

Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

Gabriella de Menezes Baldão
(Organizadora)



 **Atena**
Editora

Ano 2018

Gabriella de Menezes Baldão
(Organizadora)

Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

Atena Editora
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

158 Inovação, gestão estratégica e controladoria nas organizações
[recurso eletrônico] / Organizadora Gabriella de Menezes Baldão.
– Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (Inovação, Gestão
Estratégica e Controladoria nas Organizações; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-85107-69-7

DOI 10.22533/at.ed.697183110

1. Controladoria. 2. Planejamento estratégico. I. Baldão,
Gabriella de Menezes. III. Série.

CDD 658.151

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A “Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações” aborda uma série de livros de publicação da Atena Editora. Em seu I volume, apresenta, em seus 22 capítulos, os novos conhecimentos para Administração nas áreas de Inovação e Gestão.

As áreas temáticas de Inovação e Gestão englobam assuntos de suma importância para o bom andamento de projetos e organizações. O tema Inovação vem sendo cada vez mais pesquisado em função da necessidade da busca constante pela prática desta temática, seja em busca de soluções ou de lucro. O tema Gestão é um assunto que vem evoluindo a cada dia por causa de sua prática ser vital em todas as áreas e departamentos.

Os estudos em Inovação e Gestão estão sempre sendo atualizados para garantir avanços não apenas em organizações, mas na humanidade. Portanto, cabe a nós pesquisadores buscarmos sempre soluções e novas formas de inovar e gerenciar.

Este volume dedicado à Administração traz artigos que tratam de temas que vão desde contabilidade, gestão de pessoas, diversidade geracional até sistemas e tecnologias que visam avanços na área de Administração.

Aos autores dos diversos capítulos, pela dedicação e esforços sem limites, que viabilizaram esta obra que retrata os recentes avanços científicos e tecnológicos nas áreas de Inovação e Gestão, os agradecimentos dos Organizadores e da Atena Editora.

Por fim, desejo que este livro possa colaborar e instigar mais estudantes e pesquisadores na constante busca de novas tecnologias para a área de Administração e, assim, garantir incremento quantitativos e qualitativos na produção de alimentos para as futuras gerações de forma sustentável.

Gabriella de Menezes Baldão

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
AS METODOLOGIAS ATIVAS E O EMPREENDEDORISMO PARA GESTÃO DE NEGÓCIOS E INOVAÇÃO	
<i>Ana Paula Alves Bleck Duque</i>	
<i>Cristina de Carvalho Ares Elisei</i>	
<i>Luciana Tomé de Souza Castilho</i>	
<i>Maria Cristina Carrupt Ferreira Borges</i>	
<i>Paulo César Ribeiro Quinteiros</i>	
<i>Sérgio Roberto Montoro</i>	
CAPÍTULO 2	11
COPRODUÇÃO DE SERVIÇOS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO	
<i>Renato Przychynski</i>	
CAPÍTULO 3	32
QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO POR MEIO DA ESPIRITUALIDADE CORPORATIVA	
<i>Randes de Faria Enes</i>	
<i>Stella Regina Reis da Costa</i>	
CAPÍTULO 4	49
RECUPERAÇÃO JUDICIAL E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO NO SETOR ADMINISTRATIVO DE UMA EMPRESA GAÚCHA	
<i>Sandro Marczewski</i>	
<i>Juliana Jaeschke</i>	
CAPÍTULO 5	68
REFLEXÕES SOBRE AS ORGANIZAÇÕES E OS PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO: METODOLOGIAS E PARTICULARIDADES	
<i>Leila Valente Sirica</i>	
CAPÍTULO 6	85
SISTEMA COMPUTACIONAL DE APOIO AO GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS DE SERVIÇOS DE SAÚDE	
<i>Elmo Rodrigues da Silva</i>	
<i>Neemias Espindola dos Santos</i>	
<i>Luiz Antonio Arnaud Mendes</i>	
<i>Ubirajara Aluizio de Oliveira Mattos</i>	
CAPÍTULO 7	103
SUSTENTABILIDADE NO ENSINO SUPERIOR: O CASO DO UNILASALLE-RJ	
<i>Aleksandra Sliwowska Bartsch</i>	
<i>Silvia Oliveira</i>	
<i>Gustavo Braga</i>	

