

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

JULLIANY PATRÍCIA SANTOS CARVALHO

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS
EMPRESAS DE VESTUÁRIO NA FÁBRICA DA MODA EM
CARUARU SÃO POSSÍVEIS?**

CARUARU
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

JULLIANY PATRÍCIA SANTOS CARVALHO

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS
EMPRESAS DE VESTUÁRIO NA FÁBRICA DA MODA EM
CARUARU SÃO POSSÍVEIS?**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso, para obtenção do título de bacharel.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Luciana Cramer

CARUARU
2015

Catálogo na fonte:
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-124

C331p Carvalho, Julliany Patrícia Santos.

As práticas de gestão de pessoas em pequenas empresas de vestuário na Fábrica da Moda em Caruaru são possíveis? / Julliany Patrícia Santos Carvalho. - Caruaru: O Autor, 2015.

101f. ; 30 cm.

Orientadora: Luciana Cramer

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2015.

Inclui referências bibliográficas

1. Micro e pequenas empresas – Caruaru (PE). 2. Gestão de pessoas. 3. Benefícios - Administração. I. Cramer, Luciana. (Orientadora). II. Título

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2015-233)



ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO NO CAMPUS DO AGRESTE

Às 8h do dia três do mês de dezembro do ano de 2015, na (o) sala N7, do Centro Acadêmico do Agreste – CAA, da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, compareceu para defesa pública do trabalho de conclusão de curso, requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração, o (a) aluno (a) **JULLIANY PATRÍCIA SANTOS CARVALHO** tendo como título da monografia: **AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS DE VESTUÁRIO NA FÁBRICA DA MODA EM CARUARU SÃO POSSÍVEIS?** Constituíram a banca examinadora os professores **LUCIANA CRAMER** (Orientador), **MARIA AUXILIADORA DO NASCIMENTO MÉLO** (Examinador 1) e **ALANE ALVES DA SILVA** (Examinador 2).

Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado _____ com conceito _____.

Eu, Prof. (a) **Luciana Cramer** (orientadora), lavrei a presente ata que segue assinada por mim e pelos demais membros da banca examinadora.

Observações: após as alterações e correções indicadas pela banca examinadora, o discente terá o prazo de vinte dias corridos contados a partir da data de defesa para entregar 5 (cinco) vias em capa dura conforme os critérios determinados pelo colegiado do curso de administração.

Assinaturas.

Membros da banca examinadora:

Prof. LUCIANA CRAMER

Orientador (a)

Profa. MARIA AUXILIADORA DO NASCIMENTO MÉLO

(Examinador 1)

Prof. ALANE ALVES DA SILVA

(Examinador 2)

JULLIANY PATRÍCIA SANTOS CARVALHO

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS
EMPRESAS DE VESTUÁRIO NA FÁBRICA DA MODA EM
CARUARU SÃO POSSÍVEIS?**

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 26 de Novembro de 2015

Prof. Dr. Cláudio Montenegro
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof.^a Dr.^a Allane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof.^a Dr.^a Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus por me conceder vida, sabedoria, saúde, paciência, discernimento e força para chegar até aqui, pois sem Ele esse sonho não seria possível.

A meus pais, Juarez e Jussara, por todo apoio que me foi dado em toda essa etapa a qual eu enfrentei, por me incentivarem a nunca desistir dos meus sonhos e sempre buscar o melhor para a minha vida e meu crescimento.

Ao meu noivo Rafael por toda paciência, compreensão, companheirismo e por sempre estar ao meu lado e me apoiar nos melhores e piores momentos.

Ao meu avô Edmilson, por ser o maior incentivador em minha vida sobre os estudos, obrigada por todos os livros dados, por todas as revistas e jornais, incentivando a leitura, escrita e a estimular o meu interesse pelos estudos.

A minha avó Maria José por ser uma mãe e por sempre estar ao meu lado, e aos meus avôs paternos José Patrício e Lindalva (*in memoriam*) aos quais eu perdi este ano e que sempre os amei.

A minha família materna por todo o apoio, incentivo e ajuda aos quais os mesmos me deram mesmo sem entender, mas que me auxiliaram da melhor forma possível em meu TCC.

A minha orientadora Dra. Luciana Cramer, por todo apoio, incentivo, paciência e conhecimento que me proporcionou durante o curso, assim através dela passei a amar a área de recursos humanos e por ser a professora ao qual me espelhei.

Agradeço a todos os professores que fizeram parte desta caminhada e que deixaram uma marca nela.

Agradeço a Fábrica da Moda por me proporcionar abertura e me auxiliar na fase de pesquisa exploratória, e a todos os pesquisados que contribuíram com o meu TCC.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma fizeram parte dessa história e caminhada que tem sido vencida com muita força e fé

RESUMO

As micro e pequenas empresas possuem fundamental papel na promoção do desenvolvimento do país. Esses empreendimentos auxiliam na geração de empregos e renda para a população, os mesmos estão presentes em todos os lugares, sejam em pequenos bairros, bairros maiores, municípios ou capitais, há uma enorme abrangência das MPE's em todo o Brasil. A maioria das micro e pequenas empresas, não possuem departamentos de recursos humanos bem estruturados ou não fazem a utilização de práticas de gestão de pessoas. Devido a algumas limitações as quais as mesmas sofrem por serem empresas menores, por muitas vezes os pequenos empresários acabam deixando de lado aspectos importantes como o investimento e implementação de práticas de melhorias para os seus colaboradores dentro da organização. Assim, quando os mesmos não são utilizados podem acarretar consequências negativas para a empresa. Esse estudo buscou compreender quais as principais dificuldades encontradas dentro de algumas micro e pequenas empresas situadas no centro de compras Fábrica da Moda na cidade de Caruaru-PE na implantação das práticas de gestão de pessoas, como as empresas e os colaboradores podem ser afetados sem a implementação das mesmas e quais os benefícios que as práticas de gestão de pessoas podem trazer a empresa. Foi realizada pesquisa exploratória e de campo para encontrar as causas relacionadas à adoção ou não das práticas de gestão de pessoas e subsequentemente realizar a análise dos resultados.

A aplicação da pesquisa se deu pelo método de questionário com alternativas fechadas, realizadas primeiramente com os gerentes e responsáveis das empresas, em seguida a aplicação foi realizada com os colaboradores das empresas pesquisadas. A pesquisa tem carácter quali-quantitativo. Os resultados da pesquisa mostram que a ineficiência da implantação das práticas de gestão de pessoas estão presentes na maioria das empresas pesquisadas, a utilização das mesmas é quase inexistente, havendo assim, muitos pontos a serem melhorados pelas pequenas empresas.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas, Gestão de Pessoas, Implantação, Benefícios, Ineficiência

ABSTRACT

Micro and small enterprises play a fundamental role in promoting the country's development. These enterprises help to generate jobs and income for the population, these are present in all the places we look, whether in small districts, larger districts, municipalities or capital, there is a huge scope of MSEs in Brazil. Most micro and small businesses do not have human resource departments as well structured or do not make use of people management practices. Due to some limitations which the same suffering because they are smaller companies, often by small business owners end up leaving out important aspects such as investment and implementation of improvements practices for its employees within the organization. So when they are not used can have negative consequences for the company. This study sought to understand what are the main difficulties encountered within a few micro and small enterprises located in the center Factory Fashion shopping in the city of Caruaru-PE in the implementation of people management practices, how companies and employees can be affected without implementation, and what benefits people management practices can bring to the company. Exploratory and field survey was conducted to find the causes related to the adoption or not of the people management practices and subsequently perform the analysis of the results. The application of the research was given by the questionnaire method with alternative closed, first held with the managers and leaders of companies, then it was used with the employees of the companies surveyed. The research is qualitative and quantitative nature. The survey results show that the inefficiency of the implementation of people management practices are present in most of the companies surveyed, the use of them is almost nonexistent, with so many points to be improved by small businesses.

Keywords: Micro and small enterprises, People Management, Implementation, Benefits, Inefficiency.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação das microempresas e pequenas empresas.....	23
Quadro 2: Fatores que podem ocasionar a mortalidade das empresas.....	26
Quadro 3: Definição e conceito das práticas de gestão de pessoas.....	29
Quadro 4: Definição dos métodos de treinamento nas organizações.....	35
Quadro 5: Definição das causas de acidentes dentro das organizações.....	39

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1: Anos de existência da empresa.....	54
Gráfico 4.2: Cargo Exercido.....	55
Gráfico 4.3: Importância do Incentivo Salarial.....	56
Gráfico 4.4: Políticas de aumento de remuneração.....	56
Gráfico 4.5: Desvantagem financeira em melhoria de remuneração.....	56
Gráfico 4.6: Oferecimento de benefícios.....	58
Gráfico 4.7: Fornecimento de benefícios para melhorias.....	58
Gráfico 4.8: Desvantagens financeiras sobre benefícios e melhores remunerações.....	59
Gráfico 4.9: Oportunidade de crescimento profissional.....	60
Gráfico 4.10: Aumentos de níveis de satisfação através de oportunidades de carreira...	60
Gráfico 4.11: Modo de escolha dos novos funcionários.....	61
Gráfico 4.12: Realização do processo de seleção.....	62
Gráfico 4.13: Métodos de seleção utilizados.....	62
Gráfico 4.14: Gastos com seleção e recrutamento.....	63
Gráfico 4.15: Oferecimento de treinamento.....	63
Gráfico 4.16: Importância do investimento no treinamento.....	64
Gráfico 4.17: Execução de investimentos para melhorias.....	65
Gráfico 4.18: Boa relação e comunicação com os funcionários.....	65
Gráfico 4.19: Ouvir os funcionários para melhorias.....	65
Gráfico 4.20: Adoção de práticas de segurança no trabalho.....	66
Gráfico 4.21: Adoção de práticas de responsabilidade social ou ambiental.....	67
Gráfico 4.22: Satisfação dos funcionários.....	67
Gráfico 4.23: Políticas de gestão de pessoas bem estruturadas.....	68
Gráfico 4.24: Crescimento positivo em investir no RH.....	69
Gráfico 4.25: Crescimento da empresa com a satisfação do funcionário.....	69
Gráfico 4.26: Tempo de atuação na empresa.....	70
Gráfico 4.27: Realização em trabalhar na empresa.....	71
Gráfico 4.28: Suprimento de necessidades através do trabalho.....	71
Gráfico 4.29: Média salarial.....	71
Gráfico 4.30: Recebimento de comissões por vendas.....	72

Gráfico 4.31: Oferecimento de benefícios pela empresa.....	73
Gráfico 4.32: Tipos de benefícios mais comuns oferecidos.....	73
Gráfico 4.33: Execução da mesma função.....	74
Gráfico 4.34: Mudança de cargo.....	74
Gráfico 4.35: Oferecimento de oportunidades de carreira dentro da empresa.....	75
Gráfico 4.36: Aumento de satisfação através das melhorias profissionais.....	76
Gráfico 4.37: Treinamento oferecido.....	76
Gráfico 4.38: Pessoa responsável pelo treinamento.....	77
Gráfico 4.39: Método utilizado para o treinamento.....	77
Gráfico 4.40: Concorrência de vagas com outros candidatos.....	78
Gráfico 4.41: Utilização de métodos de seleção.....	79
Gráfico 4.42: Consideração sobre a segurança do trabalho (Segurança e Saúde).....	79
Gráfico 4.43: Consideração sobre a preocupação com aspectos de segurança.....	80
Gráfico 4.44: Boa relação com os colegas de trabalho.....	81
Gráfico 4.45: Boa comunicação com os gerentes ou proprietários.....	81
Gráfico 4.46: Boa comunicação com os responsáveis.....	82
Gráfico 4.47: Trabalho em equipe positivo.....	83
Gráfico 4.48: Auxílio entre funcionários.....	83
Gráfico4.49: Engajamento das empresas em causas ambientais e sociais.....	84
Gráfico 4.50: Nível de satisfação na empresa.....	85
Gráfico 4.50: Acreditar no crescimento junto com a empresa.....	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GP- Gestão de Pessoas

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

JUCEPE- Junta Comercial de Pernambuco

MPE- Micro e Pequena Empresa

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIMPLES- Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das
Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

RH- Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1	ORGANIZAÇÕES.....	20
2.1.1	ORGANIZAÇÕES DO COMÉRCIO DE ROUPAS.....	21
2.1.2	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	22
2.2	GESTÃO DE PESSOAS.....	27
2.2.1	PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	28
2.2.1.1	Remuneração.....	30
2.2.1.2	Benefícios.....	32
2.2.1.3	Oportunidades de Carreira.....	33
2.2.1.4	Treinamento.....	34
2.2.1.5	Recrutamento e Seleção.....	37
2.2.1.6	Segurança.....	38
2.2.1.7	Comunicação	40
2.2.1.8	Trabalho em Equipe.....	42
2.2.1.9	Responsabilidade Social pela Empresa.....	44
2.3	GESTÃO DE PESSOAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	45
2.3.1	REALIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS NAS MPE'S.....	47
2.3.2	CONSULTORIA.....	48
3	METODOLOGIA.....	50
3.1	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	50
3.1.1	Tipo de Pesquisa.....	50
3.1.2	Obtenção de Dados.....	51
3.2	TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	52
3.2.1	Questionário de Pesquisa.....	52

3.2.2 Análise e Coleta de Dados.....	52
3.2.3 População e Amostra.....	52
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	54
4.1 Análises das questões relacionadas aos gerentes e proprietários.....	54
4.2 Análises das questões relacionadas aos colaboradores.....	70
5 GESTÃO DE PESSOAS EM MPE É POSSÍVEL?.....	86
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
APÊNDICE 1.....	96
APÊNDICE 2.....	99

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa possui como tema em foco a análise das políticas e práticas de Gestão de Pessoas em pequenas empresas do setor de vestuário, visto que a introdução das mesmas em diversas empresas de modo geral como micro, pequenas, médias e grandes empresas de forma eficaz, pode beneficiar com bons resultados positivos e melhorias dentro das organizações. O objetivo é analisar com aprofundamento as características e como são realizadas essas políticas e práticas dentro dessas empresas e a verificação também dos problemas relacionados ao assunto em questão.

Além disso, trata-se de um tema de relevância levando em consideração que gerir de forma errada essas práticas de Gestão de Pessoas podem acarretar desgastes e problemas dentro da empresa. Através delas torna-se mais fácil desenvolver a implementação de estratégias organizacionais, assim, muitos fatores podem desenvolver papel fundamental sobre o processo decisório na gestão de pessoas, influenciando-os e efetuando essas implantações de melhorias. É importante também ressaltar que muitas empresas não dão devida atenção a essa questão específica deixando-se de lado os benefícios e melhorias que isso pode trazer a empresa.

Este tema mostra-se relevante para a análise da introdução das políticas e práticas de Gestão de Pessoas em pequenas empresas de vestuário lojistas situadas na cidade de Caruaru em especial têm-se como foco a análise das empresas situadas no centro de compras Fábrica da Moda, situada no bairro do Vassoural abrangendo as proximidades do centro, já que a mesma está situada no 2º maior polo têxtil do Brasil perdendo apenas para São Paulo, de acordo com dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE – PE). Assim o setor de vestuário e confecções é um ponto forte da região do agreste Pernambucano, verificando assim a importância desse estudo para aprofundamento dessa análise nas das micro e pequenas empresas lojistas que se encontram na Fábrica da Moda os quais possuem importância para a economia da cidade e atraem muitos visitantes.

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

Como os responsáveis pelas micro e pequenas empresas gerenciam os métodos de práticas de gestão de pessoas nas suas respectivas lojas de vestuário para que haja a eficácia dessa gestão?

Quando essas práticas de gestão não são aderidas dentro dessas empresas já que muitos menores empreendedores se fecham para os benefícios que as mesmas podem trazer para a empresa, como o empreendedor e os seus colaboradores são afetados por essa questão? Este estudo será realizado nas micro e pequenas empresas localizadas no centro de compras Fábrica da Moda no município de Caruaru (PE).

1.2 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é analisar se as empresas utilizam a implantação de práticas de gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas localizadas no centro de compras Fábrica da Moda, proporcionando melhorias aos colaboradores e auxiliando em crescentes benefícios, e como a não implantação dessas práticas pode acarretar problemas e ineficácias na gestão.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as características, a implantação das práticas de gestão de pessoas e os problemas enfrentados pelas organizações quando não é realizada a efetuação dessas práticas dentro das micro e pequenas empresas de vestuário situadas na Fábrica da Moda.

1.2.2 Objetivos Específicos

Verificar como funciona a gestão de pessoas dentro dessas empresas específicas;
Identificar quais as características que cada empresa possui em relação à implantação das práticas de gestão de pessoas;
Verificar como se dá o cumprimento dessas políticas e práticas de gestão;
Como os funcionários são afetados pela não implantação das práticas de gestão;

Analisar as consequências geradas através de uma gestão de pessoas não elaborada.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Com o acelerado crescimento das empresas e com as mudanças significativas que vêm ocorrendo no mercado, a gestão de pessoas tem ganhado atenção dentro das organizações devido a sua importância e os aspectos positivos que investir nela pode oferecer á empresa. Mostrar a preocupação com os colaboradores é dar um passo importante na organização, no sucesso e no desenvolvimento da mesma.

Dessa forma uma gestão de pessoas eficiente pode influenciar e contribuir para as melhorias dentro da empresa. A mesma necessita de um líder visionário que veja a gestão de pessoas como um ponto positivo e benéfico para seus colaboradores e para a organização, e uma área de RH que atenda as necessidades de todos funcionando de forma correta e eficiente.

Segundo Xavier (2006) a área de RH provê mecanismos de avaliação de desempenho, programas de treinamento, processos de comunicação, sistemas de remuneração e benefícios e outros instrumentos. O desafio maior assim estaria nas mãos daquele que exerce influência direta sobre o colaborador, ou seja, os dirigentes. Dessa forma, se o gestor não cumprir o seu papel de forma eficiente poderá acarretar consequências para a organização se o mesmo não compreender que seu trabalho primordial é lidar com seus trabalhadores.

O Brasil se destaca por ser um país que mostra crescimentos significativos de empreendimentos e abertura de novas empresas, muitas pessoas têm visto no empreendedorismo e na abertura de novos negócios e comércios oportunidades de desenvolvimento e crescimento, acarretando assim a geração de mais empregos e renda, conseqüentemente com a geração de oportunidades no mercado de trabalho vem a necessidade de gerir de forma eficaz os recursos humanos dentro das organizações.

Com um programa de Recursos Humanos bem estruturados, pequenas e médias empresas podem chegar ao sucesso. O que é observado é que a gestão de pessoas dentro das organizações menores ainda possui pontos carentes que merecem maior atenção. Muitas empresas tem deixado de lado a importância desse ponto para o crescimento das mesmas, as micro e médias empresas não tem dado devida relevância às vantagens de uma gestão de pessoas estruturada, cumprindo essa tarefa apenas como algo que faz

parte da mesma e não visando como uma oportunidade de melhorias, e muitas vezes as mesmas não utilizam a implantação de nenhuma prática de gestão de pessoas ou um RH estruturado dentro da mesma. Essa seria uma realidade explícita em muitas empresas principalmente a esses menores estabelecimentos que em sua maioria não utilizam nenhum sistema de recursos humanos.

De acordo com dados da JUCEPE coletados de janeiro a julho de 2013, o maior número de empresas abertas nesse período são as que exercem a atividade de comércio varejista de roupas, com 558 registros de abertura, dessa forma mostra-se que além da atividade industrial de confecções aparecer como a quarta mais registrada, os municípios de Santa Cruz do Capibaribe, Caruaru e Toritama, que formam o polo de confecções, estão entre os seis municípios com maior registro de empresas, destacando-se assim pelo grande crescimento de empresas do setor vestuário em Pernambuco.

Devido a essa magnitude e importância que o setor de confecções e vestuário têm para o Estado de Pernambuco aquecendo de forma significativa a economia com esse tipo de comércio, viu-se a importância de analisar um ponto tão influente para a cidade.

O centro de compras Fábrica da Moda localizado na cidade de Caruaru fica em frente à Feira de Artesanato e bem ao lado do Parque 18 de maio, o maior complexo têxtil de Pernambuco. O mesmo atinge um público de aproximadamente um milhão e meio de habitantes, que migram de cerca de 40 municípios da região para consumir. Inicialmente o empreendimento tinha como missão abraçar os feirantes da sulanca, com o objetivo de oferecer aos feirantes e clientes maior comodidade, estrutura e organização em dias de feira. Com o passar do tempo, a Fábrica da Moda tornou-se um centro de compras de atacado e varejo. O local possui uma estrutura de 16.000m² de área construída, abrigando 180 lojas (232 boxes no total), praça de alimentação, caixas eletrônicas, expresso cidadão, lotérica e estacionamento com 450 vagas. (FÁBRICA DA MODA, 2015)

Visto então a importância que o centro de compras Fábrica da Moda possui para a economia da cidade e do Estado, foram analisados os pontos positivos sobre a realização de um estudo exploratório nas micro e pequenas lojas de roupas situadas no mesmo, sendo interessante assim, analisar como são realizadas as práticas de gestão de pessoas dentro dessas organizações e se realmente as mesmas se utilizam de uma gestão eficiente. Assim conhecer essas empresas interiormente e vendo como se dão as práticas

de gestão de pessoas abrangeria o conhecimento do funcionamento das mesmas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos: 1. Introdução; 2. Fundamentação Teórica; 3. Metodologia; 4. Análise e apresentação dos dados; 5. Gestão de Pessoas em MPE é possível?; 6. Considerações finais; 7. Referências Bibliográficas.

No primeiro capítulo é apresentada a Introdução, fase em que serão expostas as orientações iniciais do trabalho, apresentação do tema, problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa.

No segundo capítulo é apresentada a Fundamentação Teórica, neste capítulo serão expostas as teorias que estão relacionadas ao tema.

No terceiro capítulo é evidenciada a Metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho.

No quarto capítulo são apresentados e analisados os dados coletados em pesquisa de campo através da utilização do questionário.

Já no quinto capítulo está evidenciada a Conclusão, com o objetivo de finalizar a argumentação e apresentar os principais dados e contribuições apurados no presente trabalho, assim como os principais objetivos atingidos.

E por fim no sexto capítulo, as referências que representam as fontes de pesquisas bibliográficas utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão apresentados subsequentemente os assuntos teóricos que envolvem o tema relatado neste trabalho, relacionados em como as microempresas e pequenas empresas utilizam as práticas de gestão de pessoas dentro das organizações.

Atentando a realidade, quando nos voltamos à adoção de práticas de gestão de pessoas e eficácia de um sistema de Recursos Humanos bem desenvolvidos na organização, as menores empresas por muitas vezes deixam a desejar nessa adoção. Na maioria das vezes, as empresas menores visualizam o investimento nessa área como algo desnecessário e acabam optando por colocar esse investimento em outros locais da empresa já que as mesmas podem considerar que isso não lhe trará retornos.

Muitos pequenos empreendedores não visualizam os aspectos positivos que investir na parte humana da sua empresa podem acarretar, por muitas vezes se deixa de lado que quando os mesmos não oferecem melhores condições e oportunidades aos seus colaboradores isso acarretará futuros problemas relacionados aos dirigentes da empresa e aos seus trabalhadores. Investir em uma gestão de pessoas eficaz e eficiente trará inúmeros benefícios para a mesma e a auxiliará em seu contínuo crescimento.

Serão analisadas de acordo com o pensamento de vários autores citados subsequentemente, em como as organizações possuem importância para a sociedade e para os indivíduos já que todos nós estamos cercados por elas e o papel que as mesmas desenvolvem em nosso cotidiano, o funcionamento do comércio varejista de roupas mostrando sua relevância para a economia Brasileira, as classificações das microempresas e pequenas empresas que possuem papel primordial para a criação de novos empregos e gerações de renda.

Em seguida será apresentada a gestão de pessoas e suas práticas dentro das organizações permitindo mostrar sua importância e como a mesma pode acarretar inúmeros benefícios para a empresa. Juntamente com a gestão de pessoas, serão apresentadas em sequência as práticas de gestão de pessoas que devem ser incorporadas dentro das empresas para geração de melhorias, quais os seus conceitos e como as mesmas funcionam. Por fim serão abordados o funcionamento da gestão de pessoas dentro das pequenas empresas, a realidade em que se encontra essa gestão nas microempresas e pequenas empresas, pois muitos microempreendedores brasileiros ainda não adotam a implantação dessas práticas dentro da organização e o crescente

papel da consultoria dentro das menores empresas.

2.1 ORGANIZAÇÕES

As organizações estão presentes de diversas formas no cotidiano da humanidade. Ressaltando a importância das organizações Maximiano (2015) afirma que “uma organização é um sistema de trabalho que transforma recursos em produtos e serviços”. As mesmas possuem extrema importância para os todos os indivíduos, já que as mesmas fazem parte da sociedade em geral.

Todos nós vivemos dentro de organizações e cercados por elas. As organizações também fornecem os meios de subsistência para muitas pessoas. Em retribuição por seu trabalho, as pessoas recebem salários, abonos, lucros distribuídos e outras formas de remuneração. Esses rendimentos do trabalho e de investimentos permitem às pessoas adquirir os bens e serviços de que necessitam. (MAXIMIANO, 2015, p.4)

Seguindo a linha de pensamento sobre a definição das organizações, Chiavenato (2014) define que “a palavra organização significa um empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos, essa definição se aplica a todos os tipos de organizações”. É inegável em como essas organizações exercem influência e importância na vida de cada indivíduo e como se fazem presentes no cotidiano da sociedade, já que as mesmas estão presentes por todos os lados e se tornam por assim, rotineiras.

