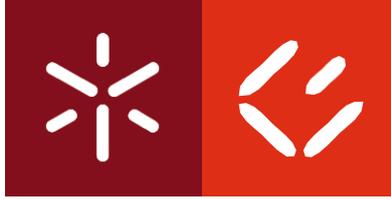


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Inglity Defreyn Nascimento Jonck

**As Práticas de Gestão de Recursos
Humanos em Pequenas e Médias
Empresas**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Inglity Defreyn Nascimento Jonck

**As Práticas de Gestão de Recursos
Humanos em Pequenas e Médias Empresas**

Dissertação de Mestrado
Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
**Professora Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha
Machado**

julho de 2020

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho acadêmico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela minha vida e pelas portas abertas ao longo da minha trajetória. Ao meu esposo, Leandro Jonck, pelo companheirismo e força nos momentos difíceis, e por não medir esforços para ajudar no alcance dos meus objetivos. Especialmente aos meus pais, Gorete Defreyn do Nascimento e Rogério Jorge do Nascimento, que com muito carinho e apoio me inspiram a melhorar continuamente. Às minhas irmãs, Thuyanne Defreyn Nascimento e Natálya Defreyn Nascimento, pelo apoio neste período.

A prof. Dra. Carolina Feliciano Sá Cunha Machado, agradeço por todo o auxílio e incentivo prestado que tornaram possível a conclusão deste trabalho. A todos os professores que colaboraram através de seu conhecimento para a minha formação acadêmica.

As minhas colegas de Mestrado por estarem ao meu lado e me motivarem a finalizar este trabalho.

As empresas que participaram do estudo, pelos responsáveis terem disponibilizado seu tempo fazendo com que fosse possível realizar esta investigação acadêmica.

Aos meus familiares e amigos que, de alguma forma participaram no desenvolvimento da minha vida acadêmica e no alcance deste objetivo.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

Em um ambiente cada vez mais competitivo e globalizado, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) assume um papel importante nas empresas, pois permite que sejam desenvolvidas estratégias, políticas e práticas capazes de atender as demandas tanto das empresas quanto dos colaboradores. Entretanto, as Pequenas e Médias Empresas (PME's), pela sua dimensão reduzida, muitas vezes não apresentam condições de implementar práticas adequadas ao desenvolvimento das suas atividades. É evidente que não existe um conjunto de práticas de GRH aplicáveis a todas as empresas, uma vez que cada uma possui a sua particularidade. Porém, as PME's apresentam algumas semelhanças, e por isso, considerou-se pertinente conhecer a realidade e funcionamento das práticas de GRH das PME's associadas a ACIP (Associação Empresarial de Palhoça). O principal objetivo desta investigação é perceber quais são as práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas nas PME's, especialmente dentro do âmbito de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, e remuneração, prêmios e recompensas, além de verificar o grau de implementação da GRH nas PME's; e identificar a importância da GRH nas PME's.

Palavras Chave: Gestão de Recursos Humanos, Pequenas e Médias Empresas, Práticas de Recursos Humanos.

ABSTRACT

In an increasingly competitive and globalized environment, Human Resource Management (HRM) assumes an important role in companies, as it allows strategies, policies and practices to be developed capable of meeting the demands of both companies and employees. However, Small and Medium Enterprises (SMEs), due to their small size, they are often unable to implement appropriate operations (could use practice) for the development of their activities. It is evident that there is no set of HRM practices applicable to all companies, since each one has its own particularity. However, SMEs have some similarities, and therefore, it was considered pertinent to know the reality and functioning of HRM practices of SMEs associated with ACIP (Associação Empresarial de Palhoça). The main objective of this investigation is to understand the Human Resource Management practices implemented in SMEs, especially within the scope of recruitment and selection, training and development, performance evaluation, and remuneration, awards and rewards, in addition to verifying the degree of implementation of HRM in SMEs; and identify the importance of HRM in SMEs.

Key-Words: Human Resource Management, Small and Medium Enterprises, Human Resource Management practices

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	JUSTIFICATIVA.....	1
1.2	PROBLEMA.....	2
1.3	OBJETIVOS	2
2	REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1	PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	4
2.1.1	Importância das PME`s na economia	6
2.2	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	8
2.2.1	Evolução da Gestão de Recursos Humanos.....	8
2.2.2	Evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil	10
2.3	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS	13
2.3.1	Gestão de Recursos Humanos nas PME`s	17
2.4	PRÁTICAS DE GRH.....	20
2.4.1	Recrutamento e Seleção.....	21
2.4.2	Formação e Desenvolvimento.....	26
2.4.3	Avaliação de Desempenho.....	30
2.4.4	Remuneração, prêmios e recompensas	33
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
3.1	FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES.....	37
3.2	DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO	38
3.3	COLETA DE DADOS	39
3.4	TAXA DE ADESÃO AO ESTUDO.....	42
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	44
4.1.1	Classificação das empresas	44
4.1.2	Tempo de atividade das empresas	44
4.1.3	Setor e segmento de atividade das empresas	45
4.1.4	Número aproximado de colaboradores.....	46
4.1.5	Receita Operacional Bruta (ROB)	47
4.1.6	Regiões de atuação	47

4.2	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	49
4.2.1	Departamento e cargo dos respondentes	49
4.2.2	Tempo de experiência na função	50
4.2.3	Gênero e faixa etária	51
4.2.4	Escolaridade	52
4.3	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS ESTUDADAS	53
4.3.1	Responsável pelos Recursos Humanos	53
4.3.2	Papel do Gestor de Recursos Humanos na organização.....	53
4.3.3	Práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas	54
4.3.4	Relação entre as estratégias de Gestão de Recursos Humanos e a estratégia geral do negócio.....	57
4.3.5	Prioridades com mão de obra com baixas qualificações/ menores remunerações	57
4.3.6	Questões críticas da Gestão de Recursos Humanos no futuro.....	58
4.4	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	60
4.4.1	Planejamento do recrutamento	60
4.4.2	Ferramentas de recrutamento.....	62
4.4.3	Métodos de Seleção	63
4.4.4	Estratégias de retenção de colaboradores	65
4.4.5	Práticas de Recursos Humanos contratadas externamente	65
4.4.6	Eficácia da diminuição da rotatividade	66
4.4.7	Aspectos que contribuem para a falta de mão de obra qualificada	67
4.5	FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO.....	69
4.5.1	Métodos para análise das condições de trabalho	69
4.5.2	Descrição das funções	69
4.5.3	Métodos de formação.....	70
4.5.4	Avaliação da eficácia da formação	71
4.5.5	Orçamento para formação	72
4.6	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	73
4.6.1	Nível de produtividade dos colaboradores	73
4.6.2	Fatores que influenciam a produtividade.....	74
4.6.3	Métodos de avaliação de desempenho	75

4.6.4 Métodos de medição de satisfação dos colaboradores	76
4.6.5 Áreas com grande impacto na motivação dos colaboradores	77
4.6.6 Sistema integrado de avaliação	78
4.7 REMUNERAÇÃO, PRÊMIOS E RECOMPENSAS	79
4.7.1 Programas de incentivo utilizados pela empresa	79
4.7.2 Recompensa baseada no desempenho	80
4.7.3 Fatores que contribuem para a rotação de pessoal	81
4.7.4 Formas de reconhecimento não monetárias	81
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	84
6 CONCLUSÕES.....	90
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
APÊNDICES	101
APÊNDICE A- CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NO ESTUDO	101
APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nº 1- Os desafios do terceiro milênio.....	10
--	-----------

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro Nº 1- Definição de micro, pequenas, médias e grandes empresas no Brasil	5
Quadro Nº 2- As pessoas são recursos ou parceiros da organização?	14
Quadro Nº 3- Empresas Associadas	38
Quadro Nº 4- Contato das PME`s associadas	38
Quadro Nº 5- Responsáveis pelas questões de Recursos Humanos	53
Quadro Nº 6- Papel do Gestor de Recursos Humanos	54
Quadro Nº 7- Práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas na organização ..	56
Quadro Nº 8- Prioridades com mão de obra com baixas qualificações/ menores remunerações.....	58
Quadro Nº 9- Questões críticas da Gestão de Recursos Humanos no futuro	59
Quadro Nº 10- Ferramentas de recrutamento	63
Quadro Nº 11- Métodos de seleção	64
Quadro Nº 12- Probabilidade de utilização futura dos métodos de seleção.....	64
Quadro Nº 13- Eficácia futura das estratégias de retenção	65
Quadro Nº 14- Práticas de Recursos Humanos contratadas externamente	66
Quadro Nº 15- Estratégias na diminuição de rotatividade	67
Quadro Nº 16- Aspectos que contribuem para falta de mão de obra qualificada	68
Quadro Nº 17- Condições de trabalho	69
Quadro Nº 18- Descrição das funções	70
Quadro Nº 19- Métodos de formação	71
Quadro Nº 20- Eficácia da formação	72
Quadro Nº 21- Fatores que influenciam a produtividade	75
Quadro Nº 22- Métodos de avaliação de desempenho.....	76
Quadro Nº 23- Medição de satisfação dos colaboradores	77
Quadro Nº 24- Áreas com impacto na motivação dos colaboradores	78
Quadro Nº 25- Programas de incentivo utilizados	80
Quadro Nº 26- Fatores que contribuem para a rotação de pessoal	81
Quadro Nº 27- Formas de reconhecimento não monetárias	82
Quadro Nº 28- Tabulação cruzada Número de Colaboradores e Plano de Recrutamento	84

Quadro N° 29- Tabulação cruzada Número de Colaboradores e Metodologia de formação

..... 86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 1- Distribuição pela classificação	44
Gráfico Nº 2- Distribuição pelo tempo de atividade	45
Gráfico Nº 3- Distribuição pelo setor de atividade	45
Gráfico Nº 4- Distribuição pelo segmento de atividade	46
Gráfico Nº 5- Distribuição pelo número de colaboradores	46
Gráfico Nº 6- Distribuição pela Receita Operacional Bruta (ROB)	47
Gráfico Nº 7- Distribuição pelos mercados de atuação	48
Gráfico Nº 8- Departamento ao qual pertence na empresa	49
Gráfico Nº 9- Cargo que ocupa na empresa	50
Gráfico Nº 10- Tempo de experiência na função	50
Gráfico Nº 11- Gênero	51
Gráfico Nº 12- Faixa etária	51
Gráfico Nº 13- Escolaridade	52
Gráfico Nº 14- Relação entre as práticas de GRH, as políticas, os procedimentos e a estratégia geral	57
Gráfico Nº 15- A organização apresenta algum plano de recrutamento?	60
Gráfico Nº 16- Tempo de vigência do plano de recrutamento	61
Gráfico Nº 17- Principal motivo para realizar o recrutamento	62
Gráfico Nº 18- Metodologia de formação	71
Gráfico Nº 19- Orçamento para formação	72
Gráfico Nº 20- Nível de produtividade na generalidade das PME	74
Gráfico Nº 21- Nível de produtividade na organização	74
Gráfico Nº 22- Recompensa baseada no desempenho	80

1 INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

As pessoas são o recurso primordial de uma empresa. O desempenho organizacional depende em grande parte delas. Em um ambiente cada vez mais competitivo e globalizado, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) assume um papel importante, pois permite que sejam desenvolvidas estratégias, políticas e práticas capazes de atender as demandas referentes ao emprego, ao desenvolvimento dos colaboradores e as relações que existem entre empresa e colaborador. Entretanto, nem todas as empresas, especialmente as Pequenas e Médias Empresas (PME's), pela sua dimensão reduzida, compreendem a sua importância, ou apresentam condições de implementar práticas de GRH adequadas ao desenvolvimento das suas atividades.

A ausência de mecanismos estruturados e padronizados faz com que as práticas de GRH aconteçam, em sua maioria, para cumprir assuntos de caráter obrigatório e atender necessidades momentâneas, caracterizando a GRH como um conjunto de procedimentos mínimos adotados para o funcionamento da organização. Segundo Cardon e Stevens (2004) a gestão eficaz dos recursos humanos é um dos principais problemas enfrentados pelas pequenas empresas. Muitas vezes os responsáveis dedicam tempo a outras atividades menos relevantes e desvalorizam as práticas de GRH.

Os autores, Cardon e Stevens (2004), ainda sustentam que as estratégias de GRH estabelecidas na fase inicial do empreendimento devem evoluir ao longo do tempo. Assim como a empresa se desenvolve em questões tecnológicas, por exemplo, também deve prever mudanças nas estratégias de GRH numa tentativa de satisfazer as necessidades dos colaboradores para que isso reflita de forma positiva no seu resultado final.

1.2 PROBLEMA

As organizações procuram formas de se destacar no mercado e fortalecer sua sobrevivência no longo prazo, porém, não conseguirão enfrentar as diversas mudanças sem um gerenciamento de recursos humanos eficiente. Dentro deste contexto, fica cada vez mais notória a busca das PME's por metodologias de GRH e o uso de estratégias que auxiliem neste fim. As empresas e profissionais da área de GRH devem estar sempre atentos aos recursos que permitam o aperfeiçoamento de suas competências e habilidades, proporcionando um gerenciamento mais eficaz.

É evidente que não existe um conjunto de práticas de GRH aplicáveis a todas as empresas, uma vez que cada uma possui a sua particularidade. Porém, as práticas de GRH nas PME's apresentam algumas semelhanças devido a sua dimensão e relação de proximidade que se estabelecem entre os trabalhadores e os gestores, e por isso, considerou-se pertinente o tema, de modo a conhecer a realidade e funcionamento das práticas de GRH das PME's.

1.3 OBJETIVOS

O principal objetivo da nossa investigação é perceber quais são as práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas nas PME's.

No que diz respeito aos objetivos específicos, a presente pesquisa propõe-se a:

- Conhecer e analisar as práticas de GRH das PME's dentro do âmbito de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, e remuneração, prêmios e recompensas;
- Verificar o grau de implementação da GRH nas PME's;
- Identificar a importância da GRH nas PME's.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo tem como objetivo demonstrar um parecer teórico sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) em Pequenas e Médias Empresas (PME`s).

Inicialmente será apresentado o conceito de PME`s e sua importância na economia, a definição e evolução da GRH, bem como a integração de ambos.

Em seguida, vamos expor conceitualmente as práticas de GRH a estudar, sobre a perspectiva geral da GRH e posteriormente nas PME`s, nomeadamente: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remunerações, prêmios e recompensas.

2.1 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As PME's por muito tempo eram descritas como miniaturas das grandes empresas. De acordo com Welsh e White (1981), as pequenas organizações são como as grandes organizações, o que as difere é que as pequenas apresentam baixos salários, poucos recursos e um número menor de colaboradores. Entretanto, Cassell, Nadin, Gray e Clegg (2002) apontam uma diferente perspectiva com relação as PME`s. De acordo com os autores, os problemas surgiram quando as pequenas empresas foram caracterizadas como as grandes empresas. Utilizar a mesma forma de gestão provoca falha na percepção sobre os procedimentos distintos e o seu efeito nas PME`s. As pequenas empresas são complexas, heterogêneas e influenciadas por diversos fatores, de modo que uma simples definição não retrata adequadamente as suas imensas possibilidades (Kotey & Sheridan, 2004).

Segundo Singh, Garg e Deshmukh (2008) as PMEs são caracterizadas por vários fatores, dentre eles localização, tamanho, tempo de atuação, estrutura, organização, número de colaboradores, volume de vendas, valor dos ativos, ou ainda propriedade por inovação e tecnologia. Para Tavares, Ferreira e Lima (2009), além de dados quantitativos, alguns aspectos qualitativos podem ser considerados na classificação de uma PME e na sua diferenciação de uma grande empresa, dentre eles: mão de obra predominante de proprietários ou familiares, centralização da tomada de decisão, ausência de planejamento e uso de mão-de-obra não qualificada.

No Brasil, para uma empresa se enquadrar como PME existem diferentes requisitos, dentre eles o número de empregados e a receita bruta anual. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2019b) o tamanho de uma empresa é definido pelo número de colaboradores, já para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (s/data) a classificação é realizada pela Receita Operacional Bruta (ROB), conforme exposto no Quadro nº 1.

Quadro N° 1- Definição de micro, pequenas, médias e grandes empresas no Brasil

Critérios de Enquadramento	SEBRAE: Indústria Nº de Pessoas Ocupadas	SEBRAE: Comércio e Serviço Nº de Pessoas Ocupadas	BNDES: Receita Operacional Bruta Anual
Micro Empresa	Até 19	Até 9	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena Empresa	De 20 a 99	De 10 a 49	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média Empresa	De 100 a 499	De 50 a 99	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande Empresa	500 ou mais	100 ou mais	Maior que R\$ 300 milhões

Nota. Fonte: Adaptado de “Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios: 2016”, de SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2018); e “Porte de Empresa”, de BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (s/ data).

Para esta investigação foi pesquisado o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) da população inicial no site da Receita Federal (Emissão de Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral, s/data), a fim de verificar o porte empresarial e excluir da população final os cadastros com porte de microempresários. O enquadramento de porte realizado pela Receita Federal (Porte da Empresa, s/ data) considera o faturamento anual bruto da matriz e suas filiais, e a natureza jurídica da empresa, que corresponde a forma como a empresa é estruturada, por uma ou mais pessoas e qual a atuação dessas pessoas no negócio.

Dessa forma, podemos observar que as PME's não apresentam uma definição específica. De modo geral o porte de um empreendimento é caracterizado conforme o critério adotado pelo país ao qual ele está inserido ou ainda por instituições locais, não existindo assim uma determinação universal.

2.1.1 Importância das PME`s na economia

Pequenas e médias empresas estão presentes em todos os lugares e contribuem com grande parcela da economia mundial. As PME`s desempenham um papel cada vez mais importante e são consideradas a espinha dorsal do crescimento econômico em muitos países, uma vez que colaboram com a geração de empregos e atuam como fornecedoras de bens e serviços para grandes organizações (Singh et al., 2008). Jutla, Bodorik e Dhaliwal (2002) referem que 80% do crescimento econômico global deriva do setor das PME`s e 99% de todas as empresas da América do Norte e Europa são classificadas como PME`s.

Segundo Leite (2012), o papel das Micro, Pequenas e Médias Empresas na economia, pode ser resumido da seguinte forma:

- Em razão da sua grande quantidade impulsionam a economia;
- Devido a sua natureza, são a essência da iniciativa empresarial, a causa do empreendedorismo;
- Com a sua heterogeneidade, compreendem praticamente todos os setores;
- Pela sua flexibilidade, são mais ágeis nas respostas às necessidades do mercado.

As pequenas empresas apresentam qualidades que as tornam mais do que versões reduzidas das grandes organizações. Elas “oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência” (Longenecker, Moore & Petty, 1997: 34), conforme podemos observar a seguir:

Fornecem empregos: os empregos gerados são de suma importância para economias em crescimento, enquanto grandes empresas reduzem seu quadro efetivo para enfrentar períodos instáveis ou ainda adotam modelos de produção em massa, as pequenas empresas ofertam vagas e se beneficiam de profissionais qualificados que estão disponíveis.

Introduzem inovação: enquanto as grandes empresas dirigem esforços aprimorando os produtos já existentes, e deixam novos projetos em segundo plano, as pequenas empresas lançam novos produtos e serviços buscando conquistar seu espaço.

Estimulam a competitividade: muitas vezes, em decorrência do seu domínio de mercado, as grandes empresas praticam altos preços, controlam desenvolvimentos tecnológicos e expulsam

concorrentes, entre outros meios que acabam prejudicando os consumidores. Dessa forma, as pequenas empresas são uma alternativa, e proporcionam o equilíbrio no mercado.

Auxiliam as grandes empresas: os pequenos estabelecimentos fazem parte da rede de distribuição e da cadeia de suprimentos das grandes empresas. A distribuição executada por pequenas empresas conecta clientes e produtores, e ainda ofertam os seus produtos e serviços.

Produzem bens e serviços com eficiência: a produção de bens e serviços das pequenas e médias empresas é de suma importância para a economia. Enquanto as grandes empresas são melhores em fabricar bens e produtos mais complexos, como por exemplo, automóveis, as empresas menores são melhores em consertá-los.

Tendo em vista a grande ocupação de pequenas empresas no mercado e a sua considerável parcela dos bens e serviços disponíveis, a sua contribuição econômica total é semelhante à das grandes empresas. Longenecker et al. (1997), destacam que as pequenas empresas podem desempenhar um papel pouco expressivo em alguns setores, ou podem se tornar tão numerosas e produtivas que seu resultado geral supere o das grandes empresas.

De acordo com o exposto, podemos dizer que as PME's são muito importantes para o desenvolvimento da economia e para a criação de empregos tanto nos países industrializados como nos países em desenvolvimento. As PME's têm contribuído significativamente para o desenvolvimento da infraestrutura socioeconômica e política dos países industrializados (Matlay, 2002). A capacidade destas empresas em se adequarem rapidamente às circunstâncias do mercado, de proporcionar um crescimento equilibrado nos países, e ainda sua colaboração na redução do desemprego e na criação de novos produtos e serviços, são alguns dos principais motivos que nos fazem dar importância às PMEs.

