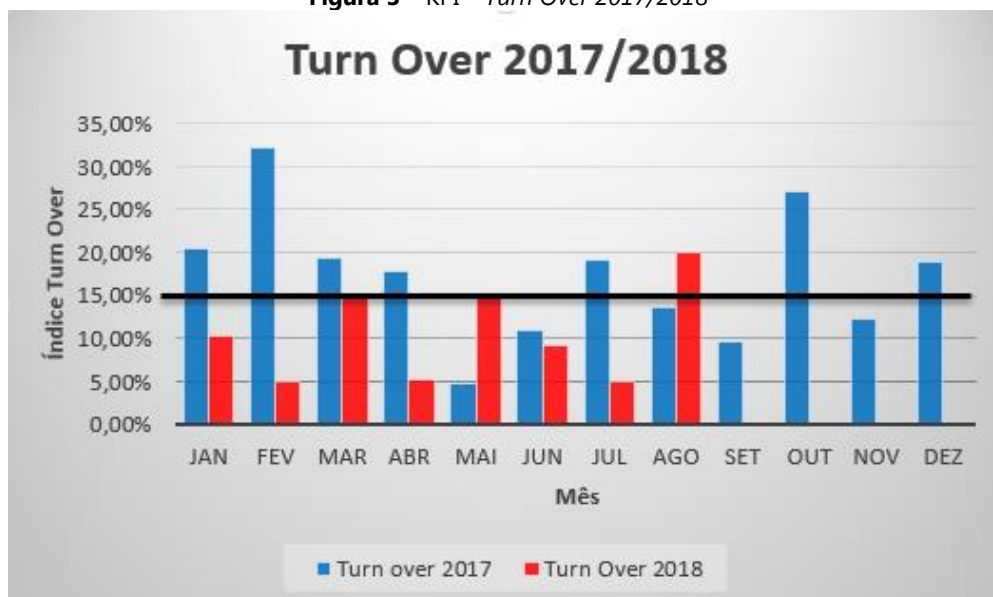
4.4 INDICADORES DE DESEMPENHO

Este Instrumento de Gestão Estratégica, também conhecido como *Key Performance Indicator* (KPI) permite acompanhar, avaliar, sugerir, decidir, interferir ou mudar o rumo de um processo ou conjunto de atividades visando atingir determinado objetivo.

No caso desta pequena empresa, o RH primeiramente levantou as informações relacionadas aos índices de Absenteísmo, *Turn Over* (rotatividade), R&S, Admissão e Demissão e com eles, pôde realizar um planejamento anual onde conseguiu estabelecer um parâmetro para criar metas, ou seja, um desafio para que todos pudessem atingir em determinado tempo, além de ser utilizado como uma espécie de bússola, que indica se as ferramentas de RH estão sendo realmente eficazes

Na figura 3, pode-se verificar que no ano de 2017 o RH fez o levantamento do índice de *Turn Over*, e no ano seguinte estipulou uma meta para 2018, baseada nos índices coletados em 2017. A média do *Turn Over* em 2017 foi de 17,9% e estipulou-se uma meta de 15% para 2018. Percebe-se que em 2018, apesar de extrapolar a meta no mês de agosto, o índice ficou bem abaixo da meta estipulada, o que para o RH, trata-se de um resultado muito bom, pois significa que as ferramentas estratégicas de RH estão funcionando.

Figura 3 – KPI – Turn Over 2017/2018



Fonte: A autora (2018).

A medição de 2018 está apenas até o mês de agosto pois o levantamento deste ano específico foi realizado até o momento, portanto desconsiderar os meses de setembro, outubro, novembro e dezembro que estão por vir.

Os dados foram coletados do controle de admissão e demissão dos empregados da pequena empresa e para o cálculo usou-se o número de admissões somado ao número de demissões dividido por 2 (dois) e dividido novamente pelo número total de empregados no mês, conforme mostra a fórmula 1.

Figura 4 – Fórmula – Turn Over

$$\text{TURN OVER} = \frac{\text{ADMITIDOS + DESLIGAMENTOS}}{2} \times \frac{100}{\text{MÉDIA DE COLABORADORES DO PERÍODO}}$$

Fonte: Fausto (2011).