O desempenho das organizações é do interesse de clientes e usuários, funcionários, acionistas, fornecedores e a comunidade em geral. Para atender a todas essas expectativas, as organizações precisam ser bem administradas. É a administração que faz organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos. (MAXIMIANO, 2015, p.4)

Chiavenato (2014) cita “uma das organizações que exercem papel de fundamental importância para a sociedade que são as organizações com intuídos sociais, que possuem como objetivo prestar serviços às pessoas que necessitem dos mesmos”. O mesmo afirma que “a organização pode assumir vários significados, organização como entidade social seria uma organização social dirigida para objetivos específicos e deliberadamente estruturada, seria social porque é constituída por pessoas, desenhada

para alcançar resultados” (CHIAVENATO, 2015, p. 175).

Seguindo a definição das organizações, Maximiano (2015) afirma que “as organizações podem ser classificadas de muitas maneiras: por tamanho, por natureza jurídica, por área de atuação e por outros critérios”. O autor classifica as organizações em três tipos principais, o Governo, que compreende as organizações de serviço público, que administram o Estado e que presta serviços aos cidadãos, a Empresa que têm o objetivo de vender produtos e serviços e obter lucros e o Terceiro Setor que compreendem as organizações de utilidade pública tendo origem na sociedade e não no governo (MAXIMIANO, 2015, p. 5 e 6).

Em relações de trabalho ou operações de objetivos a serem atingidos pelas organizações e as alocações aos quais as pessoas que fazem parte da mesma atuam Chiavenato (2014) também classifica organizações sob dois aspectos: Organização formal baseada em uma divisão de trabalho racional que especializa órgãos e pessoas em determinadas atividades, a Organização informal que emerge espontânea e naturalmente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal e com base nos relacionamentos humanos como ocupantes de cargos.

Relacionando as propostas dos autores sobre a definição, a importância e a influência que as organizações possuem para a sociedade, os mesmos citam os diferentes tipos de organizações, que exercem atividades fundamentais para os indivíduos em muitas situações rotineiras. Mostrando-se como estamos inseridos nessas organizações e como há uma troca visível entre essas organizações e as pessoas que atuam nelas (MAXIMIANO, 2015; CHIAVENATO 2014).

Serão apresentadas subsequentemente a importância das organizações de comércio de roupas que será o elemento estudado na pesquisa, e as definições das microempresas que possuem fundamental importância para o país.

2.1.2 ORGANIZAÇÕES DO COMÉRCIO DE ROUPAS

Segundo o SEBRAE/SP (2013) O segmento de comércio varejista, totaliza mais de 365 mil empresas e é detentor de mais de 679 mil postos de trabalho, movimentando mais de R\$ 9,3 bilhões em salários apenas no estado de São Paulo.

Segundo o IBGE (2013) o segmento varejista composto por empresas de

menor tamanho respondem pela maior parte do pessoal ocupado do comércio (7 659 mil ou 73,4% do total).

O Brasil passou da sétima para a quinta posição no ranking dos maiores consumidores mundiais de roupas, com R\$ 42 bilhões em vendas. O segmento de vestuário tornou-se um dos mais importantes para a economia mundial. Segundo o SEBRAE – SP, o segmento reúne 92.354 empresas (99,6% delas são micro e pequenas empresas) (SEBRAE/SP, 2013).

A melhora na distribuição de renda mais o crescimento de varejo de rua aliados a agilidade de lançamentos do mercado de roupas, constituem um dos elos mais forte no ano de 2013. As maiores fatias desse consumo estão com as classes B e C. Obviamente, os demais setores da pirâmide não abrem mão de se vestirem de acordo com as últimas tendências internacionais (SEBRAE/SP, 2013).

Assim, visando um mercado que não para de crescer, especialistas apostam em variados modelos de negócios para conquistar esse consumidor cada vez mais conhecedor de tendências e ávidos por novidades (SEBRAE/SP, 2013).

O mercado brasileiro de vestuário auxilia os empreendedores para futuros promissores. Esse segmento possui de acordo com o mesmo, muito potencial dentro da economia brasileira e que muitos empresários procuram esse segmento devido às oportunidades que o mesmo pode oferecer (SEBRAE/SP, 2013).

2.1.3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Castor (2009) as pequenas e microempresas possuem fundamental importância para a economia e produtividade brasileira, afirmando que 99,2% das empresas estão enquadradas como micro e pequenas empresas, as mesmas são responsáveis por oferecer emprego a 14 milhões de pessoas (CASTOR, 2009).

Em relação à definição dada para classificar as empresas como micro ou pequenas, Castor (2009) cita a Lei Federal nº 9.841/99 – Estatuto da Micro e Pequena Empresa, modificado pelo Decreto nº 5.028/04 que utiliza o faturamento como método para classificar essas empresas em suas devidas categorias. De acordo com o Estatuto, as microempresas teriam até R\$ 433.755,14 de faturamento anual e pequenas empresas, até R\$ 2.133.122,00 de faturamento anual (CASTOR, 2009).

O autor também cita a classificação dada pelo SEBRAE que classifica como

microempresa as organizações que contenham de um a 19 funcionários e como pequena empresa, as organizações que possuam de 20 a 99 trabalhadores (CASTOR, 2009)

Quadro 1. Classificação das Empresas em Microempresas e Pequenas Empresas

Instituição	Classificação quanto ao Porte da Empresa	
	Microempresa	Pequena Empresa
SEBRAE	<i>Quant. de Funcionários</i>	<i>Quant. de Funcionários</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Classificação: 1 a 19 Funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • Classificação: 20 a 99 Funcionários
Estatuto da Micro e Pequena Empresa	<i>Faturamento</i>	<i>Faturamento</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Classificação: Receita anual até R\$ 433.755,14 	<ul style="list-style-type: none"> • Classificação: Receita anual até R\$ 2.133,122,00

Fonte: (CASTOR, 2009)

Relacionado à importância que as microempresas e pequenas empresas têm para a economia, Ferronato (2011) “afirma que todas as pequenas empresas prestam contribuições singulares na economia brasileira”. O autor também afirma que “nossa matriz de empregos é calcada em um modelo produtivo que depende em demasia dos menores organismos empresariais porque eles fornecem grande parte dos novos postos de trabalho”. (FERRONATO, 2011, p. 20 e 21)

Para a abertura das numerosas quantidades de micro e pequenas empresas no Brasil, ressalta-se a importância dos empreendedores para consumação dessas aberturas. Segundo Schimdt e Bohnenberger (2009) “o estudo do empreendedorismo tem atraído maior interesse nos últimos anos, principalmente em virtude da sua forte relação com o desenvolvimento regional”. As questões envolvendo o empreendedorismo estão inteiramente relacionadas aos impactos econômicos que a abertura de microempresas e pequenas empresas ocasionam a região, aumento taxas de desenvolvimento, emprego e

renda.

O nascimento e desenvolvimento das pequenas empresas devem ser compreendidos como um instrumento à disposição do Estado capaz de contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. Os pequenos negócios são numerosos, operam em todos os setores, estão dispersos geograficamente e compram baixos volumes (FERRONATO, 2011, p. 21).

Relacionados aos incentivos que são oferecidos para esses empreendedores com o intuito do maior número de abertura de novas empresas, já que as mesmas auxiliam no crescimento econômico. Schimdt e Bhonenberger (2009) afirmam que “com intuito de promover o comportamento empreendedor, unem-se governos, instituições de ensino e afins; investindo esforços e grandes quantidades de recursos financeiros”. Os mesmos ainda afirmam que “além do empenho no desenvolvimento do perfil empreendedor, com foco no indivíduo, mecanismos de suporte à empresa nascente são colocados à disposição de quem deseja abrir seu próprio negócio” (SCHMIDT E BOHNENBERGER, 2009, p.452).

Devido à existência de inúmeros programas de incentivo aos empreendedores em todo o Brasil oferecido por diferentes entidades, o SEBRAE uma das maiores organizações em apoio ao microempreendedor, cita alguns dos programas de incentivo oferecidos as microempresas e pequenas empresas que possuem como objetivo alcançar todo o público empreendedor brasileiro. Alguns desses programas são: SEI (Ensino sobre os principais pontos para a gestão de um negócio eficiente), MEI (Ensina os empreendedores a como se legalizarem), Abertura de Negócio (Auxilia os empreendedores a entenderem o mercado), Educação Empreendedora, SEBRAETEC (Consultorias especializadas para auxiliar as microempresas) entre muitos outros programas oferecidos (SEBRAE).

Outro aspecto importante relacionado às microempresas no Brasil são as características em comum que as mesmas possuem, ou seja, muitas microempresas possuem como predominância serem empresas familiares. Essas empresas familiares estão visíveis em muitas partes predominantes do comércio de muitas cidades brasileiras, as mesmas possuem importância econômica e influências inegáveis para a geração de aumento de fatores de desenvolvimento econômico.

As ditas empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo, ocupando uma parte relevante da nossa paisagem econômica e social que a maioria de nós, não tem conhecimento. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as ideias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes (SOUZA, 2001).

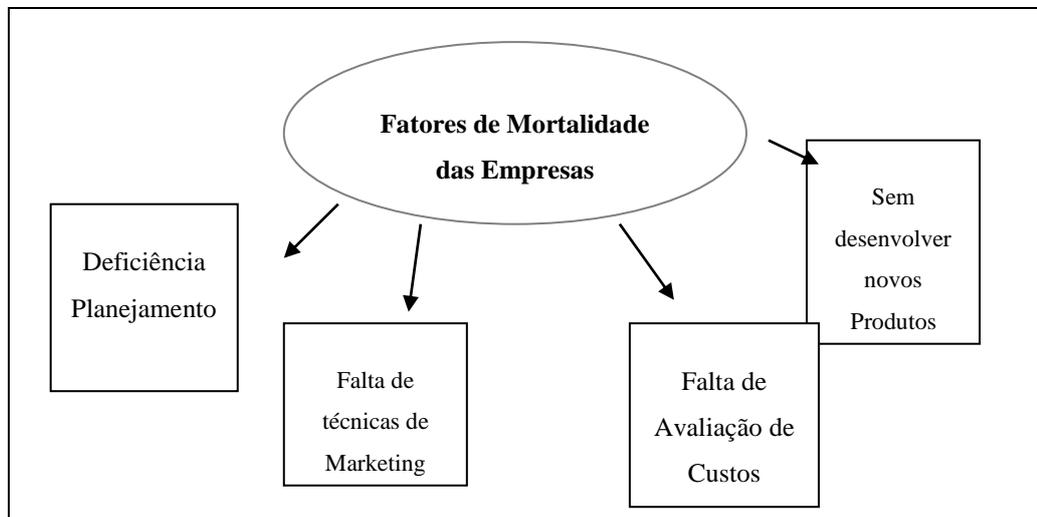
Com o crescimento de diversas empresas no Brasil e com o aumento da taxa de desenvolvimento econômico, não se pode deixar de lado os fatores relacionados também as mortalidades dessas empresas em principal, em seus primeiros anos de abertura. O SEBRAE (2011) cita em relação às taxas de mortalidade que as taxas de sobrevivência estão aumentando. Mostra-se que a cada 100 empreendimentos criados, 73 sobrevivem aos primeiros dois anos de atividade, superando a de países modelo do empreendedorismo, como a Itália (SEBRAE, 2011).

O SEBRAE (2011) também afirma que ainda devem ocorrer mudanças e melhorias que precisam ser realizadas, “para melhorar as condições dos empreendimentos de micro e pequeno porte no Brasil, no entanto, muito ainda é possível realizar para melhorar os índices de sobrevivência desses empreendimentos” (SEBRAE, 2011).

Borges e Oliveira (2014) citam em relação á mortalidade das empresas em que “a maioria dos fatores que condicionam a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas e provocam a morte precoce das mesmas são de natureza estratégica, e não pela falta de recursos”. (BORGES E OLIVEIRA,2014)

Os motivos alegados pelos empresários tendem a refletir mais a situação final a que chegou o negócio do que as efetivas causas do fechamento, ou seja, os empresários desconhecem efetivamente os fatores e/ou motivos da mortalidade do seu negócio (BORGES E OLIVEIRA, 2014).

Quadro 2. Fatores que podem ocasionar a Mortalidade das Empresas



Fonte: (BORGES E OLIVEIRA, 2014)

Verifica-se a importância que as microempresas e pequenas empresas exercem para o país, atuando de diversas formas positivas relacionadas ao aumento de renda, emprego, desenvolvimento econômico entre outros fatores. Analisa-se o crescimento dos novos empreendimentos e como instituições de incentivo ao microempreendedor e o próprio governo tem investido nesses empreendimentos já que os mesmos possuem relevância econômica significativa, os aspectos em relação a essas pequenas empresas e como as mesmas geridas de forma errada podem ocasionar a mortalidade dessas organizações.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Ivancevich (2008) a gestão de recursos humanos está inteiramente relacionada a gestão de pessoas, assim, a gestão de RH estuda o que deve ser realizado para tornar o trabalhador mais satisfeito dentro da organização (IVANCEVICH, 2008).

As empresas são feitas de pessoas para pessoas, a pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 3).

Ainda segundo Limongi-França (2007), “a gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais”. A mesma também afirma que “de forma a empresa deve acrescentar valores aos colaboradores dentro da organização e de forma recíproca os colaboradores também devem acrescentar a empresa, respondendo assim um à expectativa do outro” (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 4).

Ribeiro (2006) cita as mudanças e as transformações que a gestão de pessoas tem sofrido nos últimos anos, ele cita que “a tendência atual, porém está voltada para muito mais além. Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro”.

Trata-se de uma nova visão das pessoas, não mais como um recurso de uma organização, mas como um objetivo. Essa é uma nova visão das pessoas, não mais como um recurso de uma organização, servil e passivo no processo, mas fundamentalmente, como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações (RIBEIRO, 2006, p. 4).

As empresas têm colocado a gestão de pessoas como um fator primordial e de fundamental importância para uma gestão eficaz e para um bom relacionamento interno com seus colaboradores. Ambos os autores citam o como a gestão de pessoas vê o indivíduo dentro da organização não apenas como parte do processo, mas como pessoas com potencial valor para o crescimento da organização.

Serão apresentados subsequentemente como se dão as práticas de gestão de pessoas e quais são as mesmas de fundamental importância para as organizações.

2.2.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

As práticas de gestão de pessoas têm ganhado força dentro das organizações, as empresas têm adotado cada vez mais essas práticas para uma gestão eficaz dentro da mesma.

Em relação às práticas bem elaboradas de gestão de pessoas Paschoal (2006) afirma que “obter resultados excepcionais com o envolvimento do corpo e da alma de todos os colaboradores não é algo que apenas algumas empresas possam ou devam fazer, nem exige fórmulas mágicas para funcionar”. Paschoal (2006) também cita que “basta ter uma filosofia de trabalho e um conjunto de práticas conscientes” (PASCHOAL, 2006, p. 5).

Relacionado às práticas de gestão de pessoas Ribeiro (2006) cita que “as empresas mais bem classificadas nem sempre são aquelas que pagam os melhores salários nem as que oferecem os melhores pacotes de benefícios, são as que oferecem a oportunidade para o colaborador”.

Quando a empresa contém práticas bem elaboradas da Gestão de Pessoas isso pode acarretar inúmeros benefícios para a organização, incluindo maiores índices de satisfação no trabalho, maior produtividade e as grandes melhorias em relação aos gestores e os seus colaboradores.

Paschoal (2006) classifica algumas práticas de gestão de pessoas, o autor cita que para o esforço de aprimorar a gestão de pessoas, os pontos principais focados em qualquer organização seriam: Remuneração (Salário e outras formas de compensação pecuniária), Apoio ao colaborador (Benefícios e facilidades diversas), Oportunidades de carreira e treinamento, Segurança e confiança na gestão, Orgulho em relação ao trabalho e à empresa, Clareza e abertura na comunicação interna, Camaradagem no ambiente de trabalho e Responsabilidade social revelada na prática pela empresa. (PASCHOAL, 2006, p. 5).

As práticas de gestão de pessoas serão apresentadas mostrando o funcionamento de cada uma como fatores relevantes para os colaboradores e para os gestores dentro das organizações.

Quadro 3. Definição e Conceito das Práticas de Gestão de Pessoas

(Continua)

<i>Práticas de Gestão de Pessoas</i>	<i>Conceito</i>
1- Remuneração;	<ul style="list-style-type: none"> - Ambos possuem esperas em relação ao recebimento e ao pagamento dos devidos salários; O empregado espera maiores ganhos estimulando o seu desempenho; - A organização espera do funcionário resultados que compensem os gastos.
2- Apoio ao Colaborador (Benefícios);	<ul style="list-style-type: none"> - Inicialmente criados para atender as necessidades básicas da maioria dos empregados; -Com o tempo, os benefícios foram transformando-se num meio de atrair e reter de colaboradores.
3- Oportunidades de Carreira e Treinamento;	<ul style="list-style-type: none"> -Oportunidades de carreira dentro das empresas estão ligadas às questões motivacionais; - Há motivação quando a empresa possibilita a construção de uma carreira bem-sucedida; -O treinamento é um processo para promover a aquisição de habilidades dos trabalhadores buscando a melhoria dos mesmos;
4- Recrutamento e Seleção;	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento é um sistema de informações que visa atrair candidatos qualificados, dos quais serão selecionados como futuros funcionários; - Seleção é um processo de comparação de conhecimentos, habilidades e atitudes, decidindo os melhores candidatos;
5- Segurança e Confiança na Gestão;	<ul style="list-style-type: none"> - Cada empresa deve obter políticas de segurança, de acordo com as necessidades da organização e dos seus trabalhadores;
6- Comunicação Interna;	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de um ambiente em que haja compreensão entre as pessoas;

Quadro 3. Definição e Conceito das Práticas de Gestão de Pessoas

(Continuação)

7- Trabalho em Equipe;	<p>- O trabalho em equipe pode ser descrito como um conjunto ou grupo de pessoas Cque se dedicam a realizar uma tarefa ou determinado trabalho, por obrigação, ou não;</p> <p>-Possibilita a troca de conhecimento, agilidade no cumprimento de metas e objetivos, uma vez que aperfeiçoa o tempo de cada pessoa e ainda contribui para conhecer outros indivíduos e aprender novas tarefas;</p>
8- Responsabilidade Social pela Empresa;	<p>-A responsabilidade social relacionado às empresas, é quando as mesmas de forma voluntária adotam posturas, comportamentos e ações que promovam o bem-estar dos seus públicos interno e externo;</p>

Fonte: (PASCHOAL, 2006)

Com a especificação através dos conceitos das práticas de gestão de pessoas dentro das organizações citadas por Paschoal (2006). Serão mostrados subsequentemente como se dá cada prática de gestão de pessoas dentro das empresas e como as mesmas são significativas e importantes para uma gestão eficaz.

2.2.1.1 Remuneração

Limongi-França (2007) define que “a remuneração do ponto de vista do empregado, ela deve permitir e estimular um ótimo desempenho no trabalho, levando á obtenção de ganhos cada vez maiores”. Sob o ponto de vista dos gestores, diretores e da organização, a mesma cita que “do ponto de vista da organização, esse sistema deve comprometer os empregados com os objetivos organizacionais, trazendo resultados que compensem os altos custos da folha de pagamentos” (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p.68).

Segundo Harris (1997 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 68) os seis objetivos básicos do sistema remuneratório são: Cumprir as obrigações legais, manter um senso de equidade e justiça entre os empregados, atrair novos empregados altamente qualificados, reter os empregados atuais, motivar os empregados na busca do bom desempenho e do contínuo desenvolvimento e controlar os custos, haja vista que os gastos com a folha de pagamentos constituem grande parcela das despesas organizacionais.

A questão remunerativa demonstra que ambos possuem diferentes esperas em relação ao recebimento e ao pagamento dos devidos salários, nessa linha de pensamento Paschoal (2006) esclarece de forma direta que “pagar salários adequados, com justiça interna e coerente externa, é um pressuposto fundamental e uma das necessidades básicas da gestão de pessoas”. Em relação à importância de remuneração bem efetuada e organizada para os colaboradores, o autor também afirma que “é fácil imaginar o que acontece em uma empresa que procura implementar as mais avançadas ações de gestão de pessoas e que mantenha a parte salarial desorganizada, essa empresa vai jogar dinheiro fora e preparar as pessoas para outras empresas” (PASCHOAL, 2006, p. 99).

A questão remunerativa divide-se em remuneração fixa que seria o salário definido conforme alguns aspectos relevantes para a empresa como setor de atividades, condições financeiras da empresa, política salarial, consistindo também os benefícios que a empresa pode oferecer para o trabalhador como assistência médica, auxílios entre outros e remuneração variável que seriam de curto prazo como participação dos colaboradores nos lucros e comissões por vendas e de longo prazo que seriam participação acionária (FRANÇA, 2007, p. 71).

São ressaltados dessa forma pelos autores em como a remuneração efetuada de forma organizada pode acarretar menos custos financeiros eliminando alguns problemas em relação a este aspecto, e assim o aumento significativo do valor para o colaborador que a remuneração possui já que quando feita de forma correta impulsiona os seus colaboradores a maiores resultados dentro da organização (PASCHOAL, 2006; FRANÇA, 2007).

2.2.1.2 Benefícios

Os benefícios passaram a ganhar maior popularidade com o decorrer do tempo, dessa forma, as organizações passaram a prestar maior atenção em como os benefícios podem ser vantajosos para a empresa e para os seus colaboradores. Relacionado aos benefícios Limongi-França (2007) cita que “os pacotes de benefícios foram inicialmente desenhados para ir ao encontro das necessidades básicas da maioria dos empregados”.

Relacionado às garantias que os benefícios proporcionam aos colaboradores Milkovich e Boudreau (2008) explicam como esses benefícios se iniciam dentro das empresas, já que os mesmos tiveram início após a Segunda Guerra Mundial, onde as necessidades da guerra criaram séria escassez de trabalhadores, uma vez que os aumentos salariais eram controlados pelo governo, assim os autores afirmam que “uma vez que os aumentos salariais eram controlados pelo governo federal, os empregadores e os sindicatos descobriram novas formas de atrair e manter os empregados”. Os autores também afirmam que “os patrões ofereciam vantagens que não eram controladas pelo governo. Se o governo não permitia salários mais altos, então os empregadores ofereciam outras coisas”. (MILKOVICH E BOUDREAU, 2008, p. 440)

Relacionado aos benefícios Dessler (2009) os define como, “benefício é todo pagamento indireto recebido por um funcionário por continuar a trabalhar na empresa”.

Um dos benefícios mais abordados e adquiridos pelas organizações e repassados aos seus colaboradores, são os benefícios médicos, já que os mesmos dão suporte ao funcionário em sua saúde, já que a mesma obtém um fator primordial para a produtividade com qualidade efetuada pelo colaborador. Relacionado aos benefícios médicos, Ribeiro (2006) afirma que “as boas empresas mantêm um plano de saúde para os funcionários, por causa da precariedade dos serviços oferecidos pelo Estado – Sistema Único de Saúde (SUS)”.

Além de ser uma questão social, alguns dos motivos para a adoção seria devido ao trabalhador doente produzir menos, faltar mais, contaminação de produtos e pessoas devido a algumas doenças trazidas ao ambiente de trabalho, a falta de dinheiro por parte do funcionário que muitas vezes possui sua renda comprometida com despesas pessoais, falta de mentalidade preventiva entre outros (RIBEIRO, 2006, p. 122).

Os benefícios podem ser classificados em sua natureza de acordo com Chiavenato *apud* Dutra (2002, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2007, p.74) em

assistenciais: Visam promover o empregado e sua família de segurança e suporte para casos imprevistos, os exemplos desses benefícios seriam a aposentadoria, seguro de vida e assistência médica. Recreativos: Buscam proporcionar ao empregado e sua família lazer, diversão, e estímulo para produção cultural, os exemplos seria clubes, colônia de férias, promoções e finalizando com Serviços: Oferecem serviços e facilidades para melhorar a qualidade de vida como restaurantes, estacionamento, entre outros.

2.2.1.3 Oportunidades de Carreira

Paschoal (2006) cita um aspecto importante em relação às oportunidades de carreira e crescimento dentro das organizações, o autor cita que “o conhecimento adquirido na observação diária do trabalho faz do colaborador a pessoa mais habilitada para avaliar os pontos críticos que comprometem a qualidade para melhorá-los”.

As oportunidades de carreira dentro das organizações estão inteiramente ligadas às questões motivacionais dos colaboradores, segundo França (2007) “as promoções, que consistem na escalada de nível na estrutura de carreira, são uma outra forma de recompensa. ” Dando relevância a importância da carreira para o colaborador Dessler (2009) afirma que “uma carreira pode ser definida como a série de posições ocupadas por uma pessoa no decorrer de vários anos”. O autor também cita que “muitas pessoas olham para trás e veem suas carreiras com satisfação, sabendo que conseguiram realizar o que era possível e que suas expectativas de carreira foram cumpridas” (DESSLER, 2009, p. 264).

As pessoas sentem-se bastante motivadas ao perceber que a empresa possibilita a construção de carreira bem-sucedida. A mesma define plano de carreira para referir-se à mobilidade ocupacional – o caminho a ser trilhado – ou à estabilidade ocupacional – uma profissão (FRANÇA, 2007, p. 235).

Muitas razões são fatores primordiais para que as pessoas desejem o seu crescimento profissional e de carreira dentro das organizações, de acordo com esses fatores Limongi-França (2007) cita que “as pessoas tendem a seguir suas carreiras mais por apelos externos, como remuneração, *status* e etc., do que por preferências pessoais. Esse quadro é encontrado com frequência no Brasil”. A mesma também coloca sobre o estímulo dado que “as empresas estimulam as pessoas a planejar suas carreiras tendo em vista a necessidade de se tornarem mais competitivas, o que é conseguido com pessoas

que sabem onde podem render mais’’ (FRANÇA, 2007, p.237).