CAPÍTULO 8	119
TECNOLOGIA E A CARREIRA DOCENTE: UMA ADAPTAÇÃO NECESSÁRIA	
<i>Anderson Ricardo Silvestro</i>	
CAPÍTULO 9	131
TRÂNSITO DE PEDESTRES COM DEFICIÊNCIA FÍSICA E VISUAL: ACESSIBILIDADE SEGUNDO A ABNT	
<i>Keli Luana Hahn</i>	
<i>Liane Marli Schäfer Lucca</i>	
CAPÍTULO 10	141
TRANSPORTE ACESSÍVEL DURANTE OS JOGOS OLÍMPICOS E PARALÍMPICOS RIO 2016 - UMA ANÁLISE NEURO-FUZZY DE ATRIBUTOS DE ACESSIBILIDADE À LUZ DA PERSPECTIVA DO USUÁRIO DAS LINHAS ALIMENTADORAS DO BUS RAPID TRANSIT - RJ	
<i>Priscila da Silva Oliveira</i>	
<i>Leonardo Oliveira</i>	
CAPÍTULO 11	160
A ADMINISTRAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS	
<i>Danielle de Souza Saad</i>	
<i>Gisele Medianeira Cardoso</i>	
<i>Jean Carlos Cavalheiro</i>	
<i>Andréa Vieira Brasil</i>	
CAPÍTULO 12	172
A GESTÃO DA POLÍTICA PÚBLICA EM EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA: UMA PROPOSTA DE REVISÃO DAS AÇÕES ADMINISTRATIVAS E ACADÊMICAS EM BUSCA DA EFICIÊNCIA DA RELAÇÃO ENTRE DISCENTES MATRICULADOS E FORMADOS NO ÂMBITO DO SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB	
<i>Carlos Cezar Modernel Lenuzza</i>	
<i>Luiz Alberto Rocha de Lira</i>	
<i>Luciana Calabró</i>	
CAPÍTULO 13	187
A IMPORTÂNCIA DOS MÉTODOS DE GESTÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS	
<i>Angelo Cesar Tozi Christo</i>	
<i>Daniele Castelan do Nascimento</i>	
<i>Luan Tomazini Barbos,</i>	
<i>Uanderley Moreira</i>	
<i>Faculdade Multivix, Administração,</i>	
CAPÍTULO 14	200
A INFLUÊNCIA DO PRONAF NA ECONOMIA REGIONAL E NA GERAÇÃO DE RENDA EM PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS	
<i>Marco Antonio da Costa Malheiros</i>	
<i>Cláudio Edilberto Höfler</i>	
<i>Bruno Rafael Pivotto</i>	
<i>Bruna Gabriela Warmbier</i>	