2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.2.1 Evolução da Gestão de Recursos Humanos

O papel da Gestão de Recursos Humanos, nos últimos anos, passou por consideráveis alterações. Inicialmente, o objetivo principal do Departamento de RH era de atenuar as insatisfações dos colaboradores e ser um órgão administrativo afastado da direção da empresa. Porém, ao longo do tempo foi necessária a atenção para a importância do capital humano e a busca por melhores procedimentos para gerenciá-los, representando, atualmente, um posicionamento estratégico, como parceiros do negócio.

Conforme Amorim, Comini e Fischer (2019) o conceito de Gestão de Recursos Humanos (GRH) surgiu no final do século XIX através de estudos realizados por universidades norte-americanas, cujo objetivo era compreender as questões do trabalho assalariado provenientes da industrialização. Para os autores, com o passar do tempo as relações trabalhistas sofreram influências externas, tais como ações sindicais e cumprimento de legislações específicas. A partir dos anos 1960, com a interferência da escola de Relações Humanas, a dimensão psicológica dos trabalhadores passou a ser importante e, com o avanço da globalização, nos anos 1980, de modo estratégico, os conhecimentos e comportamentos necessários para a ocupação do cargo começaram a ser levados em consideração (Amorim et al., 2019).

A realidade das organizações exigiu maior envolvimento das pessoas, tirando o foco do controle dos processos e dando ênfase ao desenvolvimento, exigindo um envolvimento mais ativo na gestão de pessoas. Conforme Toledo (1999), uma vez observada a importância da área de recursos humanos e sua grande possibilidade de desenvolver conhecimentos e técnicas, que refletem positivamente nos resultados da empresa, a área começa a ser valorizada, principalmente nos países desenvolvidos econômica e culturalmente.

Para Chiavenato (1999), ao longo do século XX, a abordagem da Gestão de Recursos Humanos passou por três períodos distintos:

Era da industrialização clássica: neste período surgem os departamentos de pessoal, designados a cumprir as exigências legais com relação ao emprego, e mais tarde os departamentos de relações industriais, com foco na atividade operacional e burocrática. O objetivo

era vigiar, corrigir e punir os colaboradores, os quais forneciam seu esforço físico e eram vistos somente como simples provedores de mão-de-obra.

Era da industrialização neoclássica: aqui os departamentos de relações industriais são substituídos pelos departamentos de RH. Além das tarefas operacionais e burocráticas exercem funções táticas. São responsáveis pelo recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, higiene, segurança, relações trabalhistas e sindicais. O propósito era atrair e manter os melhores colaboradores.

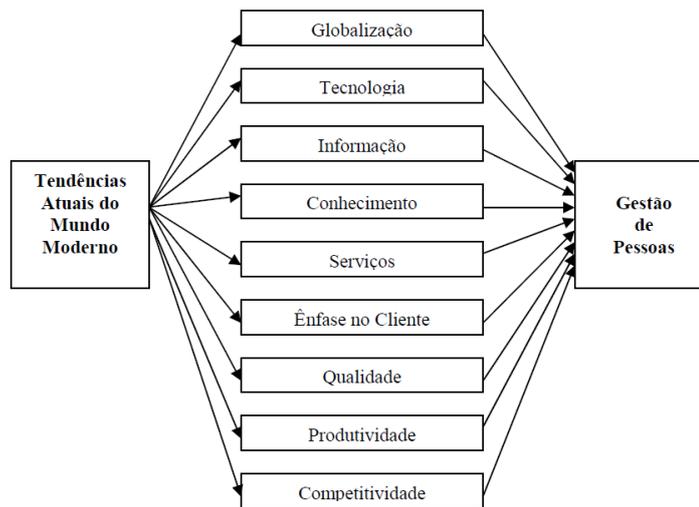
Era da informação: neste momento surgem as equipes de gestão de pessoas. As atividades operacionais e burocráticas são terceirizadas, e as tarefas táticas são delegadas aos gerentes. As pessoas são consideradas parceiras da organização, o trabalho é executado em conjunto, de forma amigável, descentralizada, compartilhando as metas e os resultados, o objetivo da gestão de pessoas é proporcionar qualidade no trabalho.

Podemos observar que ao longo do tempo foi necessária a atenção das empresas para a importância do capital humano e a busca por melhores procedimentos para gerenciá-los. O relacionamento entre empresa e empregado era muito conflituoso, pensava-se que os objetivos organizacionais, como lucro, produtividade, eficiência e eficácia, não poderiam coexistir com os objetivos individuais dos colaboradores, tais como melhores salários, benefícios, segurança no trabalho e no emprego, desenvolvimento e progresso profissional. O colaborador passou a ser observado e novas perspectivas surgiram indagando a forma como a administração de Recursos Humanos estava progredindo nas organizações. As organizações perceberam que para atingir as suas metas é necessário dar oportunidade para que as pessoas atinjam também os seus objetivos individuais (Lacombe & Tonelli 2001).

A Gestão de Recursos Humanos teve que se adequar as novas demandas do mercado, deixando de ser um departamento fechado e centralizado, tornando-se um departamento aberto, flexível e descentralizado. Esta transformação, além do papel que a função de recursos humanos demonstrou no processo de criação de valor, apresentou a importância de identificar os procedimentos e práticas pelas quais os recursos humanos podem contribuir com a estratégia da organização. A orientação observada nas organizações bem sucedidas é de administrar com as pessoas, zelando pela participação ativa do colaborador, levando em consideração a sua inteligência, criatividade, competência intelectual e não apenas a sua capacidade física.

Diante da velocidade em que ocorrem as mudanças, Chiavenato (1999) apresenta os desafios que as empresas enfrentam no terceiro milênio, como mostra a Figura nº 1.

Figura Nº 1- Os desafios do terceiro milênio



Nota. Fonte: Chiavenato (1999, p. 36)

De acordo com o autor, as tendências atuam diretamente nas organizações e na forma de gerir as pessoas. Com isso, verificamos que o mundo passa por constantes mudanças e a Gestão de Recursos Humanos deve evoluir em resposta à necessidade das organizações de potencializar o seu capital humano, fator que contribui para a obtenção de vantagem competitiva.

2.2.2 Evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil

No Brasil, assim como em outros países, a administração de recursos humanos atravessou diversos períodos. Para Amorim et al. (2019), as questões de trabalho começam a ter importância na passagem dos anos 1970 para a década de 1980, período marcado pelo ressurgimento dos sindicatos, desemprego e corte de custos nas organizações. De acordo com os autores, até este momento, as atividades das áreas de RH eram compostas basicamente de rotinas trabalhistas previstas em lei e, em alguns casos, por programas de treinamento de escopo operacional, porém, a manifestação de um cenário mais exigente contribuiu para a necessidade de formação de profissionais que desempenhavam as funções de RH. Nos anos 1990, a abertura da economia e a

globalização tornaram os RH ainda mais significativos na gestão das organizações e à medida que se aproximam das estratégias organizacionais evoluem tecnicamente (Amorim et al., 2019).

De acordo com Tose (1997) podemos classificar a evolução do perfil do responsável de RH em cinco fases e suas respectivas épocas como: Contábil (1930), Legal (1930 a 1950), Tecnicista (1950 a 1965), Administrativa (1965 a 1985) e Estratégica (1985 até os dias atuais), que podem ser descritas conforme apresentamos a seguir.

Contábil: esta fase é caracterizada por contabilizar as pessoas como despesas e pagá-las. A satisfação humana era resumida ao salário, não existia preocupação com problemas humanos, as vagas eram preenchidas por interessados que compareciam na empresa, e o trabalhador, quando deixava a organização, tornava-se uma conta fechada;

Legal: a criação do Ministério do Trabalho e a promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), legislação reguladora do trabalho no Brasil, trouxe a fase Legal. Esta fase foi marcada pela proteção aos trabalhadores que levaram às mudanças significativas nas relações de trabalho. As funções do departamento de pessoas foram ampliadas, o chefe de pessoal, além de contratar, acompanhar as exigências de horário, remuneração, condições de trabalho, punição e demissão, passou a controlar rigorosamente o cumprimento da CLT, a fim de evitar multas e reivindicações na justiça do trabalho;

Tecnológica: o crescimento da indústria e a instalação de filiais de diversas multinacionais, principalmente montadoras, trouxeram à tona algumas preocupações, como condições de trabalho e bem-estar social. Foi implantado o modelo americano de gestão, representado por uma Gestão de Recursos Humanos organizada, formalizada, com influência da psicologia e visão humanista nas relações trabalhistas. Aqui a área de RH introduziu práticas de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios e outros;

Administrativa: esta fase também é conhecida como sindicalista devido ao aumento da força sindical neste período. Aqui o governo controlava as relações trabalhistas, intercedendo na formação profissional, nas leis previdenciárias, na política salarial e na organização sindical, contendo as mobilizações dos trabalhadores. Os esforços das organizações estavam inicialmente voltados para combater o movimento sindical, entretanto os gestores acabaram progredindo das relações industriais para a administração de recursos humanos. Esta mudança transferiu a ênfase em procedimentos burocráticos e operacionais para responsabilidades mais humanísticas, voltadas para o indivíduo e

suas relações, o objetivo era não receber críticas e estreitar o relacionamento com as lideranças sindicais;

Estratégica: a evolução da gestão e o fenômeno da globalização leva a um novo ciclo, o da estratégia. As grandes organizações introduzem práticas de terceirização de algumas funções, permitindo, deste modo, a participação mais ativa dos gestores de recursos humanos nas decisões corporativas. O domínio de algumas habilidades e conhecimentos é valorizado, as pessoas, que antes eram consideradas um recurso qualquer, agora são reconhecidas. A perspectiva da administração dos recursos humanos evoluiu para a denominação de gestão de pessoas.

Ainda de acordo com Tose (1997), independente da classificação de porte, o desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos não ocorreu da mesma forma em todas as organizações. Para a autora, podemos encontrar empresas que ainda procedam como a fase legal ou administrativa, por exemplo, entretanto, a tendência é deixar as primeiras fases para trás e integrar o planejamento de RH com o planejamento estratégico, levando a fase estratégica e introduzindo práticas que se preocupam com a qualidade de vida dos colaboradores.

2.3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

A complexidade da gestão do capital humano demandou das empresas, independente do porte, um comportamento profissional acerca do assunto. Para Toledo (1999) os RH lidam com os aspectos relativos às pessoas dentro da organização. A área de Recursos Humanos surgiu como uma necessidade, e trouxe uma série de decisões integradas que compõem as relações de trabalho, onde a sua efetividade influencia diretamente no alcance das metas por parte da empresa e dos colaboradores. A Gestão de Recursos Humanos, de modo geral, pode ser conceituada como um conjunto de políticas e práticas que permitem o equilíbrio entre as ambições das pessoas e das organizações, a fim de que ambas alcancem suas expectativas ao longo do tempo (Caetano & Vala, 2007).

A Gestão de Recursos Humanos já apresentou várias denominações. Atualmente, a expressão Gestão de Pessoas veio para substituir os Recursos Humanos, que independente das mudanças ocorridas, ainda é a expressão mais usada para caracterizar a conduta de lidar com as pessoas nas organizações (Gil, 2001). Este nome surgiu devido ao fato das pessoas tornarem-se parceiras das organizações e não mais somente recursos.

Chiavenato (1999) apresenta a importância da gestão dos colaboradores em contexto organizacional e deixa uma interrogação quanto a forma como devem ser tratados, pessoas como recurso ou parceiras da organização, tal como se pode observar no Quadro nº 2.

Quadro N° 2- As pessoas são recursos ou parceiros da organização?

Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiros
<ul style="list-style-type: none"> • Empregados isolados nos cargos; • Horário rigidamente estabelecido; • Preocupação com normas e regras; • Subordinação ao chefe; • Fidelidade à organização; • Dependência da chefia; • Alienação em relação à organização; • Ênfase na especialização; • Executoras de tarefas; • Ênfase nas destrezas manuais; • Mão-de-obra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores agrupados em equipes; • Metas negociadas e compartilhadas; • Preocupação com resultados; • Atendimento e satisfação do cliente; • Vinculação à missão e à visão; • Interdependência entre colegas e equipes; • Participação e comprometimento; • Ênfase na ética e na responsabilidade; • Fornecedoras de atividade; • Ênfase no conhecimento; • Inteligência e talento.

Nota. Fonte: Chiavenato (1999, p. 7)

Considerando que são pessoas que trabalham para pessoas, a Gestão de Pessoas fundamenta-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição dos colaboradores que a integram e como elas são geridas, de forma a serem estimuladas, capacitadas, envolvidas e mantidas em um ambiente com um clima organizacional adequado. De acordo com Fischer (2002, p. 12): “Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”.

A Gestão de Pessoas consiste em várias atividades, como descrição e análise de cargos, recrutamento e seleção, motivação, avaliação do desempenho, remuneração, prêmios, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, saúde e segurança no trabalho. Oliveira e Oliveira (2011) desenvolveram uma pesquisa que apresentou relação positiva entre a GRH e o desempenho organizacional. Os resultados indicaram que as práticas de GRH devem ser planejadas e implantadas em sinergia, pois o efeito coletivo das mesmas traz impactos mais significativos do que quando visualizadas isoladamente. Para os autores, a utilização de práticas de GRH representa vantagem

competitiva para a organização, uma vez que configuram ativos que não se depreciam e que se caracterizam pela dificuldade de imitação, substituição e transferência.

Alguns fatores são condicionantes para a atuação da Gestão de Pessoas, sejam eles internos ou externos. Como fatores internos, podemos apontar o produto ou serviço oferecido, a tecnologia utilizada, a cultura organizacional, a estrutura da empresa e a estratégia de organização do trabalho. Já os fatores externos são estabelecidos pela sociedade, tais como a forma em que as relações de trabalho são reguladas, a cultura de trabalho dessa sociedade, a legislação estabelecida, ou ainda, pela intervenção de órgãos sindicais e do Estado (Rossini, 2017).

Diante das mudanças ocorridas no mundo e as influências provocada na gestão, a área de RH vem sofrendo bruscas modificações, as atividades deixam de ser puramente mecanicistas, e passam a apresentar um cunho mais estratégico. O autor Marras (2011) expõe que a administração estratégica de pessoas tem como fundamento básico a otimização dos resultados da organização e o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte. A Gestão de Recursos Humanos transforma-se em um parceiro estratégico da organização na medida em que o planejamento de estratégias da área possui relação direta com as estratégias organizacionais.

Ainda dentro deste contexto, é importante considerar um modelo além de estratégico, integrado. De acordo com Fisher (2002), gerenciar pessoas compreende em integrá-las à organização. Dessa forma, os colaboradores passam a ser administrados e orientados de acordo com os objetivos organizacionais, assegurando uma parceria coesa entre a instituição e seus integrantes. Os processos de gestão de pessoas não podem ser considerados subsistemas, mas sim um todo que busca harmonia dos interesses entre as pessoas e a organização. Assim, o propósito da gestão de pessoas seria fazer das pessoas recursos estratégicos capazes de impulsionar o resultado das organizações e garantir que a sua competitividade seja fortalecida por meio da aprendizagem constante (Fischer, 2002).

Segundo Chiavenato (1999), os gestores concluíram que para as pessoas demonstrarem melhor os seus serviços e oferecerem maior aproveitamento, estas devem ser bem geridas, não sendo identificadas como patrimônio organizacional, mas sim reconhecidas como fonte de conhecimento, habilidades e capacidades em benefício próprio e da organização, compreendendo que sua inteligência deve ser aproveitada para o desenvolvimento do capital intelectual da organização. Ainda conforme o autor, a organização que tem essa visão do colaborador, tende a reconhecê-lo como parceiro, considerando que todo processo produtivo ocorre com a participação conjunta de muitos parceiros.

A Gestão de Pessoas é um desafio constante, as organizações são compostas por ativos intangíveis que, acima de tudo, são humanos e movidos principalmente pela valorização do conhecimento. As pessoas passam a maior parte do seu tempo trabalhando e dependem da organização para atingir seus objetivos individuais. O planejamento da área consiste em trabalhar com pessoas e ter sensibilidade para alinhar as perspectivas dos colaboradores com as da organização. A área envolve conhecimento diversificado, e é considerada, atualmente, como um fator crítico para o sucesso das organizações, afinal, sem o seu devido valor o desempenho do capital humano e da organização podem ser comprometidos.

2.3.1 Gestão de Recursos Humanos nas PME`s

Quando assuntos de gestão empresarial são explorados, as grandes organizações costumam ser as escolhidas. Os componentes da GRH fazem parte de praticamente todas as empresas, manifestando-se de modo mais ou menos formalizado (Melo & Machado, 2015). A perspectiva tradicional da gestão refere que as pequenas organizações devem ser geridas com os mesmos conceitos que as grandes organizações, mas em menor escala (Welsh & White, 1981).

Relativamente à administração geral, as teorias econômicas e empresariais clássicas consideram fundamental para o crescimento e desenvolvimento das PME`s basicamente as seguintes áreas: gestão, marketing, finanças, produção, pesquisa e desenvolvimento (Matlay, 2002). Segundo Maximiano (2008), a administração das pequenas organizações pode ser descrita da seguinte forma:

- O principal interesse geralmente é em contas a pagar e a receber;
- A captação de clientes é direta e pessoal, uma vez que o marketing é realizado de forma moderada e modesta;
- As principais atividades são executadas dentro do estabelecimento por pessoas que dividem o mesmo ambiente;
- A produção está instalada no mesmo local que a administração;
- Geralmente a contabilidade, o fiscal, o departamento de pessoal e o controle de estoques são terceirizados.

A descentralização dos setores e o foco voltado para outras áreas da administração faz com que o planejamento de recursos humanos não seja uma prioridade. Do mesmo modo, os autores Deshpande e Golhar, (1994) expõem que nas PME`s a gestão de finanças, produção e vendas geralmente sobrepõem a GRH.

Os sistemas e procedimentos, em grande parte das PME`s, é simples, por isso, normalmente os principais responsáveis tem que trocar de funções ou acumular cargos (Maximiano, 2008). Outro fator característico das pequenas empresas é a participação ativa do proprietário ou de seus familiares na gestão do negócio, reflexo da administração não especializada, estreita relação com os colaboradores, clientes e fornecedores, e direção pouco qualificada. Mazzarol (2003) relata que, ao contrário das grandes empresas, e de modo menos profissional, a maior parte das PME's concentram a administração dos seus recursos humanos no sócio administrador. No entanto, o gestor que lida com as funções de RH normalmente não possui habilidades e conhecimentos necessários sobre GRH e,

além disso, as tarefas de RH podem interferir em outras responsabilidades de gestão. (Cardon & Stevens, 2004).

O estudo realizado por Lacombe e Tonelli (2001) constatou que muitas organizações, principalmente as de pequeno porte, constituem suas áreas de Recursos Humanos de forma mecanicista. No que diz respeito às práticas de GRH aplicadas pelas PME's, Felisardo (2014), em seu estudo, verificou que em razão da necessidade de contratar colaboradores, as práticas de recrutamento e seleção são implementadas por todas as PME's; o processo de formação é pouco utilizado; a avaliação de desempenho ocorre, em sua maioria, pela correção imediata de comportamentos impróprios, sendo influenciado por relações interpessoais; os sistemas de recompensa são limitados, devido à escassez de recursos; e a gestão de carreiras e as chances de crescimento profissional são práticas pouco utilizadas em razão da dimensão das PME's. Para o autor a GRH é fortemente influenciada pelo tamanho da empresa e pelos atributos que lhe estão associados.

Os autores Melo e Machado (2015) chamam a atenção para a divisão existente entre as PME's, pois elas podem operar independentemente ou ainda depender de uma grande organização. Os autores apontam que as PME's do segundo grupo costumam utilizar de práticas mais formais de gestão derivadas da grande organização a qual estão ligadas.

Por mais que as teorias de GRH geralmente sejam desenvolvidas e testadas nas empresas de grande porte, não podemos simplesmente concluir que os resultados podem ser aplicados as PME's. Conforme Cardon e Stevens (2004) faltam informações que possibilitam a compreensão da gestão de pessoas nas pequenas empresas, uma vez que estas organizações nem sempre apresentam funções estruturadas e estratégias bem definidas.

Kotey e Sheridan (2004) relatam que, embora exista entendimento por parte dos pesquisadores sobre a importância da GRH para o sucesso em longo prazo das PME's, a literatura não é evidente quanto às práticas de GRH nas PME's considerando as suas variações de tamanho. De acordo com Wilkinson (1999), diante da diversidade de PME's, fica difícil especificar as relações de trabalho existentes nesses ambientes. A GRH nas PME's não deve ser vista como um conjunto de metodologias generalizadas. Apesar de muitas vezes serem descritas da mesma forma, as PME's abrangem empresas de vários tamanhos e com vários níveis de complexidade.

Para que as PME's sejam bem sucedidas é preciso contar com profissionais qualificados, motivados e satisfeitos (Deshpande & Golhar, 1994). Se as PME's desejam competir por espaço no mercado é necessário implementar estratégias adequadas de GRH. Assim como os recursos

financeiros, os equipamentos e todas as instalações físicas de uma empresa são importantes, as pessoas também são indispensáveis (Boudreau & Milkovich, 2000).