Sobre a realidade da relação com as oportunidades de carreira e o mercado de trabalho Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) citam que “vivemos e trabalhamos em uma época em que as implicações das constantes mudanças nos obrigam a rever e reavaliar o progresso na carreira”. Os mesmos também afirmam que “estão se tornando cada vez mais obsoletas as noções tradicionais de carreira baseada numa única organização que assume a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira da pessoa em questão’’ (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999, p. 104).

Sobre o papel do empregador nas oportunidades e no crescimento de carreira dos colaboradores Dessler (2009) afirma que “os empregadores podem ter um impacto significativo na carreira e, portanto, na satisfação e no sucesso de seus funcionários”.

Algumas empresas instituem processos relativamente formais de administração de carreiras que capacitam os funcionários a entender e desenvolver melhor as habilidades e os interesses de sua carreira e a usar essas habilidades e interesses mais efetivamente na empresa e, se, necessário, depois que deixarem a empresa (DESSLER, 2009, p. 264).

Relacionado às consequências sofridas quando não há um planejamento eficiente de carreiras dentro da organização Limongi-França (2007) cita que “quando as pessoas não possuem um consciente projeto profissional sustentado por suas crenças e valores, ocorrem maiores riscos de enfrentar situações de desconforto profissional”. Observa-se que quando não há planos de carreira desenvolvidos corretamente dentro da empresa, ou quando não há interação dos empregadores para esse planejamento os fracassos podem ser maiores, levando a trabalhadores desmotivados e até a perda de talentos dentro da organização.

2.2.1.4 Treinamento

Dessler (2009) define o treinamento como “conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”. Sobre como devem ser realizados os treinamentos Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) citam que “o treinamento pode ser dado no cargo, fora dele ou de ambos os modos”. Os autores citam “estágios, treinamento como aprendiz e rotação de cargos são formas comuns de treinamento no emprego”, sobre os treinamentos fora da empresa, os autores citam “o treinamento fora da empresa

geralmente envolve palestras, vídeos e simulações’’. Essas seriam as definições de como o treinamento pode ser realizado na empresa (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999, p. 104).

Serão apresentadas no quadro abaixo as definições de cada método de treinamento nas organizações citados por Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999).

Quadro 4. Definição dos Métodos de Treinamento nas Organizações

Métodos de Treinamento	
Estágios	<ul style="list-style-type: none"> Os estágios dão a oportunidade para que estudantes obtenham uma experiência real;
Treinamento como Aprendiz	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizagem envolve aprender um ofício com um funcionário experiente;
Rotação de Cargo	<ul style="list-style-type: none"> Permite uma variedade de experiências em diferentes tipos de cargo na empresa, geralmente é usada para dar experiência a futuros gerentes e às vezes para aliviar um pouco a monotonia do serviço;
Palestras	<ul style="list-style-type: none"> Fornecem informações específicas e funcionam bem em solução de problemas e habilidades técnicas.
Vídeos	<ul style="list-style-type: none"> São particularmente eficazes na demonstração de várias habilidades;
Simulações	<ul style="list-style-type: none"> Como os exercícios baseados em computador, são muito úteis para ensinar habilidades complexas.

Fonte: (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999)

Relacionado à importância do treinamento para uma melhor execução do trabalho através dos seus colaboradores Paschoal (2006) cita que “muitos empresários resistem em investir na educação de seu pessoal e, quando fazem alguma coisa nessa área, esse investimento é o primeiro a ser cortado numa dificuldade conjuntural”

Depois de dada a definição, em continuação ao pensamento sobre as questões do treinamento nas empresas, Paschoal (2006) cita que “a questão é que a incompetência tem seu custo, difícil de mensurar, mas tem. Quando a falta de conhecimento se mostra como fato objetivo e mensurável, o treinamento acaba sendo

encarado de outra maneira”. Ainda segundo o autor, “inserir tempo e dinheiro em treinamento é a função que o gerente desempenha para ajudar as pessoas a melhorarem seus conhecimentos, atitudes e habilidades” (PASCHOAL, 2006, p. 50).

Por muitas vezes as empresas enxergam o treinamento como algo que não contém devida importância ou como um desperdício de dinheiro dentro da empresa, quando muito pelo contrário, o treinamento auxilia os trabalhadores a melhorarem o seu desempenho. Limongi-França (2007) fala sobre o treinamento e o desenvolvimento definindo que há diferença entre os dois, afirmando que “essa diferença é resultante na medida em que é necessário considerar os diferentes níveis de aprendizado para capacitar o ser humano para trabalhar”.

Treinamento segundo a mesma seria um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes, que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos para a organização (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p.88).

Uma realidade em relação aos treinamentos que Paschoal (2006) cita seria “que a ausência dos dirigentes nos treinamentos é um fato. É como se eles já estivessem acima de todo aprendizado e que este se destina, portanto, somente aos escalões inferiores”. De fato, essa ausência torna o investimento incompleto, sobretudo pela falta do exemplo. O autor examina uma realidade extremamente comum em muitas empresas e organizações brasileiras “em que não há interação e ligação direta desses gestores com os seus colaboradores, fazendo assim com que os mesmos não se sintam como parte total da empresa”. (PASCHOAL, 2006, p.53)

Há uma importância na implantação dos treinamentos para melhorias dentro da organização com os colaboradores e para a empresa em completo, e dessa forma é imprescindível a participação dos gestores e dirigentes no processo de capacitação, aprendizado e desenvolvimento dos colaboradores para que os mesmos se sintam acolhidos pela empresa.

2.2.1.5 Recrutamento e Seleção

Milkovich e Boudreau (2008) afirmam em relação à importância do recrutamento e seleção para o indivíduo que “a sequência particular de empregos, empresas e papéis funcionais que uma pessoa desempenha resulta de escolhas conscientes baseadas em seus interesses, bem como nas limitações e oportunidades encontradas no decorrer”. Os mesmos também citam que “costumamos encarar as carreiras como uma coisa individual, mas elas também são vitais para as organizações e frequentemente são uma atividade essencial nos administradores de recursos humanos” (MILKOVICH E BOUDREAU, 2008, p. 294).

Sobre a utilização do recrutamento e seleção dentro da organização pelos dirigentes e empregadores Dessler (2009) afirma que “os empregadores usam a análise de cargo e suas descrições para muitas coisas, como para desenvolver programas de treinamento ou para determinar a remuneração de vários cargos”. O mesmo também afirma que “o recrutamento eficaz é muito importante hoje em dia por várias razões”. Dessa forma verifica-se a indispensável importância que os mesmos possuem para chegar-se a conclusões e decisões dentro das empresas, em relação ao número de candidatos, quanto mais candidatos à empresa possuir para determinados cargos e funções, podendo assim, visualizar e analisar diferentes habilidades e competências individuais de cada um, mais isso será positivo para a efetuação dos processos, relacionado a diversidade de candidatos Dessler (2009) também afirma que “o recrutamento é importante, pois quanto mais candidatos você tiver, mais seletivo poderá ser na sua contratação” (DESSLER, 2009, p. 79).

As atividades de recrutamento e seleção internos geram custos na atração de candidatos para as oportunidades internas, na avaliação de suas características e interesses e sua adequação a essas oportunidades, na mudança de funcionários de uma atribuição para outra e no preenchimento das vagas deixadas pelos empregados que saíram da empresa” (MILKOVICH E BOUDREAU, 2008, p. 296).

Sobre o recrutamento e seleção externos, Milkovich e Bodreau (2008) afirmam que “aqueles que não são contratados não causam praticamente nenhum impacto sobre a organização”. Relacionado ao processo interno o mesmo possui maior importância para a organização, já que o mesmo pode ocasionar maiores impactos, os mesmos citam que “o processo interno por sua vez, lida com os empregados reais existentes na empresa, e aqueles que são rejeitados continuam na casa e todos eles observam atentamente o

processo para averiguar a transparência das políticas” (MILKOVICH E BOUDREAU, 2008, p. 296).

Os empregadores e a gerência devem administrar de forma eficiente essas questões, analisando os benefícios que o recrutamento e seleção de novos candidatos dentro da organização podem acarretar para a empresa. Avaliar de forma correta as habilidades e competências dos participantes, promover o mesmo de forma eficiente entre os colaboradores internos, aproveitar talentos e inserir colaboradores com novas perspectivas de criatividade, inovação entre outros para que isso gere aspectos positivos e beneficiários dentro da mesma.

2.2.1.6 Segurança

Ribeiro (2006) afirma que toda empresa deve desenvolver políticas de segurança que vão de acordo com as necessidades da empresa e das instalações que a mesma contém.

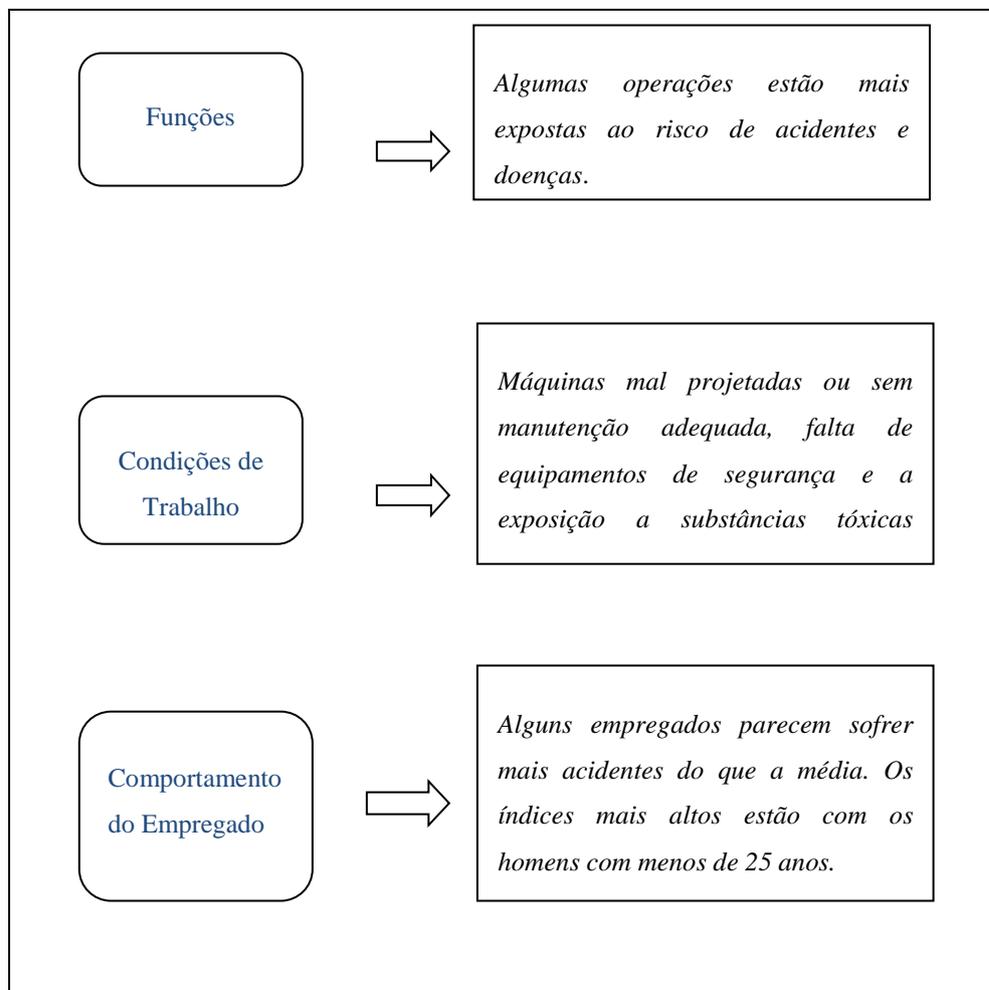
Sobre a importância da segurança no trabalho e as consequências sofridas pelos colaboradores em decorrer da falta da mesma, Dessler (2009) define em relação ao mesmo que “um ambiente de trabalho seguro e livre de acidentes é importante por várias razões. Uma delas é a impressionante natureza dos números relacionados à segurança e a acidentes de trabalho”. O autor cita em relação aos números de acidentes que “ Em um ano recente, mais de 6.100 pessoas morreram e 6,7 milhões de pessoas ficaram feridas ou doentes em consequência de acidentes no trabalho, o que representa cerca de 8,4 casos para cada cem trabalhadores em tempo integral nos Estados Unidos” (DESSLER, 2009, p. 278).

Quando não há implantação de devidos métodos e meios de tornar o trabalho dos colaboradores mais seguros dentro da organização, isso pode acarretar grandes consequências para a empresa, o funcionário e a sua família. Milkovich e Boudreau (2008) citam sobre os riscos para a segurança do colaborador afirmando que “ os riscos para a segurança são aqueles aspectos do ambiente de trabalho que têm potencial de causar um acidente imediato e, às vezes, violento ao empregado”. Em relação aos riscos para a saúde do colaborador, os mesmos definem que “são aqueles aspectos do ambiente de trabalho que, vagarosa e cumulativamente (e, em geral, irreversivelmente), levam à deterioração da saúde de um empregado” (MILKOVICH E BOUDREAU, 2008, p. 481).

A mesma é o conjunto de medidas técnicas, administrativas, educacionais, médicas e psicológicas empregadas para prevenir acidentes, seja pela eliminação de condições inseguras do ambiente, seja pela instrução ou pelo convencimento das pessoas para a implementação de práticas preventivas (RIBEIRO, 2006).

Milkovich e Bodreau (2008) também afirmam que “ as causas dos acidentes e das doenças podem estar na função em si, nas condições de trabalho ou no comportamento do empregado”. Serão apresentadas na tabela como se dão essas variáveis que podem ocasionar riscos aos trabalhadores na empresa.

Quadro 5. Definição das Causas de Acidentes dentro das Organizações



Fonte: (MILKOVICH E BOUREAU, 2008)

A segurança do trabalho é um conjunto de recursos ainda não utilizado em muitas empresas e ignorado por muitos empregadores que nem sempre aceitam bem a necessidade que as empresas e o seus trabalhadores têm em possuir técnicas eficazes de segurança do trabalho. Uma segurança mal executada pode ocasionar constrangimentos dentro da organização, gerar graves problemas de saúde ou até a morte para seus trabalhadores e causar transtornos irreversíveis para a família do trabalhador afetado. Os empregadores devem possuir como visão que uma segurança bem realizada proporciona um trabalho mais confiante e seguro e assim evitando problemas para a empresa.

2.2.1.7 Comunicação

A comunicação é um dos fatores chave para os bons relacionamentos dentro da organização, tanto de funcionários para funcionários, como de funcionários para gerência, diretoria, supervisores, entre outros. Paschoal (2006) em relação à comunicação vindo primeiramente dos dirigentes cita que “comunicar-se é a função que o dirigente desempenha para desenvolver um ambiente de compreensão entre as pessoas”. O autor cita “o dirigente deve ter a habilidade de fazer com que todos os demais membros da equipe compreendam as suas intenções. Em troca, deve compreender seus subordinados e ter o ouvido aguçado às suas necessidades e opiniões” (PASCHOAL, 2006, P. 147).

A comunicação para ser positiva deve vir de todos os lados da organização e de todos os níveis hierárquicos da mesma, alguns aspectos citados por França (2007) sobre a comunicação é que “as funções da comunicação dentro do grupo e da organização referem-se ao controle, a motivação, a expressão emocional e às informações”. Relacionado ainda a como os funcionários sentem-se motivados quando são ouvidos, Milkovich e Boudreau (2008) afirmam que “fornecer um retorno das informações aos empregados é essencial. Ele significa que a administração estava atenta e ouvindo suas opiniões”.

Segundo França (2007), o processo de comunicação é um fluxo: a mensagem é transmitida de um emissor a um receptor; a mensagem é codificada e passada através de um meio ao receptor; que traduz a mensagem do emissor. Quando ocorrem desvios e bloqueios desse fluxo, há problemas de comunicação (FRANÇA, 2007, P.142).

A má comunicação tem sido um gerador de grandes problemas dentro das organizações, sobre a má comunicação Paschoal (2006) cita que “muitas pessoas pensam que comunicar consiste simplesmente em falar, mas apenas falar não garante que estamos sendo compreendidos”. O mesmo cita que “muitos dirigentes não costumam se dar ao trabalho de ouvir as pessoas. Acham eles, consciente ou inconscientemente, que não precisam prestar atenção aos que os outros dizem” (PASCHOAL, 2006, p. 147).

Sobre como o alto escalão da empresa muitas vezes atua em relação a esse aspecto Milkovich e Boudreau (2008) afirma que “o alto escalão da empresa pode acreditar que está comunicando mensagens essenciais sobre estratégias, inovação e qualidade dos produtos, mas os empregados podem simplesmente não estar ouvindo”. O mesmo enfatiza o motivo pelo qual os empregados muitas vezes não ouvem, ele afirma que “eles próprios não se sentem ouvidos” (MILKOVICH E BOUDREAU, 2008, p. 475).

Paschoal (2006) enfatiza que “fecham-se em seus pensamentos e análises e ignoram totalmente as circunstâncias. Como não ouvem, costumam fazer perguntas revelando estarem totalmente alheios às coisas que lhe foram recém-expostas”. O autor também afirma que “isso não só constitui uma indelicadeza para com o interlocutor, como o próprio dirigente acaba se colocando numa situação desconfortável”.

Dessa forma, a falta de comunicação ou a comunicação feita de forma errada, pode ocasionar muitas falhas e aspectos negativos em relação á comunicação entre os dirigentes e os colaboradores. Não adiantar haver cobrança de um lado ou de outro por algum dos mesmos não ouvir ou estar atento às necessidades do outro, se não houver entendimento múltiplo e de ambos os lados, a comunicação não será eficiente.

Se queremos bem uma comunicação e entender o que outros estão querendo nos transmitir, precisamos aprender a ouvir. Ouvir bem exige autodisciplina e severo controle de nosso impulso de falar pouco e ouvir muito (PASCHOAL, 2006, p.149).

2.2.1.8 Trabalho em Equipe

PASCHOAL (2006) faz uma observação importante em relação ao trabalho de equipe, ele cita que “em toda empresa, assim como em toda grande realização. Sozinho não se consegue muita coisa”

Shermerhorn, Hunt e Osborn (1999) citam em relação aos trabalhos em equipes eficazes que “a capacidade de formar equipes eficazes é uma habilidade gerencial fundamental; a capacidade de contribuir bem para o desempenho da equipe é uma habilidade fundamental para qualquer trabalhador”. Os autores dessa forma mostram que deve haver motivação e empenho de ambos os lados, tanto dos trabalhadores, como dos dirigentes para que os objetivos sejam alcançados, os mesmos também citam que “todas as equipes precisam de membros que estejam motivados a trabalhar ativamente com outros para realizar tarefas importantes – seja fazer recomendações, fazer coisas ou supervisionar” (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999, p. 148).

Relacionado à importância Paschoal (2006) afirma que “o que uma pessoa pode realizar sozinha durante a vida inteira por mais organizada e produtiva que seja, é muito pouco, quando comparado com o que pode conseguir por meio da aliança com outros”. O autor também afirma “que o reconhecimento do peso da equipe por grandes líderes e empreendedores deixa claro que, quando se fala de trabalho em equipe não se está tratando apenas das relações e das sinergias entre os colaboradores” (PASCHOAL, 2006, p.74).

São citados que a importância não só do trabalho em equipe entre os funcionários, mais que a relação de equipe entre os dirigentes e os colaboradores pode trazer benefícios para a melhor execução e para chegada mais rápida dos objetivos.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) falam que “o trabalho em equipe e o alto desempenho nem sempre acontecem naturalmente dentro de um grupo; são metas que tanto os membros do grupo, quanto seus líderes precisam lutar para alcançar”. Dessa forma os mesmos mostram que existem muitas dificuldades para a execução do trabalho em equipe já que os mesmos possuem suas individualidades e isso por muitas vezes pode atrapalhar ou influenciar negativamente no alcance dos objetivos pela equipe (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999, p. 149).

Paschoal (2006) cita que “o dirigente busca a convergência das pessoas para

formar uma equipe, mas isso não significa a anulação da individualidade humana e sim o comprometimento de cada pessoa no esforço do grupo. ”

Sobre os benefícios para a organização, o autor afirma que “os resultados do trabalho em equipe são potencialmente grandes, mas o trabalho em conjunto exige um grande esforço de adaptação, de mudança pessoal, de abnegação, de controle do ego”. O mesmo também afirma que “trabalho em equipe exige harmonia, relacionamentos amistosos e respeitosos e isso nem sempre é favorecido pelas diferenças individuais que existem e são das mais diferentes ordens” (PASCHOAL, 2006, p.76).

Sobre a naturalidade com os quais muitas vezes esses problemas podem surgir, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) afirmam que “é provável que haja dificuldades especiais quando os membros se reunirem pela primeira vez num novo grupo ou equipe de trabalho, ou quando membros novos se juntarem a um grupo existente”. Ou seja, é inegável que existam problemas entre os participantes, mas quando os mesmos possuem um objetivo em comum e querem alcançá-lo de forma eficaz, o trabalho em equipe pode ser executado com eficácia.

PASCHOAL (2006) finaliza analisando que “levar o grupo a conviver de forma madura em meio a tantas diferenças é um desafio e o dirigente tem de desenvolver na empresa a prática da empatia”. O autor conclui relacionado às diferenças que “cada um se colocar no lugar do outro, procurar entender o que se passa com o outro. Essa prática deve começar pelo próprio dirigente e disseminar-se no grupo” (PASCHOAL, 2006, p.76).

2.2.1.9 Responsabilidade Social pela Empresa

As visões de mercado e das empresas estão em constante mudança em diversos âmbitos, um dos pontos que tem mais crescido e ganhado maior espaço e atenção dentro das organizações são as questões de responsabilidade social dentro da mesma.

Tapscott (2000, *apud* TACHIZAWA, 2011, p. 44) afirma que “a abertura que a abertura dos mercados mundiais tem provocado, significativas mudanças para inúmeras organizações, induzindo seus gestores a efetivarem maciça reestruturação”. Tachizawa (2011) afirma em relação a essas mudanças que “imagem da empresa, liderança e tradição no mercado, até então eram suficientes para atrair e manter a colaboração dos melhores executivos”. O mesmo também coloca em relação às novas visões que “daqui pra frente, evolui-se para uma situação em que, antes de fechar um contrato de trabalho,

os profissionais mais capacitados querem ter a certeza de que a organização oferece desafios, oportunidades de desenvolvimento, planos de carreira” (TACHIZAWA, 2011, p. 44).

Possuem-se cada vez mais indivíduos preocupados com a imagem que as empresas passam para a sociedade e com o que ela tem feito para reduzir alguns impactos sociais ou qual o seu papel realizado para colaborar de alguma forma. Tachizawa cita em relação que “a preocupação com as questões ambientais e de responsabilidade social faz com que a organização nos novos tempos escolha fornecedores que atendam a seus requisitos éticos”. Assim, quando a empresa realmente preocupa-se e adota as questões sociais, a mesma adere isso desde seus fornecedores e distribuidores até a chegada aos consumidores. Em relação aos consumidores, o autor também afirma que “os novos tempos caracterizam-se por uma rígida postura dos clientes, voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional” (TACHIZAWA, 2011, p. 53).

Uma empresa que possui visão, preocupação e que põe em prática políticas de ética e responsabilidade social, passa a ser analisada com bons olhos pelo mercado, pelos seus colaboradores e principalmente pelos seus consumidores, onde os mesmos estão cada vez mais atentos e se familiarizando mais com empresas que exercem práticas de responsabilidade social e também ambiental. Isso pode beneficiar grandemente a organização, aumentando suas vendas, aumentando seu reconhecimento e tornando-se espelho para outras empresas.

Foram apresentadas as práticas de gestão de pessoas para maior entendimento do funcionamento das mesmas dentro das organizações. Serão apresentadas subsequentemente a realização da gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas, qual o papel que as mesmas têm exercido para colaboradores e dirigentes, como se dá as verdadeiras práticas mostrando a realidade das mesmas nas menores empresas e o mercado de consultoria que tem alcançado muitas pequenas empresas.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A área de Recursos Humanos obtém extrema importância dentro das organizações, já que a mesma pode criar métodos de valorização dos seus trabalhadores, melhorando as capacitações dentro da empresa e fornecendo maiores expectativas para os colaboradores. Bazzola (2011) cita que “a área de Recursos Humanos, através de suas experiências e a importância de sua existência, poderá criar mecanismos que valorizem a capacitação e evolução pessoal voltando para obtenção de resultados”. O mesmo também afirma que “através de técnicas e ferramentas que mensurem a necessidade e momento desta formação para que os colaboradores alcancem resultados satisfatórios” (BAZZOLA, 2011).

Isidoro (2013) enfatiza questões em como o empregador visualiza sua organização, como ele deseja estar em longo prazo, ele afirma que “o pequeno e o médio empresário consideram-se proativos? Quais as ambições do empresário a médio e longo prazo?”. O mesmo também continua “A resposta precede de objetivos que justificam as ações seguintes, tanto em relação à participação das pequenas e médias empresas no mercado onde atua, quanto aos objetivos fins e as ambições que o empreendedor tem” (ISIDORO, 2013).

Bazzola (2011) enfatiza agora uma questão importante em relação à adoção do Recurso Humano executado de forma correta dentro da organização ele cita que “neste momento nos deparamos com a situação: ter uma equipe de RH interno bem estruturado e funcional é apenas para as grandes organizações?”.