CAPÍTULO 15	215
AVALIAÇÃO DA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE CARREIRAS SOB A ÓTICA DOS FORMANDOS NOS CURSOS DE SAÚDE DE UMA UNIVERSIDADE PRIVADA DE BELO HORIZONTE – MG	
<i>Eder Júlio Rocha De Almeida</i>	
<i>Arthur Guimarães Gonçalves dos Santos</i>	
<i>Maria do Socorro Pacheco Pena</i>	
<i>Tiziane Rogério Madureira</i>	
<i>Júnia Cordeiro dos Santos</i>	
<i>Jussara Basílio de Souza</i>	
CAPÍTULO 16	231
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR MÚLTIPLAS FONTES: UM ESTUDO SOBRE OS CONCEITOS INTRÍNSECOS AO MODELO	
<i>Denise Del Peloso de Castro</i>	
<i>Stella Regina Reis da Costa</i>	
CAPÍTULO 17	247
COMPARTILHAR PARA TRANSFORMAR: REFLEXÕES SOBRE O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO MUNICIPAL EM UMA PREFEITURA DO MEIO-OESTE CATARINENSE.	
<i>Sonia A Borchers</i>	
<i>Luciana D Traverso</i>	
<i>Isaque G Koche</i>	
<i>Debora Bobsin</i>	
<i>Roberto de Gregori</i>	
CAPÍTULO 18	265
CONTABILIDADE AMBIENTAL E GESTÃO AMBIENTAL: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO	
<i>Daniela Silveira de Souza</i>	
<i>Gabriela Zanandrea</i>	
<i>Marta Elisete Ventura da Motta</i>	
<i>Alice Munz Fernandes</i>	
<i>Maria Emilia Camargo</i>	
CAPÍTULO 19	280
DESIGN E ARTESANATO: GESTÃO SOCIOCULTURAL E ECONÔMICA DA ASSOCIAÇÃO “MÃOS HABILIDOSAS” NA CIDADE DE BRAGANÇA – PA	
<i>Rodrigo Augusto de Sousa Cavalcante</i>	
<i>Alessandra Farias Vieira</i>	
<i>Ana Luiza Aquino de Brito</i>	
<i>Aninha Melo Moreira</i>	
CAPÍTULO 20	289
DIVERSIDADE GERACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS E ALEMÃS	
<i>Juliana Jaeschke</i>	
<i>Enise Barth Teixeira</i>	
CAPÍTULO 21	308
GESTÃO DE COMPRAS NOS SUPERMERCADOS DE GRANDE PORTE DA CIDADE DE CHAPECÓ	

– SC: UMA COMPARAÇÃO COM A CIDADE DE CASTRO - PR

Anderson José Cassol

Amanda Battisti

Elaine Paine

Moacir Francisco Deimling

CAPÍTULO 22 319

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO: ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DE UMA PREFEITURA MUNICIPAL

Fábio Vidal Pinheiro Del Duca

Rafael Paris da Silva

Jaiser Tapia

Diego Pretto

Mauri Leodir Löbler

SOBRE A ORGANIZADORA..... 336

A ADMINISTRAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS

Danielle de Souza Saad

Faculdade Antonio Meneghetti
Restinga Seca - RS

Gisele Medianeira Cardoso

Faculdade Antonio Meneghetti
Restinga Seca - RS

Jean Carlos Cavalheiro

Faculdade Antonio Meneghetti
Restinga Seca - RS

Andréa Vieira Brasil

Faculdade Antonio Meneghetti
Restinga Seca - RS

RESUMO: A pequena empresa geradora da maior parte dos empregos e muitas vezes em função da espontaneidade de seu surgimento carece de maior formação organizacional. Muito está sendo feito na área dos recursos humanos relacionado às empresas de grande porte. Entretanto, são poucas as informações de pequenas empresas, é possível que através de uma mudança de abordagem a ser descoberta com pesquisas junto ao segmento de pequenas empresas, darem-lhes instrumento que auxiliem ao melhor uso de seus recursos humanos. O Setor de Recursos Humanos (RH) é essencial para que uma empresa cresça de forma estruturada e sustentável, uma vez que o departamento de gestão de pessoas pode orientar os colaboradores na busca dos

resultados esperados. O presente trabalho tem como objetivo geral procurar enfatizar os benefícios de implementar um sistema de gestão de pessoas em uma pequena empresa. Os benefícios de dispor de uma gestão de pessoas eficiente nas pequenas empresas se tornam visíveis em pouco tempo, bastando olhar o comportamento dos colaboradores. O ambiente de trabalho fica mais atrativo, retendo os talentos na empresa e evitando evasão por diferenças salariais ou outros problemas. Com programas de desenvolvimento, a pequena empresa entende melhor a necessidade de treinamento dos colaboradores e busca capacitá-los tornando-se cada vez mais competitiva.