2.4 PRÁTICAS DE GRH

As políticas e práticas organizadas para gerenciar os recursos humanos permitem compreender o modo como a organização gerencia seus colaboradores. Entretanto, existe uma variedade de políticas e práticas adotadas pelas empresas. Wright e Boswell (2002) expõem uma distinção entre políticas e práticas de RH. Para os autores, as políticas são os princípios e pensamentos que conduzem as decisões estabelecidas pela organização e o comportamento das pessoas; já as práticas, representam os procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para empregar o que foi determinado.

Para Dessler (2003), a Gestão de Recursos Humanos é a área da administração que integra o trabalhador ao contexto da organização contribuindo, desta forma, para promover o aumento da produtividade, utilizando, sobretudo, práticas como contratação, treinamento e desenvolvimento, avaliação, remuneração e ambiente agradável e seguro aos colaboradores. Assim, a seguir serão abordadas algumas das principais práticas de GRH, de forma a perceber como são operacionalizadas, quais são os seus objetivos e como elas podem influenciar de forma positiva os comportamentos e as atitudes dos colaboradores de uma empresa.

2.4.1 Recrutamento e Seleção

O grau de exigência e a velocidade com que ocorrem as mudanças no mercado atual demandam determinadas qualidades dos colaboradores. Algumas competências, comportamentos e capacidades podem fazer toda a diferença no resultado do negócio. Para Marras (2011) a necessidade de realizar recrutamento e seleção está relacionada a uma das seguintes situações: rotatividade, o chamado *turnover*, em razão do número de desligamentos; aumento previsto do quadro de colaboradores; e aumento circunstancial do quadro.

As técnicas de recrutamento e seleção são aplicadas para minimizar os erros na escolha dos candidatos e assegurar que a contratação traga resultados positivos para a organização. Limongi-França e Arellano (2002), citados em Almeida e Cavalcante (2014), expõem que contratar um candidato sem a qualificação compatível ao cargo pode gerar alguns transtornos, bem como aumentar os custos com capacitação; e quando o contratado possui capacidades superiores às possibilidades de crescimento na organização, em muitas vezes, ocorre um sentimento de desvalorização e sua consequente desmotivação.

Conforme Boudreau e Milkovich (2000) as decisões que compreendem o processo de recrutamento e seleção são: escolher as qualificações desejadas dos candidatos, selecionar as fontes de recrutamento e os meios de comunicação, decidir as formas de persuasão, definir a mensagem, e selecionar e preparar os recrutadores. De acordo com Almeida e Cavalcante (2014) o processo passa por diversas etapas, iniciando-se com a definição das principais exigências da empresa e com o perfil desejado para o ocupante do cargo em aberto. Em seguida, ocorre o recrutamento. De modo a atrair candidatos a empresa deve divulgar a abertura da vaga e formar um banco de dados que será utilizado no processo de seleção. A partir do momento que os requisitos exigidos são preenchidos, a empresa utiliza seus procedimentos para avaliar os interessados. Posteriormente, ocorre a seleção daquele que apresentou melhor desempenho, grande potencial e o mais semelhante ao perfil desejado. Por último, de acordo com os autores, é realizada a contratação e os procedimentos de boas-vindas ao novo colaborador.

O recrutamento pode ser descrito como o conjunto de práticas que buscam identificar e atrair candidatos com competências e características para desempenhar uma determinada função dentro da organização (Caetano & Vala, 2007). De acordo com Gomes, Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso e Marques (2008), o processo de recrutamento auxilia no alcance de vantagem

competitiva, pois é a primeira etapa para atrair candidatos capazes de tornar a empresa mais inteligente e flexível do que as concorrentes. Existem basicamente duas formas pelas quais o recrutamento é realizado: interno ou externo.

Conforme Gomes et al. (2008), o recrutamento interno acontece quando envolve pessoas já contratadas pela empresa, mas que estão em outros cargos, sendo essa a circunstância das transferências e promoções. O recrutamento interno faz parte do progresso dos profissionais de uma organização, é a oportunidade que gestores têm de reter e desenvolver futuros talentos. De acordo com Chiavenato (2006, 197), “O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, funcionários – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras”.

Conforme exposto por Moreira (2017), o recrutamento interno apresenta vantagens e desvantagens. Como pontos positivos podemos citar a motivação dos colaboradores, no sentido de oferecer perspectivas de crescimento; no longo prazo, proporciona o recrutamento de pessoas qualificadas; agilidade no processo; custos relativamente baixos; maior probabilidade de acerto, pois o perfil já é conhecido; e redução nas chances de rejeição pelos demais colaboradores. Quanto aos pontos negativos, o processo pode gerar conflito de interesses entre os colaboradores; frustração daqueles que não forem promovidos; risco de perda de criatividade e inovação, uma vez que o escolhido faz parte do quadro já existente; e ainda provocar insegurança em alguns colaboradores, e sua consequente sabotagem no desempenho dos colegas, de forma a evitar concorrência.

No recrutamento externo, de acordo com Gomes et al. (2008), a busca é por candidatos sem vínculo com a empresa, cuja prática visa atrair recursos humanos no mercado, ocorrendo através de agências de emprego, internet, anúncios em jornais, entre outros. De acordo com Almeida e Cavalcante (2014), as agências de empregos buscam por profissionais de todos os níveis organizacionais, e sua utilização reduz o trabalho de recrutamento das organizações contratantes. Para Chiavenato (2006, p 197): “O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no MRH – Mercado de Recursos Humanos, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal”.

Os autores Almeida e Cavalcante (2014) apontam que a principal vantagem do recrutamento externo é a introdução de novas ideias e conhecimentos procedentes do novo colaborador. Entretanto, conforme Moreira (2017) o recrutamento externo também apresenta desvantagens, como o custo,

muitas vezes mais alto que o recrutamento interno, e a desmotivação dos atuais colaboradores, uma vez que as suas possibilidades de desenvolvimento de carreira são reduzidas.

A seleção, por sua vez, é o processo que permite a escolha do candidato com as melhores características para as exigências do cargo disponível (Caetano & Vala, 2007). Marras (2011) indica que as exigências do cargo são os atributos necessários em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para que ocorra o bom desempenho das funções; já as características dos candidatos são as experiências que cada indivíduo apresenta para desempenhar as suas tarefas.

A exigência das organizações e a falta de mão de obra qualificada faz com que seja necessário aplicar algumas técnicas de seleção, cujo objetivo é acertar nas escolhas dos candidatos. Segundo Gomes et al., (2008) para analisar os indivíduos e perceber quais poderão se adaptar aos cargos, é importante utilizar ferramentas como entrevistas e testes de capacidades cognitivas, de personalidade e de capacidades de trabalho. De acordo com Demo, Neiva, Nunes e Rozzet (2012) o processo de seleção deve ser realizado por pessoas qualificadas, imparciais e preparadas para ponderar as reais percepções acerca das funções com as etapas seguintes do processo.

Recrutamento e seleção, mesmo que sejam práticas independentes, são considerados como processos interligados. Se, por um lado, o objetivo do recrutamento é atrair colaboradores, a seleção possibilita identificar se o perfil dos candidatos é compatível com as exigências das funções a ocupar (Gomes et al., 2008).

Podemos dizer que o recrutamento e seleção são elementos cruciais para o bom desempenho da organização. É através dessas práticas, utilizadas em conjunto, que as empresas podem atrair e encontrar os indivíduos mais indicados para preencher as suas vagas em aberto, e com isso alcançar de forma mais eficaz os seus objetivos.

2.4.1.1 Recrutamento e Seleção nas PME`s

As grandes empresas normalmente dispõem de departamentos especializados em Recursos Humanos, e desta forma, estão sujeitos a utilizar processos formais de recrutamento (Greenidge, Alleyne, Parris & Grant, 2012). Já nas PME's o recrutamento de colaboradores, em sua maioria, é realizado de forma bastante informal.

Conforme apresentado por Melo e Machado (2015) nas PME's a captação de pessoas é simples, o que compromete a sua eficiência. De acordo com os autores esse processo geralmente é executado pelos próprios administradores, que em sua maioria precisam de respostas rápidas e não possuem verba para investir na publicidade da vaga. Neste caso, os gestores ou proprietários assumem o papel de recrutadores, e muitas vezes não apresentam qualificação necessária para isto. Cardon e Stevens (2004) afirmam que além dos recursos financeiros e materiais limitados, outro aspecto prejudicial são as posições em que os colaboradores exercem várias funções, de forma que não fica claro as responsabilidades do trabalho, dificultando assim o recrutamento de pessoas qualificadas para o cargo.

Cardon e Stevens (2004) indicam que pesquisas comparativas entre grandes empresas e PME's apontam que o recrutamento nas PME's ocorre através de fontes oportunas, de baixo custo e de fácil controle. As fontes utilizadas pelas pequenas empresas são anúncios de jornais, agências de emprego, candidaturas espontâneas e, em sua maioria, o passa-a-palavra, ou conhecido também como boca-a-boca, de colaboradores, familiares ou amigos (Kotey & Sheridan, 2004). De acordo com Carroll, Marchington, Earnshaw e Taylor (1999) os métodos informais apresentam vantagens como rapidez e baixo custo. Os autores completam que quando o processo ocorre através da indicação, o selecionado é alguém de caráter e comportamentos conhecidos, e provavelmente já possui informações sobre a empresa, assim, conseqüentemente, a socialização é melhor. Entretanto, no momento em que a empresa adota apenas métodos informais de recrutamento, o número de possíveis candidatos é reduzido, limitando a tomada de decisão entre candidatos que podem não apresentar as características e qualidades adequadas ao cargo, bem como atitudes consideradas importantes na cultura da organização (Greenidge et al., 2012)

A seleção nas PME's também é considerada um processo simples, resumindo-se na aplicação de entrevistas pouco estruturadas, na qual o entrevistador define o candidato contratado. De acordo com Kotey e Sheridan (2004) esta etapa muitas vezes ocorre mediante o julgamento pessoal do proprietário ou gerente, estipulado através de entrevistas individuais, com maior atenção no ajustamento do candidato (*fitting in*) e pouca importância às qualificações ou experiências profissionais. Os autores complementam que candidatos com grande potencial não são escolhidos, pois tornam-se uma ameaça à liberdade do administrador.

Podemos observar que o principal obstáculo das PME's nos processos de recrutamento e seleção é atrair e selecionar candidatos que atendam as exigências da empresa, sem dispor de

departamento de RH. Carroll et al. (1999) relatam que a literatura apresenta indicações sobre o processo de recrutamento e seleção destinadas a auxiliar os responsáveis pelas contratações, no entanto, o conteúdo é escasso quando se trata de PME's.

2.4.2 Formação e Desenvolvimento

Formação e desenvolvimento são práticas utilizadas para que os colaboradores ampliem as suas capacidades individuais, conhecimentos e comportamentos, relevantes para a realização das suas funções de acordo com as necessidades da organização (Gomes et al., 2008). Os autores apresentam as quatro fases que compõem o ciclo formativo:

Identificação/ diagnóstico das necessidades de formação: verificar indicadores organizacionais e decisões estratégicas para conhecer as necessidades de formação;

Programação: planejar a formação de modo geral, ou seja, definir os programas formativos como conteúdo, formador, formando, local, carga horária, entre outros;

Execução: é a ocorrência da ação de formação;

Avaliação: comparar os resultados obtidos com o que foi planejado.

Segundo os autores Iqbal e Khan (2011), a fase que corresponde ao diagnóstico identifica inconsistências entre o padrão de desempenho e o desempenho atual, descobre suas causas, e verifica se essas inconsistências podem ser resolvidas com ações formativas. De acordo com Chiavenato (2004) neste diagnóstico é necessária uma análise global, geralmente realizada em três dimensões:

Organização: em consonância com os objetivos organizacionais, diagnosticar onde a formação deve atuar;

Tarefa: apurar as demandas das funções e como elas podem ser aprimoradas ou alteradas para apoiar metas organizacionais e individuais;

Indivíduo: como o empregado desempenha as suas atividades para identificar ações de formação que promovam o seu desenvolvimento.

Após o levantamento das necessidades de formação e a definição dos objetivos, é necessário analisar as ações consideradas primordiais e estruturar a formação de acordo com os recursos disponíveis e as necessidades gerais (Marras, 2011). Durante a programação ocorre a escolha dos métodos e técnicas a serem utilizados, que devem levar em consideração o fácil entendimento por parte dos formandos. Existem diversos métodos, dentre eles a formação no local de trabalho (*on the job training*), a aprendizagem informal, palestras e formação on-line.

A efetivação do processo formativo ocorre quando é colocado em prática o que foi programado. Marras (2011) chama a atenção quanto à qualidade da aplicação das atividades escolhidas. De acordo

com o autor, para que haja uma boa implementação do que foi planejado é preciso relacionar alguns fatores que influenciam no resultado final, como a didática dos instrutores, o preparo técnico, a lógica das informações, a qualidade dos recursos e as técnicas utilizadas, caso isso não aconteça, a absorção das informações poderá ser prejudicada.

Podemos dizer que o investimento em formação é realizado objetivando alguma vantagem para a empresa; dessa forma o retorno deve ser avaliado. De acordo com Melo e Machado (2015), a avaliação mede os efeitos da formação comparando os resultados esperados com os atingidos ao longo do processo formativo. Kirkpatrick e Kirkpatrick (2016) destacam que há quatro níveis de avaliação.

Reação: avalia o grau de satisfação dos participantes na formação;

Aprendizagem: afere o domínio de determinados conhecimentos durante e ao final da formação, ou seja, verifica o que efetivamente foi aprendido;

Comportamento: no contexto real de trabalho, que afere se os formandos alteraram os respectivos comportamentos com base nos saberes que adquiriram através da formação;

Resultado: examina os impactos da formação no desempenho da organização. Os critérios de avaliação utilizados nessa fase são indiretos, dentre eles, qualidade do serviço, produtividade e número de erros.

O investimento em formação e desenvolvimento é fundamental nos dias atuais. A competitividade presente no mercado exige das empresas flexibilidade e adaptação imediata, proporcionando assim vantagem competitiva. Marras (2011) aponta que a formação e o desenvolvimento provocam mudanças nas competências individuais, tanto no aspecto técnico como no comportamental, e assim refletem no crescimento da produtividade, na qualidade, no estímulo motivacional, na resposta às mudanças de mercado, no desenvolvimento organizacional e pessoal. Os autores Greenidge et al. (2012) ainda completam que além da melhoria no desempenho, a decisão por formar os empregados ocorre também por outras razões, como por exemplo, investimento em nova tecnologia, aplicação de novas práticas de trabalho e mudanças nas estratégias de negócios.

2.4.2.1 Formação e Desenvolvimento nas PME`s

Quando o assunto compreende formação e desenvolvimento, os pequenos e médios empreendimentos não costumam fazer grandes investimentos. As PME`s recorrem à formação para solucionar necessidades imediatas de negócio e, muitas vezes, não objetivam o desenvolvimento de competências dos colaboradores. Os autores Melo e Machado (2015) relatam que isso ocorre em parte pela desvalorização dos proprietários, que não enxergam os benefícios da formação, bem como as dificuldades financeiras, que limitam os gastos com capacitação, incentivando assim os processos formativos informais. O treinamento muitas vezes é percebido como um preço inacessível, envolvendo não apenas o valor do curso, mas também o custo do trabalho improdutivo, ou seja, o período em que o colaborador deixa de realizar suas atividades para participar do processo formativo (Kotey & Slade, 2005). Além disso, muitas vezes existe o receio de investir em capacitação devido à possibilidade de o colaborador deixar a empresa após o investimento, ou ainda ocasiões em que a formação é um investimento de longo prazo, sem resultados imediatos, o que acaba por desencorajar algumas organizações.

Dessa forma, podemos dizer que comparado com as grandes empresas, a formação formal não costuma ser fornecida nas PME's. Os autores Westhead e Storey (1997) dizem que o contexto é diferente, e por isso nas grandes empresas a possibilidade dos colaboradores em participar de cursos externos, com qualificações formais são maiores. Já nas PME's a possibilidade de formação é caracterizada por ser realizada informalmente, através de transmissão de conhecimento de um colaborador para outro. Da mesma forma, Kotey e Sheridan (2004) afirmam que a formação em PME`s tem sido caracterizada como informal e em contexto de trabalho (*on the job*). Kotey e Slade (2005) expõem que nas PME`s pode não ser essencial a utilização de formações intensivas, uma vez que são poucos colaboradores e geralmente são familiares ou amigos. Assim, a formação nas PME`s é percebida através da correção de algumas funções e com a observação das atividades. Além disso, em empresas muito pequenas, os gestores e proprietários executam grande parte das atividades ou supervisionam diretamente o desempenho dessas atividades. Dessa forma, eles são os responsáveis pelos treinamentos e por ensinar seus próprios métodos de fazer coisas.

Quanto à qualidade da formação, Westhead e Storey (1997) relatam que não é fácil mensurar. De acordo com os autores, não existe razão para concluir que nas PME`s a qualidade da formação

ministrada seja inferior à das grandes empresas, completando que avaliar o resultado da formação é difícil, independentemente do tamanho da empresa.

Entretanto, assim como outras práticas de GRH, a formação e o desenvolvimento são meios que geram competitividade organizacional. Os treinamentos proporcionam formação profissional, especialização e reciclagem, que acabam por refletir positivamente na produtividade, na qualidade do produto ou serviço, e até mesmo na motivação do colaborador. Assim, de modo a atender às mudanças ocorridas no mercado e otimizar os recursos pessoais e organizacionais, as empresas, sejam elas PME's ou não, devem estar cada vez mais atentas aos processos formativos, pois será um investimento que traz muitos benefícios.

2.4.3 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma prática que permite analisar o equilíbrio entre os comportamentos dos indivíduos e os objetivos da empresa. Torna-se importante para que cada colaborador reconheça qual o seu papel e o seu contributo para o sucesso da organização (Gomes et al.,2008). Para Marras (2011), dois aspectos do ser humano estão ligados ao conceito de desempenho e são determinantes para medir os resultados: o querer fazer (a motivação) e o saber fazer (realizar).

Na avaliação de desempenho o avaliador tradicionalmente é o gestor, e a performance dos colaboradores é avaliada através de um conjunto de elementos pré-definidos. Os autores Karkoulian, Assaker e Hallak (2016), citados em Ceribeli, Pereira e Rocha (2019), acreditam que a avaliação de desempenho unidirecional (fundamentada no parecer exclusivo do superior imediato) é conduzida por uma concepção subjetiva e enviesada, pois o diagnóstico limita-se ao julgamento de uma única pessoa. No entanto, vale ressaltar, que os modelos de avaliação e prazos de aplicação não são universais. O melhor é fazer uma análise de cada empresa e levar em consideração as suas particularidades. A partir da avaliação os colaboradores recebem feedback e orientações para aprimorar o seu desempenho. Segundo Gomes et al. (2008), como consequência do processo, os colaboradores percebem quais competências devem ser desenvolvidas e que podem colaborar com a realização das suas tarefas. Além disso, podemos dizer que outras vantagens decorrentes do processo de avaliação de desempenho situam-se ao nível da melhoria contínua dos processos, revisão de metas e supervisão de resultados.

Para Caetano e Vala (2007), a avaliação de desempenho é utilizada pelas empresas para responder a objetivos individuais e organizacionais. Os autores apresentam, que quando se trata do indivíduo, os objetivos estão relacionados ao desempenho, permitindo ao avaliado o conhecimento sobre a opinião que os seus avaliadores têm acerca da sua performance; e ao desenvolvimento, que possibilita o avaliado de receber orientação quanto ao seu percurso profissional. Quando está relacionada à organização, a avaliação é utilizada para auxiliar na tomada de decisão de outros processos de GRH, como promoções, remunerações, admissões, desligamentos, ajudando, ainda, a identificar a formação necessária para desenvolver e aprimorar as competências dos colaboradores.

Existem diversos métodos que podem ser utilizados pelas empresas para avaliar o desempenho de seus colaboradores. Segundo Marras (2011), destacam-se:

Escalas gráficas: considerado fácil de ser implantado, consiste numa relação entre fatores pré-determinados com o grau de avaliação (bom, médio, ruim). O resultado apresenta aspectos relacionados ao trabalho do avaliado e não à sua personalidade;

Comparativo: neste caso cada atributo de um colaborador é comparado a um grupo de trabalhadores, assim é analisado se o avaliado está acima ou abaixo da média do grupo;

360° graus: consiste em coletar informações do avaliado com todos aqueles que ele tenha contato, tanto do ambiente interno quanto externo da organização, e de pessoas situadas em diferentes posições. É considerada uma avaliação valiosa, pois é realizada com a contribuição de todos à sua volta;

Escolha forçada: aqui a avaliação é realizada através de frases descritivas de desempenho em relação às tarefas atribuídas ao avaliado. O avaliador aponta qual opção mais se adequa à performance do avaliado;

Incidentes críticos: essa técnica não leva em consideração as características apontadas dentro da normalidade, mas sim os comportamentos extremos. A análise retrata os pontos extremamente positivos ou negativos de cada colaborador.