O mesmo conclui a ideia e os fatores com os quais fazem os empregadores se perguntarem, ele afirma que “esta percepção se deve ao fator que os custos fixos para manter toda estrutura de RH se torna um desafio para as pequenas e médias empresas nos quesitos: remuneração; encargos sociais; manutenção de tecnologia entre outros”. Devido a muitas vezes essas iniciativas possuírem altos custos para algumas pequenas e médias empresas, o autor também cita a contratação de certos serviços para a realização dessas tarefas, ele afirma que “as demandas destes serviços de RH não são constantes nestas empresas. Nos dias de hoje as empresas de pequeno e médio porte encontram no

mercado, profissionais e empresas dispostas ou especializadas para suprir esta necessidade” (BAZZOLA, 2011).

Além dos altos custos de implantação de Recursos Humanos dentro das organizações, Isidoro (2013) também cita outro aspecto importante para a não adoção que seria a questão cultural, ele afirma que “devem-se considerar aqueles aspectos inerentes á cultura organizacional das pequenas empresas, que em gera são muito conservadoras, e preservam suas raízes, sem, contudo, notarem as rápidas mudanças mercadológicas”. O mesmo também afirma que “é intenso o conservadorismo e a resistência das pequenas empresas quando se fala em mudanças e tendências da administração moderna, especialmente quando o assunto está ligado à questão de RH” (ISIDORO, 2013).

A falta de políticas e ações bem definidas de recursos humanos pode levar sua empresa à perda de grandes talentos para o mercado e a reposição e treinamentos deste profissional poderão afetar nos custos operacionais e, em algumas vezes sobre o faturamento, principalmente para empresas deste porte – que sofrem com a concorrência de companhias de maior porte (BAZZOLO, 2011).

Bazzolo (2011) conclui em relação à importância da adoção de práticas de Recursos Humanos bem elaborados dentro da empresa que “saber avaliar o quanto vale desenvolver seus recursos humanos torna-se vital para o crescimento estruturado de sua empresa”. O mesmo também ressalta que “cada empresário deve analisar se esta ação é importante para obtenção de resultados”.

2.3.1 REALIDADE DA GESTÃO NAS MICROEMPRESAS

Ferronato (2011) aborda pontos importantes na relação entre o patrão e os colaboradores nas organizações. Segundo ele ‘nas atividades diárias da microempresa, convivem lado a lado o pequeno patrão e os empregados. A dimensão afetiva e emocional dessa convivência muitas vezes, anda junto com a dimensão racional das operações’.

Respondidos sob o ponto de vista dos empregados, a pesquisa aponta que 98,39% dos empregados nas empresas menores, investigados em quatro regiões do país, responderam que seus salários são baixos ou médios. O definitivo resultado: apenas 1,64% entende que são elevados. O derradeiro percentual: exatamente metade dos empregados pesquisados (50%) afirmou que inexitem nas empresas pequenas expectativas de evolução pessoal e profissional. Quando a pesquisa investiga esse quesito, tão somente 20,97% desses trabalhadores avaliam oportunidades de progredir dentro da empresa (FERRONATO, 2011, p. 42).

Um traço importante no lado oposto: 78,57% dos pequenos gestores percebem que são demasiadamente altos os custos com os encargos sociais, tributários, trabalhistas. Nesse particular, tão somente 5,71% dos micro e pequenos empregadores responderam que são baixos esses encargos. Mostram-se números preocupantes explorados pelo autor em como as empresas menores podem estar errados em questões de gestão dos seus colaboradores nas organizações (FERRONATO, 2011, p.42).

Observa-se que existem números exorbitantes que mostram como os colaboradores se sentem desmotivados e sem perspectivas de crescimento dentro das empresas, e que os empregadores estão se preocupando primeiramente com os custos que os mesmos irão arcar se implantarem melhorias para os colaboradores, deixando de lado a importância dessas melhorias para as empresas. Ferronato (2011) afirma que ‘é possível identificar duas características comuns e diametralmente opostas: de um lado o empregado, sem perspectivas, ganha pouco; do outro lado, a microempresa, vivendo perigosamente, gasta demais’. Ainda segundo o autor ‘do ponto de vista gerencial, sabemos que as atitudes e o comportamento dos colaboradores são fatores exponenciais para o sucesso de qualquer organização’ (FERRONATO, 2011, p.42).

Se não há comprometimento dos empregadores e da gerência em fornecer melhores condições aos trabalhadores, não haverá melhorias dentro da organização, e o mesmo continuará com um quadro de funcionários desmotivado e por muitas vezes

pode ocasionar a perda de talentos dentro da empresa.

A recuperação do cenário como referência fundamental para o imaginário do cidadão – microempresário e pequeno trabalhador- e o conseqüente aumento da autoestima passam por ações em três níveis: no plano empresarial, relacionados à geração de lucros e aumento nos salários; no plano psicológico, relacionados a maiores estímulos e melhores perspectivas para ambos; e no plano conceitual, relacionadas a novas leis e novas regras mais flexíveis e adequadas (FERRONATO, 2011, p. 43).

2.3.1 CONSULTORIA

O crescimento da consultoria segundo Honório e Mattos (2010) tem ganhado papel de destaque nas últimas décadas, com crescimento considerável por diversos segmentos empresariais.

A consultoria seria um serviço de acordo com Rosa (2002) baseada na prestação de um serviço e ensinamento para auxiliar o empresário a detectar os problemas existentes na organização, pensando assim em alternativas para a solução das situações positivas e negativas diagnosticadas.

Uma das alternativas para as empresas seria a implantação de uma consultoria interna de RH que têm crescido consideravelmente na adoção por empresas menores

França (2007) cita em relação a consultoria que “ é a atividade de Recursos Humanos onde são realizadas atividades de apoio, orientação e supervisão para as demandas organizacionais”. O consultor possui papel fundamental como aconselhador e apaziguador, sobre a importância do consultor de RH, França (2007) cita que “ o consultor atua como uma ligação entre o cliente interno e os Recursos Humanos corporativos. O consultor é um facilitador que efetua levantamento e diagnósticos, propõe soluções, oferece sugestões, opiniões e críticas” (FRANÇA, 2007, p.227).

A mesma também afirma em relação a consultoria interna de RH que “ é um processo passível de sofrer alterações durante toda a sua duração, quanto durante sua gestão”. Ou seja, o processo está exposto a mudanças ao decorrer das situações analisadas de acordo com as necessidades da empresa, os problemas observados entre outros fatores, assim França (2007) cita sobre a importância de implantar a consultoria interna de RH, afirmando que “significa ter um profissional adequadamente qualificado para fazer o melhor trabalho, visando atender ao cliente da melhor forma possível, com clareza de intenções e propósitos no tempo desejado”.

Conclui-se que há numerosas vantagens na contratação de um consultor para

auxiliar nas decisões e mudanças da empresa. Por ser uma adoção temporária, a consultoria pode reforçar aspectos analisados que precisam ser melhorados e modificados dentro da empresa e ajudar o empresário a visualizar situações aos quais o mesmo não tinha analisado promovendo assim, melhorias para a organização.

3 METODOLOGIA

Serão apresentados a seguir os aspectos metodológicos que guiaram o trabalho, explicitando as características do método utilizado para a realização da pesquisa, sendo utilizado também para a obtenção e a análise dos dados.

3.1 METÓDO DA PESQUISA

3.1.1 Tipo de Pesquisa

A metodologia está relacionada ao caminho escolhido para se chegar ao objetivo proposto pela pesquisa, por esta razão foi adotado o método quali-quantitativo de pesquisa.

Strauss e Corbin (2008) afirmam que quando citamos a pesquisa qualitativa “queremos dizer qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação”. Os autores também definem em relação à análise qualitativa, classificando sobre a realização que a mesma, “feito com o objetivo de descobrir conceitos e relações nos dados brutos e de organizar esses conceitos e relações em um esquema explanatório teórico” (STRAUSS E CORBIN, 2008, p. 24).

Relacionado ao método quantitativo Gil (2007) afirma que “os modelos quantitativos diferem consideravelmente dos modelos qualitativos em termos de linguagem e foco nas variáveis ou nas construções relacionadas ou de comparação”. (GIL, 2007, p.106).

Richardson (2010) afirma em relação à pesquisa quantitativa e seu método que “o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências” (RICHARDSON, 2010, p. 70).

A pesquisa quali-quantitativa também conhecida como método misto é citada por Gil (2007) citando o mesmo que “uma proposta ou um estudo de métodos mistos precisa ter declarações de objetivo tanto quantitativa como qualitativa”, o mesmo continua afirmando que “essas declarações precisam ser identificadas no início do estudo em uma introdução e proporcionar um indicador importante para o leitor entender as partes quantitativas e qualitativas de um estudo” (GIL, 2007, p. 111).

Teixeira (2010) faz uma observação importante em relação à pesquisa qualitativa e seu crescimento, e a sua relação com as ciências sociais. A autora afirma que “a partir dos anos 70 houve um considerável crescimento de interesse na chamada pesquisa qualitativa ou interpretativa, baseada em métodos associados às ciências sociais”. A mesma continua enfatizando em relação às definições da pesquisa qualitativa e sua importância que, “na pesquisa qualitativa o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, usando a lógica da análise fenomenológica, isto é, da compreensão dos fenômenos pela sua descrição e interpretação” (TEIXEIRA, 2010, p. 137).

3.1.2 Obtenção de Dados

Quanto aos procedimentos utilizados para a obtenção de dados, adotou-se a pesquisa exploratória e pesquisa de campo.

A pesquisa exploratória foi adotada em relação a buscar-se encontrar as causas relacionadas à adoção ou não das práticas de gestão de pessoas dentro das microempresas e pequenas empresas. O que traz a vantagem deste tipo de pesquisa é a possibilidade dada ao pesquisador a exploração de determinado assunto ou a obtenção de resultados oriundos do mesmo. Em relação à pesquisa exploratória Trivinõs (1987, *apud* TEIXEIRA, 2010), define que a mesma “permite ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de um certo tópico-problema. Pode servir de ponto de partida para futuros estudos descritivos em que o pesquisador irá aprofundar o que estudou”.

Quanto à pesquisa de campo será aplicado questionário com perguntas fechadas objetivando atender aos objetivos propostos relacionados em como as micro e pequenas empresas exercem a prática de gestão de pessoas internamente e se as mesmas adotam a essas práticas para o desenvolvimento de melhorias. E também apurar quais as dificuldades encontradas para a adoção dessas práticas por essas empresas, e como isso pode afetar o responsável pela mesma e os seus colaboradores.

3.1 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O presente estudo envolverá a coleta de dados através da aplicação de questionários, assim, através das informações coletadas, será realizada a análise e transcrição de resultados.

3.2.1 Questionário de Pesquisa

O questionário de pesquisa será dividido em dois, contendo perguntas fechadas. O primeiro questionário será distribuído aos colaboradores das micro e pequenas empresas participantes situadas no centro de compras Fábrica da Moda situado na cidade de Caruaru (PE), estando relacionado ao ponto de vista dos mesmos em relação ao tema abordado. Outro questionário de pesquisa contendo subsequentemente perguntas fechadas será distribuído aos responsáveis, gestores ou dirigentes dessas empresas abordando o seu ponto de vista em relação à adoção das práticas de gestão de pessoas em seus respectivos empreendimentos.

Cada questionário é composto por 25 perguntas, encaminhado aos dirigentes e responsáveis pela empresa e aos seus colaboradores, e o seu retorno será entregue diretamente ao pesquisador nas empresas pesquisadas.

3.2.2 Análise e Coleta de Dados

Os dados coletados serão analisados através de perguntas individualizadas com apresentação de resultados.

O resultado será apresentado na forma de gráficos e tabelas mediante a natureza da resposta.

3.2.3 População e Amostra

Foram identificados quais as micros e pequenas empresas do comércio de roupas de acordo com a sua classificação no Estatuto da Micro e Pequena Empresa, situadas no centro de compras Fábrica da Moda na cidade de Caruaru- PE.

Foi utilizado o método de amostra aleatória simples que analisa um subconjunto de indivíduos selecionado totalmente ao acaso a partir de um conjunto maior, a população.

O levantamento foi realizado no centro de compras, o mesmo foi realizado com 12 micro e pequenas lojas de vestuário na Fábrica da moda escolhidas de forma aleatória. As questões desenvolvidas para a pesquisa foram divididas em dois tipos de questionário, o primeiro voltado aos gerentes e responsáveis pelas empresas e o segundo voltado para os colaboradores.

Relacionado ao preenchimento dos questionários, 4 gerentes ou proprietários responderam aos mesmos, e 12 colaboradores responderam aos questionários entregues.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram coletados através das respostas aos questionários encaminhados às micro e pequenas empresas de lojas de vestuário do centro de compras Fábrica da Moda e respondido pelos gerentes e responsáveis pela empresa e pelos colaboradores que trabalham nas mesmas.

Quanto á tabulação dos dados obtidos, os mesmos serão apresentados em gráficos buscando facilitar o entendimento das respostas.

Após análise dos dados, os resultados serão expostos, buscando demonstrar a importância que cada um possuiu para o desenvolvimento desta pesquisa, cada pergunta será tratada de forma individualizada.

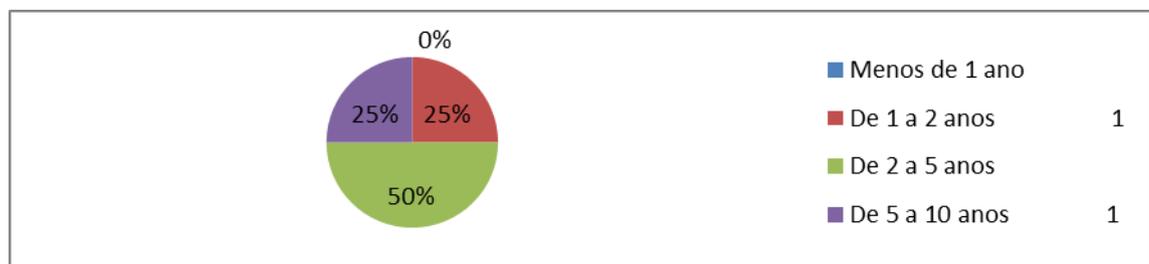
Em seguida serão analisadas as questões referentes aos questionários utilizadas para a coleta de dados da pesquisa.

Inicialmente serão analisadas 25 questões relacionadas aos gerentes e proprietários, em seguida serão analisadas 25 questões relacionadas e voltadas para os colaboradores de acordo com os dados coletados na pesquisa.

4.1 Análises das questões relacionadas aos gerentes e proprietários

Inicialmente o questionamento busca saber a quantos anos existe a empresa ao qual o gerente atua ou que o proprietário a obtém.

Gráfico 4.1: Anos de existência da empresa



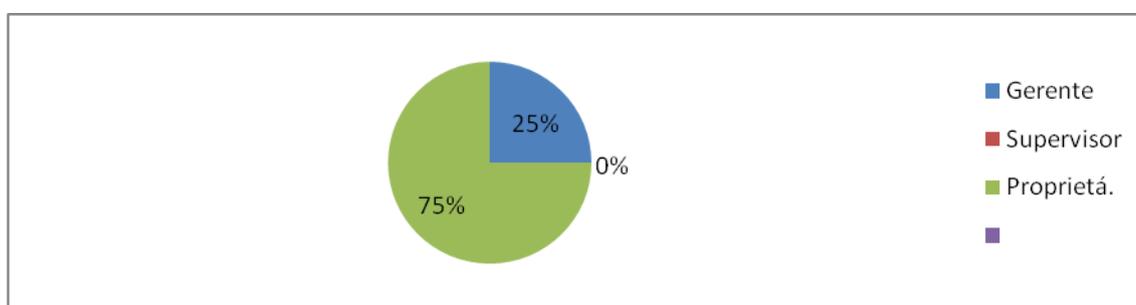
Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Com relação a questão sobre o tempo de existência da empresa acima, o gráfico analisa que 0% das empresas estão abertas a menos de 1 ano, 25% das empresas

atuam no comércio de 1 a 2 anos, 25% estão abertas de 5 a 10 anos onde são empresas com maior experiência em relação ao tempo de mercado, e em sua grande maioria, 50% estão funcionando de 2 a 5 anos. Dessa forma, observa-se que as empresas em sua maioria não possuem tanto tempo de funcionamento no mercado, mas já ultrapassaram alguns montantes de risco para muitas empresas nos anos iniciais.

A questão subsequente busca identificar qual os cargos ocupados em sua maioria pelos entrevistados.

Gráfico 4.2: Cargo Exercido

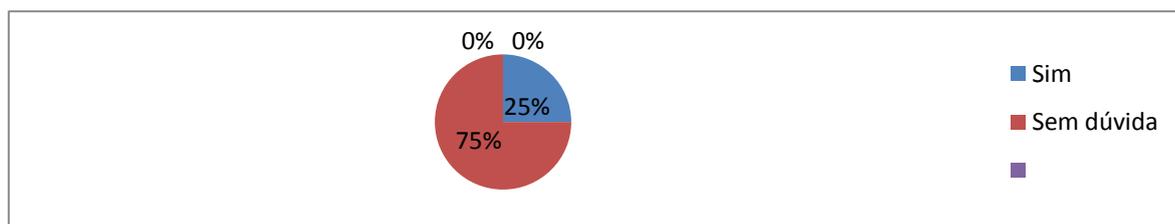


Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Relacionado a questão sobre o cargo exercido pelos entrevistados dentro da empresa, foi analisado de acordo com os dados obtidos que, 75% dos entrevistados são os proprietários das empresas em sua grande maioria e 25% ocupam o cargo de gerente nas mesmas, nenhum entrevistado ocupa o cargo de sócio que fica com 0% ou supervisor também com 0%. Observa-se que em maioria as micro e pequenas empresas não se utilizam de gerentes dentro da mesma, assim, o proprietário acaba exercendo todos os papéis administrativos.

Na próxima questão que será apresentada o objetivo foi identificar qual a importância do incentivo salarial para os colaboradores de acordo com os responsáveis ou gerentes.

Gráfico 4.3: Importância do incentivo salarial

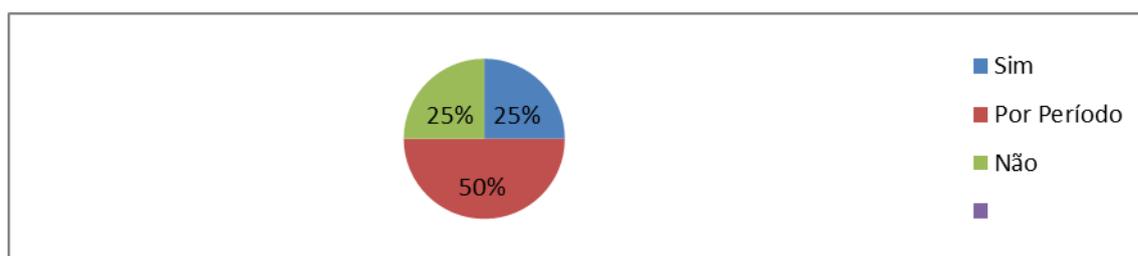


Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Sobre a importância da remuneração, França (2007), a autora cita que “do ponto de vista da organização, esse sistema deve comprometer os empregados com os objetivos organizacionais, trazendo resultados que compensem os altos custos da folha de pagamentos”. Relacionado à importância dada ao incentivo salarial para a motivação dos colaboradores de acordo com os gerentes e proprietários, o gráfico mostra que 25% dos entrevistados afirmaram que o incentivo salarial é importante para a motivação dos mesmos, e em sua maioria, 75% dos entrevistados consideram que sem dúvidas o mesmo possui fundamental importância.

Na questão subsequente, buscou-se identificar se os mesmos implantam em suas empresas políticas para aumento da remuneração dos funcionários, como bonificações, comissões entre outros.

Gráfico 4.4: Políticas de aumento da remuneração



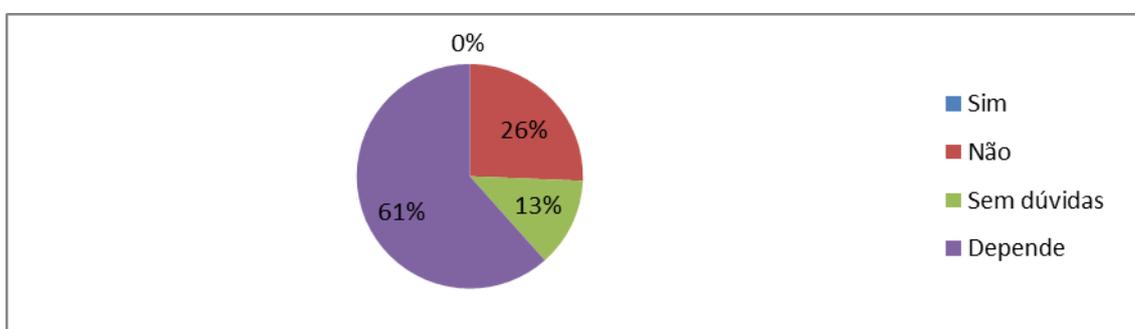
Fonte: (Dados da Pesquisa, 2015)

Com relação a importância de oferecer tipos de pagamentos adicionais ou acrescentados como benefícios ou bonificações estabelecendo melhorias para os funcionários, como por exemplo, políticas de aumento de remuneração como comissões e bonificações, Dessler (2009) define os benefícios como “benefício é todo pagamento indireto recebido por um funcionário por continuar a trabalhar na empresa”. Relacionado a implantação de políticas de aumento da remuneração, de acordo com os dados obtidos, 50% dos entrevistados responderam que apenas aumentam as

remunerações por certos períodos onde há mais movimento, 25% responderam que sim e 25% responderam que não oferecem aumentos ou melhorias. Ressaltando-se que na região é comum muitas empresas utilizarem-se de comissões para os funcionários apenas em períodos de maiores vendas.

Na questão que será apresentada subsequente, buscou-se identificar se os gerentes ou proprietários vêem alguma desvantagem em oferecer aumentos de remuneração aos seus colaboradores.

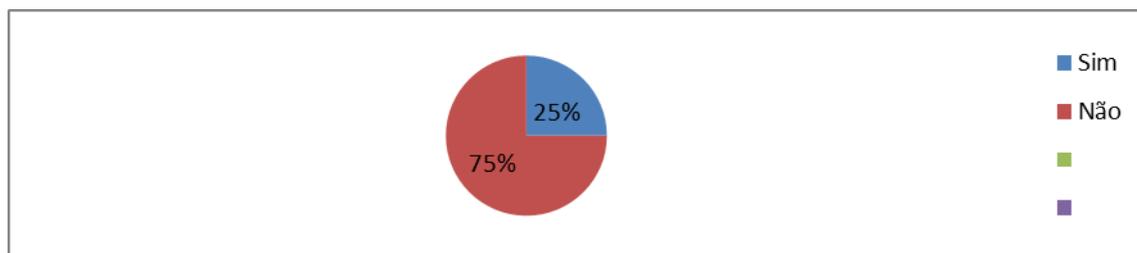
Gráfico 4.5: Desvantagem financeira em melhoria de remuneração



Fonte: (Dados da Pesquisa, 2015)

Com relação as considerações dos gerentes e proprietários em relação às desvantagens financeiras analisadas para a implantação de melhorias remunerativas e se há as mesmas, analisa-se que 61% dos entrevistados responderam que depende da situação da empresa para implantar essas melhorias, 26% responderam que não há desvantagens financeiras e 13% afirmam que sem dúvidas há desvantagem financeira. Os dados mostram que a maioria dos entrevistados não dá prioridade a implantação de melhorias já que os mesmos acreditam que pode trazer desvantagens e outros realmente só o fazem se a situação da empresa estiver favorável.

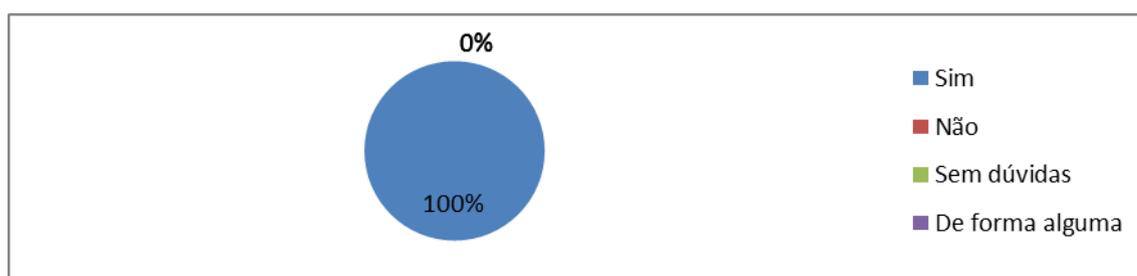
Na próxima questão que será analisada, busca-se analisar se os mesmos oferecem benefícios para os seus trabalhadores, como vale-alimentação, médico, lazer entre outros.

Gráfico 4.6: Oferecimento de Benefícios

Fonte: (Dados da Pesquisa, 2015)

Relacionado ao oferecimento de benefícios aos trabalhadores e a sua classificação, Limongi-França (2007) classifica-os em "chamados assim de remuneração fixa esses benefícios oferecidos incluem assistência médica, seguro de vida, auxílio – transporte/ alimentação, clubes, atividades de lazeres entre outros". Com relação ao oferecimento de benefícios aos colaboradores da empresa, o gráfico nos mostra de acordo com os dados obtidos que, 75% dos entrevistados responderam que não oferecem nenhum tipo de benefício contra 25% que afirmam oferecer benefícios. Esse seria considerado um ponto negativo devido à maioria das empresas não oferecerem benefícios aos seus trabalhadores, ressaltando a importância dos mesmos.

A questão subsequente, busca identificar quais os pontos de vista dos entrevistados sobre a importância de fornecer benefícios para melhorias relacionadas aos colaboradores e a própria empresa.