ABSTRACT: The small enterprise that generates most jobs and often because of the spontaneity of its emergence requires greater organizational training. Much is being done in the area of human resources related to large companies. However, there is little information from small companies, it is possible that through a change of approach to be discovered with research in the small business segment, give them tools that help the best use of their human resources. The Human Resources (HR) Sector is essential for a company to grow in a structured and sustainable way, since the people management department can guide employees in the search

for the expected results. This paper aims to emphasize the benefits of implementing a people management system in a small company. This paper aims to emphasize the benefits of implementing a people management system in a small company. The benefits of having efficient people management in small companies become visible in a short time, just look at the behavior of employees. The work environment becomes more attractive, retaining the talents in the company and avoiding evasion due to differences in salary or other problems. With development programs, the small company better understands the need for employee training and seeks to empower them by becoming increasingly competitive.

KEYWORDS: Human resources. People management. Small business.

1 | INTRODUÇÃO

As pequenas empresas representam a maioria dos estabelecimentos registrados na economia do país.

Os pequenos negócios empresariais são formados pelas micro e pequenas empresas (MPEs) e pelos microempreendedores individuais (MEIs). Segundo o Sebrae-NA (2016), no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPEs). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões).

A pequena empresa como gerador da maior parte dos empregos e muitas vezes em função da espontaneidade de seu surgimento carece de maior formação organizacional. Muito está se fazendo na área dos recursos humanos relacionado às empresas de grande porte. Entretanto, são poucas as informações de pequenas empresas, É possível que através de uma mudança de abordagem a ser descoberta com pesquisas junto ao segmento de pequenas empresas, darem-lhes instrumento que auxiliem ao melhor uso de seus recursos humanos.

O Setor de Recursos Humanos (RH) é essencial para que uma empresa cresça de forma estruturada e sustentável, uma vez que o departamento de gestão de pessoas pode orientar os colaboradores na busca dos resultados esperados.

As pequenas empresas geradoras da maior parte dos empregos, na maioria das vezes necessitam de melhor formação organizacional em função da espontaneidade de seu segmento.

A partir disso, foram formulados os objetivos geral e específicos deste trabalho que são apresentados a seguir.

2 | OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Procurar enfatizar os benefícios de implementar um sistema de gestão de

pessoas em uma pequena empresa.

2.2 Objetivos específicos

- - Elaborar uma pesquisa bibliográfica referente ao tema abordado.
- - Procurar demonstrar a importância das pequenas empresas para o contexto econômico atual.
- - Buscar evidenciar as vantagens obtidas a partir da implementação de um sistema de gestão de pessoas nas pequenas empresas.

3 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A tendência do mercado mundial aponta para a globalização, onde as empresas necessitam ser extremamente flexíveis para atender os clientes que fazem parte desse mercado. As organizações de maior porte, em função de sua capacidade em obter informações do mercado e por atenderem geralmente vários segmentos, possuem vantagens diferenciais competitivos, o que facilitam essa flexibilização.

Neste contexto, é muito importante que as empresas tenham a capacidade de estar atentos aos traços relevantes do sistema mundial. Para que tenham essa visão enquanto organização, devem ser constituídas por pessoas com formação e perfil adequado para receber as mudanças internas e externas. Pessoas com visão mercadológica criam pequenas empresas para atender a uma oportunidade de mercado, porém à medida que o empreendimento cresce, estas pessoas têm dificuldade em melhor escolher os integrantes de sua equipe de trabalho.

Segundo Huallem (2012) o RH é extremamente importante para que uma empresa cresça de forma estruturada e sustentável. O departamento de RH pode orientar os colaboradores na busca de resultados cada vez melhores para a empresa, mas para que isso aconteça de modo satisfatório, os diretores precisam enxergar o RH como um verdadeiro aliado, pronto para garantir o suporte necessário na condução do crescimento da empresa.

As expectativas precisam ser muito claras e traçadas em conjunto, assim o profissional terá uma visão macro de onde a empresa pretende chegar e o que deve fazer em seu dia a dia, transformando planos em metas.

O processo de gestão de pessoas sugere, principalmente, relações entre processos e entre pessoas e processos. A tabela 1 a seguir apresenta as perspectivas teóricas que fundamentam o estudo da gestão de pessoas.