Independentemente do método escolhido, é importante que os propósitos pretendidos com a implantação da avaliação de desempenho estejam claros, que os avaliados tenham oportunidade de colaborar com as decisões acerca do processo e que possam expor a sua opinião durante o *feedback*, o objetivo é o desenvolvimento humano e a organização deve ser flexível para introduzir mudanças no trabalho e no seu ambiente (Ceribeli et al., 2019).

Assim, observamos que a avaliação de desempenho é capaz de atender diferentes objetivos, tornando-se uma importante prática de GRH. A sua utilização permite avaliar o trabalho realizado pelos colaboradores e beneficiá-los de forma justa, assim como oferecer meios que desenvolvam as suas competências para se enquadrarem melhor às necessidades da empresa.

2.4.3.1 Avaliação de Desempenho nas PME'S

A avaliação de desempenho é uma prática pouco estruturada nas PME's, consequência de algumas particularidades presentes nessas empresas que acabam por dificultar a sua implementação. Em uma pesquisa realizada por Cassell et al. (2002), os autores verificaram que, embora metade das

PME's entrevistadas utilizassem algum modelo de avaliação de desempenho, foram poucos os casos em que esta era decorrente de um sistema formal.

De acordo com Melo e Machado (2015), a avaliação de desempenho nas PME's enfrenta diversos obstáculos. Além dos recursos limitados e necessidade de resultados imediatos, que muitas vezes caracterizam uma PME, os autores relatam a falta de alinhamento do processo com o posicionamento estratégico da empresa, falha na compreensão por parte dos empregados e ainda a recolha de dados obsoleta.

Para Barrett e Mayson (2007), os sistemas de avaliação de desempenho nas PME's além de serem informais, em sua maioria são utilizados para fins de supervisão e não para o desenvolvimento. Kotey e Sheridan (2004) apresentam que nas PME's a proximidade entre os colaboradores e o supervisor permite que o desempenho seja observado e corrigido de modo quase que imediato. Os autores ainda expõem que os tipos de avaliação mais utilizados nas PME's são: descrições narrativas de desempenho do colaborador, análise da capacidade de alcançar as metas e o uso de escalas de avaliação.

Segundo Melo (2009) é comum as empresas relacionarem o desempenho com a remuneração. O objetivo é melhorar a produtividade e aumentar a eficiência dos colaboradores, uma vez que quanto melhor o desempenho, maior a recompensa. Wagar e Langrock (2004), citado em Melo (2009), em seu estudo verificaram que nas pequenas empresas, quando o resultado da avaliação é analisado, a identificação das necessidades de formação e as promoções estão atrás das decisões salariais.

Dessa forma, o que possibilita a implementação da avaliação de desempenho nas PME's é uma aplicação eficaz, que apresente resultados em curto prazo e proporcione benefícios em longo prazo. É indicado que as PME's busquem alternativas de implementação a fim de utilizar os benefícios consequentes da ação.

2.4.4 Remuneração, prêmios e recompensas

Os sistemas de compensação têm por objetivo retribuir o colaborador pelo trabalho desenvolvido. De acordo com Demo et. al. (2012) as principais questões sobre este assunto estão relacionadas a como e quanto pagar, em razão das exigências legais e elementos institucionais, mercadológicos e culturais. As compensações são fundamentais na GRH, pois permitem ao colaborador preencher as suas necessidades, e em muitos casos, adquirir bens que proporcionem a sua satisfação (Gomes et. al., 2008).

Segundo Marras (2011) a remuneração do colaborador é resultante da soma do salário e dos benefícios. Para Gomes et. al. (2008), tal prática pode ser dividida essencialmente em três elementos: retribuição fixa, retribuição variável, e benefícios ou compensação indireta. A retribuição fixa é, de forma geral, concedida aos colaboradores em atendimento às normas legais. Contemplam, por exemplo, o salário mensal e o subsídio de natal. A retribuição variável pode ser de curto ou longo prazo, uma vez que consiste basicamente em remuneração por desempenho, comissões, distribuição de lucros, entre outros. Já os benefícios ou compensação indireta, podemos dizer que são espontâneos, ou seja, o seu oferecimento aos colaboradores é realizado por opção da organização, dentre eles: gasolina, cartão de crédito e apoio para formação. Marras (2011) indica que os benefícios também podem ser compulsórios, uma vez que, em alguns casos, são fornecidos aos colaboradores em atendimento às leis ou normas legais como acordos e convenções coletivas de trabalho.

O salário assume diversos conceitos, cada empresa apresenta uma forma de aplicação. Marras (2011) apresenta as principais definições utilizadas no Brasil, descritas a seguir:

Nominal: está presente na ficha de registro e nos documentos legais, pode ser declarado em horas, dia, semana ou mês;

Efetivo: valor efetivamente recebido pelo colaborador, com os descontos das obrigações legais;

Complexivo: contempla qualquer parcela adicional paga ao colaborador;

Profissional: expresso em lei, valor mínimo destinado a algumas profissões;

Relativo: a comparação entre salários da mesma empresa;

Absoluto: o montante recebido após todos os descontos, é o valor que determina o orçamento.

As recompensas podem ser utilizadas como uma estratégia organizacional. As organizações compreenderam que a competitividade está relacionada a satisfação e ao bem-estar no trabalho, e, dessa forma, buscam implementar práticas motivacionais que proporcionem maior comprometimento e desempenho por parte dos colaboradores. Rocha (1997) reconhece que essas práticas visam compensar e motivar os colaboradores que demonstram no exercício das suas funções um desempenho destacável, trazendo certamente mais vantagens para a organização. Para Baker, Jensen e Murphy (1988) as recompensas podem apresentar várias formas, tais como: elogios dos superiores e colegas de trabalho, possibilidade de crescimento, reconhecimento por desenvolver algum trabalho de cargos superiores, e recompensas em dinheiro ligadas ao desempenho. O autor completa que embora as recompensas não-monetárias sejam importantes, o desempenho, de forma geral, tende a convergir para as recompensas monetárias, uma vez que são a preferência dos colaboradores.

Assim, podemos dizer que as práticas de incentivo são fundamentais na GRH, pois permitem valorizar e reconhecer o esforço dos colaboradores, proporcionando maior desempenho individual e coletivo. É importante mencionar que, além da gratificação financeira, as práticas adotadas pela empresa podem incluir outras estratégias tais como, reconhecimento social, realização de cursos, participação em eventos, realização de projetos e programas que tenham relação com o campo de atuação do colaborador, aumentando o bem-estar do colaborador mesmo sem realizar grandes investimentos.

2.4.4.1 Remuneração, prêmios e recompensas nas PME's

Os sistemas de recompensa são muito importantes para os pequenos negócios, pois auxiliam na atração e retenção de bons profissionais. Se as PME's não conseguem pagar de forma satisfatória, é mais difícil a permanência de colaboradores com habilidades e conhecimentos que contribuem com a operação da empresa (Cardon & Stevens, 2004). Entretanto, as práticas de prêmios e recompensas são questões delicadas e desafiadoras para as PME's, devido ao orçamento limitado, para além de que o que irá proporcionar ou não um sistema adequado será o tamanho da empresa e a maturação do seu negócio (Melo & Machado, 2015).

A definição salarial nas PME's não é clara e, de forma geral, os salários são estipulados pelos proprietários (Cardon & Stevens, 2004). De modo a compensar os baixos salários praticados, estes

empreendimentos tem a possibilidade de incorporar políticas voltadas para o uso de benefícios. Quanto ao uso de incentivos, Cassel et al. (2002), em seu estudo, verificaram que embora as PME`s utilizem algumas ferramentas, a operacionalização apresenta alguns problemas, e a partir das entrevistas realizadas, os autores observaram que o uso de incentivos não é uma prioridade.

As empresas, muitas vezes, não utilizam sistemas de incentivos pelo elevado custo provocado (Gomes et al., 2008). Entretanto, para Milkovich (2000), apesar de desafiador, as políticas de incentivos são necessárias, pois além de facilitar a atração e retenção de bons colaboradores, refletem também nos seguintes cenários: na sociedade, através da colaboração na saúde, educação e transporte; no aumento de produtividade e desempenho, uma vez que os colaboradores alcançam melhor qualidade de vida e ficam mais motivados; e em alguns casos ajudam na dedução de impostos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa reporta-se a um conjunto de procedimentos e técnicas a serem realizados para alcançar os objetivos propostos. Segundo Rudio (1999) elaborar um projeto de pesquisa é planejar as atividades a serem realizadas para o alcance dos objetivos, evitando que o pesquisador desvie do seu propósito antes de atingi-lo.

O paradigma desta proposta é caracterizado como positivista, cujo processo de investigação é racionalista e está livre de valores. O meio utilizado para investigação ocorreu através de inquérito. Dessa forma após a recolha dos dados a análise foi realizada com base na regularidade dos fenômenos estudados.

Com relação à lógica, a pesquisa é identificada como dedutiva. “A construção parte de um postulado ou conceito totalizante postulado como modelo de interpretação do fenômeno estudado”. (Quivy & Campenhoudt, 1992: 145).

Quanto ao seu propósito, neste caso, a pesquisa é caracterizada como descritiva, pois, como o próprio nome já diz, procura descrever situações, que neste estudo, busca expor os processos de Gestão de Recursos Humanos das PME's. Rudio (1999) destaca que o propósito da pesquisa descritiva é descobrir e observar fatos para caracterizá-los.

Quanto ao processo de abordagem do problema utilizou-se a pesquisa quantitativa por julgar que a mesma traz resultados mais objetivos, priorizando a frequência e a intensidade dos comportamentos em estudo. De acordo com McDaniel (2003) a pesquisa quantitativa pode indicar estatisticamente diferenças consideráveis entre os pesquisados.

A pesquisa ainda pode ser classificada quanto ao seu resultado em básica ou aplicada. Neste estudo a pesquisa é caracterizada como básica, uma vez que o objetivo é gerar conhecimento sobre um determinado assunto.

Quanto as variáveis estudadas, podemos dizer que foram as práticas de Gestão de Recursos Humanos utilizadas pelas empresas pesquisadas, mais especificamente os processos de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, e remuneração, prêmios e recompensas.

3.1 FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

De acordo com Cardon e Stevens (2004), faltam abordagens que proporcionem entendimento da gestão de pessoas nas pequenas empresas, ainda que sejam utilizadas teorias resultantes de pesquisas em grandes empresas. Os autores Melo e Machado (2015) expõem que as PME's apresentam algumas particularidades que as diferem das grandes empresas, como: flexibilidade organizacional, tamanho, falta de mão de obra qualificada, proximidade com o cliente, e limitação orçamentária e tecnológica. Essas características em conjunto com o baixo nível de especialização técnica e gerencial, presentes em muitas empresas, refletem na dificuldade que as PME's tem em desenvolver políticas e práticas de GRH.

Considerando a revisão da literatura sobre o tema em estudo foi possível estabelecer as seguintes hipóteses que procuramos confirmar através da análise dos dados levantados nos inquéritos por questionário:

Hipótese 1: Quanto maior for a empresa, maior o uso das práticas de GRH;

De acordo com a literatura (e.g. Cassell et al., 2002; Barrett & Mayson, 2007; Melo & Machado, 2015), verificamos que a introdução das práticas de GRH nas PME's é influenciada por diversos fatores, dentre eles, o tamanho da empresa, o setor de atividade e a disponibilidade de recursos. Barrett e Mayson (2007) defendem que quanto maior for a empresa, maior será a tendência para a introdução práticas formais de GRH. Assim, a Hipótese 1 nos permitirá verificar o grau de implementação da GRH nas PME's estudadas.

Hipótese 2: Qualquer empresa apresenta alguma forma de GRH, mesmo que informal.

Autores como Pingle (2014) e Kotey e Slade (2005) apontam que as PME's são organizadas de modo informal, através de práticas de GRH informais. Para Cassell et al. (2002), as práticas de GRH costumam ser mais formalizadas em empresas de maior dimensão. Deste modo, a Hipótese 2 nos leva a identificar a relevância da GRH nas PME's estudadas, ou seja, se as práticas são introduzidas formalmente ou apenas para suprir as necessidades básicas de GRH.

3.2 DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

A população desta pesquisa inicialmente seria composta por proprietários ou dirigentes das empresas associadas a AEMFLO (Associação de Empresas da Grande Florianópolis), conforme apresentado na proposta de dissertação. Entretanto a gerente administrativa da AEMFLO informou que foram adotadas novas políticas internas, após o seu número crescente de associados, e não estão participando de pesquisas acadêmicas, sugerindo a busca por uma associação de menor dimensão. Dessa forma, entramos em contato com a ACIP (Associação Empresarial de Palhoça) que aceitou disponibilizar os dados cadastrais das empresas associadas. Assim, a realização desta investigação é composta por proprietários ou dirigentes das PME`s associadas a ACIP em janeiro de 2020.

A identificação da população ocorreu através do CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica) das empresas associadas. Foi realizada uma pesquisa na Receita Federal (Emissão de Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral), a fim de verificar o porte empresarial de cada um dos associados e excluir da lista de envios os cadastros que não fossem correspondentes a PME`s.

Quadro Nº 3- Empresas Associadas

Total de Empresas Associadas	510
Total de PME`s Associadas	186

Posteriormente, foram verificados os correios eletrônicos das PME`s, de modo a selecionar as PME`s com correio eletrônico válido.

Quadro Nº 4- Contato das PME`s associadas

Total de PME`s Associadas	186
Total de Correios Eletrônicos Cadastrados	181
Total de Correios Eletrônicos Repetidos	7
Total de Correios Eletrônicos Inválidos	7
Total de Correios Eletrônicos Válidos	167

Conforme exposto pelo Quadro nº 4, o resultado obtido foi de 167 PME`s, as quais correspondem à nossa população alvo do estudo.

3.3 COLETA DE DADOS

Os procedimentos técnicos apresentam a forma como os dados são obtidos para que o problema seja solucionado. Quanto ao ambiente, a pesquisa é definida como pesquisa de campo, em que a busca de dados será realizada com sujeitos e em condições ambientais reais.

O meio utilizado para investigar os dados foi o inquérito por questionário. Os questionários proporcionam recolher informação a partir de um público amplo, além de permitir que a pesquisa seja realizada com empresas geograficamente distantes, através de plataformas online, e a um custo baixo.

Primeiro definimos as variáveis a serem analisadas, e posteriormente desenvolvemos o inquérito aplicado. Em virtude do tempo limitado da investigação, buscando moderar o tempo utilizado, foi realizada uma pesquisa na literatura, em busca de inquéritos por questionário que pudessem ser adaptados ao estudo em questão. As investigações utilizadas como base a elaboração do inquérito por questionário foram Martins (2002), Melo (2009) e Monteiro (2009).

O questionário foi replicado no Google Formulário e enviado para a população da pesquisa através de e-mail e aplicativo *Whatsapp* com o link para acesso. Assim, a empresa responderia ao questionário de forma online e o registro das respostas realizado na plataforma do Google Formulário.

A estrutura do Inquérito (Apêndice B) é composta por 3 grupos, organizados de acordo com as informações a recolher:

Grupo 1- Práticas de Gestão de Recursos Humanos na empresa: destinava-se a levantar informações gerais acerca das práticas de Gestão de Recursos Humanos utilizadas pelas empresas participantes. Esta parte era composta por perguntas fechadas sobre o tema, tais como: os responsáveis pelos assuntos relacionados a GRH, as práticas de GRH utilizadas, relação entre a GRH e a estratégia geral do negócio, e a importância de alguns quesitos para a mão de obra de baixa qualificação/ remuneração. Posteriormente esse grupo é subdividido em 4 sub-grupos, os quais apresentam questões específicas sobre algumas das principais práticas de GRH;

Sub-grupo 1: o objetivo era recolher informações sobre práticas de Recrutamento e Seleção, tais como: plano de recrutamento; o principal motivo para realizar tal processo; ferramentas de recrutamento; métodos de seleção; probabilidade de utilização de novos métodos de seleção no futuro; estratégias de retenção de colaboradores e sua eficácia; quais práticas de GRH são contratadas

externamente; estratégias de diminuição de rotação de pessoal; e aspectos que contribuem para falta de mão de obra qualificada em PME`s;

Sub-grupo 2: visava analisar a utilização de técnicas de Formação e Desenvolvimento, as perguntas contemplavam os métodos utilizados para identificar as condições de trabalho, quais grupos de colaboradores possuem descrição detalhada da função, os métodos de formação utilizados, como ocorre a avaliação dos processos formativos e o orçamento disponível para a aplicação de Formação e Desenvolvimento na organização;

Sub-grupo 3: a intenção era verificar a aplicação de Avaliação de Desempenho, dessa forma foram realizadas perguntas sobre a percepção do nível de produtividade dos colaboradores nas PME`s, o impacto de alguns fatores na melhoria da produtividade, quais os métodos e técnicas utilizados para avaliar o desempenho e para medir a satisfação dos colaboradores, quais as ações com mais impacto na motivação dos colaboradores, e ainda se a organização possui um sistema integrado que relaciona o colaborador, a satisfação do cliente e o desempenho financeiro;

Sub-grupo 4: tinha por objetivo conhecer as práticas de Remuneração, Prêmios e Recompensas, tais como: os modelos de programas de incentivos utilizados, qual a opinião do gestor acerca da utilização da recompensa baseada no desempenho nos próximos ano, quais os fatores que contribuem para a rotação de pessoal, formas de reconhecimento não monetárias que merecem atenção, a frase que descreve o papel do gestor de RH na organização e questões críticas na GRH em um futuro próximo;

Grupo 2- Identificação a empresa: destinava-se a recolher informações gerais acerca das características gerais das empresas alvo do estudo. Esta parte é composta de perguntas fechadas relacionadas a classificação da empresa, tempo de atividade, setor de atividade principal, segmento de atividade, receita operacional bruta e região de atuação.

Grupo 3- Caracterização do respondente: objetivava o levantamento de informações gerais acerca dos respondentes, de forma a realizar uma breve caracterização do perfil dos mesmos. Foram apresentadas perguntas relacionadas ao departamento e cargo ocupado, tempo de experiência na função, gênero, escolaridade e faixa etária.

De modo a testar a viabilidade do questionário e identificar falhas, foi realizado um pré-teste, enviado a três empresas que não faziam parte da população, de modo a não comprometer a população final. As recomendações apresentadas pelos respondentes foram: correção de pequenos

erros ortográficos, numerar as questões e alterar a ordem dos grupos de questões, isto é, no pré-teste o primeiro grupo de perguntas era o de “Identificação da Empresa”, entretanto a sugestão proposta foi de não iniciar com este grupo para não intimidar os respondentes com perguntas muito específicas sobre a empresa. Quanto a estrutura, de acordo com os respondentes do pré-teste, o questionário é muito extenso, o que poderia levar à menor quantidade de respostas. Mesmo assim, decidimos não alterar o número de questões visto que todas as questões são consideradas importantes para o estudo.

3.4 TAXA DE ADESÃO AO ESTUDO

O primeiro envio do questionário foi realizado para todas as PME's associadas com correio eletrônico válido no dia 19 de fevereiro de 2020. Dentro do período disponível para recolha dos dados foi preciso insistir através de novos envios para a recolha de um número mínimo de inquéritos. Como o número de respostas permanecia abaixo do esperado, optou-se por enviar mensagem com o link do questionário através do aplicativo de *Whatsapp* para as empresas que além do correio eletrônico válido apresentavam também um número de celular nos dados fornecidos pela ACIP, totalizando em 88 números válidos cadastrados. Foram enviados ao todo cinco e-mails e três mensagens de *Whatsapp*. O envio do questionário para as empresas durou aproximadamente três meses, visto que o primeiro envio foi realizado em meados de Fevereiro (19/02/2020) e o último envio no início de Maio (08/05/2020).

Dentre os motivos que podem ter influenciado o número de respostas das empresas, podemos citar:

- O período do ano não foi o mais adequado para este tipo de investigação. Em fevereiro os brasileiros celebraram o Carnaval, considerado uma das festas mais populares do país. Apesar de não ser determinado feriado nacional, mas ponto facultativo, tradicionalmente as empresas encerram as atividades nesta época. O Carnaval ocorre em uma terça-feira e o dia seguinte, quarta-feira de cinzas, marca o início da quaresma, fazendo com que os dias de festa sejam emendados. Além disso, o período de férias escolares, o verão e outros fatores fazem com que janeiro seja um mês ocioso. Dessa forma, muitas vezes o planejamento começa a ser colocado em prática depois das festividades de carnaval, o que não proporciona disponibilidade para responder a este tipo de inquérito;
- A circunstância do Coronavírus (COVID-19), doença infecciosa, descoberta no início de Janeiro de 2020. Devido à falta de vacina, antivirais eficazes e transmissão relativamente rápida, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou emergência de saúde pública internacional. O governo de Santa Catarina, buscando conter a propagação do Covid-19, decretou situação de emergência e anunciou quarentena com medidas de restrição para todo o território. Dentre as decisões estavam a proibição de circulação do transporte público e o fechamento de todos os estabelecimentos que não são considerados essenciais. Assim, o número de empresas participantes foi diretamente influenciado;

- O desligamento da Gerente de Relacionamento da ACIP, a qual estava disposta a ajudar na divulgação da pesquisa, mas encerrou suas atividades na empresa no período de envio dos questionários;
- A ACIP realizou uma alteração no seu sistema geral e na transição de dados perdeu muitas informações. Desta forma, a associação precisou enviar um questionário solicitando informações cadastrais aos associados no mesmo período em que a coleta de respostas deste estudo estava sendo realizada. Assim, muitas empresas podem ter deixado de responder o questionário deste estudo por já ter despendido tempo com o questionário da associação;
- Os correios eletrônicos disponibilizados nem sempre são do departamento competente. Como muitas empresas não possuem setores de RH, poucos correios eletrônicos estavam associados ao responsável pelas questões de RH. Dessa forma, ficamos dependentes da decisão do colaborador em enviar ou não a mensagem para o correto destinatário, e alguns correios eletrônicos podem ter sido perdidos neste reenvio;
- O risco da exposição de informações sigilosas das empresas. Apesar de expor a confidencialidade das respostas e a sua utilização exclusiva para fins de investigação, muitos recusaram o preenchimento por conter perguntas que eram consideradas delicadas pela empresa.
- O número alargado de questões, que relacionado a outros fatores pode ter influenciado o não preenchimento do questionário.