Gráfico 4.7: Fornecimento de benefícios para melhorias

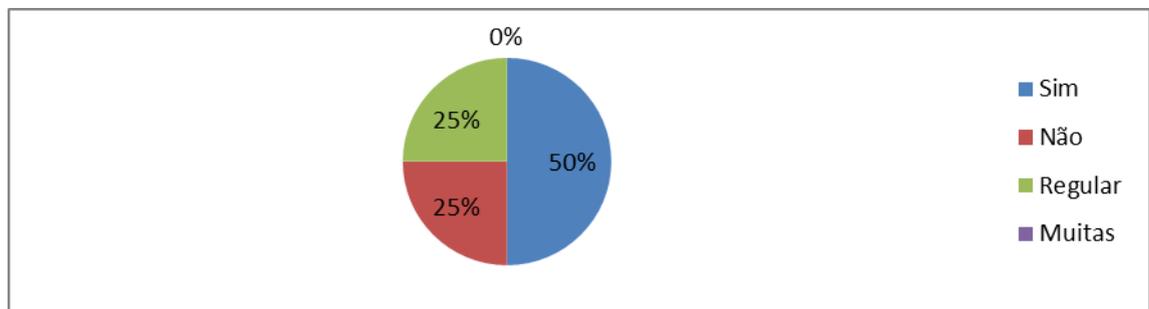
Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Relacionado à importância que os benefícios possuem para os colaboradores, Limongi-França (2007) afirma que "os pacotes de benefícios foram inicialmente desenhados para ir ao encontro das necessidades básicas da maioria dos empregados". Com relação ao fornecimento de benefícios para as melhorias relacionadas aos colaboradores e a empresa, o gráfico analisa que 100% dos entrevistados consideram que fornecer benefícios aos colaboradores acarreta melhorias beneficiando os mesmos e a empresa, analisa-se a partir desses dados há uma contradição, já que relacionado ao

gráfico 6 onde os entrevistados responderam se ofereciam benefícios aos seus trabalhadores 75% responderam que não, ou seja, sabe-se as vantagens mais não se implantam as mesmas dentro da empresa.

Na questão que será apresentada busca-se analisar se os entrevistados consideram que há desvantagens financeiras em acrescentar benefícios e melhorias de remuneração para os seus trabalhadores.

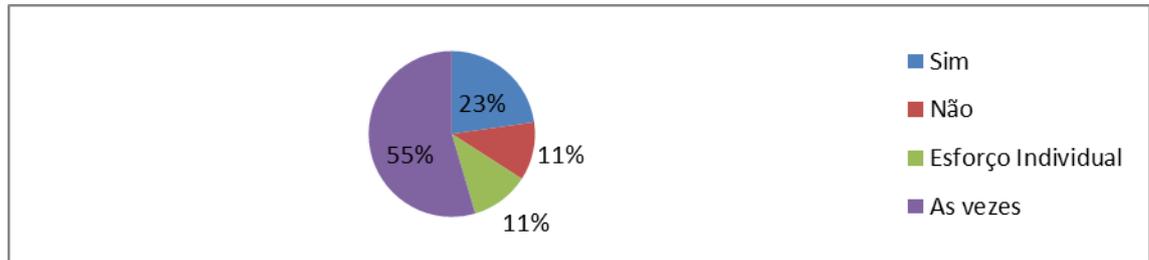
Gráfico 4.8: Desvantagens financeiras sobre benefícios e melhores remunerações



Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Relacionado ao questionamento sobre os gerentes e proprietários considerarem oferecer benefícios e melhorias na remuneração dos trabalhadores como uma desvantagem financeira para a empresa, o gráfico analisa de acordo com os dados obtidos que, 50% dos entrevistados afirmam que oferecer melhorias nesse aspecto traz desvantagens financeiras para a empresa, 25% consideram que não há desvantagens financeiras e 25% consideram essa situação regular para a empresa. Dessa forma, o número de gerentes e proprietários que consideram esse aspecto desvantajoso obtém ainda um percentual alto em relação as outras opções questionadas.

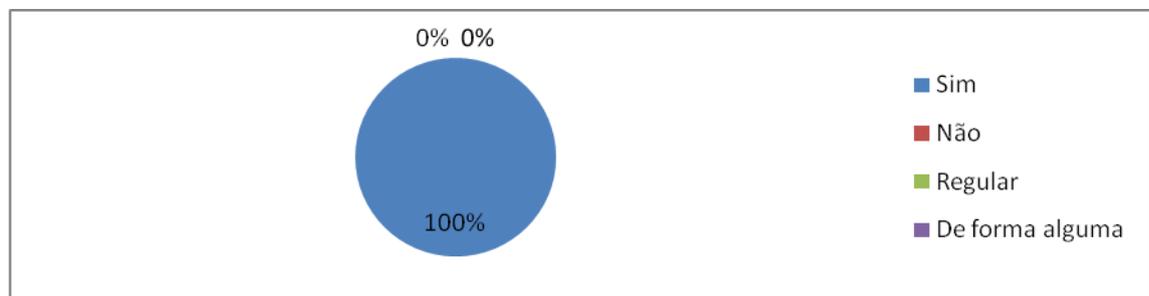
A questão subsequente teve por finalidade identificar se os funcionários possuem oportunidade de crescimento dentro das empresas como a melhoria de cargos.

Gráfico 4.9: Oportunidades de crescimento profissional

Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

A oportunidade de carreiras e crescimento profissional também é considerada uma forma de recompensa aos trabalhadores, segundo Dessler (2009) “uma carreira pode ser definida como a série de posições ocupadas por uma pessoa no decorrer de vários anos”. Relacionado às oportunidades de crescimento profissional que os funcionários possuem na empresa, o gráfico apresentado mostra que 55% dos entrevistados afirmam que apenas em algumas vezes oferecem essa oportunidade para os seus trabalhadores, 23% responderam que há oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa, 11% responderam que não há oportunidades e 11% afirmam que as oportunidades são cedidas de acordo com o esforço individual dos trabalhadores.

O próximo questionamento buscou identificar se os mesmos acreditam que oferecendo essas oportunidades de crescimento aumentará os níveis de satisfação e motivação entre os trabalhadores.

Gráfico 4.10: Aumento de níveis de satisfação através da oportunidade de carreiras

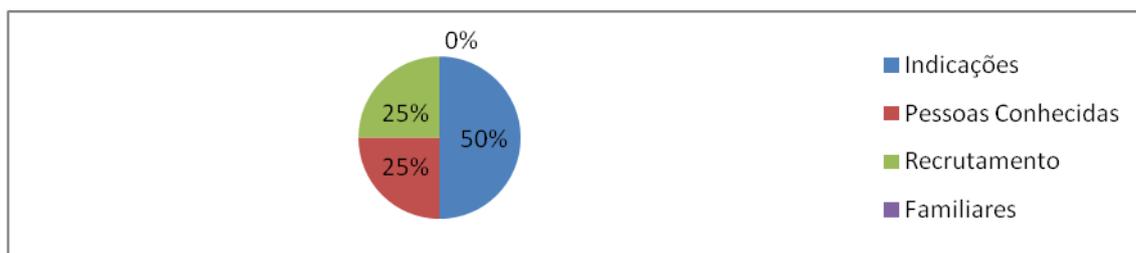
Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Como citado, as oportunidades de carreira e crescimento profissional são uma forma de beneficiar os trabalhadores, onde os mesmos sentirão a valorização do seu trabalho. Dessler (2009) afirma que “ muitas pessoas olham para trás e veem suas carreiras com satisfação, sabendo que conseguiram realizar o que era possível e que

suas expectativas de carreira foram cumpridas”, dando assim ênfase a importância do crescimento para maior satisfação. Com relação a questão sobre o aumento dos níveis de satisfação através do oferecimento de oportunidades, o gráfico analisa de acordo com os dados obtidos que 100% dos entrevistados concordam que oferecer oportunidades de crescimento aumenta os níveis de satisfação e motivação dos funcionários. O questionamento 9 e o questionamento 10 possuem uma relação contraditória já que os mesmos afirmam que consideram importante oferecer oportunidades de crescimento, mas não implantam as mesmas ou analisam outras circunstâncias para poder conceder oportunidades.

O próximo questionamento que será apresentado, identificará qual o método que os gestores e proprietários utilizam para escolha de novos funcionários.

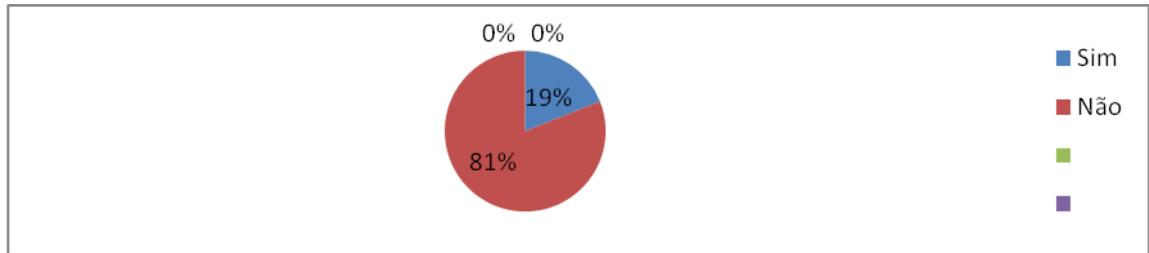
Gráfico 4.11: Modo de escolha dos novos funcionários



Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Com relação a utilização das formas as quais os gerentes e proprietários das empresas usam para escolher os novos funcionários que ingressarão na mesma, o gráfico analisa que 50% dos entrevistados escolhem os novos funcionários através de indicações, 25% escolhem dando preferência a pessoas conhecidas e 25% utiliza recrutamento para escolha dos funcionários. Analisa-se que a maioria dos entrevistados se utiliza de formas informais e com aspectos pessoais para escolha dos novos trabalhadores.

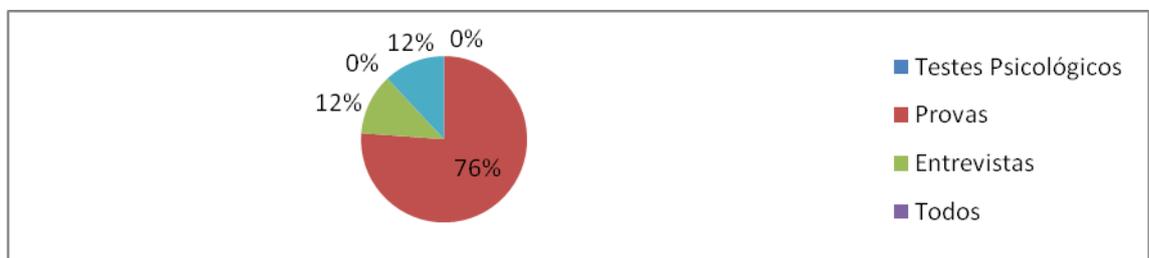
A questão subsequente objetivou identificar se os novos concorrentes a funcionários passam por processo de seleção pela empresa.

Gráfico 4.12: Realização do processo de seleção

Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

O processo de seleção e recrutamento possui papel fundamental para a eficácia dentro da empresa, selecionar as pessoas corretas e com maior potencial para o desenvolvimento do seu cargo pode trazer inúmeros benefícios para a organização. Relacionado à importância da seleção e recrutamento, Milkovich e Boudreau (2008) afirmam que “ a sequência particular de empregos, empresas e papéis funcionais que uma pessoa desempenha resulta de escolhas conscientes baseadas em seus interesses, bem como nas limitações e oportunidades encontradas no decorrer”. Relacionado ao questionamento buscando identificar se os colaboradores passam por processos de seleção pela empresa, os dados obtidos apresentados mostram que 81% dos entrevistados não utilizam processos de seleção para recrutar novos funcionários contra 19% dos entrevistados que se utilizam do processo de seleção para escolha dos funcionários.

No próximo questionamento que será analisado, caso as empresas utilizassem métodos de processo de seleção para escolha dos novos ingressantes a empresa, buscou-se identificar quais seriam esses métodos utilizados.

Gráfico 4.13: Métodos de seleção utilizados

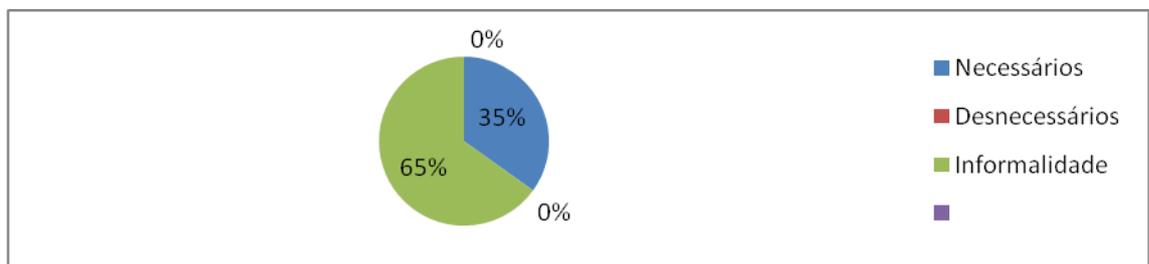
Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Com relação a questão sobre a utilização de métodos de seleção pela empresa para a escolha dos novos funcionários, o gráfico analisa que 76% dos entrevistados que se utilizam de métodos de seleção para a escolha de novos funcionários utilizam o método de aplicação de provas para a decisão, 12% utilizam

métodos psicológicos e 12% utilizam o método de entrevistas para a escolha dos novos funcionários. A seleção realizada através da aplicação de provas mostra-se bastante comum nas micro e pequenas empresas e a mais utilizada.

Na questão subsequente questionam-se como os gerentes e proprietários consideram os gastos com recrutamento e seleção, qual a importância que as mesmas dão a esses aspectos.

Gráfico 4.14: Gastos com seleção e recrutamento

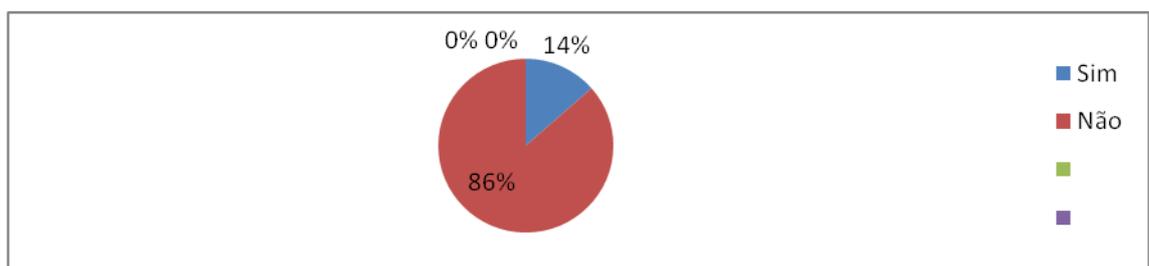


Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Dessler (2009) afirma sobre a importância do recrutamento e seleção que “o recrutamento é importante, pois quanto mais candidatos você tiver, mais seletivo poderá ser na sua contratação”. Sobre as considerações e importância que os gerentes e proprietários dão aos gastos com seleção e recrutamento, de acordo com os dados obtidos, 65% dos entrevistados preferem a informalidade para evitar gastos com esses processos contra 35% dos entrevistados que consideram necessários os gastos com seleção e recrutamento para melhoria das empresas. Analisa-se que as empresas preferem evitar gastos partindo para a informalidade e não aplicando métodos formais para a escolha.

O questionamento que será apresentado buscou identificar se os gerentes e proprietários das respectivas empresas oferecem treinamento para os novos funcionários.

Gráfico 4.15: Oferecimento de treinamento

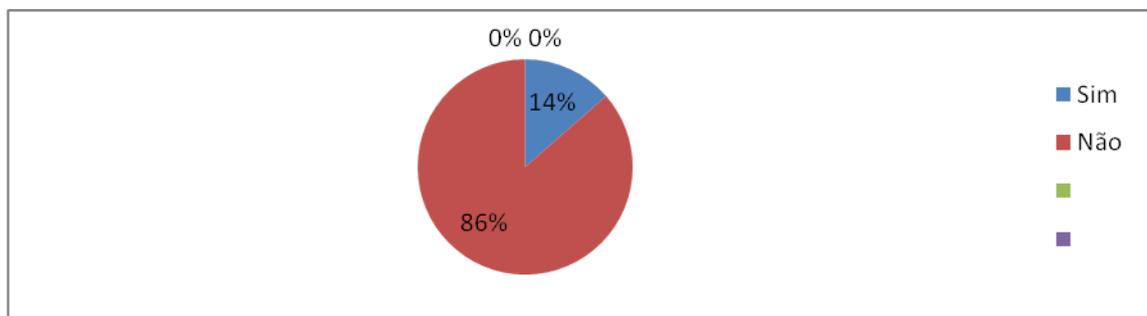


Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Relacionado às formas como os treinamentos podem ser dados, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) citam que “o treinamento pode ser dado no cargo, fora dele ou de ambos os modos”. O treinamento possui fundamental papel para o desenvolvimento do trabalhador dentro da empresa, assim, relacionado ao questionamento sobre os entrevistados oferecem treinamento para os seus trabalhadores que estão ingressando na empresa, o gráfico mostra que 86% dos entrevistados afirmam que não fornecem nenhum tipo de treinamento aos mesmos e 14% dos entrevistados afirmam que oferecem esse treinamento. Essa porcentagem mostra-se negativa já que o processo de ingresso dos novos funcionários pode se tornar mais dificultoso sem o auxílio dos treinamentos adequados.

O próximo questionamento analisado objetivou identificar se os entrevistados consideram importante o investimento em um treinamento adequado para a melhoria do trabalho dos funcionários.

Gráfico 4.16: Importância do investimento no treinamento

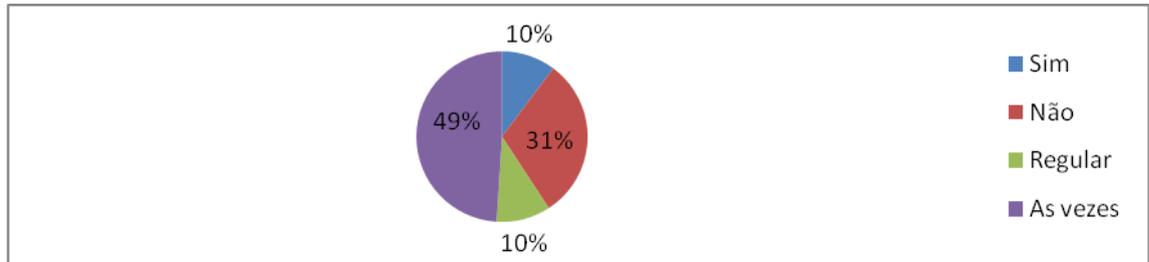


Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

O treinamento facilita o melhor desenvolver e desempenho do trabalho exercido pelos funcionários quando oferecido de forma correta, quando não oferecido ou realizado de forma errada pode acarretar consequências para a empresa, Paschoal (2006) cita sobre o não fornecimento do treinamento que “a questão é que a incompetência tem seu custo, difícil de mensurar, mas tem. Quando a falta de conhecimento se mostra como fato objetivo e mensurável, o treinamento acaba sendo encarado de outra maneira”. Com relação a análise da questão sobre os entrevistados considerarem importante investir no treinamento dos funcionários, o gráfico analisa que 86% dos entrevistados consideram que não é importante investir em treinamento e apenas 14% consideram importante investir no mesmo para melhoria do desempenho dos funcionários.

A questão seguinte busca analisar se os gerentes e proprietários fazem investimentos para a melhoria dos funcionários.

Gráfico 4.17: Execução de investimentos para melhorias

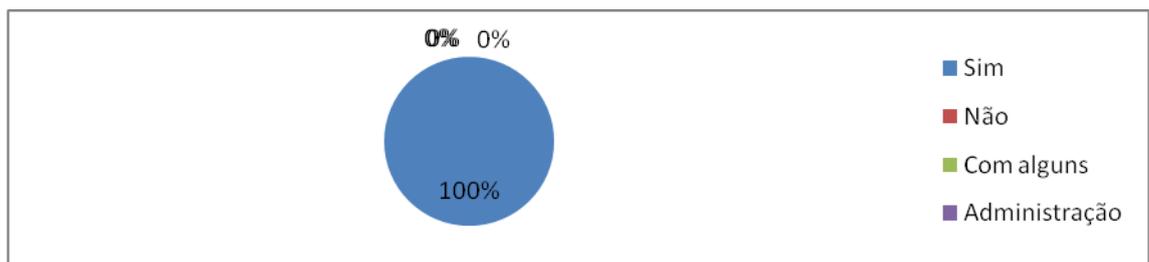


Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Com relação a questão sobre se os gerentes e proprietários executam investimentos para a melhoria dos trabalhadores beneficiando de modo geral a empresa em si, de acordo com os dados obtidos apresentados, 49% dos entrevistados apenas às vezes realizam investimentos para melhorias dos seus trabalhadores, 31% não investem em melhorias, 10% investem em melhorias para o melhor desempenho dos funcionários e 10% fazem isso regularmente.

A próxima questão, objetivou identificar se os entrevistados possuem uma boa relação e comunicação com os seus funcionários.

Gráfico 4.18: Boa relação e comunicação com os funcionários



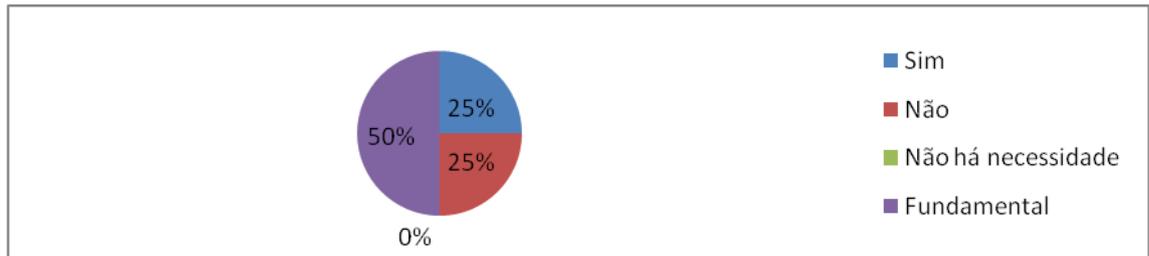
Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Pashcoal (2006) afirma em relação à comunicação vindo primeiramente dos dirigentes afirma que “comunicar-se é a função que o dirigente desempenha para desenvolver um ambiente de compreensão entre as pessoas”. Quando os dirigentes desempenham uma boa comunicação com os seus funcionários, isso torna a comunicação mais aberta e facilitada entre os mesmos. Com relação a questão sobre a relação e comunicação dos entrevistados com seus funcionários, de acordo com os dados apresentados, 100% dos entrevistados afirmam obter uma boa relação e

comunicação com os seus trabalhadores.

A próxima questão subsequente procura analisar se os entrevistados ouvem os seus funcionários para auxílio de adoção de novas ideias e para discussão de problemas.

Gráfico 4.19: Ouvir os funcionários para melhorias

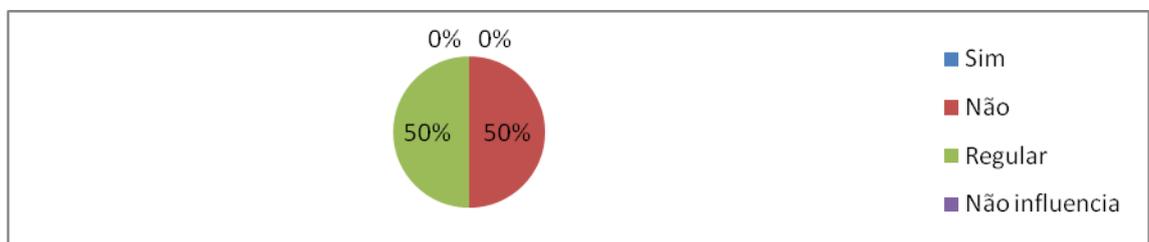


Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Relacionado a questão, analisa-se se os gerentes e proprietários das empresas estão aptos a ouvir os seus trabalhadores para melhorias dentro da mesma e solução de devidos problemas, o gráfico analisa que 50% dos entrevistados consideram fundamental ouvir os funcionários para melhorias de relação e de processos dentro da empresa, 25% afirmam não escutar os seus funcionários e 25% dos entrevistados afirmam estar aptos a ouvir os mesmos.

Na questão que será apresentada, objetivou identificar se os entrevistados aderem práticas de segurança para não prejudicar os seus colaboradores.

Gráfico 4.20: Adoção de práticas de segurança no trabalho



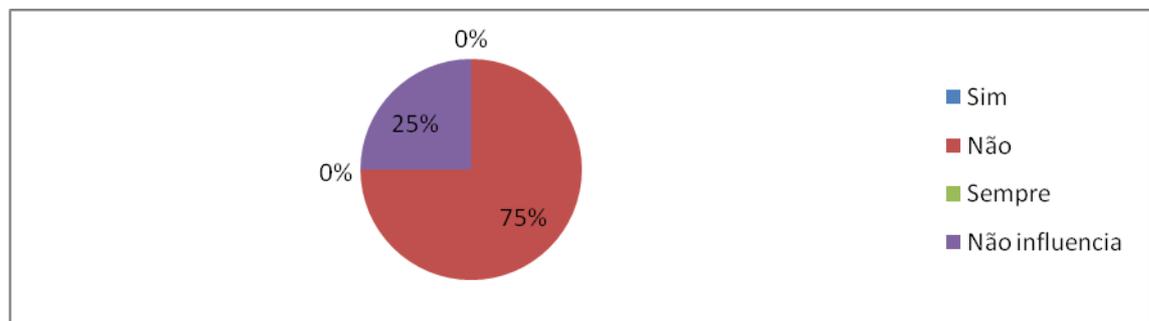
Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Ribeiro (2006) afirma que “toda empresa tem de desenvolver suas próprias políticas de segurança, de acordo com as necessidades do pessoal e do tipo de instalações de que dispõe”. A segurança no trabalho torna-se primordial para evitar danos e riscos para os colaboradores e para a própria gerência. Com relação a questão sobre a adoção de práticas e medidas de segurança, o gráfico analisa que 50% dos

entrevistados adotam práticas de segurança no trabalho e 50% não adotam nenhuma prática de segurança no trabalho. Analisa-se que a segurança no trabalho tem ganhado relevância dentro das organizações devido aos riscos de saúde e segurança aos quais os trabalhadores podem estar expostos, evitando assim os mesmos, mas muitas empresas não adotam essas práticas deixando de lado as implicações aos quais podem ser causadas pela não adoção.