Perspectiva	Premissas básicas	Relação entre as práticas de gestão	Considerações para utilização
Universalista	Pressupõe a utilização de melhores práticas de gestão de pessoas	Não existe. As práticas são consideradas autossuficientes	Cada prática, isoladamente, leva a uma performance organizacional superior, independentemente do contexto, segmento de atuação da organização ou outras práticas de gestão
Contingencial	Não existem melhores práticas. O efeito das práticas de gestão de pessoas é dependente da estratégia organizacional ou do ambiente	As práticas são definidas em função das opções organizacionais, em especial a estratégia.	Muitas contingências internas e externas podem afetar a definição ou o resultado de uma ou de um conjunto de práticas. A interação entre as práticas é pouco considerada.
Configuracional	É possível estabelecer um conjunto de práticas, definido como um sistema de RH, que se interrelaciona de múltiplas formas.	A integração entre as práticas do conjunto pode ser mais importante do que as relações com as opções organizacionais.	Determinados conjuntos de práticas (sistemas de RH) podem atender e/ou responder às demandas específicas do ambiente de negócio.
Contextual	O sistema de RH é considerado parte de um macro ambiente, recebendo e fornecendo influência deste.	A definição de sistema de RH considera contextos de negócio e posicionamento organizacional.	O desempenho organizacional é uma condição multidirecional, dependente de relações sinérgicas entre múltiplas variáveis.

Tabela 1 - Comparativo entre as perspectivas teóricas que fundamentam o estudo da gestão de pessoas.

Fonte: Bianchi, Quishida e Foroni (2017).

Observa-se na tabela anterior que todas as perspectivas tratam de relações entre processos (estratégias, contingências ou práticas), dependendo da complexidade e foco do estudo.

A organização precisa garantir coerência de atuação perante as pessoas (alinhamento) e tempo de respostas adequado com as demandas do contexto (flexibilidade). Outro ponto a ser observado são as diferenças existentes entre a intenção e a percepção das práticas de gestão de pessoas.

Outros agentes que podem ser considerados fundamentais na implementação da gestão de pessoas são os funcionários e os líderes/gestores, muitas vezes principais executores dos processos.

O conceito de gerente precede o conceito de líder. O papel do gerente, inicialmente definido com base nas funções da administração – planejar, organizar, dirigir e controlar (Maximiano, 2004; Pereira, Albuquerque Maranhão, Rezende, & Mendonça, 2015),

evoluiu e recebeu atribuições relacionadas às pessoas com as quais este (o gerente) se relacionava. Em contrapartida, o conceito de líder que inicialmente abordava características individuais e relações pessoais, passou a ter uma perspectiva mais ampla, incluindo outras variáveis contingenciais (Day & Harrison, 2007; Yukl, 2012).

Independente do porte de uma empresa, a discussão sobre a implementação da gestão estratégica de pessoas necessita aliar e ampliar o entendimento em relação ao papel do líder. O papel do líder na gestão de pessoas pode ser considerado como de mediador. Outras temáticas como estratégia, comprometimento, cultura organizacional, estrutura organizacional, comunicação, ambiente de trabalho e suporte organizacional também podem ser gradativamente incorporadas, evidenciando a complexidade do processo de gestão de pessoas. A preocupação com a implementação da gestão estratégica de pessoas deve apoiar a relevância do resultado, demonstrando como pode se chegar a este.

O que a maioria dos gestores desconhece é que uma empresa de pequeno porte deve ter um departamento de RH atuante e organizado para medir as relações, compartilhar informações, criar padrões de trabalho e acompanhar sua evolução.

Muitos gestores erram em tentar adaptar para uma pequena empresa modelos prontos que funcionaram em grandes corporações. O RH de uma empresa precisa nascer com ela, fazer parte de seu DNA, pois isso garante que as ações estarão alinhadas as necessidades de cada fase.

Treff (2016) afirma que em uma pequena empresa, a proximidade da equipe pode ser um diferencial até mesmo competitivo. Uma empresa mais próxima tende a ficar mais forte e comprometida, não significando falta de profissionalismo, mas a possibilidade de ser mais flexível e adaptável.