O número total de inquéritos por questionário recolhidos nas empresas foi de vinte e um, correspondendo a 12,57% do total das 167 empresas. A princípio o número de respostas parece baixo, entretanto em estudos similares encontramos médias de respostas semelhantes. O autor Melo (2009), em seu estudo sobre a “Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas: Retórica ou Realidade?”, obteve taxa de adesão ao estudo em 10,10%, o autor Monteiro (2009), em sua pesquisa sobre “O impacto das best practices de gestão do capital humano no desempenho das 500 maiores e melhores empresas em Portugal” o resultado apresentado foi de 19%, e Barreto (2018) com o tema “Caracterização dos Sistemas de Contabilidade de Gestão das empresas brasileiras – o caso do Estado do Amazonas” a taxa de adesão correspondeu a 3%. Ou seja, o resultado obtido está dentro das médias apresentadas por estudos semelhantes.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

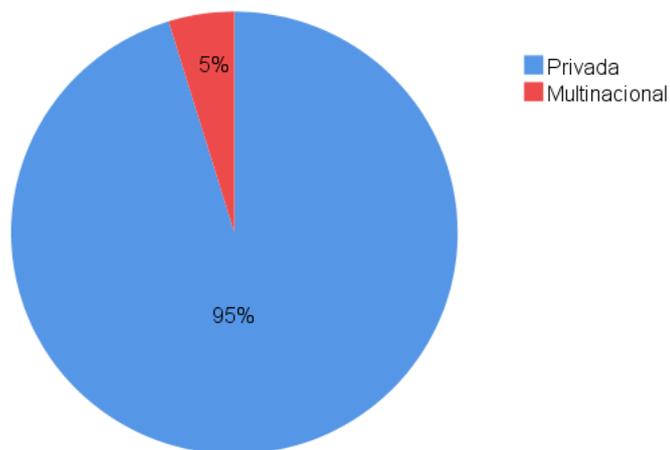
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

O presente capítulo visa apresentar uma pequena caracterização das empresas estudadas, tais como sua classificação, tempo de atividade no mercado, setor e segmento de atividade, número aproximado de colaboradores, faturamento bruto e regiões de atuação.

4.1.1 Classificação das empresas

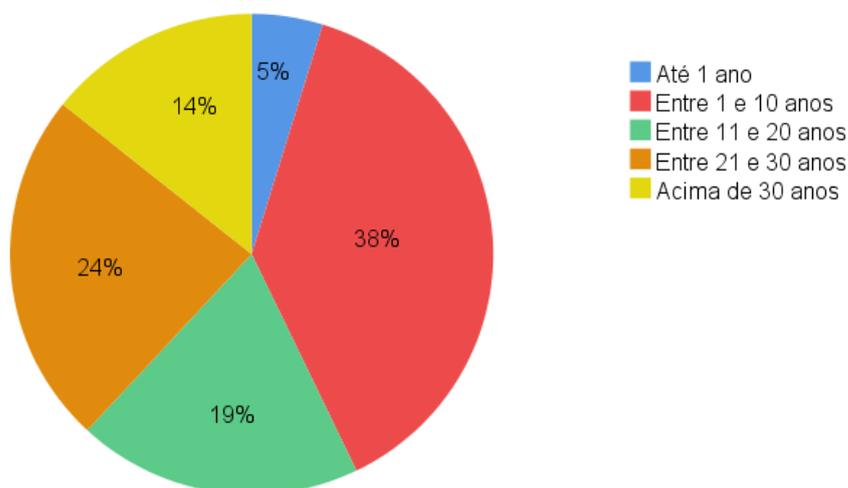
Segundo o Gráfico nº 1, podemos observar que 95% das empresas fazem parte do setor privado e 5% são classificadas como empresas multinacionais.

Gráfico Nº 1- Distribuição pela classificação



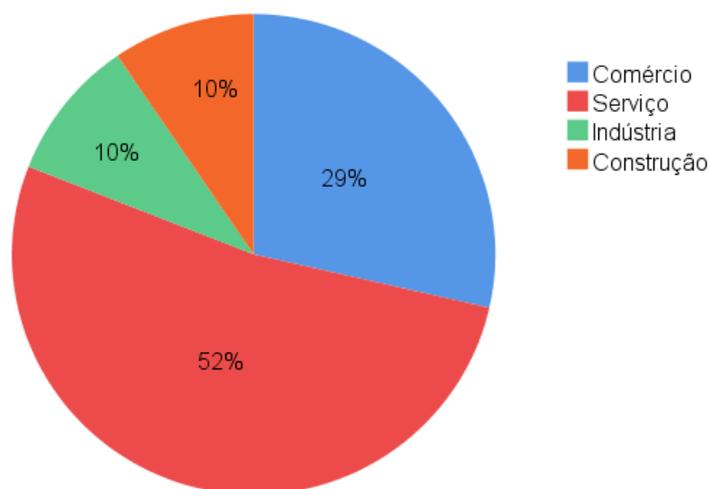
4.1.2 Tempo de atividade das empresas

Conforme o Gráfico nº 2, verificamos que as empresas com até 1 ano de atuação representam apenas 5% do total participante, e entre 1 e 10 anos temos a maior parcela com 38%.

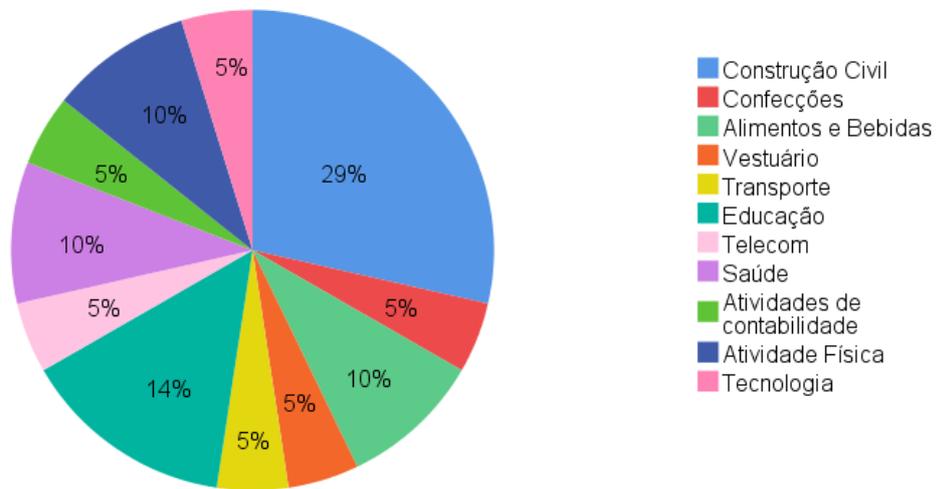
Gráfico N° 2- Distribuição pelo tempo de atividade

4.1.3 Setor e segmento de atividade das empresas

De acordo com o Gráfico n° 3 podemos perceber que a maior parte das empresas faz parte do setor de serviços (52%) e de comércio (29%). O resultado apresentado reflete a pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2019a), em que na distribuição das empresas por setor fica evidente a representatividade dos empreendimentos de serviços para a região, com um total de 51%, seguido também pelo comércio com 34% das empresas existentes.

Gráfico N° 3- Distribuição pelo setor de atividade

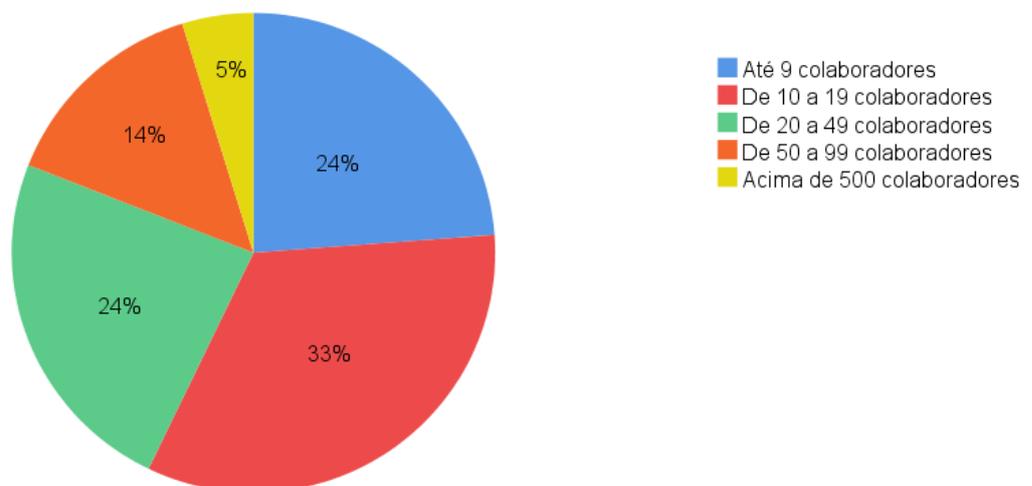
Quanto ao segmento de atividade as empresas atuam em áreas bem diversificadas. Conforme o Gráfico n° 4, a maioria está presente na construção civil (29%) e na educação (14%).

Gráfico N° 4- Distribuição pelo segmento de atividade

4.1.4 Número aproximado de colaboradores

De acordo com Felisardo (2014) é comum que as PME's tenham um número reduzido de colaboradores, e assim, tanto os donos, gestores e demais trabalhadores acumulem funções.

Relativamente à variável número de colaboradores, através do Gráfico n° 5 observamos que a maior parte das empresas estudadas possuem entre 10 e 19 colaboradores (33%), enquanto o número menor de respostas, contemplando 5% do valor total, representa empresas com mais que 500 colaboradores.

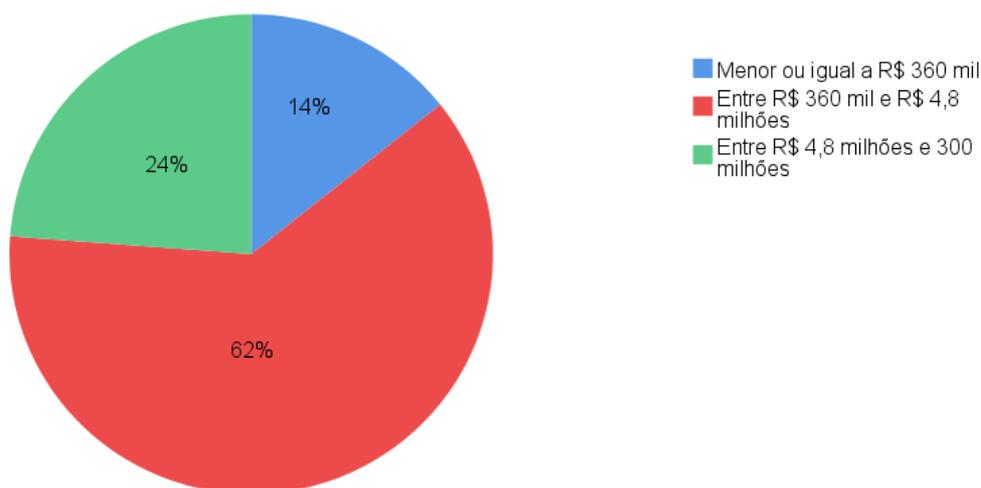
Gráfico N° 5- Distribuição pelo número de colaboradores

4.1.5 Receita Operacional Bruta (ROB)

Em se tratando da Receita Operacional Bruta (ROB), conforme o Gráfico nº 6, o resultado apresenta que o maior número de empresas contempla receita entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões, seguido por empresas com valores entre R\$ 4,8 milhões e 300 milhões e com menor representatividade empresas com receita menor ou igual a R\$ 360 mil.

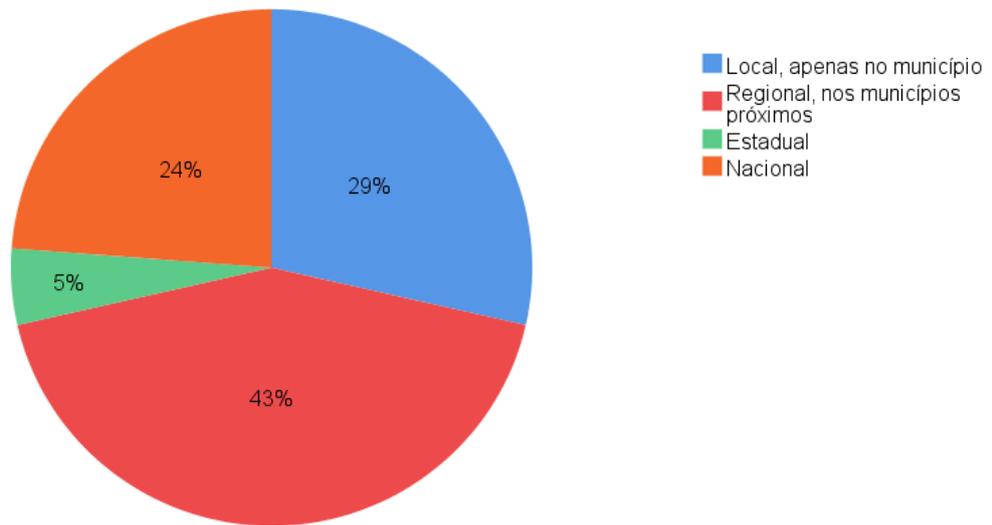
É importante ressaltar que grande parte das empresas com faturamento inferior a R\$ 360 mil são classificadas como micro empresários, pois conforme apresentado pelo SEBRAE (s/ data) existem vantagens associadas, tais como ser enquadrado no modo de tributação do Simples Nacional, e desta forma recebem isenção dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL).

Gráfico Nº 6- Distribuição pela Receita Operacional Bruta (ROB)



4.1.6 Regiões de atuação

De acordo com o resultado apresentado no Gráfico nº 7, grande parte das empresas tem atuação regional, nos municípios próximos (43%).

Gráfico N° 7- Distribuição pelos mercados de atuação

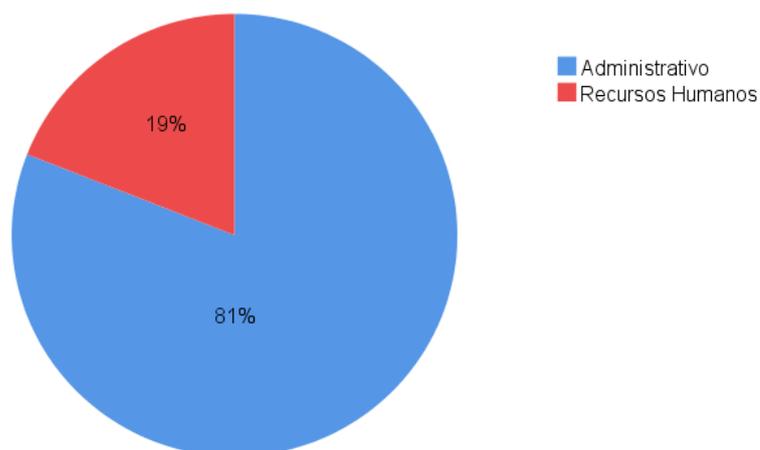
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Esta seção mostra uma breve descrição dos respondentes, como o departamento e cargo ao qual pertencem, tempo de experiência na função, gênero, escolaridade e idade.

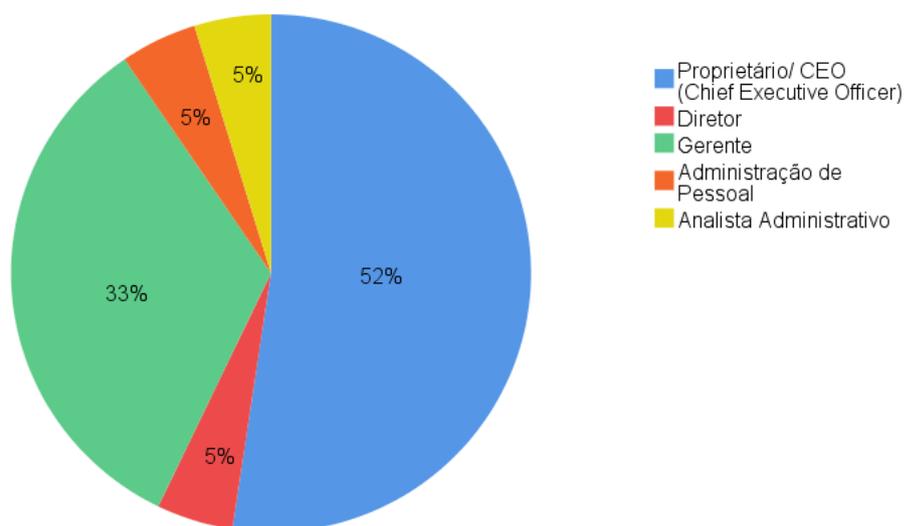
4.2.1 Departamento e cargo dos respondentes

Através do Gráfico n° 8 verifica-se que a maioria dos respondentes pertence ao departamento administrativo da organização (81%). Somente 19% destes estão integrados no departamento de Recursos Humanos.

Gráfico N° 8- Departamento ao qual pertence na empresa

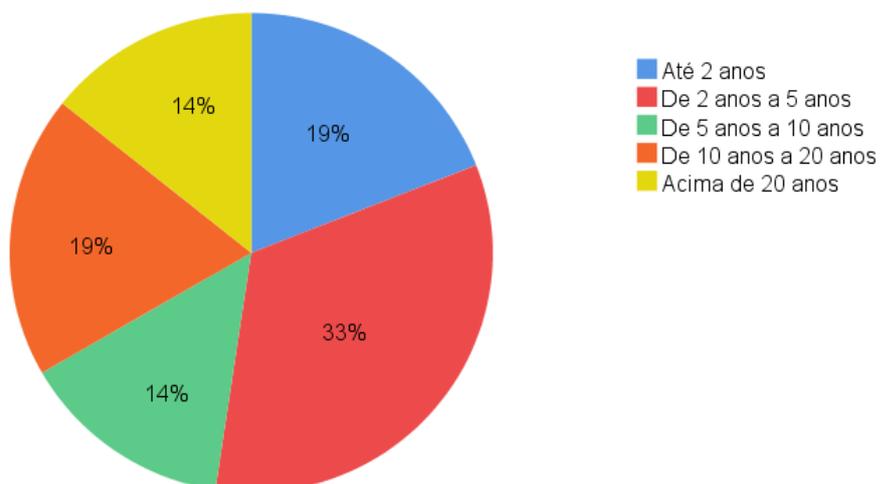


Quanto ao cargo ocupado, de acordo com o Gráfico n° 9 observa-se que 52%, ou seja, a maioria dos respondentes são proprietários/ CEO (Chief Executive Officer) e apenas 5% representa cargo de administração de pessoal.

Gráfico N° 9- Cargo que ocupa na empresa

4.2.2 Tempo de experiência na função

Quanto ao tempo de experiência na função o Gráfico n° 10 permite verificar que 33% possuem de 2 a 5 anos de experiência na função. Com 19% de representação cada, estão os respondentes com até 2 anos de experiência e de 10 a 20 anos. Por fim, entre 5 e 10 anos de experiência e acima de 20 anos de experiência temos 14% cada.

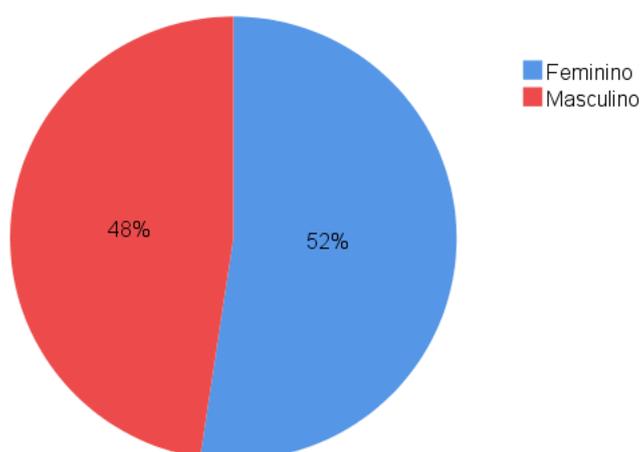
Gráfico N° 10- Tempo de experiência na função

4.2.3 Gênero e faixa etária

Segundo o Gráfico nº 11, 52% dos respondentes são do sexo feminino e 48% do sexo masculino.