4.5 PROJETOS MOTIVACIONAIS/COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE

Quando se fala em motivar profissionais é importante lembrar que isso é válido para empresas de todos os tamanhos e segmentos. No entanto, se para as grandes empresas que oferecem bons salários e benefícios atrativos, além de realizar grandes ações internas que já faz parte da estratégia e da sua posição competitiva em relação ao mercado ainda é um desafio, para as pequenas empresas esse desafio é ainda maior.

Ter pessoas que vistam a camisa da empresa é fundamental para as pequenas empresas, afinal são essas pessoas que serão responsáveis por todo o sucesso do trabalho realizado, contato direto com clientes, entre outras questões.

Seguem abaixo algumas ações e mudanças impostas pelo profissional especializado de RH para motivar colaboradores desta pequena empresa:

- Incentivar o trabalho em equipe e criar recompensas coletivas: é importante que todos trabalhem em prol dos mesmos objetivos. A empresa deve ser vista como uma verdadeira família, onde todos ganham quando os negócios prosperam. Foi criado o Programa “Destaque do mês”, onde a equipe que mais produziu no mês era destaque, tendo sua foto exposta nas “apostilas de Campo” do mês seguinte, a qual era impressa a todas as outras equipes, além de ter sua foto divulgada no grupo existente em aplicativo de mensagens do setor e mural da empresa;
- Fazer com que todos se sintam parte do negócio: dar liberdade na realização de projetos, participar das principais decisões e compartilhar informações com todos é uma excelente maneira de fazer com que todos realmente vistam a camisa da companhia. Uma vez por mês é realizada uma reunião onde são tratados assuntos de interesse de todos os colaboradores, todos devem participar com ideias, projetos e opiniões, os assuntos são diversos, desde segurança no trabalho até tratativas para melhoria da operação/produção;
- Investir no ambiente de trabalho: não apenas na parte física, mas no que chamamos de clima organizacional. Os colaboradores precisam ter um local de trabalho alegre e descontraído, e esta é uma das principais maneiras de manter um bom ambiente para se trabalhar. O RH está sempre disposto a receber e escutar todos que necessitem. A cada 15 dias, aos sábados, dia de folga dos colaboradores de campo, o profissional especializado em RH se coloca à disposição para atender qualquer colaborador que sinta necessidade, como se fosse um plantão. Este projeto chama-se “Café com o RH”, e o profissional de RH esclarece dúvidas, pega equipamentos de proteção individual, conversa sobre sua semana, dificuldades que encontra no trabalho e até mesmo problemas pessoais, e enquanto isso toma um cafezinho com o RH. Esta é uma excelente prática para perceber o que está bom e o que ainda precisa melhorar na organização. Além disso, cria uma proximidade e transparência no trabalho;
- Aplicar *feedbacks* constantes: todo profissional precisa de *feedbacks* para se desenvolver, saber a direção que deve seguir e oferecer um trabalho cada vez melhor. Colaboradores sem perspectivas ou frustrados por conta da falta de reconhecimento pode ser um erro fatal para quem busca

crescimento na carreira. Neste caso, já foram citadas as avaliações de desempenho realizadas periodicamente, junto a Política de Cargos e Salários;

- Qualidade de Vida no trabalho: nas pequenas empresas também pode-se trabalhar a qualidade de vida dos colaboradores, e neste caso foram incluídos projetos visando maior bem-estar e a promoção da saúde no ambiente de trabalho, como ginástica laboral, ergonomia, palestras antitabagismo, alcoolismo, DST e outras com o objetivo de diminuir os *gaps* e capacitar os trabalhadores de modo que possam atender melhor suas demandas e alcançar alto desempenho.

4.6 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Mesmo contratando pessoas bem qualificadas por meio de processos seletivos criteriosos, não é garantido que elas estejam prontas para os desafios específicos da empresa. Por isso, é necessário investir em treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Esta é a ferramenta que prepara e alinha os colaboradores aos objetivos e atividades da organização, para beneficiar não somente os colaboradores que estão entrando na empresa, como também os mais antigos. Isso porque, essas capacitações objetivam promover e aumentar o conhecimento técnico dos profissionais.