Não raro, colaboradores que trocam uma grande empresa, por uma empresa menor sentem um choque positivo, acostumados à falta de flexibilidade, muitos se surpreendem com a opção de ter os benefícios ajustáveis a sua necessidade do cargo, o que é geralmente inviável em uma grande corporação pela dificuldade de operacionalizar cada caso individualmente.

Para Silveira *et. al* (2010) quando se tem uma equipe menor, o RH consegue desenhar planos de carreira e desafios de acordo com perfil e aptidão de cada colaborador, sempre alinhado as metas da empresa, e acompanhar de perto o desenvolvimento da mesma. O profissional por sua vez, gosta de ter seu plano personalizado, sente o quanto seus pontos fortes são valorizados e utilizados, além de ter claro o caminho que deve seguir para melhorar seus pontos mais fracos. Esse acompanhamento também fica mais fácil em uma pequena empresa, onde os gestores conseguem se envolver pessoalmente no desenvolvimento de seus colaboradores.

Uma empresa com uma gestão de pessoas eficiente consegue atrair talentos e promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores na organização, reduzindo a rotatividade e criando um ambiente de trabalho positivo, que mantenha os colaboradores satisfeitos e comprometidos com o trabalho.

Porém, as pequenas empresas sofrem com a falta de recursos, um número reduzido de colaboradores e da resistência de muitos empresários, que não veem a gestão de pessoas como um investimento e sim como um custo a ser evitado.

Tanto quanto numa grande empresa, um pequeno empreendimento tem em seus funcionários um diferencial importante do negócio, que pode destacar a marca num mercado cada vez mais competitivo.

Como os salários e benefícios de uma pequena empresa não conseguem se equiparar aquelas de maior porte, aí entra o papel da gestão de pessoas, conseguirem atrair e reter talentos, elevar a auto-estima dos colaboradores, motivá-los a produzir mais e melhor, vestindo de fato a camisa da empresa.

A falta de recursos e de estrutura para manter um departamento de gestão de pessoas não pode ser uma desculpa para não investir no desenvolvimento dos profissionais de uma empresa, uma vez que a presença de um único colaborador responsável pela gestão de pessoas trás credibilidade e confiança para quem estiver ingressando na mesma e gera uma nova perspectiva para os que já estão presentes.

Um dos principais motivos pelo qual as empresas não veem a necessidade de implantar esse departamento é pela confusão criada com as rotinas trabalhistas do setor de departamento pessoal, que na maioria das vezes é gerenciado pela contabilidade. A gestão de pessoas é muito mais do que o simples controle da folha de pagamento e dos cálculos de livro-ponto, onde manter o colaborador satisfeito e valorizá-lo são alguns de seus papéis mais relevantes.

A participação de um profissional de gestão de pessoas permite que a empresa invista na melhoria de qualidade de vida dos funcionários, na produtividade, na comunicação interna, nos relacionamentos e nos resultados gerais do negócio, afinal colaboradores motivados trabalham melhor, contribuem com seus colegas e estão dispostos a se comprometer com as metas.

A figura 1 apresenta um paralelo entre a visão tradicional de RH, que tratava as pessoas como recursos, e a visão atual na qual deve ser realizada a gestão de pessoas.



Visão Tradicional e Moderna de RH

Visão Tradicional: Pessoas como Recursos

- empregados isolados nos cargos
- horário rígido
- preocupação com normas e regras
- subordinação ao chefe
- fidelidade à organização
- alienação em relação à organização
- ênfase na especialização
- execução de tarefas (operacional)

Visão Moderna: Gestão de Pessoas

- pessoas como parceiras
- colaboradores trabalhando em equipes
- metas negociadas e compartilhadas (resultados)
- atendimento e satisfação dos clientes
- vinculação à missão e à visão
- participação e comprometimento (responsabilidade)
- ênfase no conhecimento
- valorização da inteligência e talento

Figura 1: Paralelo entre Visão Tradicional e Moderna de RH.