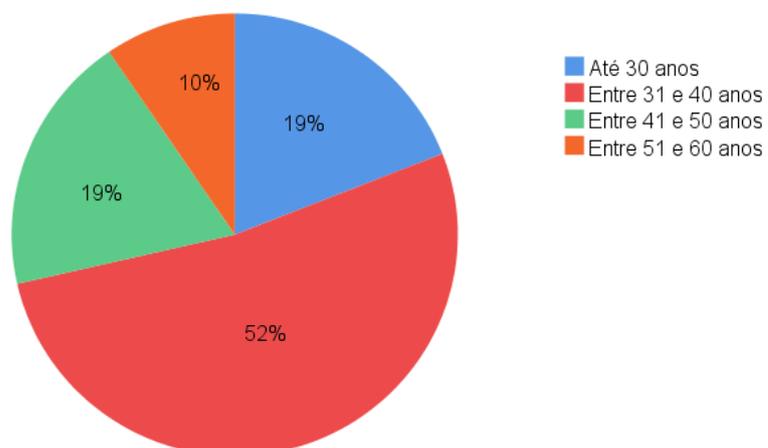
Coincidentemente o SEBRAE (2019a) divulgou que a distribuição populacional por gênero na região é de 51,1% do sexo feminino e 48,9% do sexo masculino.

Gráfico Nº 11- Gênero



A distribuição dos respondentes por grupo etário, representada pelo Gráfico nº 12, apontou para um perfil majoritariamente jovem. A maioria dos respondentes tem idade compreendida entre 31 e 40 anos (52%), enquanto que nenhum dos respondentes tem idade superior a 60 anos.

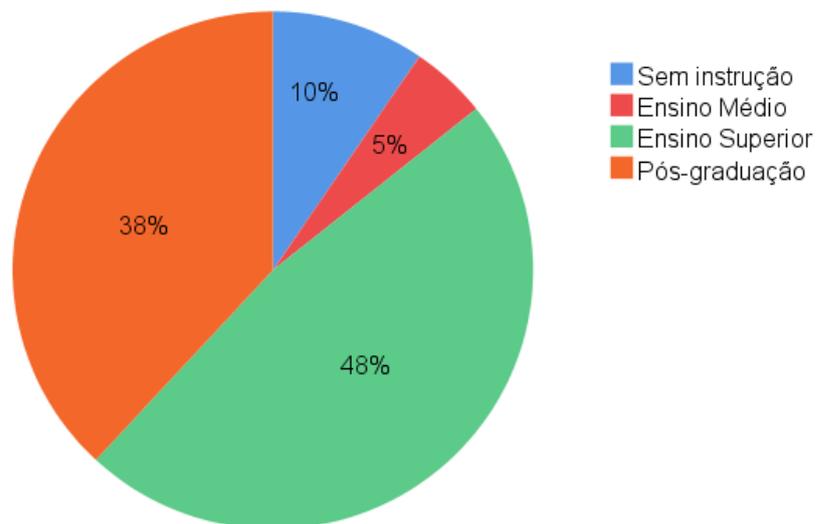
Gráfico Nº 12- Faixa etária



4.2.4 Escolaridade

O objetivo desta questão era avaliar o nível educacional dos inquiridos. Conforme o Gráfico nº 13, 48% dos respondentes possuem ensino superior e 38% pós-graduação. Assim, verificamos que a predominância da mão de obra respondente com alto nível de escolaridade é grande.

Gráfico N° 13- Escolaridade



4.3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS ESTUDADAS

O entendimento dos procedimentos das pequenas empresas é um enorme desafio à ciência da administração em razão das limitações teóricas e sistemas informais de gestão utilizados (Rossini, 2017). Este capítulo destina-se a apresentar informações gerais sobre práticas de Gestão de Recursos Humanos utilizadas pelas empresas participantes.

4.3.1 Responsável pelos Recursos Humanos

De acordo com Cardon e Stevens (2004), os custos para manter profissionais capacitados a exercer funções de RH são altos para as PME`s, e dessa forma, as atividades relacionadas ao departamento de RH são executadas pelos gestores gerais.

Analisando os dados do Quadro nº 5, evidencia-se que, na maior parte das organizações estudadas, as questões relacionadas com os Recursos Humanos são de responsabilidade do gerente/administrador (57%) e apenas 29% pelo departamento de recursos humanos/ pessoal.

Quadro Nº 5- Responsáveis pelas questões de Recursos Humanos

Variáveis	Porcentagem
Gerente/Administrador	57%
Departamento de Recursos Humanos/Pessoal	29%
Entre os sócios e Recursos Humanos	5%
Proprietários	10%
Total	100%

4.3.2 Papel do Gestor de Recursos Humanos na organização

Conforme apontado pela literatura (e.g. Cardon & Stevens, 2004), em muitas PME`s os gestores estão à frente das questões relacionadas aos Recursos Humanos e, dessa forma, possuem a responsabilidade de identificar as necessidades e os fatores que influenciam na tomada de decisões, de modo a realizar um planejamento de recursos humanos que alcance os resultados estimados pela organização.

Pela importância que os gestores têm nas PME`s questionamos aos participantes a frase que melhor descreve o papel do Gestor de Recursos Humanos na organização. O papel atual teve destaque para a variável especialista administrativo (52%). Conforme exposto pelo Quadro nº 5, em 57% das empresas estudadas as questões relacionadas com os Recursos Humanos são de responsabilidade do gerente/ administrador, desta forma, o resultado pode estar atrelado ao fato de que o gestor acumula funções com as questões administrativas da empresa. Quanto ao resultado apresentado para o papel no futuro, a maioria dos respondentes optou pelo gestor como agente de mudança (48%), talvez pelo fato de que a importância de um gestor com funções mais específicas está ganhando força nas empresas.

Quadro Nº 6- Papel do Gestor de Recursos Humanos

Variáveis	Atualmente	No Futuro
Especialista Administrativo	52%	5%
Parceiro de negócio	19%	14%
Agente de mudança	5%	48%
Colaborador campeão	0%	5%
Gestor de linha	5%	5%
Parceiro estratégico	14%	14%

4.3.3 Práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas

Conforme Pingle (2014) existe carência de abordagem profissional para a área de RH nas PME`s. Esta questão buscou analisar as práticas de GRH que são implementadas nas PME`s, bem como identificar o envolvimento dos departamentos de Recursos Humanos.

De modo geral, podemos observar através do Quadro nº 7 que grande parte das práticas de Gestão de RH apresentadas aos respondentes não são implementadas ou são utilizadas sem envolvimento da área de RH, colaborando com a crença de que a GRH nas PME`s é realizada de modo informal.

Entre as organizações estudadas, o envolvimento por parte do departamento de RH ocorre em sua maioria na gestão das remunerações (38%), seguido pelo recrutamento e seleção (33%) e avaliação do desempenho (33%), enquanto as demais práticas apresentam representatividade abaixo de 30%.

As práticas que são aplicadas sem o envolvimento do departamento de RH são principalmente planejamento de número de colaboradores, trabalho em grupo e orientação e formação dos recém admitidos com 62% cada, posteriormente temos com 57% o planejamento de ações formativas e a avaliação do processo formativo, e a partir disto elaboração de programas e conteúdos de ações de formação (52%), identificação/ diagnóstico das necessidades de formação (48%), qualificação das funções (38%), avaliação do desempenho (33%), e os demais abaixo dos 30%.

Já no que respeita às práticas que não são utilizadas por parte das empresas podemos destacar o desenho dos postos de trabalho com 52%, qualificação das funções (43%), identificação/ diagnóstico das necessidades de formação (38%) e avaliação do desempenho (33%).

Quadro N° 7- Práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas na organização

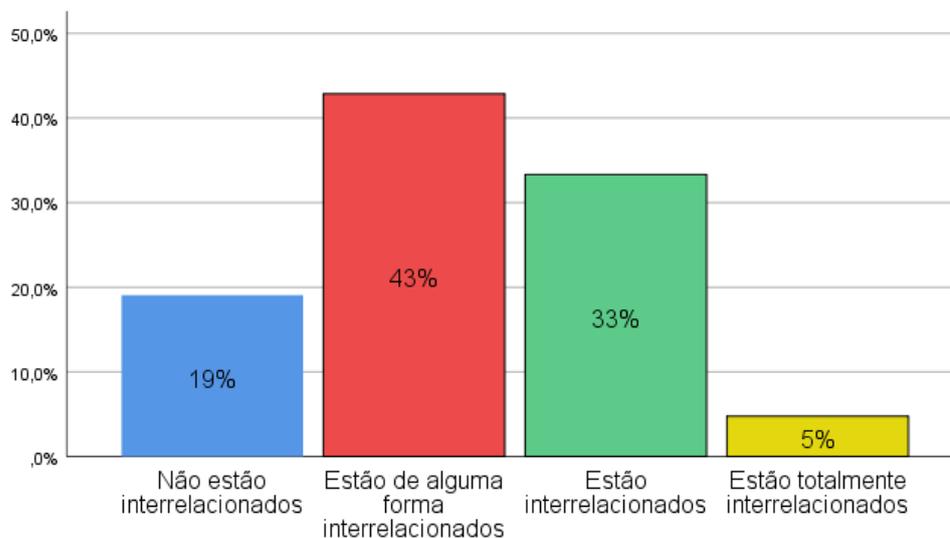
Variáveis	Não se aplica	Aplica-se, SEM envolvimento do depart. RH	Aplica-se, COM envolvimento do depart. RH
Recrutamento e Seleção	14%	52%	33%
Planejamento de número de colaboradores	10%	62%	29%
Avaliação do Desempenho	33%	33%	33%
Desenho dos postos de trabalho	52%	29%	19%
Qualificações de funções	43%	38%	19%
Identificação/ Diagnóstico das necessidades de formação	38%	48%	14%
Planejamento de ações formativas	29%	57%	14%
Elaboração de programas e conteúdos de ações de formação	29%	52%	19%
Avaliação do processo formativo	29%	57%	14%
Trabalho em grupo	19%	62%	19%
Orientação e formação dos recém admitidos	14%	62%	24%
Gestão das remunerações	24%	38%	38%
Planos de carreira	48%	29%	24%
Prêmios e incentivos de produtividade	24%	48%	29%
Gestão dos custos com o pessoal	10%	57%	33%
Segurança e higiene no trabalho	5%	67%	29%
Flexibilidade de funções	52%	43%	5%
Práticas de horários flexíveis	52%	43%	5%
Gestão Participativa	38%	48%	14%
Gestão de competências	48%	43%	10%

4.3.4 Relação entre as estratégias de Gestão de Recursos Humanos e a estratégia geral do negócio

De acordo com Cassell et al. (2002) as PME`s costumam aplicar as práticas de GRH de acordo com as suas necessidades momentâneas, e desta forma, não utilizam uma estratégia de GRH compatível e integrada com a estratégia geral da empresa.

O Gráfico nº 14 apresenta que apenas 19% dos respondentes afirmaram que não existe relação entre as práticas de GRH com a estratégia geral do negócio. Os demais respondentes informaram que as práticas estão de alguma forma interrelacionadas (43%), estão interrelacionadas (33%) e totalmente interrelacionadas (5%). Assim, podemos dizer que, apesar de as PME`s serem conhecidas por aplicar métodos menos formais de GRH, nas PME`s estudadas existe relação entre as práticas de GRH e as decisões gerais das empresas.

Gráfico Nº 14- Relação entre as práticas de GRH, as políticas, os procedimentos e a estratégia geral



4.3.5 Prioridades com mão de obra com baixas qualificações/ menores remunerações

Para Felisardo (2014), as vagas nas PME`s costumam ser preenchidas por trabalhadores pouco qualificados, pois ocorre uma preferência pela capacidade de adaptação dos trabalhadores em detrimento das especializações. Entretanto, para que as PME`s alcancem seus resultados é necessário

que estes colaboradores apresentem alguns aspectos condizentes com os princípios e objetivos do negócio. Dessa forma, neste ponto, procuramos entender quais são os pontos mais importantes relacionados a mão de obra com baixas qualificações/ menores remunerações.

Conforme o Quadro nº 8 os aspectos com maior relevância são produtividade (90%), ética no trabalho (81%), motivação (76%) e serviço orientado para o cliente (76%). Desta forma, podemos observar que as PME`s em estudo apresentam uma perspectiva de curto prazo, pois é importante que estes colaboradores tragam resultados imediatos para a organização. No entanto, as empresas também valorizam os princípios morais dos colaboradores. Vale ressaltar ainda, que aspectos relacionados a educação apresentam resultados no longo prazo, tornando-se um aspecto não muito valorizado pelas PME`s. O resultado da pesquisa nos mostra que a necessidade de formação básica representa apenas 38% das respostas nas escalas importância elevada e importância muito elevada.

Quadro Nº 8- Prioridades com mão de obra com baixas qualificações/ menores remunerações

Variáveis	Sem Importância	Importância Limitada	Importância Moderada	Importância Elevada	Importância Muito Elevada
Necessidade de formação básica	10%	19%	33%	24%	14%
Alfabetismo	5%	14%	14%	33%	33%
Serviço orientado para o cliente	5%	5%	14%	24%	52%
Retenção	5%	10%	19%	24%	43%
Motivação	5%	10%	10%	19%	57%
Cuidados de saúde	5%	10%	14%	33%	38%
Ética no trabalho	5%	5%	10%	24%	57%
Necessidades especiais	5%	19%	24%	33%	19%
Produtividade	5%	5%	0%	33%	57%

4.3.6 Questões críticas da Gestão de Recursos Humanos no futuro

A Gestão de Recursos Humanos sofreu diversas alterações ao longo dos anos, abrindo espaço para uma visão mais dinâmica e ciente de que para alcançar o sucesso precisam ser adaptáveis as demandas do mercado e dos trabalhadores. Sabemos que no futuro diversas questões irão surgir e, deste modo, questionamos aos participantes deste estudo três questões críticas que acreditavam

serem importantes num futuro próximo. O Quadro nº 9 nos mostra que as variáveis com destaque são satisfação do colaborador (48%), nível de qualificação de mão de obra (43%) e tecnologia da informação (33%). Assim podemos verificar que as empresas tem compreensão da importância da satisfação do colaborador e do nível de qualificação para alcançarem seus resultados. Além disso, sabemos que a tecnologia vem evoluindo ao longo do tempo e que as empresas tem que se adaptar as novas descobertas a fim de se manterem competitivas no mercado.

Quadro Nº 9- Questões críticas da Gestão de Recursos Humanos no futuro

Variáveis	Porcentagem
Mão-de-obra menos jovem	19%
Ética de negócio	24%
Foco no cliente	24%
Alteração dos comportamentos familiares	10%
Comunicação com o colaborador	29%
Delegação de responsabilidade nos colaboradores	10%
Retenção do colaborador	10%
Satisfação do colaborador	48%
Custos com a saúde	0%
Tecnologia de informação	33%
Melhoria da produtividade	10%
Gestão da mudança	14%
Gestão da diversidade	5%
Qualidade da formação superior	5%
Nível de qualificação da mão-de-obra	43%
Igualdade de oportunidades e gestão da diversidade	14%

4.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

As empresas precisam atrair pessoas com capacidades específicas e escolher as que serão mais adequadas a desempenhar determinadas funções, por isso é indispensável o uso de técnicas de recrutamento e seleção que aplicadas em conjunto proporcionem o encontro do indivíduo mais indicado para fazer parte do quadro organizacional. As PME's enfrentam dificuldades em contratar pessoas certas para ocupar os cargos disponíveis (Pingle, 2014). Dessa forma, esta subdivisão trata sobre o recrutamento e seleção nas PME's em estudo.

4.4.1 Planejamento do recrutamento

O planejamento de recursos humanos é de grande importância, pois possibilita que as empresas estabeleçam o número de colaboradores necessários para desempenhar as atividades no futuro, e ainda os perfis e competências ideais. O autor Felisardo (2014) indica que as PME's admitem apenas quando realmente precisam, ou seja, somente quando a necessidade está evidente.

O Gráfico nº 15 mostra que 76% das empresas estudadas não possuem plano de recrutamento, enquanto que apenas 24% apresentam. Além disso, o Gráfico nº 16 aponta que das empresas que possuem algum plano de recrutamento, o tempo de vigência é 50% inferior ou igual a 1 ano e 50% entre 1 e 3 anos. Com isso podemos dizer que na generalidade das PME's estudadas encontramos um escasso planejamento de recursos humanos, ou seja, pouca atenção com o longo prazo.

Gráfico Nº 15- A organização apresenta algum plano de recrutamento?

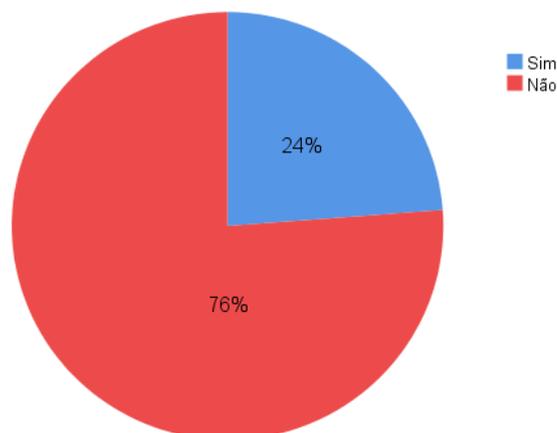
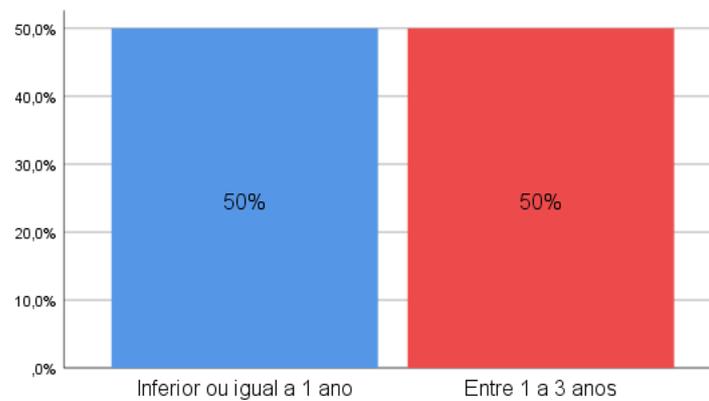
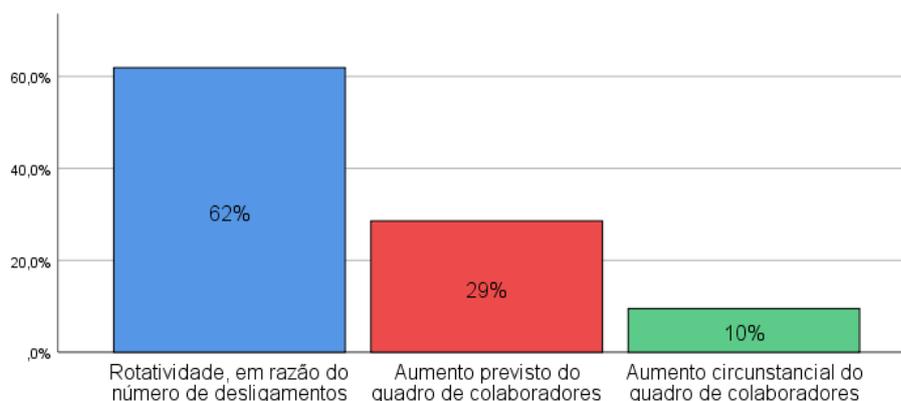


Gráfico N° 16-Tempo de vigência do plano de recrutamento

Uma das práticas de Gestão de Recursos Humanos mais utilizadas pelas PME`s é o recrutamento e seleção, pois é imprescindível a existência de pessoas para manter a produção da organização (Cassell et al., 2002). Quando questionados pelo principal motivo de realizar o recrutamento, os respondentes informaram a rotatividade, em razão do número de desligamentos (62%), aumento previsto do quadro de colaboradores (29%) e aumento circunstancial do quadro de colaboradores (10%).

O autor Felisardo (2014) expõe que é característico das PME`s uma alta taxa de rotação de trabalhadores, o que se deve ao fato de serem mais atrativas para profissionais em início de carreira, com o objetivo de ganhar experiência. Para o autor, as PME`s não conseguem proporcionar crescimento para esses trabalhadores e acabam por perdê-los. Além disso, pelas limitações de progressão de carreira e recursos financeiros limitados, as PME`s possuem dificuldade em atrair e reter trabalhadores qualificados.

Gráfico N° 17- Principal motivo para realizar o recrutamento

4.4.2 Ferramentas de recrutamento

Este tópico buscou identificar quais os métodos de recrutamento utilizados pelas organizações estudadas. Através do Quadro n° 10, podem-se perceber os principais meios utilizados de acordo com os cargos ocupados.