No questionamento subsequente primeiro busca-se analisar se os entrevistados tomam alguma atitude de responsabilidade social ou ambiental envolvendo a empresa.

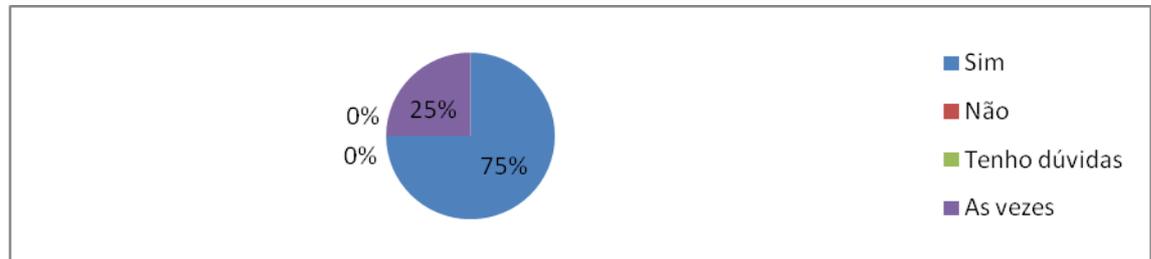
Gráfico 4.21: Adoção de Responsabilidade social ou ambiental.



Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

A adoção de responsabilidades sociais e ambientais tem ganhado ênfase no âmbito mundial e empresarial devido às mudanças ocorridas, fazendo com que a população e as empresas se conscientizem da importância da preservação de recursos naturais e da infiltração em causas sociais, Tachizawa (2011) afirma que ‘ a preocupação com as questões ambientais e de responsabilidade social faz com que a organização nos novos tempos escolha fornecedores que atendam a seus requisitos éticos’’. Relacionado ao questionamento sobre os entrevistados aderirem alguma política de responsabilidade social ou ambiental, de acordo com os dados obtidos e apresentados, 75% dos entrevistados afirmam não estarem envolvidos em nenhuma causa social ou ambiental e 25% dos entrevistados afirmam que não influencia em relação a empresa o envolvimento em tais causas. Analisa-se que as empresas não dão significativa importância a essas causas e não as viabilizam como um diferencial positivo para a empresa.

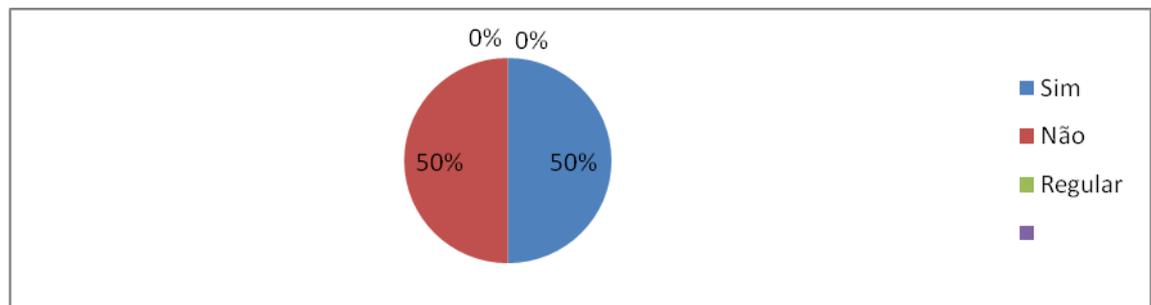
A questão que será analisada subsequentemente buscou analisar se os gerentes e proprietários consideram que seus funcionários estão satisfeitos na empresa.

Gráfico 4.22: Satisfação dos funcionários.

Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Relacionado a questão de análise sobre em como os gerentes e proprietários consideram a satisfação dos seus funcionários dentro da empresa, o gráfico analisa que 75% dos entrevistados consideram que seus funcionários estão satisfeitos dentro da empresa e 25% consideram apenas que às vezes os seus trabalhadores estão satisfeitos na mesma.

O questionamento apresentado em seguida, buscou analisar se os entrevistados se preocupam com uma política de gestão de pessoas bem estruturada dentro da empresa.

Gráfico 4.23: Políticas de gestão de pessoas bem estruturada.

Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

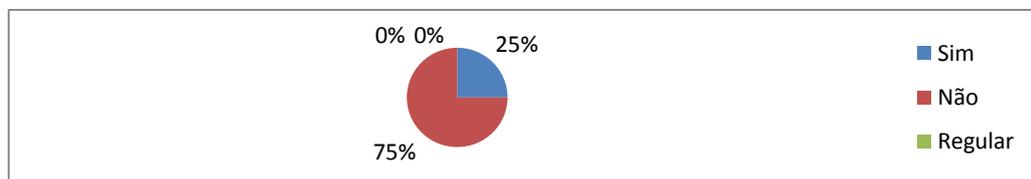
Uma empresa que possui políticas de gestão de pessoas possui inúmeras vantagens em relação a outras empresas devido às melhorias que a mesma oferece, relacionado a importância de uma gestão de pessoas bem estruturada dentro da empresa, Ivancevich (2008) afirma que “a gestão de recursos humanos consiste na efetiva gestão de pessoas no trabalho. A gestão de recursos humanos estuda o que pode ou deve ser feito para tornar o trabalhador mais produtivo e mais satisfeito”. Com relação ao questionamento sobre se os mesmos se preocupam com uma política de gestão de pessoas bem estruturada, o gráfico mostra que 50% dos entrevistados afirmam que se preocupam com uma política de gestão de pessoas bem estruturada e 50% afirmam que

não se preocupam na implantação da mesma.

Analisa-se que metade dos entrevistados afirma se preocupar com a estruturação da gestão de pessoas para melhorias, mas se relacionarmos com os dados obtidos em questões apresentadas anteriormente, muitas das práticas de gestão de pessoas não são executadas por quase todos os entrevistados.

O questionamento subsequente objetivou analisar se os gerentes e proprietários consideram que há crescimentos positivos se investir no RH da empresa.

Gráfico 4.24: Crescimento positivo em investir no RH.

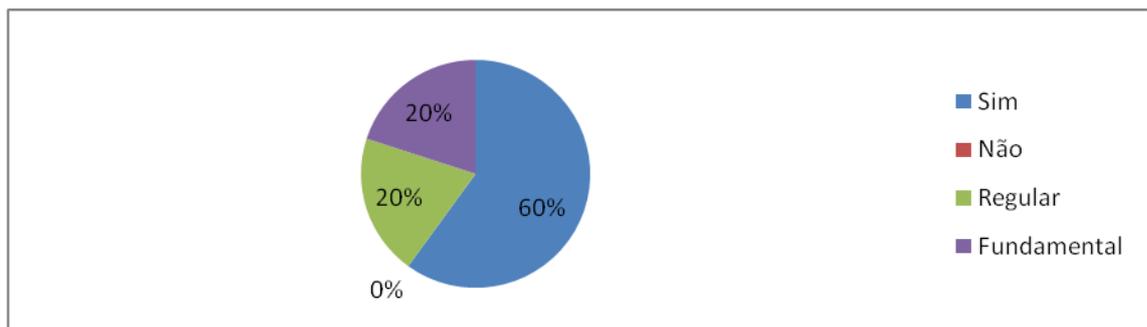


Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Com relação à questão sobre analisar se os entrevistados consideram que a empresa pode possuir crescimentos positivos se investir em um RH eficiente e bem estruturado, os dados obtidos apresentados mostram que 55% dos entrevistados afirmaram que não consideram importante investir no RH da empresa e 25% dos entrevistados consideram importante o investimento. Analisa-se que muitas empresas não dão a devida importância dos benefícios que um RH eficaz pode trazer a empresa e aos seus colaboradores.

A próxima questão que será analisada, objetivou identificar se os gerentes e proprietários consideram que os funcionários satisfeitos auxiliam no crescimento da empresa.

Gráfico 4.25: Crescimento da empresa com a satisfação dos funcionários.



Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

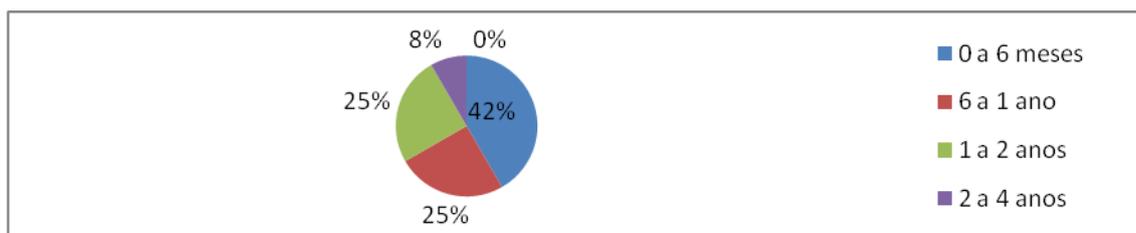
Relacionado ao questionamento sobre analisar se os entrevistados consideram que a satisfação dos seus funcionários beneficia e auxilia o crescimento da empresa, o gráfico analisa que 60% dos entrevistados afirmam que consideram que a satisfação dos mesmos auxilia no crescimento da empresa, 20% consideram um fator fundamental e 20% consideram regulares. Analisa-se que a maior porcentagem dos entrevistados considera importante a satisfação dos mesmos para benefício da empresa, mas não executam políticas e práticas de melhorias para os seus colaboradores como analisado nas questões anteriores apresentadas, o que pode gerar um cenário totalmente contrário as expectativas que os dirigentes têm um cenário de total insatisfação dos colaboradores.

Serão apresentadas subseqüentemente as análises das questões voltadas aos colaboradores.

4.2 Análise das questões relacionadas aos colaboradores

Inicialmente o questionamento busca saber a quanto tempo os entrevistados trabalham na empresa.

Gráfico 4.26: Tempo de atuação na empresa

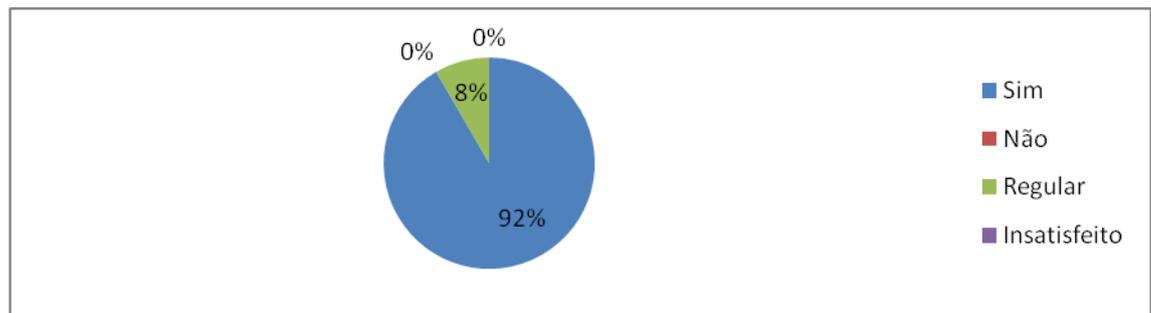


Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

De acordo com a pesquisa realizada, o gráfico mostra que o tempo que os colaboradores trabalham na empresa seria, 42% dos entrevistados trabalham de 0 a 6 meses, 25% de 6 a 1 ano, 25% de 1 a 2 anos e 8% de 2 a 4 anos. Assim conclui-se que a maioria dos entrevistados são basicamente iniciantes nas empresas.

Na questão subseqüente buscou-se analisar se os colaboradores gostam de trabalhar na empresa.

Gráfico 4.27: Realização em trabalhar na empresa.

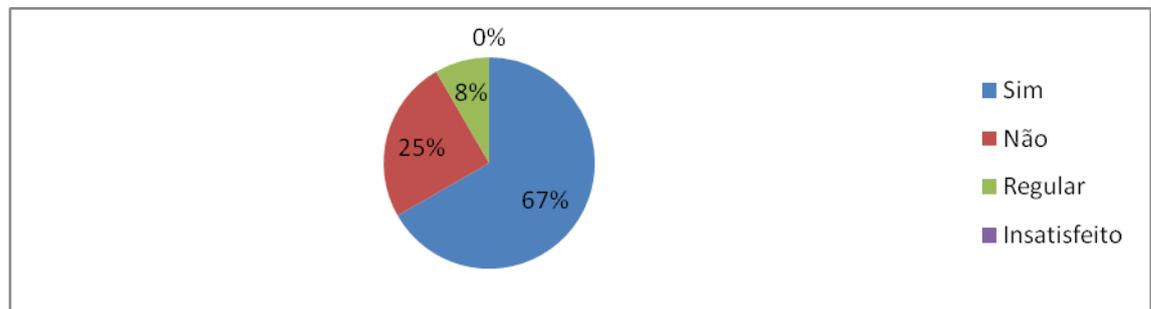


Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Relacionado à satisfação dos trabalhadores na empresa, de acordo com os dados obtidos, 92% dos entrevistados responderam que se sentem satisfeitos na mesma contra 8% que consideram sua satisfação regular.

Na próxima questão objetivou-se analisar se o salário recebido pela empresa supre as necessidades básicas e pessoais dos entrevistados.

Gráfico 4.28: Suprimento de necessidades através do trabalho.



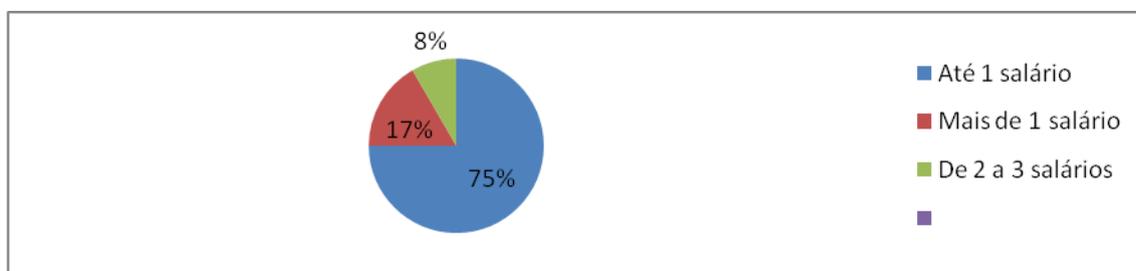
Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Com relação à importância da remuneração, Paschoal (2006) afirma que 'é fácil imaginar o que acontece em uma empresa que procura implementar as mais avançadas ações de gestão de pessoas e que mantenha a parte salarial desorganizada, essa empresa vai jogar dinheiro fora e preparar as pessoas para outras empresas''. Com a parte salarial desorganizada e não fornecendo salários justos os empregadores podem acarretar a insatisfação do colaborador. Relacionado à questão sobre o suprimento das necessidades e básicas pessoais com o salário recebido, o gráfico analisa que 67% dos entrevistados consideram que o seu salário atende as suas necessidades, 25% consideram que não atende e 8% consideram regulares. Assim, mesmo a maioria afirmando que se sente satisfeito, uma porcentagem considerável afirma que não atende as suas necessidades.

Na questão analisada subsequentemente busca-se analisar a média salarial

recebida pelos entrevistados.

Gráfico 4.29: Média Salarial.

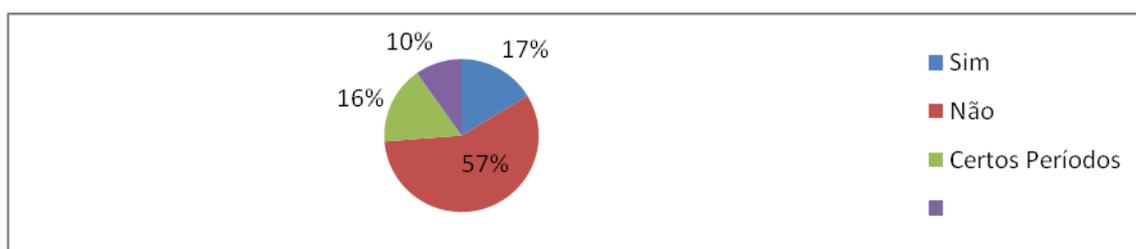


Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Relacionado à média salarial, o gráfico demonstra que 75% dos trabalhadores recebem apenas 1 salário mínimo, 17% recebem mais de 1 salário mínimo e 8% recebem mais de um salário. Os dados mostram um percentual significativo em relação aos trabalhadores que recebem apenas um salário que são em maioria, o que gera desvantagens já que os gastos e despesas no Brasil cada vez aumentam, e por muitas vezes apenas 1 salário não supre as necessidades do trabalhador e de sua família.

A análise a seguir, objetivou o intuito de identificar se os colaboradores recebem comissões por vendas com o objetivo de aumentar sua remuneração.

Gráfico 4.30: Recebimento de comissões por vendas.



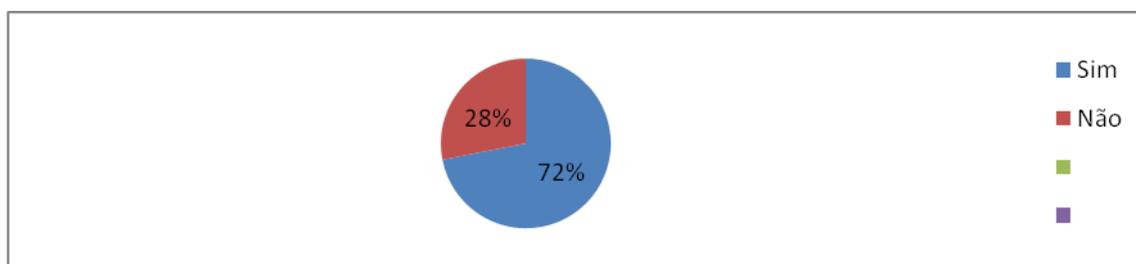
Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

As comissões por vendas entram como um tipo de benefício oferecido ao trabalhador que trabalha com as mesmas, sendo um método muito comum entre trabalhadores que trabalham diretamente com vendas, segundo França (2007) “os pacotes de benefícios foram inicialmente desenhados para ir ao encontro das necessidades básicas da maioria dos empregados”. Assim de acordo com a pesquisa, 57% não recebem comissões, 17% recebem e 16% recebem apenas por certos períodos, isso seria um ponto desvantajoso já que a maioria das empresas não oferece esse tipo de benefício aos trabalhadores.

O próximo questionamento que será apresentado, objetiva identificar se a

empresa oferece algum tipo de benefício aos seus colaboradores.

Gráfico 4.31: Oferecimento de benefícios pela empresa.

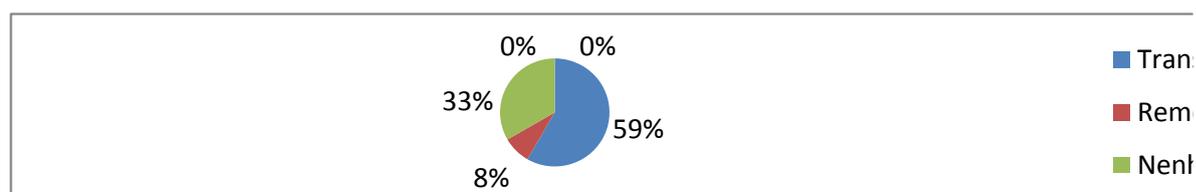


Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Relacionado a importância dos benefícios Limongi-França (2007) cita que ‘os pacotes de benefícios foram inicialmente desenhados para ir ao encontro das necessidades básicas da maioria dos empregados’. Assim os benefícios acabam atendendo necessidades que por muitas vezes o salário não consegue suprir, de acordo com os dados obtidos apresentados no gráfico, 72% dos entrevistados afirmam que recebem algum tipo de benefício pela empresa e 28% responderam que não recebem nenhum tipo de benefício.

O gráfico abaixo mostra os tipos de benefícios mais recebidos de acordo com as respostas obtidas dos entrevistados na sexta questão.

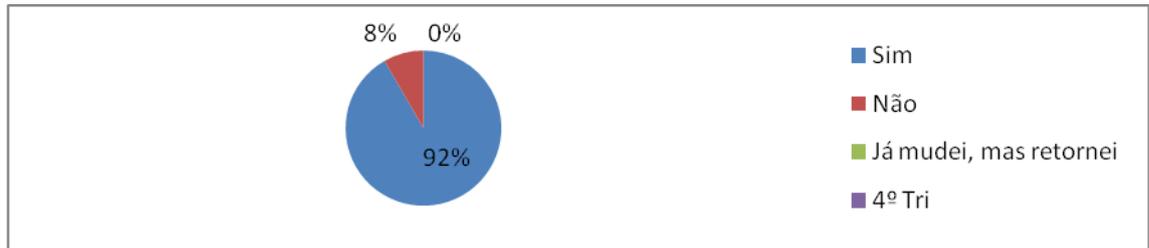
Gráfico 4.32: Tipos de benefícios mais comuns oferecidos.



Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Com relação a questão sobre os tipos de benefícios mais comuns que são oferecidos pelas empresas, de acordo com os dados obtidos na sexta questão, 59% dos entrevistados responderam que recebem benefício de transporte, 33% afirmaram que não recebem nenhum tipo de benefício e 8% afirmaram receber benefícios de remédios. Analisa-se que o benefício mais comum oferecido pelas empresas é o de transporte devido aos seus custos ser menos elevado que os outros.

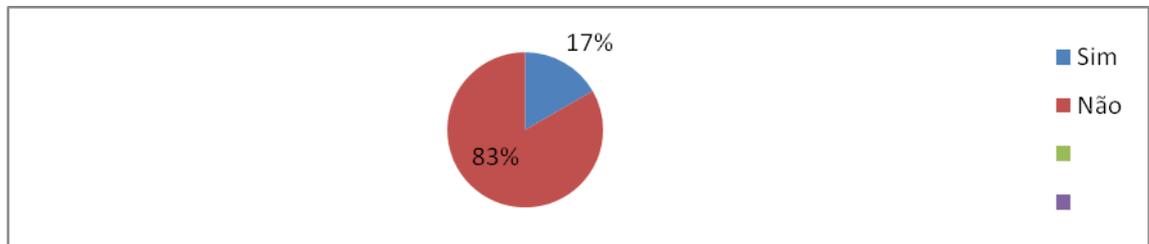
Na questão subsequente buscou-se identificar se os entrevistados continuam exercendo a mesma função desde a sua entrada na empresa.

Gráfico 4.33: Execução da mesma função.

Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Relacionado ao questionamento sobre se os colaboradores continuam exercendo a mesma função desde a sua entrada na empresa, o gráfico analisa que 92% dos entrevistados afirmam que continuam exercendo a mesma função desde a entrada na empresa e 8% afirmam que não exercem a mesma função desde a entrada, assim efetivamente tendo mudado de cargo.

A questão que será analisada a seguir, objetivou identificar se os colaboradores já foram promovidos de um cargo para outro em seu tempo de trabalho.

Gráfico 4.34: Mudança de cargo.

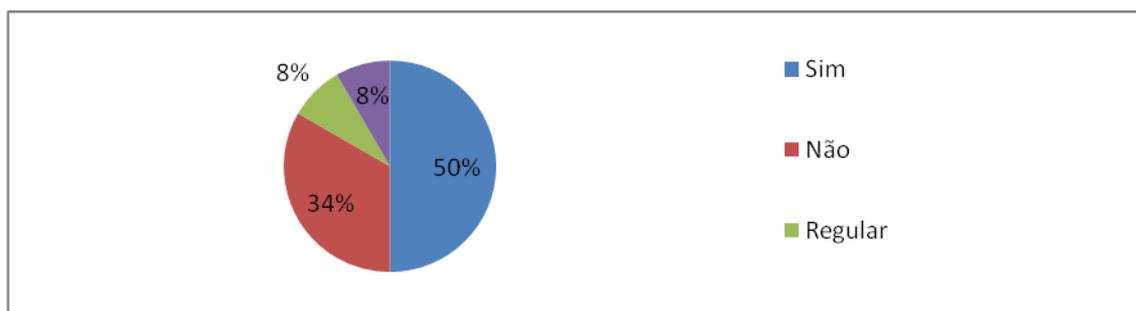
Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

A mudança de cargo relacionado às oportunidades de carreira são aspectos importantes para a motivação e melhoria do desempenho dos colaboradores, Paschoal (2006) cita em relação ao conhecimento que o trabalhador adquire com o passar do tempo que “o conhecimento adquirido na observação diária do trabalho faz do colaborador a pessoa mais habilitada para avaliar os pontos críticos que comprometem a qualidade para melhorá-los”. Assim, dar oportunidades aos mesmos pode ser um ponto extremamente positivo para a organização. De acordo com o gráfico apresentado, 83% dos entrevistados responderam que não mudaram de cargo ou função e 17% dos entrevistados afirmaram que mudaram de cargo. Os entrevistados que afirmaram ter mudado de cargo foram promovidos igualmente a subgerentes. Analisa-se que não há oportunidades de crescimento profissional ou mudanças de cargo dentro da maior parte

das empresas entrevistadas.

O questionamento subsequente teve por finalidade identificar se os colaboradores acreditam que a empresa oferece oportunidades de carreira e se a mesma auxilia no crescimento profissional.