Como se trata de um aprendizado desenvolvido pela própria empresa, o treinamento de pessoal permite capacitar os colaboradores de acordo com os valores e objetivos da organização.

Pensando nisso, nesta pequena empresa, o profissional especializado em RH criou um cronograma anual de treinamentos específicos regidos de acordo com uma matriz de treinamentos, onde de acordo com o cargo há treinamentos específicos e obrigatórios para cada um, estipulando o tema, a carga horária e periodicidade de cada um.

Além dos treinamentos obrigatórios, são realizados também alguns treinamentos que venham atender alguma necessidade emergencial, algum *gap* ou desvio comportamental que será averiguado nas Avaliações de Desempenho realizadas.

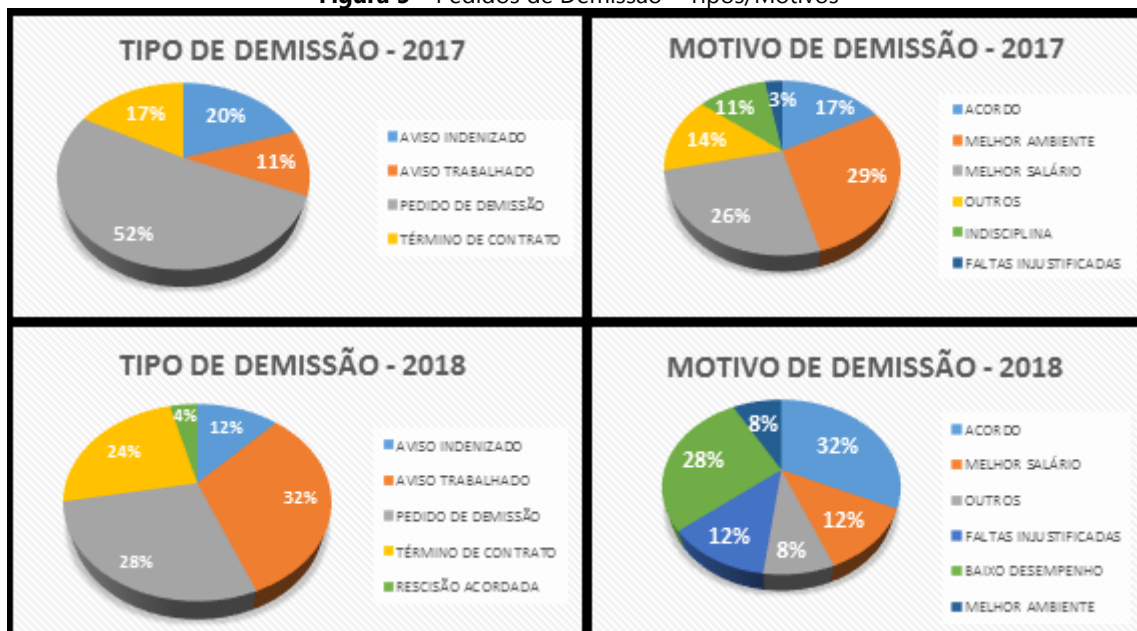
É importante salientar que após a aplicação do treinamento ou desenvolvimento do pessoal, é monitorado todo o processo, garantindo o alinhamento e a fidelidade no desenvolvimento dos pontos identificados. Ao final deste, faz-se a mensuração dos resultados do processo, avaliando a eficácia do mesmo.

4.7 DEMISSÃO

Em qualquer organização, é normal que, uma hora ou outra, colaboradores sejam demitidos ou queiram sair da empresa por conta própria. Dessa forma, é fundamental que exista uma gestão responsável por uma entrevista de desligamento e por esse motivo, nesta pequena empresa, o profissional especializado em RH implantou este procedimento e através de um questionário estrategicamente elaborado, conduziu diversas entrevistas que foram muito importantes para a empresa como um todo. Além de aprimorar a organização e contribuir com os processos de seleção para novos funcionários – já que os dados obtidos com as entrevistas poderão ser utilizados pela empresa para fazer aperfeiçoamentos, reduzindo as insatisfações quanto aos postos de futuros colaboradores, e reduzir custos causados por novas contratações.