Para os cargos de Direção e Gestão os respondentes informaram que utilizam agências de emprego (14%), seguido de colocação de anúncios e contatos pessoais com 10% cada. A busca por cargos de supervisão ocorre, em sua maioria, através de contatos pessoais (14%). As referências e indicações apresentam uma representatividade de 90% nos cargos administrativos e de 76% nos cargos operacionais. Quanto a metodologias utilizadas, de forma geral na organização, as referências e indicações apresentam destaque com 62%, os contatos pessoais (57%) e colocação de anúncios (48%) também são empregados pelas empresas.

Dessa forma, verificamos que as referências e indicações, assim como os contatos pessoais, são as formas de recrutamento mais utilizadas pelas empresas estudadas. Apesar de tais métodos serem considerados informais existem algumas vantagens associadas como rapidez e baixo custo.

De acordo com Almeida e Cavalcante (2014) a internet é uma ferramenta com baixo custo, alto alcance e seu uso apresenta crescimento quando se trata de recrutamento externo. Entretanto, nas empresas estudadas o uso da internet não foi representativo, apenas 29% utilizam para recrutamento de forma geral, 14% cargos operacionais, 10% cargos administrativos e 5% cargos de supervisão.

Quadro N° 10- Ferramentas de recrutamento

Variáveis	Cargos de Direção e Gestão	Cargos de Supervisão	Cargos Administrativos	Cargos Operacionais	Geral
Colocação de anúncios	10%	0%	14%	24%	48%
Agências de emprego	14%	5%	10%	10%	5%
Escolas/Universidades	0%	10%	14%	14%	19%
Contatos pessoais	10%	14%	14%	19%	57%
Referências, indicações	5%	10%	90%	76%	62%
Espontâneos	0%	10%	14%	29%	0%
Internet	0%	5%	10%	14%	29%
Newsletter interna	0%	10%	0%	0%	14%

4.4.3 Métodos de Seleção

Existem diversas formas de avaliar os candidatos a uma vaga, por isso aqui o objetivo era verificar as metodologias utilizadas no processo de seleção das PME's em estudo.

De acordo com o Quadro n° 11, os participantes responderam utilizar principalmente entrevistas individualizadas, com representação de 67% para os cargos de forma geral. Para Almeida e Cavalcante (2014) as entrevistas de seleção são muito importantes, proporcionam contato direto com o candidato e permitem a extinção de dúvidas que permaneceram nas etapas iniciais, porém para que elas sejam realizadas de forma imparcial é necessária a presença de um profissional experiente.

Em seguida temos os Testes de conhecimentos, cargos operacionais (29%), cargos de forma geral (19%) e cargos de direção e gestão (19%); e formulários estruturados cargos de forma geral (19%), cargos operacionais (10%), e cargos de direção e gestão (10%). Os autores Almeida e Cavalcante (2014) indicam que os testes de conhecimento permitem conhecer o candidato de uma forma mais ampla, além de identificar o grau de instrução e cultura do candidato.

O período de experiência não foi uma alternativa considerada para este estudo, pois no Brasil todo contrato legalmente registrado inicia com contrato de experiência por 90 dias, período ao qual a empresa utiliza para avaliar o candidato e para que o candidato conheça as condições

de trabalho oferecidas. Após o período de 90 dias o contrato passa a ser por tempo indeterminado.

Quadro N° 11- Métodos de seleção

Variáveis	Cargos de Direção e Gestão	Cargos de Supervisão	Cargos Administrativos	Cargos Operacionais	Geral
Formulários estruturados	10%	5%	5%	10%	19%
Entrevista individualizada	10%	5%	5%	19%	67%
Testes de conhecimentos	19%	5%	5%	29%	19%
Testes sobre consumos de drogas	5%	0%	0%	0%	0%
Testes de personalidade	19%	14%	10%	0%	10%
Testes de integridade/honestidade	14%	10%	5%	0%	10%

Quanto à probabilidade de utilização futura dos métodos de seleção, ao somar a probabilidade moderada, elevada e muito elevada, observamos um aumento na utilização das três variáveis que atualmente são as mais empregadas pelas empresas, entrevistas individualizadas (91%), testes de conhecimentos (87%) e formulários estruturados (72%). As entrevistas individualizadas apresentam crescimento, porém a utilização de testes de conhecimento e formulários estruturados é muito maior do que atualmente, representando uma preocupação com a contratação de novos profissionais no futuro. Com a soma de nenhuma probabilidade e probabilidade limitada, as variáveis com menor representação foram a utilização de testes sobre consumo de drogas (67%), testes de personalidade (62%) e testes de integridade/honestidade (48%).

Quadro N° 12- Probabilidade de utilização futura dos métodos de seleção

Variáveis	Nenhuma	Limitada	Moderada	Elevada	Mt. Elevada
Formulários estruturados	10%	19%	33%	10%	29%
Entrevista individualizada	10%	0%	0%	10%	81%
Testes de conhecimentos	10%	5%	29%	29%	29%
Testes sobre consumos de drogas	29%	38%	33%	0%	0%
Testes de personalidade	24%	38%	14%	19%	5%
Testes de integridade/honestidade	24%	24%	29%	19%	5%

4.4.4 Estratégias de retenção de colaboradores

A utilização de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos é positiva na retenção dos talentos (Rossini, 2017). Para Amorim et al. (2019), no Brasil podemos perceber que existe um menor esforço quanto as práticas de RH relacionadas a atração e retenção de colaboradores, refletindo assim em elevados índices de rotatividade. Esta questão buscou conhecer o ponto de vista dos respondentes quanto às estratégias de retenção de colaboradores e o impacto futuro nas suas empresas. Ao somar as categorias eficácia elevada e eficácia muito elevada, verificamos que para os respondentes as estratégias com maior eficácia de retenção são melhores técnicas de seleção (76%), melhoria da imagem do setor (72%) e aumento das remunerações (72%). O resultado reflete pontos sensíveis nas PME's, pela simplicidade nos processos de seleção, e escassez de recursos financeiros que influenciam na imagem do setor, bem como a prática de baixas remunerações. Já as estratégias com nenhuma eficácia e eficácia limitada são: mais programas de enriquecimento de tarefas (20%) e mais benefícios (19%).

Quadro Nº 13- Eficácia futura das estratégias de retenção

Variáveis	Nenhuma Eficácia	Eficácia Limitada	Eficácia Moderada	Eficácia Elevada	Eficácia Muito Elevada
Melhores técnicas de seleção	10%	5%	10%	38%	38%
Mais programas de enriquecimento de tarefas	10%	10%	33%	38%	10%
Descrição das funções mais precisas	10%	5%	29%	38%	19%
Maior utilização de sistemas de incentivos	5%	5%	24%	33%	33%
Melhoria da imagem do setor	5%	10%	14%	24%	48%
Mais benefícios	5%	14%	14%	43%	24%
Melhoria das condições de trabalho	5%	5%	24%	38%	29%
Aumento das remunerações	5%	10%	14%	29%	43%
Aumento do número de recompensas não monetárias	5%	5%	52%	5%	33%

4.4.5 Práticas de Recursos Humanos contratadas externamente

Conforme descrito na literatura (e.g. Cardon & Stevens, 2004), as PME's não possuem fundos suficientes para investir em um departamento de recursos humanos com profissionais especializados.

Dessa forma, uma alternativa é contratar externamente os serviços que não podem ser realizados internamente. Hoje já existem no mercado empresas especializadas em práticas de recursos humanos que prestam serviços terceirizados para outras organizações. Aqui o objetivo foi observar quais serviços as empresas participantes utilizam externamente e quais pretendem contratar no futuro.

De acordo com o Quadro nº 14, atualmente as empresas recorrem a entidades externas para realizar recrutamento (38%), formação (29%) e mudança ao nível da gestão (29%). Já as principais práticas que as empresas pretendem contratar no futuro próximo são estruturação de sistemas de incentivo (52%), formação (52%) e sistemas de informação de recursos humanos (43%). Para o autor Felisardo (2014), a gestão de RH das PME's enfrenta dificuldades especialmente no recrutamento e seleção, formação e práticas de recompensa, que estão entre as variáveis mais citadas na pesquisa. Dessa forma, podemos dizer que é desafiador para as PME's realizar processos fundamentais de GRH na ausência de profissionais com formação ou experiência na área, e por isso muitas vezes o melhor caminho é contratar esse serviço de empresas que adotem métodos formais, refletindo positivamente nos resultados esperados.

Quadro Nº 14- Práticas de Recursos Humanos contratadas externamente

Variáveis	Atualmente	No Futuro
Estruturação de remunerações	14%	38%
Estruturação de sistema de incentivos	14%	52%
Recrutamento	38%	24%
Formação	29%	52%
Mudança ao nível da Gestão	29%	24%
Sistemas de informação de recursos humanos	10%	43%

4.4.6 Eficácia da diminuição da rotatividade

A atração e retenção de colaboradores é um dos principais problemas das PME's, uma vez que estas não possuem estratégias essenciais para retê-los (Felisardo, 2014). O Quadro nº 15 representa na opinião dos respondentes quanto a eficácia de algumas estratégias na diminuição de rotação de pessoal. De acordo com o resultado, o único ponto em que a soma de nenhuma eficácia e eficácia limitada se sobrepõe a soma de eficácia elevada e muito elevada é na flexibilidade dos turnos de

trabalho (38%). Todas as demais variáveis são consideradas eficazes como estratégias de retenção de colaboradores com grande representação no seguinte: aumento da remuneração base (81%), melhoria do ambiente de trabalho (76%), formação e acompanhamento (71%), feedback de desempenho (71%) e mais benefícios (71%) e mobilidade na carreira (67%). Isto demonstra que os respondentes reconhecem a importância das estratégias mencionadas na retenção dos trabalhadores.

Quadro N° 15- Estratégias na diminuição de rotatividade

Variáveis	Nenhuma Eficácia	Eficácia Limitada	Eficácia Moderada	Eficácia Elevada	Eficácia Mt. Elevada
Flexibilidade nos turnos de trabalho	24%	14%	43%	14%	5%
Formação e Acompanhamento	5%	14%	10%	38%	33%
Feedback de desempenho	5%	5%	19%	38%	33%
Partilha de informação	5%	19%	29%	29%	19%
Melhoria do ambiente de trabalho	5%	5%	14%	33%	43%
Aumento da remuneração base	5%	5%	10%	33%	48%
Mais benefícios	5%	5%	19%	24%	48%
Mobilidade na carreira	5%	14%	14%	33%	33%
Aumento do envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão	5%	14%	48%	19%	14%

4.4.7 Aspectos que contribuem para a falta de mão de obra qualificada

Jameson (2000) retrata que nas grandes empresas os níveis de produção costumam ser de alta escala, o emprego geralmente é estável, com salários e níveis de qualificações elevados, e grandes oportunidades de formação. Já as empresas de menor dimensão, de acordo com a autora, geralmente o capital é curto, refletindo na produção em pequena escala, níveis salariais e competências inferiores, emprego instável e em baixas oportunidades de formação. De acordo com Carroll et al. (1999), as

pequenas empresas relatam dificuldades no mercado de trabalho com grande frequência, especialmente com a falta de qualidade da mão-de-obra disponível.

Na opinião dos respondentes, conforme exposto no Quadro nº 16, ao somar as alternativas concordo e concordo totalmente, todos os aspectos apresentados contribuem para a falta de mão de obra desqualificada, conforme segue: escassas oportunidades de progressão (62%), concorrência das grandes empresas (62%), formação inadequada (52%), imagem das PME`s (43%), baixas remunerações (43%) e não aceitação da cultura de serviço (43%). Enquanto que a soma de discordo e discordo totalmente, apresentam uma maior representatividade apenas em baixas remunerações (38%) e imagem das PME`s (33%), mas que não superam o resultado anterior.

Quadro Nº 16- Aspectos que contribuem para falta de mão de obra qualificada

Variáveis	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Imagem das PME`s	5%	29%	24%	43%	0%
Baixas Remunerações	5%	33%	19%	38%	5%
Escassas oportunidades de progressão	10%	10%	19%	43%	19%
Formação Inadequada	5%	14%	29%	48%	5%
Não aceitação da cultura de serviço	5%	24%	29%	38%	5%
Concorrência das grandes empresas	5%	24%	10%	48%	14%

4.5 FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Conforme exposto por Matlay (2002), a maioria das PME`s recorre à formação; entretanto a prioridade é corrigir necessidades imediatas da organização e não proporcionar desenvolvimentos aos colaboradores. Esta seção procurou expor as práticas de formação e desenvolvimento utilizadas pelas PME`s em estudo.

4.5.1 Métodos para análise das condições de trabalho

As condições ambientais aos quais os trabalhadores são expostos podem facilitar ou dificultar a realização de atividades. Quando o ambiente satisfaz as necessidades dos usuários, o seu desempenho é impactado de forma positiva, além de auxiliar nas estratégias de retenção de pessoal.

Quando questionados sobre os métodos de análise das condições de trabalho 57% dos respondentes informaram realizar pesquisa junto aos colaboradores e pesquisa junto a gestão, seguido por encontros de equipes de trabalho (48%). Os métodos menos utilizados atualmente são caixa de sugestão (19%) e entrevista a colaboradores alvo (38%). Quanto aos métodos que pretendem utilizar no futuro observamos destaque para entrevista a colaboradores alvo (52%).

Quadro Nº 17- Condições de trabalho

Variáveis	Atualmente	No Futuro
Pesquisa junto dos colaboradores	57%	38%
Pesquisa junto da Gestão	57%	19%
Equipes de trabalho	43%	24%
Encontros de equipes de trabalho	48%	38%
Caixa de sugestões	19%	38%
Entrevista a colaboradores alvo	38%	52%

4.5.2 Descrição das funções

A descrição e análise das funções é de grande valia para as organizações, pois corresponde a formalização das atribuições, responsabilidades e critérios dos cargos da empresa. Contudo, de acordo

com Kotey e Slade (2005), parte das PME`s não utiliza esta prática por julgar que restringe o desempenho dos colaboradores, limitando-os a fazer apenas o que está descrito.

Conforme o Quadro nº 18, a maioria das empresas estudadas não possui descrição das funções, cargos de direção e gestão (62%), cargos de supervisão (57%), cargos operacionais (52%) e cargos administrativos (43%).

Quadro Nº 18- Descrição das funções

Variáveis	Sim	Não
Cargos de Direção e Gestão	38%	62%
Cargos de Supervisão	43%	57%
Cargos Administrativos	57%	43%
Cargos Operacionais	48%	52%

4.5.3 Métodos de formação

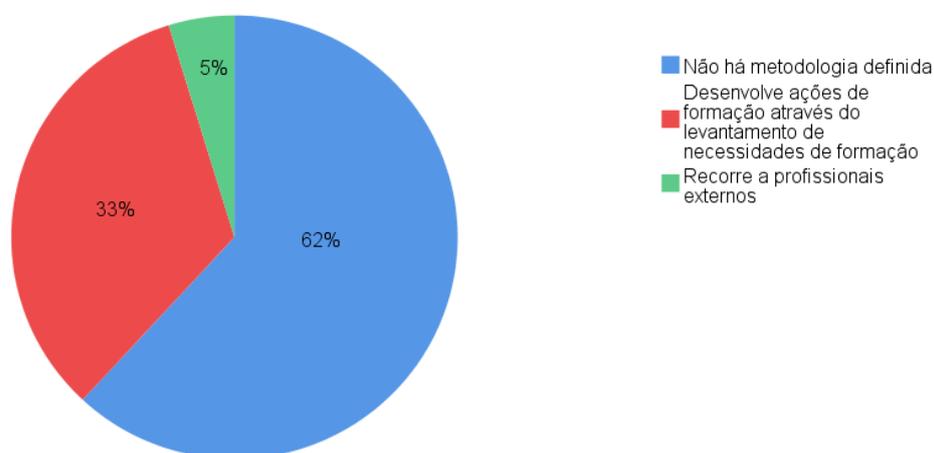
A literatura apresenta que quanto menor a empresa, mais práticos são os processos formativos. Geralmente a formação nas PME`s é considerada como as práticas de observação e correção imediata, das atividades (Kotey & Slade, 2005).

O Quadro nº 19 expõe os métodos de formação utilizados pelas PME`s estudadas, bem como aqueles que se pretende introduzir no futuro. Com 81%, a formação no posto de trabalho é a prática mais utilizada pelas empresas, corroborando com a pesquisa relatada por Kotey e Slade (2005), em que estudos realizados nos Estados Unidos da América, apontaram que o tipo de formação mais utilizado tanto por grandes empresas quanto por PME`s é *on the job*. Posteriormente, em evidência, temos a formação individualizada (76%), formação com a utilização de vídeos (52%) e formação em sala de aula (48%). Dentre os métodos que as empresas pretendem utilizar no futuro podemos destacar a formação no exterior com 67%.

Quadro N° 19- Métodos de formação

Variáveis	Atualmente	No Futuro
Formação em sala de aula	48%	24%
Formação assistida por computador	33%	33%
Formação no posto de trabalho	81%	14%
Formação com a utilização de vídeos	52%	19%
Formação individualizada	76%	10%
Formação no exterior	10%	67%
Formação através da rotatividade (posto de trabalho)	33%	24%

Para Felisardo (2014) os procedimentos de formação sofrem muita influência pelo tamanho da empresa, e as PME`s apresentam maior resistência em compreender as vantagens da formação. Podemos observar isto no Gráfico n° 18, em que 62% das empresas afirmam não ter metodologia de formação definida.

Gráfico N° 18- Metodologia de formação

4.5.4 Avaliação da eficácia da formação

Os autores Ceribeli et al. (2019) expõem que os programas de formação e desenvolvimento recebem mais atenção à medida em que os gestores percebem seus impactos significativos nos resultados atingidos pelos indivíduos e seu positivo reflexo na empresa. Para que isto ocorra, é necessário que os processos formativos sejam avaliados. O Quadro n° 20 nos mostra que 71% das

empresas avaliam o resultado da formação através do desempenho do colaborador na função, e 48% avaliam os resultados. Apenas 14% informaram não realizar avaliação da formação.

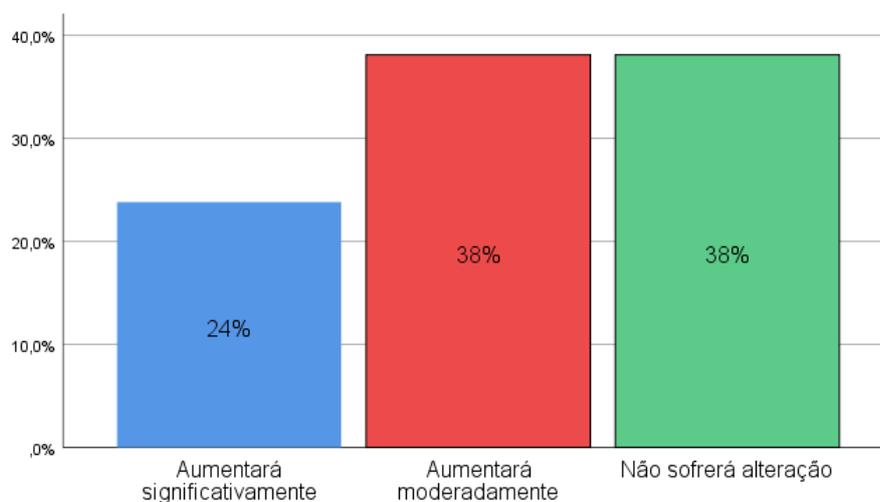
Quadro Nº 20- Eficácia da formação

Variáveis	Porcentagem
Avaliação dos formandos no fim do curso de formação	19%
Avaliação antes e depois da formação	14%
Avalia o desempenho na função	71%
Avaliação dos resultados	48%
Avaliação das atitudes	33%
Não é feita avaliação da formação	14%

4.5.5 Orçamento para formação

Ao questionarmos os respondentes sobre o orçamento para formação no médio e longo prazo, 38% dos respondentes informaram que o orçamento não sofrerá alteração ou aumentará moderadamente. Apenas 24% respondeu que o orçamento aumentará significativamente. Cassel et al. (2002) expõem que a maior parte das PME`s não possui um plano de formação a longo prazo nem sequer orçamento para esta prática.