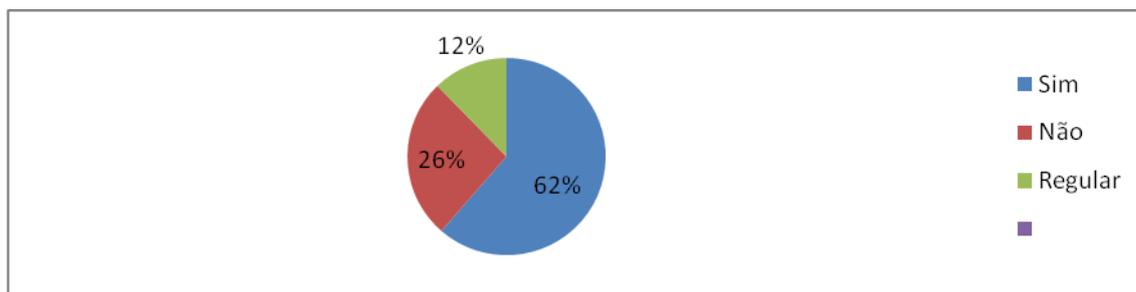
Gráfico 4.35: Oferecimento de oportunidades de carreira dentro da empresa.



Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

As oportunidades de carreira também podem ser consideradas como uma melhoria e com o objetivo de beneficiar os trabalhadores. De acordo com os dados obtidos com relação a se os entrevistados consideram se há oportunidades de carreira dentro da empresa, o gráfico apresenta que 50% dos entrevistados consideram que há oportunidades de crescimento, 34% afirmaram que não acreditam que existam oportunidades de carreira, 8% dos entrevistados consideram regulares as oportunidades e 8% consideram que esse crescimento depende do desempenho individual de cada um dentro da empresa.

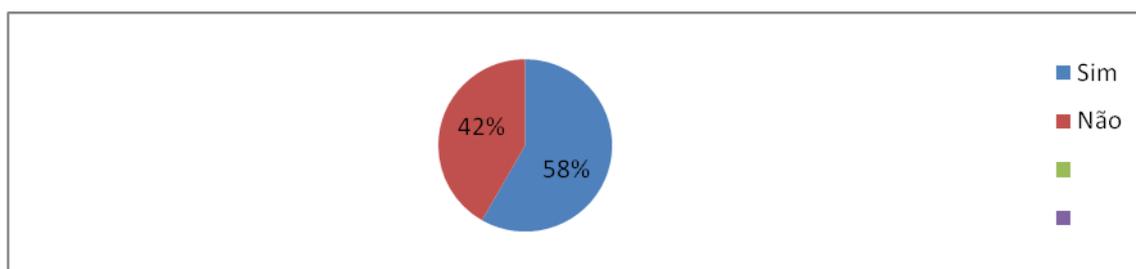
Na próxima questão que será analisada, buscou-se identificar se a mudança de cargo ou melhoria profissional dentro da empresa melhoraria a motivação e a satisfação dos entrevistados.

Gráfico 4.36: Aumento da satisfação através da melhoria profissional.

Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Com relação ao aumento da satisfação e motivação dos colaboradores devido às melhorias profissionais ou mudanças de cargo, o gráfico analisa de acordo com os dados obtidos que 62% dos entrevistados afirmaram que se sentiriam motivados se fossem mudados de cargo ou se obtivessem alguma melhoria profissional, 26% afirmaram que não se sentiriam motivados e 12% consideram a situação regular. Analisa-se que a maioria dos entrevistados melhoraria seu desempenho sentindo-se satisfeito e motivado para realizar sua função se enxergasse reconhecimento dentro da empresa.

No próximo questionamento apresentado, foram questionados se os colaboradores obtiveram treinamento logo na admissão do trabalho.

Gráfico 4.37: Treinamento oferecido

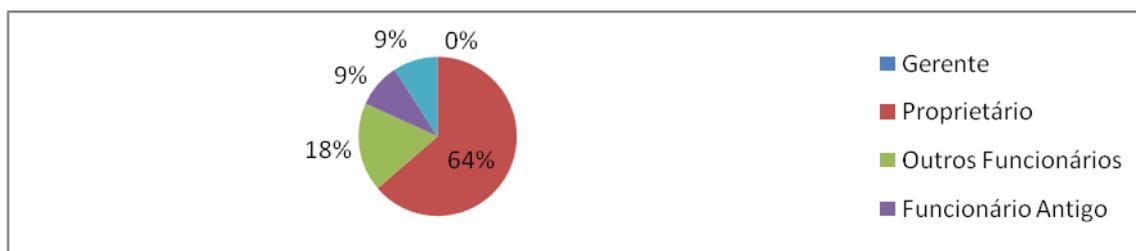
Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Relacionado à definição do treinamento, Dessler (2009) define o mesmo como ‘conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho’. O treinamento desempenha papel importante para a capacitação dos funcionários os ensinando a executar o seu trabalho de forma eficiente. O gráfico mostra em relação aos dados obtidos, que 58% dos entrevistados afirmaram que receberam treinamento em sua entrada na empresa e 42% afirmaram que não receberam treinamento. Analisa-se que a porcentagem de trabalhadores que não receberam treinamento é consideravelmente alta, esses números

deveriam obter índices menores já que o treinamento obtém papel importante para o melhor desempenho do funcionário.

No próximo questionamento que será analisado, foi questionado por quem foi dado o treinamento para o entrevistado.

Gráfico 4.38: Pessoa responsável pelo treinamento.

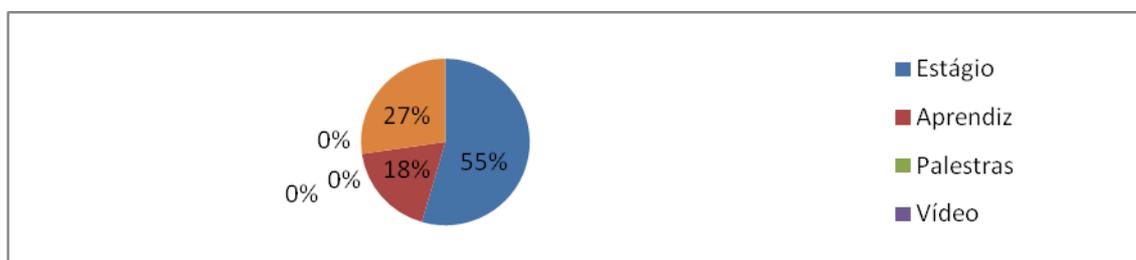


Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Com relação a questão sobre quem foi o responsável por fornecer o treinamento para os funcionários, os dados obtidos apresentados analisam que 64% dos entrevistados afirmaram que quem forneceu o treinamento foi o proprietário da empresa, 18% dos entrevistados afirmaram que o treinamento foi fornecido por outros funcionários, 9% responderam que o treinamento foi dado por um funcionário antigo e 9% dos entrevistados afirmaram que o mesmo foi dado pelo gerente. Analisa-se que o proprietário é presente ativo no treinamento dado aos seus funcionários.

Na questão apresentada a seguir, busca-se analisar o método que foi utilizado para o treinamento dos entrevistados.

Gráfico 4.39: Método utilizado para o treinamento.



Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

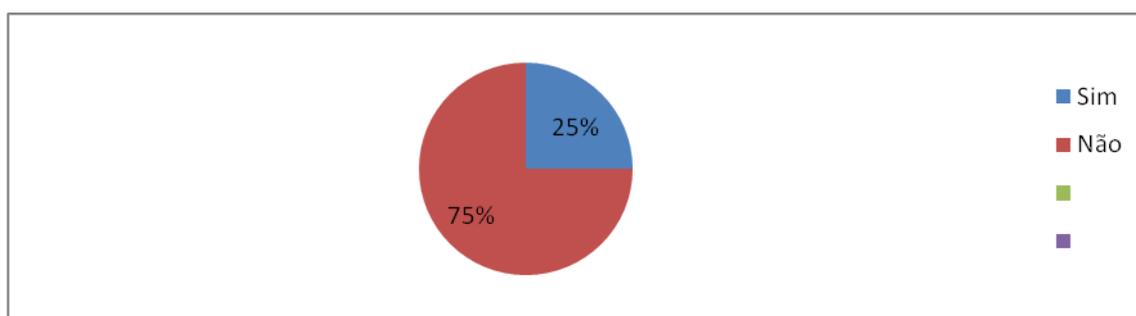
Existem diferentes formas as qual o treinamento pode ser executado capacitando os trabalhadores na realização eficiente da execução do seu trabalho. Relacionado às diferentes formas em que o treinamento pode ser realizado Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) afirmam que “o treinamento pode ser dado no cargo, fora dele ou de ambos os modos”. Os autores também citam que “estágios,

treinamento como aprendiz e rotação de cargos são formas comuns de treinamento no emprego”. (SCHERMERHORN; HUNT E OSBORN, 1999)

De acordo com os dados obtidos apresentados no gráfico, 55% dos entrevistados afirmam que o estágio foi o método utilizado para o treinamento, 27% responderam que não passaram por nenhum método de treinamento e 18% afirmaram que passaram por aprendiz para o treinamento inicial, nenhum dos outros aspectos citados na pesquisa foram utilizados.

O questionamento subsequente objetivou identificar se os mesmos concorreram pela vaga com outros candidatos no processo de recrutamento.

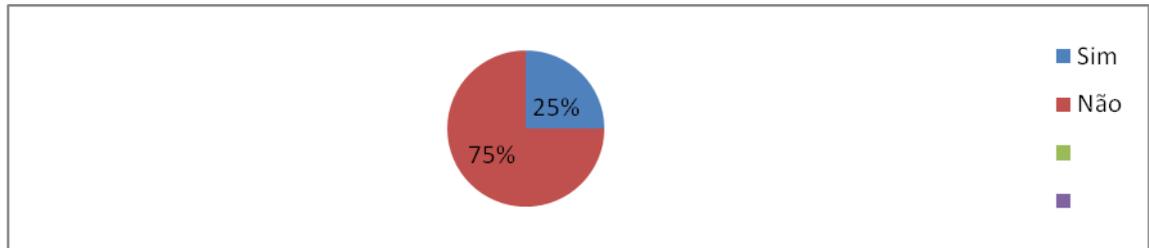
Gráfico 4.40: Concorrência de vagas com outros candidatos.



Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Relacionado a se os entrevistados concorreram com outros candidatos pela vaga de emprego no processo de recrutamento, o gráfico analisa em relação aos dados obtidos na pesquisa que 75% dos entrevistados não concorreram com outros candidatos no recrutamento e 25% afirmaram que concorreram com outros candidatos. Analisa-se que os gerentes e dirigentes escolhem a pessoa ao qual desejam que preencham o cargo devido a fatores que os mesmos consideram favoráveis. Deixando-se de lado a análise das competências e capacidades de diferentes candidatos e assim auxiliaria na escolha do candidato que estivesse mais inserido no perfil e exigências da empresa ou função.

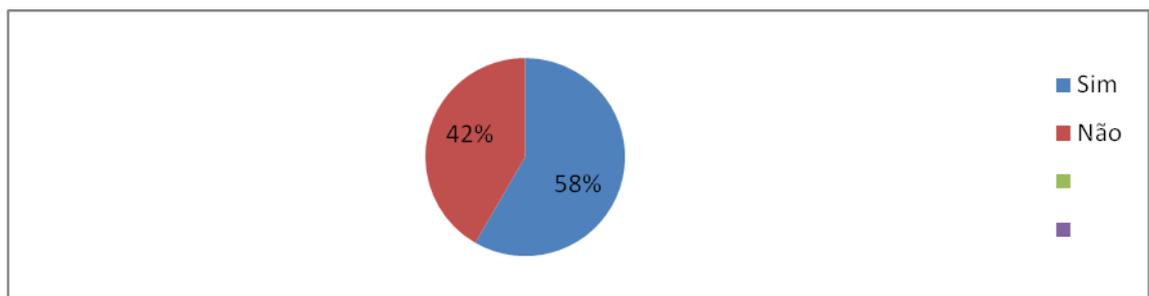
Na décima quinta questão objetivou-se identificar se os colaboradores foram submetidos a métodos de seleção para admissão e inserção na empresa.

Gráfico 4.41: Utilização de métodos de seleção.

Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Com relação a se os entrevistados foram submetidos a algum método de seleção em seu processo de inserção dentro da empresa, o gráfico analisa de acordo com os dados obtidos na pesquisa que 75% dos entrevistados não passaram por nenhum método de seleção para a admissão ao emprego e 25% afirmaram passar por métodos de seleção para a contratação. Os participantes que foram submetidos a métodos de análise na seleção todos afirmaram que passaram apenas por entrevistas para a seleção. Analisa-se que não há uma utilização formal de métodos para analisar comportamentos, competências entre outros fatores importantes e individuais de cada candidato através da seleção.

No próximo questionamento que será apresentado buscou-se analisar se os entrevistados consideram seu trabalho seguro por não colocar os mesmos em devidos riscos.

Gráfico 4.42: Consideração sobre a segurança do trabalho (Segurança e Saúde).

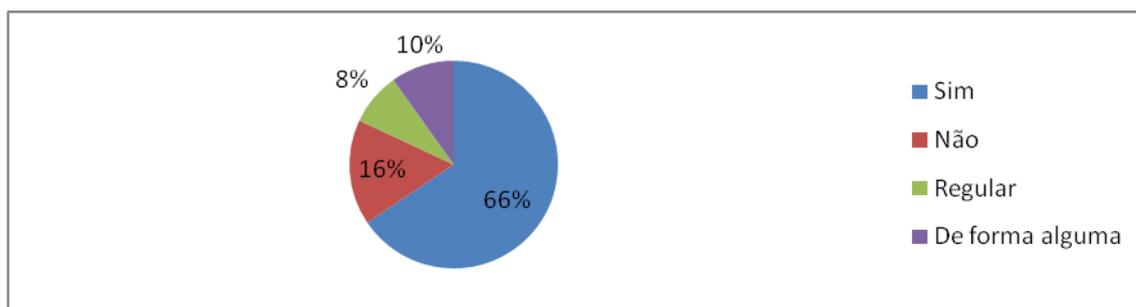
Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

A segurança no trabalho em relação aos riscos aos quais os trabalhadores podem estar expostos afetando também a sua saúde tem sido um fator que têm adquirido grande importância dentro das pequenas, médias e grandes empresas. As empresas têm aderido métodos de segurança para minimizar e aniquilar os riscos presentes para não implicar em certas complicações futuras, relacionado a segurança no trabalho Dessler (2009) define em relação ao mesmo que “um ambiente de trabalho seguro e livre de

acidentes é importante por várias razões. Uma delas é a impressionante natureza dos números relacionados à segurança e a acidentes de trabalho”. Com relação a questão sobre a consideração que os colaboradores possuem sobre a segurança do trabalho, o gráfico analisa que 58% dos entrevistados consideram o seu trabalho seguro não acarretando riscos e 42% afirmaram que não consideram o trabalho seguro, vindo dessa forma riscos para a saúde.

Na próxima questão subsequente buscou-se analisar se os colaboradores consideravam a empresa em que trabalham preocupadas com questões de saúde e segurança com relação aos mesmos.

Gráfico 4.43: Consideração sobre a preocupação em quesitos de segurança.



Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

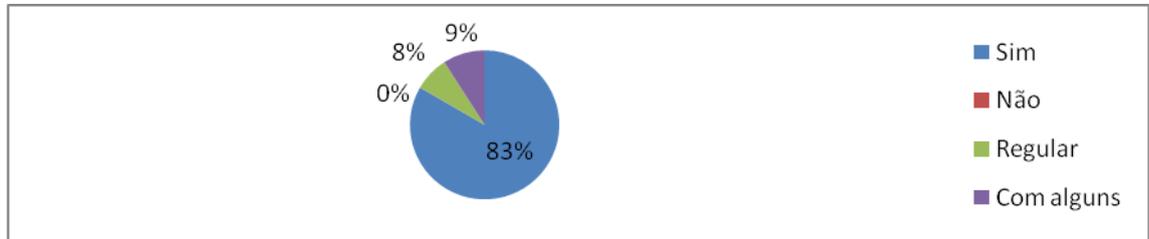
Relacionado aos riscos para a segurança do colaborador, Milkovich e Boudreau (2008) afirmam que “ os riscos para a segurança são aqueles aspectos do ambiente de trabalho que têm potencial de causar um acidente imediato e, às vezes, violento ao empregado”, em relação aos riscos à saúde do colaborador, os mesmos também citam que “são aqueles aspectos do ambiente de trabalho que, vagarosa e cumulativamente (e, em geral, irreversivelmente), levam à deterioração da saúde de um empregado”. (MILKOVICK E BOUDREAU, 2008)

Qualquer risco ao qual o colaborador esteja exposto pode comprometer o seu rendimento ou ocasionar consequências piores, o gráfico mostra de acordo com os dados obtidos, que 66% dos entrevistados consideram que a empresa se preocupa com questões de segurança relacionados aos colaboradores, 16% consideram que a empresa não se preocupa com essas questões, 10% afirmaram que de forma alguma a empresa preocupa-se com a segurança e 8% responderam que consideração a preocupação regular.

Na questão subsequente que será apresentada, objetivou-se analisar se os

colaboradores consideram que possuem uma boa relação os seus colegas de trabalho.

Gráfico 4.44: Boa relação com os colegas de trabalho.

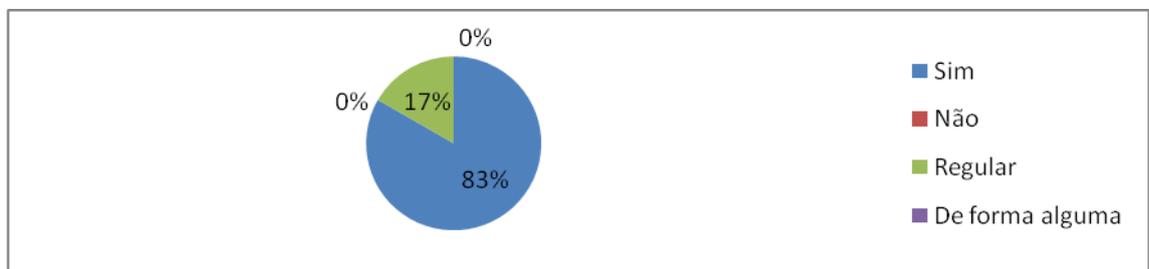


Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Com relação ao gráfico analisado de acordo com os dados obtidos, 83% dos entrevistados afirmam ter uma boa relação com os seus colegas de trabalho, 9% afirmam que obtêm uma boa relação apenas com alguns colegas e 8% consideram essa relação regular.

A questão subsequente, objetivou analisar se os colaboradores consideram que possuem uma boa relação os gerentes ou proprietários.

Gráfico 4.45: Boa relação com gerentes ou proprietários.



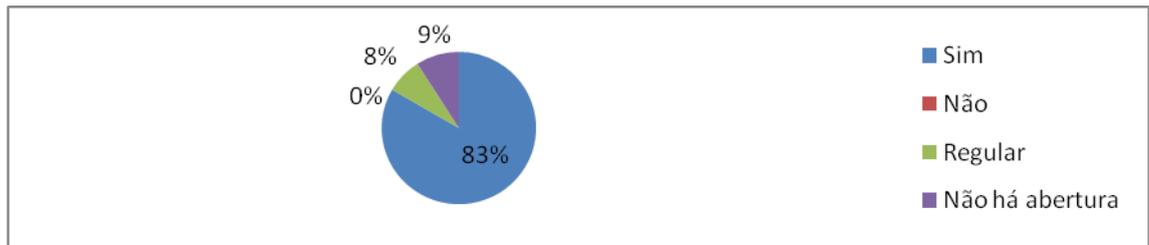
Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

A boa relação com os gerentes e proprietários é um fator importante para o desempenho do trabalhador, relacionado a importância da comunicação e do relacionamento Limongi-França (2007) afirma sobre a mesma que “as funções da comunicação dentro do grupo e da organização referem-se ao controle, à motivação, à expressão emocional e às informações”.

De acordo com o gráfico apresentado em relação à consideração que os trabalhadores têm em obter um bom relacionamento com os seus gerentes e proprietários, 83% dos entrevistados afirmaram ter uma boa relação com os seus gerentes e chefes e 17% consideram a relação com os mesmos regular. Analisa-se assim que a maior porcentagem dos entrevistados não vê problemas na relação com os seus dirigentes.

No questionamento a seguir, será analisado se os colaboradores consideram que possuem uma boa comunicação com os seus dirigentes e se os mesmos consideram que eles estão aptos a os ouvir.

Gráfico 4.46: Boa comunicação com os responsáveis.

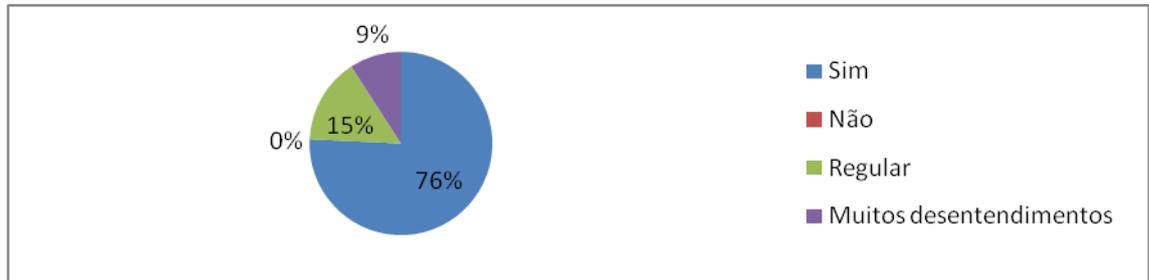


Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Relacionado à importância dos gerentes e proprietários estarem aptos a ouvir os seus funcionários Milkovich e Boudreau (2008) afirmam que “fornecer um retorno das informações aos empregados é essencial. Ele significa que a administração estava atenta e ouvindo suas opiniões”. Quando os dirigentes ouvem os seus funcionários eles dão abertura para que os mesmos comuniquem certas situações aos quais os mesmos não estavam cientes, analisem mudanças ou aspectos aos quais os dirigentes não conseguiram observar entre outros fatores.

Com relação à questão sobre se os colaboradores consideram que possuem uma boa relação com os responsáveis, o gráfico analisa que 83% dos entrevistados consideram que possuem uma boa comunicação com os seus gerentes e chefes e que os mesmos estão aptos a ouvi-los, 9% consideram que não há abertura para uma boa comunicação com os mesmos e 8% consideram a comunicação regular.

Na questão apresentada subsequentemente, buscou-se analisar se os colaboradores consideram que há trabalho em equipe positivo entre todos os funcionários.

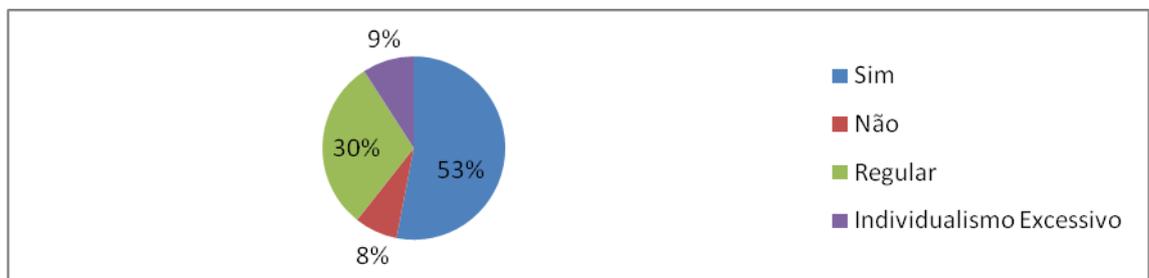
Gráfico 4.47: Trabalho em equipe positivo

Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

O trabalho em equipe quando exercido de forma positiva e eficaz pode trazer inúmeras melhorias e benefícios para dentro da empresa. O trabalho em equipe de acordo com Paschoal (2006) o mesmo afirma que “em toda empresa, assim como em toda grande realização. Sozinho não se consegue muita coisa”. A afirmação é completamente correta já que os indivíduos precisam um dos outros para a realização de objetivos.

Relacionado ao questionamento sobre os colaboradores considerarem que possuem um trabalho em equipe positivo dentro da empresa, de acordo com os dados obtidos, o gráfico mostra que 76% dos entrevistados afirmam que há trabalho em equipe positivo em relação ao mesmo e aos seus colegas de trabalho, 15% consideram o trabalho em equipe regular dentro da organização e 9% consideram que existem muitos desentendimentos no trabalho em equipe dentro da empresa.

A questão analisada a seguir, objetivou identificar se os colaboradores consideram que existe auxílio de um funcionário para com o outro dentro da empresa para alcance de resultados.

Gráfico 4.48: Auxílio entre funcionários

Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

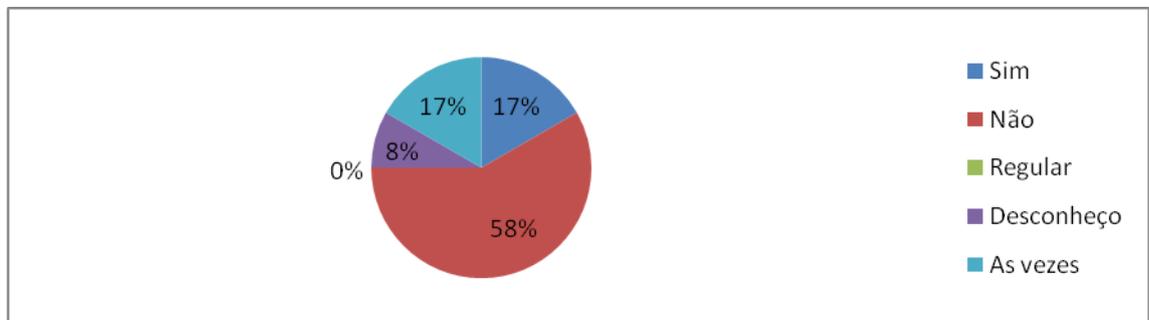
Com relação ao auxílio entre um funcionário para com o outro dentro da empresa, o gráfico analisa que 53% dos entrevistados responderam que há esse auxílio na busca do alcance de resultados, 30% consideram regular o auxílio para um com o

outro dentro da empresa, 9% afirmaram que há individualismo excessivo e 8% responderam que não há ajuda de um para com o outro.