Fonte: <http://slideplayer.com.br/slide/1754280/>

Na figura 2 estão apresentados os resultados de uma pesquisa realizada pela Consultoria HayGroup (2015) onde foram consultadas empresas a fim de verificar quais os fatores que levam as empresas a perderem bons funcionários e o que elas fazem para reter os melhores.

De acordo com a figura 2, uma melhor oferta salarial no mesmo cargo aparece como sendo o principal fator que leva os funcionários a deixarem a sua empresa de origem, seguido pela melhor oferta salarial com promoção de cargo e a falta de expectativa de crescimento na empresa. Isso faz com que os funcionários se sintam bastante desmotivados em suas funções.

Em relação as atitudes que as empresas adotam para reterem seus melhores funcionários, se destacam a implantação ou manutenção de processos de avaliação de desempenho e programas de desenvolvimento para lideranças. Esses processos podem ser desenvolvidos pela própria empresa ou por empresas especializadas na realização de consultorias e treinamentos.

POR QUE AS EMPRESAS PERDEM BONS FUNCIONÁRIOS...



... E O QUE ELAS FAZEM PARA SEGURAR OS MELHORES



Figura 2: Por que as empresas perdem bons funcionários e o que elas fazem para segurar os melhores.

Fonte: Consultoria HayGroup (2015)

A partir do desenvolvimento do sistema de gestão denominado gestão por competências, surge uma nova maneira de condução das empresas, independentemente de ser micro, pequena, média ou uma grande empresa. Quando implantada de forma correta favorece o desenvolvimento dos profissionais, reduz algumas lacunas decorrentes da competência e poderá otimizar os recursos investidos na capacitação de equipes.

Conceitualmente, competência pode ser definida como sendo:

“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o resultado/ entrega, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento” (PARRY, 1996)

Dentre as diversas vantagens da gestão por competência, Gramigna (2002) cita algumas:

- A possibilidade de se definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade;
- O desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho;
- A identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização;
- O gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta;
- O aumento da produtividade e a maximização de resultados;

- A conscientização das equipes para assumirem a co-responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, tornando o processo ganha-ganha. Tanto a organização quanto os colaboradores têm suas expectativas atendidas.

No Brasil, os gestores estão despertando para a importância da gestão por competências para que as empresas se mantenham frente ao cenário competitivo atual. O modelo de gestão por competência de uma organização permitirá que todas as áreas da empresa desenvolvam conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) que permitem atingir as competências organizacionais determinadas.

Alguns dos principais fatores para o sucesso de um modelo de gestão por competências são:

- O envolvimento dos gestores desde a concepção do modelo a ser adotado (fase de definição do projeto) e em todas as demais fases. Não é um projeto de RH e sim da empresa.
- A definição do perfil de competências: deve ser desafiador, com visão de futuro e retratar a imagem que a empresa deseja ter.
- A capacitação dos gestores para a realização de avaliações considerando aspectos técnicos, e, principalmente, com relação as variáveis comportamentais envolvidas.

4 | METODOLOGIA

A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, pelo emprego de métodos científicos (Cervo, Bervian e Silva, 2007).

A natureza de pesquisa empregada neste trabalho é classificada como sendo qualitativa; quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica; quanto aos fins, a pesquisa é explicativa e descritiva.

Segundo Otani e Fialho (2012) a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto no processo de coleta dos dados quanto na utilização de técnicas estatísticas para o tratamento dos mesmos.

O método qualitativo busca explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, não quantificando os valores e não se submetendo à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos, se valendo de diferentes abordagens.

Gil (2008) afirma que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já elaborados tais como livros, revistas, jornais, entre outros.

Segundo Hair Jr. et al (2005, p.86): “Os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”. Para Gil (2008, p.42): “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

5 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os benefícios de dispor de uma gestão de pessoas eficiente nas pequenas empresas se tornam visíveis em pouco tempo, bastando olhar o comportamento dos colaboradores. O ambiente de trabalho fica mais atrativo, retendo os talentos na empresa e evitando evasão por diferenças salariais ou outros problemas. Com programas de desenvolvimento, a pequena empresa entende melhor a necessidade de treinamento dos colaboradores e busca capacitá-los tornando-se cada vez mais competitiva.