Na figura 5, verifica-se alto índice de evasão (pedido de demissão) por causa do clima organizacional (melhor ambiente) em 2017. Com as estratégias de RH, conseguiu-se aprimorar e dar a tratativa eficaz para sua redução, além de reduzir bruscamente o número de evasão ou também chamados, pedido de demissão, o que significa a retenção de talentos, pois colaboradores motivados geralmente não pedem demissão. A busca por melhores salários reduziu consideravelmente após a implantação da Política de Cargos e Salários.

Figura 5 – Pedidos de Demissão – Tipos/Motivos



Fonte: Autores (2018).

A quantidade de acordos aumentou, negociações e gestão de conflitos fizeram com que o número de ações trabalhistas, que era em média de cinco ao ano (2014, 2015 e 2016), fosse reduzida a zero em 2017 e 2018 até o momento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gerenciar pessoas é sempre um desafio, principalmente quando se está à frente do próprio negócio, como ocorre na maioria das pequenas empresas. Há muitas dúvidas com relação às questões financeiras e administrativas pela falta de conhecimento na área, por isso a terceirização dessas atividades para escritórios de contabilidade.

Nas pequenas empresas, a prioridade do empresário está relacionada ao processo produtivo e qualidade, deixando em segundo plano as preocupações com os recursos humanos, diferente de como é estruturado nas grandes organizações. Os pequenos empresários estão sempre tentando manter os negócios funcionando a qualquer custo e nem sempre tem tempo para pensar em Gestão de Pessoas. No entanto, deixar isto de lado é um erro, uma vez que justamente são as pessoas que constituem o capital humano na organização e elas precisam estar alinhadas ao objetivo da mesma na busca por maior eficiência e produtividade. Gestão de pessoas não é um privilégio das grandes empresas, é uma necessidade para toda empresa, qualquer que seja o seu tamanho.

Este artigo nos mostrou que para que as empresas de pequeno porte possam inovar e acompanhar as necessidades competitivas do mercado, provendo assim uma melhor qualidade nos serviços e produtos, deve-se valorizar aqueles que são sua fonte de recursos humanos, as pessoas.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, R. **Os 5 pilares da Gestão de Pessoas**. Disponível em: <https://blog.luz.vc/o-que-e/os-5-pilares-da-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 29 abr. 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. Tradução: Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice hall, 2003.

FAUSTO, F. **Como calcular a rotatividade de pessoal**. Disponível em: <http://flaviofausto.blogspot.com/2011/05/como-calcular-rotatividade-de-pessoal.html>. Acesso em: 29 abr. 2020.

FERREIRA, B. S.; LOOS, M. J. O olhar do profissional de rh frente ao papel estratégico da área nas organizações. **Revista Expressão Católica**, v. 8, n. 1, p. 39-48, jan./jun. 2019. Disponível em: <http://publicacoesacademicas.unicatolicaquixada.edu.br/index.php/rec/article/view/3165>. Acesso em: 29 abr. 2020.

MAZZARAO, T. A. Model of Small Business HR. **Growth Management**, v. 9, n. 1, p. 27-49, 2003.

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

SEBRAE. **As micro e pequenas empresas no Brasil**. São Paulo, 2000.

STOCK, F. S. **Implantando o RH em pequenas empresas**. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/implantando-o-rh-em-pequenas-empresas/>. Acesso em: 29 abr. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SOBRE OS AUTORES

Flávia Martins dos Santos

<http://lattes.cnpq.br/3206436845510801>

Graduação em Pedagogia (FMU). Especialização em Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (FB UNI).

Contato: flavia-martinss@hotmail.com

Mauricio Johnny Loos

<http://lattes.cnpq.br/6447498754304786>

Graduação em Administração Gestão Empresarial (FUBR). Especialização em Engenharia de Produção (FFM).

Mestrado em Engenharia de Produção (UFSC). Doutorado em Engenharia de Produção & Sistemas (UFSC).

Pós-doutorado em Gestão Industrial (U.PORTO).

Contato: mauricioloos@hotmail.com