Analisa-se que a relação entre pessoas e grupos é estritamente difícil já que ambos possuem diferentes pensamentos, comportamentos e personalidades, mas devem-se tomar atitudes que tornem a convivência mais fácil de lidar.

O próximo questionamento que será analisado busca identificar se os colaboradores acreditam que a empresa esteja engajada em alguma causa social ou ambiental.

Gráfico 4.49: Engajamento das empresas em causas sociais ou ambientais.

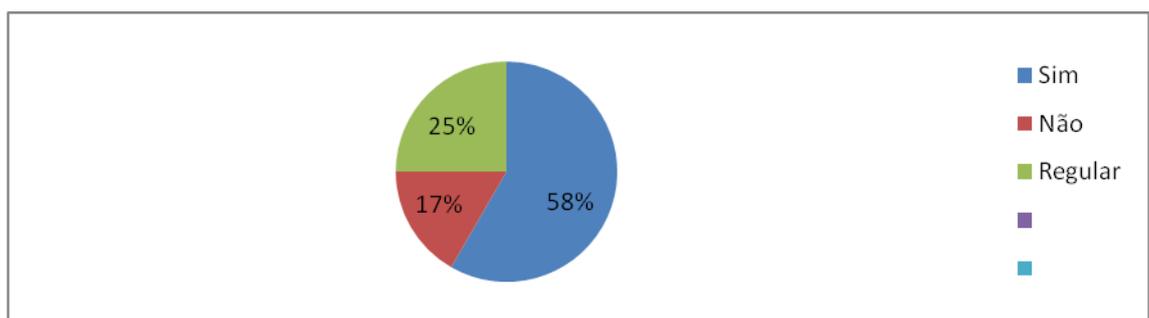


Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Em relação ao conhecimento dos funcionários do engajamento da empresa ao qual trabalham em alguma causa social ou ambiental, o gráfico apresenta que 58% dos entrevistados não sabem sobre engajamentos das empresas em devidas causas, 17% acreditam que a empresa esteja atuando em alguma causa, 17% dos entrevistados acredita que as vezes as empresas se engajam em causas ambientais ou sociais e 8% confirmam que desconhecem qualquer engajamento.

No questionamento apresentado a seguir, buscou-se identificar qual o nível de satisfação dos colaboradores dentro das empresas em que trabalham.

Gráfico 4.50: Nível de satisfação dentro da empresa

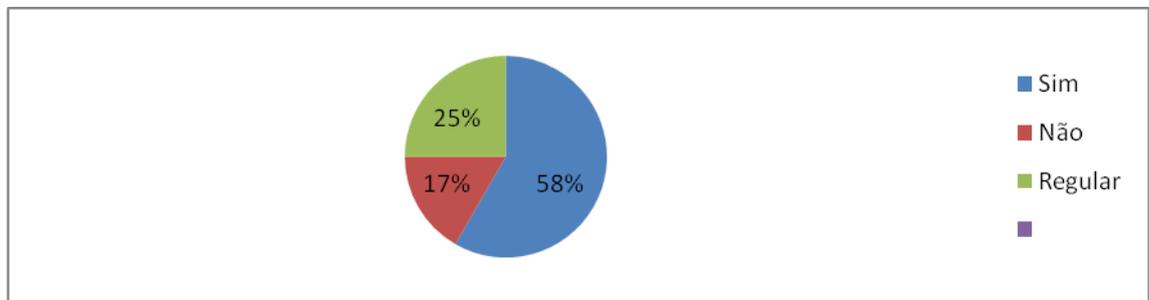


Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Com relação aos dados obtidos sobre a realização e satisfação dos funcionários dentro da empresa em que atuam, o gráfico apresenta que 58% dos entrevistados responderam que se sentem satisfeitos ou realizados dentro das empresas em que trabalham 17% não se sentem realizados e satisfeitos e 25% dos entrevistados consideram regular o seu nível de satisfação e realização dentro da empresa.

Na questão apresentada subsequentemente buscou-se analisar se os colaboradores podem crescer juntamente com a empresa em que trabalham.

Gráfico 4.50: Acreditar no crescimento junto com a empresa.



Fonte: (Dados da pesquisa, 2015)

Sobre as perspectivas que os colaboradores possuem em acreditar que podem crescer juntamente com o crescimento da empresa, o gráfico apresenta de acordo com os dados obtidos que 58% dos entrevistados acreditam que podem crescer juntamente com a empresa, 25% responderam que consideram esse crescimento regular e 17% consideram que não podem obter crescimento juntamente com a empresa. Assim, analisa-se que há perspectivas positivas em relação aos colaboradores e as empresas sobre o crescimento de ambos.

5. GESTÃO DE PESSOAS EM MPE É POSSÍVEL?

O centro de compras Fábrica da Moda possui um número consideravelmente grande de micro e pequenas empresas atuantes no local, as mesmas auxiliam na geração de empregos e têm fator influente para a economia Caruaruense e Pernambucana.

As MPE's situadas no local empregam muitos trabalhadores e oferecem oportunidades empregatícias, mas a questão que foi analisada é, as empresas têm cumprido com uma gestão de pessoas favorável para atender as necessidades e aumentar o nível de satisfação dos trabalhadores beneficiando também as mesmas?

Verifica-se que as práticas de gestão de pessoas são quase inexistentes nessas micro e pequenas empresas situadas no local, atentando a uma realidade que muitos não conhecem e que podem fazer parte do cotidiano de muitas MPE's em todo o Brasil.

Existe uma clara visualização de que as práticas de gestão de pessoas não são executadas da forma correta nas empresas pesquisadas, as mesmas utilizam apenas as práticas que se mostrem mais simples.

Alguns aspectos percebidos inicialmente foram que, primeiramente os gerentes e proprietários entrevistados em resposta a muitas questões ressaltando as práticas de gestão de pessoas e a importância das mesmas e sua implantação, afirmavam que consideravam importante ou concordavam que a implantação das mesmas traria benefícios para a organização. Quando os mesmos eram questionados se implantavam as práticas ou se ofereciam alguma melhoria ou forma de beneficiamento, as respostas de afirmação negativa foram constantes, muitos também afirmavam que viam desvantagens financeiras ou não acreditam que aquilo beneficiaria a empresa não dando a devida importância relacionada a gestão eficaz.

Verificou-se analisando os aspectos citados pelos colaboradores que os benefícios de forma geral que os mesmos recebem através de seus empregadores também são mínimos. Pode-se considerar que os mesmos recebem apenas o que é básico para o suprimento e sustentação dos mesmos.

Alguns pontos específicos observados foram primeiramente que as remunerações na maioria dos casos não ultrapassa de um salário mínimo, os colaboradores não recebem comissões pelas suas vendas ou algum tipo de aumento

remunerativo, os benefícios recebidos pelos mesmos são básicos onde muitos recebem apenas benefícios no auxílio de transporte ao trabalho, não há oportunidades de carreira e crescimento profissional consideráveis, as relações sobre satisfação no trabalho e perspectivas de crescimento com a empresa seguem consideravelmente empatadas, assim, observa-se que não há um nível alto de satisfação, não há utilização de métodos formais de seleção ou recrutamento, em muitos casos o treinamento ainda não é oferecido aos trabalhadores e a maioria dos colaboradores não sabem se a empresa está engajada em causas sociais ou ambientais.

Verificou-se também alguns aspectos positivos de acordo com as respostas dos colaboradores. Com relação a comunicação com os seus gerentes e chefes, os mesmos consideram em sua maioria boa, relacionado ao trabalho em equipe com os outros empregados os mesmos consideram em sua maioria que o trabalho em equipe é positivo e em relação a segurança a maioria dos colaboradores acreditam que não sentem visualizam riscos em executar o seu trabalho.

Assim afirma-se que existem muitas contradições relacionadas as respostas dos gerentes e responsáveis pelas empresas, onde os mesmos consideram a importância das práticas de gestão de pessoas, mas não o fazem, isso pode acarretar a um nível maior de insatisfação de seus colaboradores trazendo desvantagens a empresa.

Concluindo-se assim, que na maioria das respectivas empresas, a gestão de pessoas não é executada ou não é realizada da forma correta já que muitos proprietários consideram desnecessária a implementação das práticas de gestão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vários fatores conclusivos serão apresentados, mas, um fator de importante relevância para as melhorias dentro da empresa e que não pode ser deixado de lado é a valorização do capital humano que têm sido considerados como irrelevante por muitos micros e pequenos empresários.

O capital humano deve ser alocado e considerado como um fator forte dentro da organização, o envolvimento dos mesmos com os seus líderes criará laços de relacionamento e comunicação de maior eficácia melhorando de maneira significativa muitos aspectos internos da empresa.

Tendo em vista o resultado da pesquisa de campo, percebe-se que a maioria das empresas entrevistadas não se utilizam de práticas de gestão de pessoas eficientes tornando-as quase inexistentes dentro das mesmas. Observa-se que os dirigentes oferecem aos seus colaboradores apenas aquilo que é viável aos mesmos, apenas o que não cause desvantagens financeiras ou onde os mesmos não precisem efetuar investimentos.

O presente trabalho objetivou identificar se as práticas de gestão de pessoas eram de fato executadas dentro das micro e pequenas empresas. De acordo com o problema de pesquisa inicial que estava direcionado em identificar quais as principais dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas em executar as práticas de gestão de pessoas em seus estabelecimentos e se as mesmas os faziam, conclui-se que existem inúmeras dificuldades e barreiras por diferentes fatores que dificultam a implantação dessas práticas.

Observa-se que as mesmas não são executadas de forma correta, por muitas vezes executadas de forma ineficiente. Por se tratar de micro e pequenas empresas e alguns fatores serem menos propícios a essas do que a empresas maiores, as mesmas encontram desvantagens em fazer principalmente investimentos em aspectos relacionados aos colaboradores.

Os objetivos da pesquisa foram analisados em diferentes pontos,

primeiramente o objetivo estava voltado a verificação do funcionamento das práticas de gestão de pessoas dentro das empresas pesquisadas. Assim, analisou-se que a implantação das mesmas tem baixíssimos índices de implementação, sendo quase que desprezíveis dentro dessas empresas.

Subseqüentemente, objetivou-se identificar as características que as empresas possuíam em particular em relação a implementação das práticas de gestão de pessoas. Relacionados ao mesmo, observa-se que as empresas possuem muitas características em comum, já que as mesmas oferecem basicamente os mesmos tipos de benefícios ou melhorias básicas aos seus trabalhadores, assim, podendo ser consideradas como benefícios e melhorias quase inexistentes.

Verificou-se em como se dava o cumprimento dessas políticas e práticas de gestão nas empresas pesquisadas, como citado anteriormente, pode-se considerar um nível relativamente baixo de cumprimento e implantação das práticas nas mesmas.

Os problemas analisados e observados diante da pesquisa, primeiramente seriam as contradições em relação as respostas dadas pelos gerentes e proprietários que sabem a importância da utilização das práticas de gestão de pessoas e da implantação das mesmas, mas não a executam em sua maioria.

Outro problema analisado e verificado diante da pesquisa relacionado aos colaboradores são que os mesmos recebem da empresa e de seus dirigentes apenas aspectos básicos para o suprimento das necessidades, não usufruindo de políticas remunerativas, benefícios adicionais, políticas de oportunidades de carreira e crescimento, entre outros aspectos relacionados a gestão de pessoas que são deixados de lado pelos dirigentes e que não são oferecidos aos colaboradores.

Analisa-se em relação ao objetivo de identificar em como os funcionários são afetados pela não implantação de práticas de gestão de pessoas conclui-se que, quando não há investimentos em melhorias dentro da empresa, principalmente no fator humano que são os colaboradores, os riscos de insatisfação, desmotivação, perda de talentos e de funcionários comprometidos aumentam gradativamente, lembrando que os mesmos lidam todos os dias diretamente com os clientes finais e analisam muitos fatores que não são percebidos muitas vezes pelos responsáveis.

Os colaboradores possuem importância, pois os mesmos estão

atentos a questões de venda, saída de produtos e muitos aspectos em especial que por muitas vezes, os gerentes e proprietários devido à ausência, não atenção, ou outros fatores deixam passar despercebidos, investir nos mesmos é a maior geração de riqueza que os dirigentes terão para sua empresa

Assim a não elaboração de uma gestão de pessoas pode afetar diretamente a empresa e os seus colaboradores, por exemplo, colaboradores desmotivados e insatisfeitos podem reduzir o seu desempenho e a sua produtividade nas funções exercidas, ocasionando a um atendimento ineficiente para com os clientes finais, havendo assim diminuição de vendas e lucros e problemas causados a reputação da empresa.

Em relação as limitações e dificuldades encontradas durante a pesquisa, considera-se que a indisposição de algumas empresas em auxiliar na pesquisa e responder aos questionários tenha sido uma das maiores limitações, a ausência de muitos gerentes e proprietários das empresas em seus estabelecimentos dificultou uma maior coleta de dados já que em sua maioria os colaboradores é que ficam responsáveis pela empresa e a preocupação em exposição dos dados mostrou-se evidente por parte dos gerentes e proprietários pesquisados e principalmente dos colaboradores que sentiam certo receio em responder tais questões.

A pesquisa mostrou-se enriquecedora devido a atentar a realidade muitas vezes não percebida por muitos indivíduos e empreendedores em como realmente se dá o funcionamento de muitas micro e pequenas empresas, já que as mesmas são umas das maiores responsáveis pela geração de empregos e rendas na economia brasileira.

Analisar as mesmas de uma forma mais profunda, interna e externamente pode acrescentar inúmeros aspectos não percebidos a futuras pesquisas voltadas a esse propósito. Atentando a realidade melhora as perspectivas de visualização do mundo ao nosso redor.

Conclui-se então que as organizações devem atrelar suas estratégias com relação a atender e beneficiar todos os seus colaboradores, dando subsídios a estímulos que acrescentem os mesmos e as organizações. Investir em práticas de gestão de pessoas e em um RH estruturado dentro da empresa pode acarretar gradativos crescimentos a organização. Investir em colaboradores satisfeitos, bem remunerados, assegurados, confiantes, motivados e com

perspectivas de crescimento, afetará diretamente e influenciará a maior qualidade da execução do trabalho, maior qualidade das vendas e respectivamente a satisfação dos clientes finais e aumento dos lucros. Outro aspecto importante com esse investimento e adoção de tais práticas faz com que a empresa se diferencie das demais concorrentes e ganhe maiores parcelas de mercado, aumento respectivamente o nome e patrimônio empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTOR, B. M. J. **Estratégias para a Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução á Teoria Geral da Administração**. 9 ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

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

FÁBRICA DA MODA. 2015 .Disponível em: >
<http://www.caruarufabricadamoda.com/portal/index.php/fabrica-da-moda><. Acessado em: 25/11/2015

FERRONATO, A. J. **Gestão Contábil-Financeira de Micro e Pequenas Empresas: Sobrevivência e Sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2011

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HONÓRIO, J. B., MATTOS, P. C. L., FEITOSA, M. G. G, PEDERNEIRAS, M. **Consultoria Organizacional: Teorias e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Comércio**. 2013.

Disponível em: > <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/comercio.html><. Acessado em: 10/01/2016

ISIDORO, D. F. **A Gestão de Pessoas nas Pequenas e Médias Empresas**. 2013. Disponível em: ><http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/8422/a-gestao-de-pessoas-nas-pequenas-e-medias-empresas.html><. Acessado em: 15/10/2015

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LACERDA, A. **Agreste têm 2º maior polo têxtil do país**. 2013. Disponível em: ><http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,agreste-tem-2-maior-polo-textil-do-pais-imp-,981078>< Acessado em: 25/11/2015

LIMONGI- FRANÇA, A. C. **Prática de Recursos Humanos - PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos da Administração: introdução á teoria geral e aos processos da administração**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W.;**Administração de Recursos Humanos;**

- tradução Reynaldo C. Marcondes. 1 ed. 6 reimpr., São Paulo: Atlas, 2008.
- PASCHOAL, L. **Gestão de Pessoas**: nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- PERNAMBUCO GOVERNO DO ESTADO. **Jucepe: Comércio de Roupas e Minimercados são as Atividades Empresariais mais Procuradas**. 2013. Disponível em: <<http://www.pe.gov.br/blog/2013/08/14/jucepe-comercio-de-roupas-minimercados-sao-as-atividades-empresariais-mais-procuradas/>>. Acessado em: 25/11/2015
- RICHARDSON, R. J.; colaboradores José Augusto de Souza Peres... (et al.). **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. 3 ed. 11 reimpr., São Paulo: Atlas, 2010.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- ROSA, L. E. P, BOOG, M. G. **Conceitos Gerais de Gestão de Pessoas: estratégias e tendências**, volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- SCHERMERHORN, J. R. J.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. tradução Sara Rivka Gedanke. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SCHMIDT, S; BOHNENBERGER, M. C.; **Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional**: entrepreneurial profile and organizational performance. ANPAD, RAC, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 6, p. 450-467, Jul./Ago. 2009.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Programas de Incentivos aos Microempreendedores**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=Programas%20de%20Incentivo%20aos%20Microempreendedores>>. Acessado em: 05/10/2015
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acessado em: 07/10/2015
- SOUZA, R. *Cultura da Empresa Familiar x Gestão Empresarial*. 2001. 86 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e de Empresas) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2001.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e Procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008
- TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa:**

Estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TEIXEIRA, E. **As Três Metodologias**: Acadêmica, da Ciência e da Pesquisa. 7 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

TRIBUTÁRIO. OPÇÃO PELO SIMPLES. RECEITA BRUTA ANUAL. LIMITES. LEI 9.317 /1996, LEI 9.841 /1999, **DECRETO** 5.028 /2004 E LEI 11.196 /2005.

TEMPUS REGIT ACTUM. 1. O sistema de proteção assegurado pela Constituição Federal às micro e pequenas empresas, nos termos dos arts. 170 , IX e 179 , da CF/88 XAVIER, R. **Gestão de Pessoas, na Prática**: Os Desafios e as soluções. 2 ed. São Paulo: Gente, 2006.

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO RELACIONADO AOS GERENTES E PROPRIETÁRIOS

Objetivo: Analisar se as práticas de gestão de pessoas são implantadas e possíveis dentro das micro e pequenas empresas do centro de compras Fábrica da Moda localizada na cidade de Caruaru-PE.

Empresa: _____ **Público:** **Gerência e Diretores**

1- Há quantos anos existe a empresa?

Menos de 1 ano De 1 a 2 anos 2 a 5 anos 5 a 10 anos

2- Qual o seu cargo?

Gerente Proprietário Sócio Supervisor

3- Você acredita que o incentivo salarial é importante para motivação dos funcionários em suas devidas funções?

Sim Não Sem dúvidas Regular

4- A empresa utiliza políticas para aumento da remuneração do funcionário, como: Bonificações, Comissões entre outros?

Sim Por período Não

Se sim, qual ou quais? _____

5- Você acredita que há desvantagem financeira ou por outros motivos em questão, em implantar melhorias de remuneração para os funcionários?

Sim Não Sem dúvidas Depende da situação da empresa

6- A empresa oferece benefícios para os seus funcionários, como: Vale Alimentação, Transporte, Assistência Médica, Lazer entre outros?

Sim Não

7- Você acredita que fornecer benefícios aos funcionários trás melhorias para eles e para a empresa?

Sim Não Sem dúvidas De forma alguma

8- Há desvantagens financeiras em acrescentar benefícios ou melhores remunerações para os funcionários?

Sim Não Regular Muitas

9- Os funcionários têm oportunidades de crescimento dentro da empresa, como por exemplo: Melhorias de Cargo?

Sim Não Depende do esforço individual As vezes

10- Você acredita que dando oportunidades de carreira para os mesmos, isso aumentará os níveis de satisfação e motivação dos seus funcionários?

Sim Não Regular De forma alguma

11- Qual o meio utilizado de recrutar os novos funcionários para trabalhar na empresa?

Indicações Pessoas Conhecidas Processo de Recrutamento
Familiars

12- Os novos concorrentes a funcionários passam por processo de seleção?

Sim Não

13- Quais os métodos de seleção utilizados para escolher os novos funcionários?

Testes Psicológicos Provas Entrevistas Todos
Outros Nenhum

Se outros, quais? _____

14- Os gastos com seleção e recrutamento para a empresa, você considera que são:

Necessários e Vantajosos Desnecessários Prefiro a informalidade

15- A empresa oferece treinamento para os novos funcionários?

Sim Não

Se sim, quis? _____

16- Você considera importante o investimento em um treinamento adequado para a melhoria do trabalho dos funcionários?

Sim Não

17- A empresa faz esses investimentos para a melhoria dos trabalhadores?

Sim Não Regularmente As vezes

18- Você considera que tem uma boa relação e uma boa comunicação com os funcionários?

Sim Não Com alguns Apenas com a administração

19- Você acredita que sempre ouve os seus funcionários, adotando novas ideias, discutindo problemas com eles entre outras coisas?

Sim Não Não há necessidade Fundamental

20- A empresa adere práticas de segurança no trabalho para facilitar e não prejudicar os funcionários?

Sim Não Regularmente Não influencia

Se sim, quais as práticas: _____.

21- A empresa toma alguma atitude de preocupação com a responsabilidade social ou ambiental?

Sim Não Sempre Não influencia

Se sim, quais as práticas adotadas: _____.

22- Você considera que os seus trabalhadores estão satisfeitos dentro da empresa?

Sim Não Tenho dúvidas As vezes

23- A empresa se preocupa com uma política de Gestão de Pessoas bem estruturada dentro da empresa?

Sim Não Regular

24- Você considera um crescimento positivo investir no RH da empresa?

Sim Não Regular

Se não, por qual motivo: _____.

25- Você acredita que funcionários satisfeitos equivalem ao maior crescimento da empresa?

Sim Não Regular Fundamental

[

APÊNDICE 2

QUESTIONÁRIO VOLTADO AOS COLABORADORES

Objetivo: Analisar se as práticas de gestão de pessoas são implantadas e possíveis dentro das micro e pequenas empresas do centro de compras Fábrica da Moda localizada na cidade de Caruaru-PE.

Empresa: _____

Público: Colaborador

1- Há quanto tempo você trabalha na empresa?

0 a 6 meses 6 a 1 ano 1 a 2 anos 2 a 4 anos Mais de 5 anos

2- Gosta de trabalhar na empresa?

Sim Não Regular Insatisfeito

3- O salário recebido pelo trabalho exercido tem atendido as suas necessidades básicas e pessoais?

Sim Não Regular Insatisfeito

4- Qual sua média salarial?

Até 1 salário mínimo Mais de 1 salário mínimo De 2 a 3 salários mínimos

5- Você recebe comissões por vendas como um meio de aumentar sua remuneração?

Sim Não Apenas por certos períodos

6- A empresa oferece algum tipo de benefício, como por exemplo: Assistência Médica, Vale Alimentação, Transportes, Lazer entre outros?

Sim Não

Se sim, responda qual o tipo de benefício: _____.

7- Desde a sua entrada até a empresa, você continua exercendo a mesma função?

Sim Não Já mudei de função, mas retornei para a mesma

8- Você já foi promovido de um cargo ou função para outro?

Sim Não

Se já foi promovido de algum cargo, qual foi o mesmo: _____.

9- Você acredita que a empresa oferece oportunidades de carreira dentro da mesma, ou seja, se a mesma ajuda no crescimento profissional?

Sim Não Regular Depende do desempenho do trabalhador

10- A mudança de cargo ou melhoria profissional dentro da empresa aumentaria sua satisfação e motivação?

Sim Não Regular

11- A empresa forneceu treinamento logo quando você foi admitido para trabalhar?

Sim Não

12- O treinamento dado a você foi executado por:

Gerente Proprietário Outros funcionários Funcionário Antigo

13- Qual o método que foi utilizado para o seu treinamento?

Estágio Inicial Aprendiz Palestras Vídeos Mudança de Cargo

14- Você concorreu pela vaga com alguns outros participantes no recrutamento?

Sim Não

15- Você participou de algum método de seleção para ocupar o cargo, através de: Provas, Entrevistas, Testes Psicológicos entre outros?

Sim Não

Se sim, quais ou qual foram utilizados na seleção: _____.

16- Você considera o seu trabalho seguro, ou seja, você não vê riscos para a sua saúde ou para acidentes?

Sim Não

Se não, o que lhe incomoda em relação a isto: _____.

17- Você considera a empresa em que trabalha preocupada com questões de saúde e acidentes de trabalho com relação aos funcionários?

Sim Não Regular De forma alguma

Se não, adquiriu algum problema de saúde ou se acidentou: _____.

18- Você obtém uma boa relação com os outros funcionários da empresa?

Sim Não Regular Com alguns funcionários

19- Você obtém uma boa relação com os gerentes ou proprietários da empresa?

Sim Não Regular De forma alguma

20- Você acredita que há uma boa comunicação entre você, seu gerente e chefe, ou seja, eles estão aptos a lhe ouvir?

Sim Não Regular Não há abertura para a comunicação

21- Existe trabalho em equipe positivo entre você e seus colegas de trabalho?

Sim Não Regular Há muitos desentendimentos

22- Há ajuda de um funcionário para com o outro dentro da empresa, para alcance de algum objetivo?

Sim Não Regular Individualismo Excessivo

23- Você acredita que a empresa em que trabalha está engajada em alguma causa social ou ambiental?

Sim Não Regular As vezes Desconheço

24- Você se sente realizado e satisfeito em seu trabalho?

Sim Não Regular

25- Você acredita que pode crescer juntamente com a empresa?

Sim Não Regular Não há perspectivas