Além disso, com um ambiente harmonioso, as ausências por doença diminuem, os colaboradores passam a se sentir como parte da empresa e corresponsáveis pelos resultados, estando mais acessíveis para darem e receberem feedback e prontos para enfrentar desafios, ou seja, com uma gestão de pessoas eficaz pode-se ter verdadeiros parceiros de negócios, o que acarreta em resultados superiores aqueles decorrentes de funcionários que só trabalham visando exclusivamente sua remuneração mensal.

6 | CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescente reconhecimento da importância da área de RH está diretamente relacionado com a crescente percepção da importância do fator humano para os resultados da organização.

Com o advento da internet e do processo de globalização, surgiram novas formas de administração e atualmente existem diversos sistemas que podem ser utilizados em todos os setores de uma empresa, incluindo-se os processos de gestão de pessoas destacando: assessorias, avaliações, capacitações, troca de informações e experiências, e diversas ferramentas disponibilizadas para os desafios que se apresentam.

Não se pode falar em administração de RH sem relacioná-la com responsabilidade, ou seja, definir a importância que cada um possui e suas respectivas ações para a construção de um ambiente corporativo saudável, independentemente do porte de uma empresa. Funcionários satisfeitos e felizes são sinônimos de crescimento constante para uma organização. Caso contrário, o ambiente adocece e poderá acarretar em *turnover* (utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período).

Segundo Bispo (2005): “O alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes”.

O *turnover* gera custos de tempo e de recursos e sua gestão preserva o capital intelectual, o ambiente e a imagem de uma empresa. Existem diversos instrumentos

para que seja obtida o diagnóstico de uma empresa, podendo-se citar a pesquisa de clima e o acompanhamento da evolução de indicadores da empresa e do mercado denominado *Benchmarking*.

Cabe ressaltar que um maior alinhamento entre questões como atuação do líder, liderança e gestão estratégica de pessoas contribui efetivamente com o mundo corporativo. Para as organizações, cabe entender que os colaboradores precisam de atenção e valorização do capital humano, se atentar às competências e habilidades da equipe, promover a cultura da aprendizagem contínua, fornecer recursos para um ambiente que estimule e promova valores relacionados ao crescimento e reconhecimento das pessoas. Assim, o colaborador não será motivado unicamente pela remuneração e outros benefícios, mas principalmente, pelo sentimento de estar fazendo parte de uma organização que se preocupa com o seu desenvolvimento e demonstra que reconhece sua participação no sucesso dos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

- BIANCHI, E.M.P.G.; A. QUISHIDA, A. & FORONI, P. G. Atuação do líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, art. 3, pp. 41-61, Jan./Fev. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1415-65552017000100041&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 10 jul. 2017.
- BISPO, P. **A importância da gestão do turnover**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/aimportancia-da-gestao-do-turnover.html>. Acesso em: 30 jul. 2017.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. & SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CONSULTORIA HAYGROUP. **Por que as empresas perdem bons funcionários e o que elas fazem para segurar os melhores**. Disponível em: <<http://www.haygroup.com/br/>>. Acesso em: 15 jul. 2017.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRAMIGNA, M. R. **Gestão por Competência: Metodologia de Implantação**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 10 jul. 2015.
- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. & BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HUALLEM, D. **A importância do RH nas pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/a-importancia-do-rh-nas-pequenas-empresas/55006/>>. Acesso em: 20 ago. 2017.
- OTANI, N. & FIALHO, F. A. P. **TCC – Métodos e Técnicas**. 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2012.
- PARRY, S. B. **The Quest for Competences**. Training, 1996.
- SEBRAE-NA. **Pequenos Negócios em Números**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

SILVEIRA, A. C. da et al. *Gestão estratégica de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

TREFF, M. **Gestão de pessoas: olhar estratégico com foco nas competências**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2016.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-85107-69-7