Gráfico Nº 19- Orçamento para formação



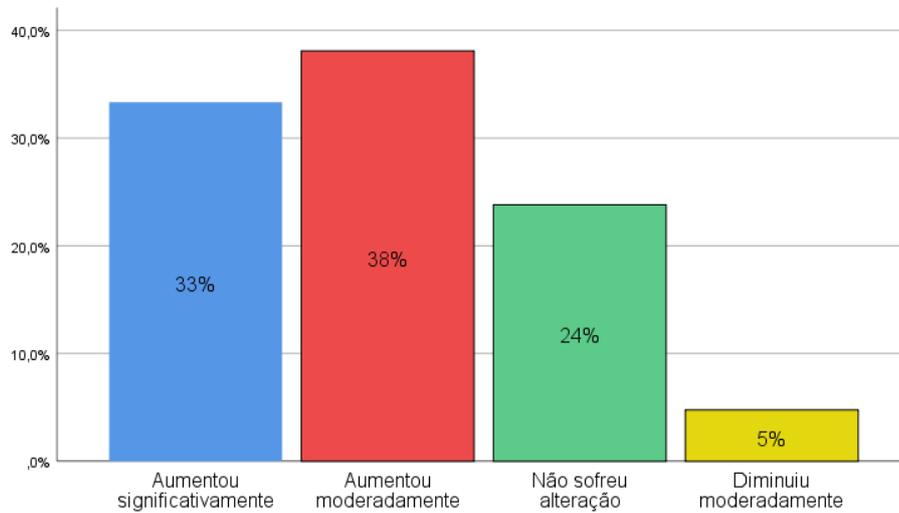
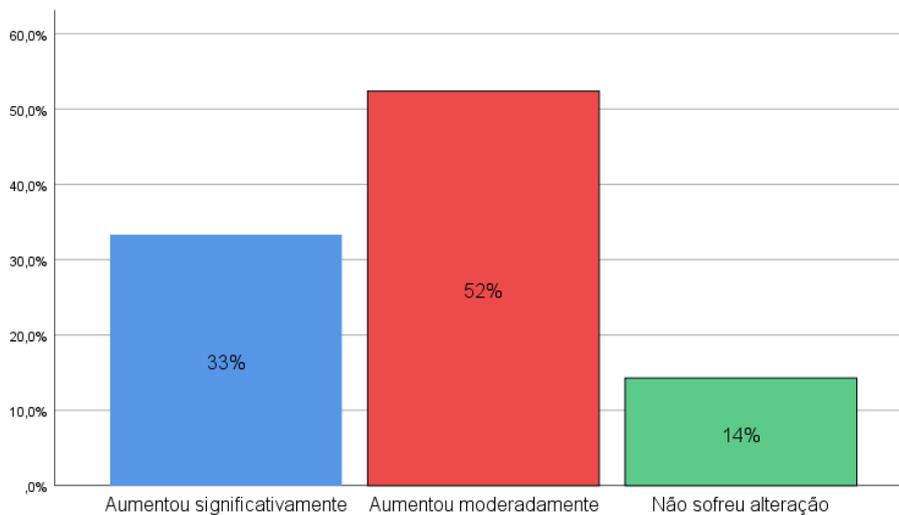
4.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Ceribeli et al. (2019) apontam a avaliação de desempenho como um dos principais processos da gestão de pessoas. De acordo com os autores o sistema de avaliação fornece informações importantes para a organização, dentre eles: os pontos que devem ser melhorados nos trabalhadores, conciliando os investimentos voltados para desenvolvimento humano; subsídios para remuneração baseada no desempenho; e contribui no planejamento de admissões e decisões sobre progressões de carreira. Este capítulo expõem os assuntos relacionados a avaliação de desempenho das empresas em estudo.

4.6.1 Nível de produtividade dos colaboradores

As pessoas constituem o capital intelectual das empresas, ativo este que pode proporcionar vantagem competitiva (Ceribeli et al., 2019). A produtividade é um dos principais indicadores de performance do capital humano, por isso a importância da sua avaliação.

Quando questionados sobre o nível de produtividade dos colaboradores na generalidade das PME`s nos últimos três anos 38% informaram que aumento moderadamente, seguido de aumento significativamente (33%), não sofreu alteração (24%) e diminuiu moderadamente (5%). Relativamente ao nível de produtividade na organização, 52% relatou aumento moderado, 33% aumento significativo e 14% não sofreu alteração.

Gráfico N° 20- Nível de produtividade na generalidade das PME**Gráfico N° 21- Nível de produtividade na organização**

4.6.2 Fatores que influenciam a produtividade

Muitas vezes o que diferencia negócios bem sucedidos dos mal sucedidos é o trabalhador. Por isto a importância de manter uma força de trabalho motivada e qualificada como fator chave para a pequena empresa se manter competitiva no mercado. Neste sentido, tentamos perceber através dos respondentes qual o impacto que alguns fatores previamente estabelecidos terão na melhoria da produtividade num futuro próximo.

Quadro nº 21 nos mostra que, ao somar as escalas impacto elevado e impacto muito elevado, o fator com maior impacto é a formação (86%), na sequência programas de reconhecimento e tecnologia com representatividade de 81% cada, e mais habilitações, progressão de carreira e programas de incentivo com 71% cada. Quanto aos fatores com menor impacto a tecnologia apresentou um resultado de apenas 10%, enquanto os demais fatores 14% cada. Assim verificamos que a formação tem um papel importante nas PME`s, pois pode proporcionar o desenvolvimento de competências que refletem positivamente no resultado da empresa. A tecnologia também foi destacada perante os respondentes. A tecnologia tem assumido um papel relevante nas empresas, pois pode ser vista como um facilitador dos processos. E ainda tivemos os programas de reconhecimento, que são considerados como grandes motivadores aos colaboradores, e por isto influenciam no desempenho.

Quadro Nº 21- Fatores que influenciam a produtividade

Variáveis	Nenhum Impacto	Algum Impacto	Impacto Moderado	Impacto Elevado	Impacto Mt. Elevado
Mais habilitações	5%	10%	14%	57%	14%
Formação	5%	10%	0%	71%	14%
Progressão na carreira	5%	10%	14%	43%	29%
Programas de incentivo	5%	10%	14%	38%	33%
Programas de reconhecimento	5%	10%	5%	48%	33%
Tecnologia	5%	5%	10%	14%	67%

4.6.3 Métodos de avaliação de desempenho

Existem diversas técnicas que podem ser utilizadas para medir o desempenho dos colaboradores, inclusive, de modo a aumentar a credibilidade dos resultados e obter informações fidedignas, as empresas podem utilizar diversas fontes ao mesmo tempo.

Conforme o Quadro nº 22 as empresas de menor dimensão privilegiam a avaliação pelo superior hierárquico, a qual obteve destaque na maioria dos cargos, geral (38%), cargos de supervisão (24%), cargos operacionais (19%), e cargos administrativos (14%). A avaliação de desempenho baseada na percepção da chefia imediata facilita o processo e diminui o tempo e custo envolvidos, porém, torna o resultado tendencioso (Ceribeli et al., 2019). A avaliação

realizada pelos clientes foi a segunda metodologia mais citada geral (38%), cargos de supervisão (19%), cargos operacionais (14%), e cargos de direção e gestão (5%).

Quanto aos cargos de direção e gestão, observamos pouca utilização de procedimentos de avaliação, apenas 14% optam pela auto-avaliação e 14% pela avaliação 360 graus, e 5% avaliação pelo superior hierárquico, avaliação realizada pelos subordinados e avaliação realizada pelos clientes. No caso das chefias as PME`s dificilmente apresentam avaliação, isto se deve pelo baixo número de chefias, bem como a proximidade com o proprietário da empresa, uma vez que os cargos de chefia geralmente são preenchidos por familiares ou conhecidos. (Kotey & Slade, 2005).

Ainda que os resultados demonstrem a utilização de procedimentos de avaliação nas PME`s, verificamos que alguns cargos não são avaliados em algumas das empresas estudadas, geral (19%), cargos de supervisão (14%) e cargos de direção e gestão (5%).

Quadro N° 22- Métodos de avaliação de desempenho

Variáveis	Cargos de Direção e Gestão	Cargos de Supervisão	Cargos Administrativos	Cargos Operacionais	Geral
Auto-avaliação	14%	19%	5%	10%	24%
Avaliação pelo superior hierárquico	5%	24%	14%	19%	38%
Avaliação pelos pares	0%	10%	5%	5%	14%
Avaliação realizada pelos subordinados	5%	19%	5%	0%	19%
Avaliação realizada pelos clientes	5%	19%	0%	14%	38%
Avaliação de 360 graus	14%	10%	0%	0%	19%
Não é realizada avaliação	5%	14%	0%	0%	19%

4.6.4 Métodos de medição de satisfação dos colaboradores

A literatura nos leva a crer que a motivação e satisfação das pessoas influenciam positivamente na produtividade da organização. Conforme Deshpande e Golhar (1994) a baixa produtividade, a insatisfação e elevado turnover são consequências do uso de práticas de GRH inapropriadas. Dentro desse contexto, diversos estudos têm sido realizados a fim de comprovar que a

utilização de práticas de GRH podem influenciar os resultados alcançados, inclusive no que diz respeito ao grau de satisfação dos colaboradores. De acordo com Beaver (2003) especificamente nos casos das PME's as condutas não financeiras são indispensáveis, identificar a satisfação, realização pessoal e objetivos são alguns dos parâmetros de medição do desempenho.

Ao serem questionados quanto aos métodos utilizados atualmente e num futuro próximo para medir a satisfação dos colaboradores, de acordo com o Quadro nº 23 observamos que atualmente as discussões informais (71%) são os mais utilizados, em seguida a entrevista individual (52%), taxa de rotação de pessoal e reuniões de grupo com 48% cada. No que diz respeito ao futuro próximo o item com destaque é a avaliação realizada por uma entidade externa (71%).

Quadro N° 23- Medição de satisfação dos colaboradores

Variáveis	Atualmente	No Futuro
Taxa de rotação de pessoal	48%	29%
Avaliação realizada por uma entidade externa	0%	71%
Reuniões de grupo	48%	19%
Avaliação Interna	43%	14%
Discussões informais	71%	24%
Avaliações sucessivas	24%	24%
Entrevista Individual	52%	29%
Não é utilizado qualquer método	14%	14%

4.6.5 Áreas com grande impacto na motivação dos colaboradores

Para Rossini (2017) a motivação dos colaboradores pode ser usada como fonte de vantagem competitiva na empresa. O crescimento pessoal e organizacional de um colaborador é resultado de seu aprimoramento e desempenho motivacional (Moreira, 2017).

Com relação as áreas de atuação que terão mais impacto em termos de motivação para os colaboradores, os respondentes informaram que atualmente são: ambiente de trabalho (76%), remunerações (71%), segurança no emprego (71%) e reconhecimento (62%). Quanto ao futuro, tecnologia (62%), oportunidades de progressão na carreira (57%) e melhoria das qualificações e programas de incentivo com 43% cada.

Quadro N° 24- Áreas com impacto na motivação dos colaboradores

Variáveis	Atualmente	No Futuro
Remunerações	71%	29%
Melhoria das qualificações	43%	43%
Delegação de responsabilidades nos colaboradores	43%	24%
Segurança no emprego	71%	19%
Programas de incentivos	43%	43%
Oportunidades de progressão na carreira	24%	57%
Reconhecimento	62%	19%
Ambiente de trabalho	76%	19%
Formação	38%	38%
Tecnologia	24%	62%

4.6.6 Sistema integrado de avaliação

No que diz respeito a sistemas integrados de avaliação que relacionem o colaborador, a satisfação do cliente e o desempenho financeiro, nenhuma das empresas estudadas utiliza um sistema integrado de avaliação.

4.7 REMUNERAÇÃO, PRÊMIOS E RECOMPENSAS

As remuneração e recompensas são utilizadas pelas empresas de modo a compensar o desempenho e as competências dos colaboradores (Demo et al.,2012). Para Felisardo (2014), as recompensas são diretamente afetadas pelo tamanho da empresa, existindo assim diferenças consideráveis entre as políticas utilizadas nas PME`s e as das grandes empresas. Ainda de acordo com a autora quanto maior a empresa, maior será a sua capacidade de proporcionar salários competitivos, pacotes de benefícios e programa de incentivos. Neste capítulo vamos apresentar as políticas de remuneração, prêmios e recompensas utilizadas pelas PME`s em estudo.

4.7.1 Programas de incentivo utilizados pela empresa

Quanto aos programas de incentivos as PME`s tem a delicada missão de identificar ações que estejam em conformidade com os seus recursos e atrativas o suficiente para competir com as grandes empresas (Felisardo, 2014). Conforme exposto por Cassell, et al. (2002), embora utilizem programas de incentivos e pacotes de benefícios, nem todas as PME`s julgam importantes a gestão destas medidas, o que pode gerar iniquidade entre os colaboradores e consequentes problemas à empresa. Ainda de acordo com os autores, o contexto familiar piora esta situação, visto que os colaboradores para além da relação profissional tem também um laço familiar. Com relação aos programas de incentivo atuais, 57% utilizam a gratificação em dinheiro e 38% pacotes de seguros e assistência médica. Quanto a utilização no futuro observamos destaque na distribuição de lucros (48%) e remuneração com base no trabalho de equipe (43%). Verificamos ainda a alta taxa de empresas que não possuem programas de incentivo (38%), mas quando relacionada ao futuro o resultado cai para 10%.

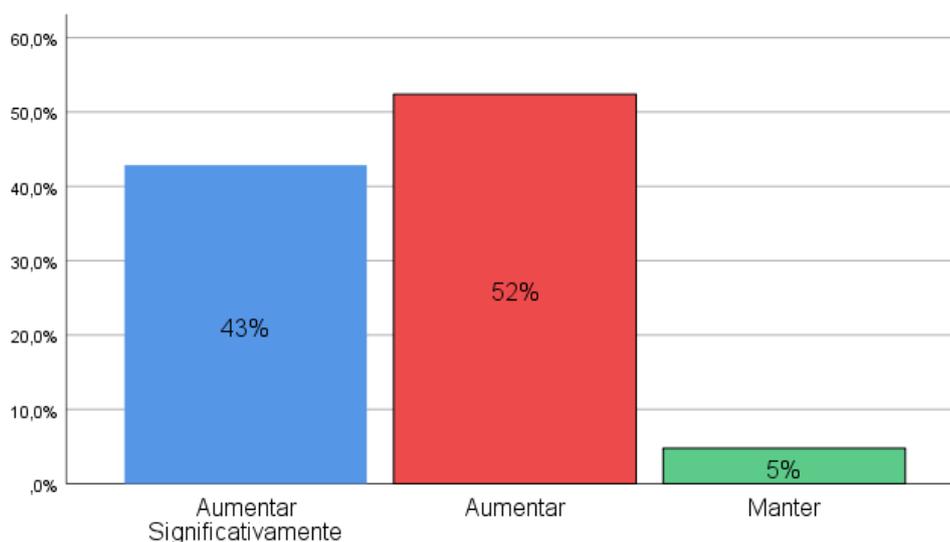
Quadro N° 25- Programas de incentivo utilizados

Variáveis	Atualmente	No Futuro
Gratificações em dinheiro	57%	24%
Remuneração com base no trabalho de equipe	14%	43%
Distribuição de lucros	14%	48%
Distribuição de ações	5%	38%
Pacotes de seguros e assistência médica	38%	33%
Não há programas de incentivo	38%	10%

4.7.2 Recompensa baseada no desempenho

Para Rossini (2017) os incentivos são sustentados pela remuneração por desempenho que determinam um nível mínimo de desempenho que o colaborador ou sua equipe devem atingir para justificar tal pagamento. De acordo com Felisardo (2014), em razão da relação familiar presente em muitas PME`s é complicado introduzir um sistema de remunerações fundamentado no desempenho, devido ao conflito de interesses entre a relação profissional e familiar. Para as empresas estudadas a recompensa baseada no desempenho como norteador de remuneração irá aumentar (52%) e aumentar significativamente (43%). Apenas 5% dos respondentes relataram que vai manter.

Gráfico N° 22- Recompensa baseada no desempenho



4.7.3 Fatores que contribuem para a rotação de pessoal

Conforme exposto por Vieira (2018), perder um colaborador traz muitos danos para a empresa, pois o indivíduo carrega consigo a experiência e conhecimentos conquistados durante a sua permanência na empresa, e ainda pode impactar negativamente no quadro de colaboradores, ao qual nem sempre consegue encontrar um bom candidato no tempo adequado.

Com relação aos fatores que contribuem para a taxa de rotação de pessoal, o Quadro nº 26 nos mostra que ao somar as escalas importância elevada e importância muito elevada e compararmos com a soma das escalas sem importância e importância limitada, todas as variáveis se sobressaem como importantes, como segue: remunerações (81%), benefícios e condições de trabalho com 67% cada, oportunidade de progressão interna (52%), imagem do setor e oportunidade de emprego em outros setores com 48% cada, e horas de trabalho (38%). Enquanto que as únicas variáveis com resultados acima de 20% que são consideradas sem importância e com importância limitada são: imagem do setor (28%) e oportunidade de progressão interna (24%).

Quadro N° 26- Fatores que contribuem para a rotação de pessoal

Variáveis	Sem Importância	Importância Limitada	Importância Moderada	Importância Elevada	Importância Mt. Elevada
Benefícios	10%	10%	14%	38%	29%
Remunerações	0%	14%	5%	52%	29%
Horas de trabalho	0%	19%	43%	24%	14%
Imagem do setor	0%	29%	24%	43%	5%
Oportunidade de progressão interna	0%	24%	24%	38%	14%
Oportunidade de emprego em outros setores	0%	19%	33%	33%	14%
Condições de trabalho	0%	19%	14%	48%	19%

4.7.4 Formas de reconhecimento não monetárias

As formas de reconhecimento não monetárias têm-se revelado como meio de aumentar a motivação. O Quadro nº 27 representa na opinião dos respondentes quais as formas de reconhecimento não monetárias têm atualmente e terão num futuro próximo maior influência na motivação. Podemos observar destaque para oportunidades de formação acadêmica (71%),

reconhecimento público (48%) e acesso a programas de saúde/atividade física (43%). Com relação ao futuro assistência à infância e à 3ª idade (71%), recompensas especiais (52%) e ofertas/ eventos institucionais (38%).

Quadro Nº 27- Formas de reconhecimento não monetárias

Variáveis	Atualmente	No Futuro
Assistência à infância e à 3ª idade	19%	71%
Ofertas/eventos institucionais	29%	38%
Oportunidades de formação acadêmica	71%	19%
Reconhecimento público	48%	10%
Acesso a programas de saúde/atividade física	43%	33%
Recompensas especiais	38%	52%

Sumariando, diante dos resultados apresentados foi possível verificar que a maioria das empresas estudadas é privada, estão relacionadas com o setor de serviços, atuam regionalmente e tem entre 1 e 10 anos de existência. A força de trabalho das empresas é majoritariamente composta de 10 a 19 colaboradores. Os respondentes são, em sua maioria, proprietários/ CEO (Chief Executive Officer), pertencem ao departamento administrativo, apresentam idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos e quanto às habilitações acadêmicas possuem nível superior.

Em se tratando da Gestão de Recursos Humanos, o responsável é principalmente o gerente/ administrador, e as práticas de GRH são realizadas, predominantemente, sem o envolvimento do departamento de RH. Foi possível observar que as empresas fazem uso de práticas pouco formalizadas, de baixo custo e facilmente controláveis, sendo desenvolvidas apenas para o funcionamento da organização.

Relativamente às práticas de GRH, as principais fontes de recrutamento são as referências, indicações e os contatos pessoais. No que diz respeito à seleção, verificou-se que as PME estudadas recorrem em grande parte às entrevistas individualizadas. A formação e o desenvolvimento dos colaboradores ocorrem essencialmente no posto de trabalho, e a eficácia do processo formativo muitas vezes acontece através da avaliação do desempenho da função. A maioria das empresas respondeu por não apresentar uma metodologia de formação definida. Isto nos leva a crer que a formação

profissional se realiza de acordo com as suas necessidades que surgem no cotidiano. A avaliação de desempenho utilizada pelas empresas estudadas é bastante informal, e ocorre, na maior parte, através da avaliação do superior hierárquico. Vale ressaltar que a avaliação dos cargos de direção e gestão ocorre na minoria das empresas. As práticas de recompensa das PME estudadas são muito limitadas, e concentram-se basicamente em gratificações em dinheiro e pacotes de seguros e assistência médica.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados, apresentada anteriormente, possibilita o alcance de algumas conclusões relacionadas ao estudo, bem como avaliar e testar as hipóteses. A discussão dos resultados foi desenvolvida levando em consideração testes estatísticos abordados por Pestana e Gageiro (2000), citado em Martins (2002), como: o teste do Qui-quadrado que possibilita testar a relação entre duas variáveis nominais através da definição da hipótese nula (H_0 : As variáveis x e y são independentes) e a hipótese alternativa (H_1 : Existe relação entre as variáveis x e y), em que o nível de significância inferior a 0,05 proporciona a rejeição da hipótese nula e conclui que existe relação entre as variáveis, e o coeficiente de correlação R de Pearson, medida de associação baseada no Qui-quadrado, que permite avaliar o grau de correlação entre duas variáveis quantitativas através de valores situados entre -1 e 1, sendo a mesma negativa quando a variação ocorre em sentidos opostos e positiva quando assume o mesmo sentido.

Recrutamento e seleção

Ao utilizar a Correlação R de Pearson para relacionar os respondentes que afirmam ter um plano de recrutamento em vigor com o número de colaboradores das empresas, obtemos o seguinte resultado: Correlação R de Pearson de 0,212 a um nível de significância 0,357. Uma vez que quanto mais próximo de zero menor é a força da relação, podemos dizer que as duas variáveis não dependem linearmente uma da outra.

Quadro Nº 28- Tabulação cruzada Número de Colaboradores e Plano de Recrutamento

Variáveis	Sim	Não
Até 9 colaboradores	40%	60%
De 10 a 19 colaboradores	29%	71%
De 20 a 49 colaboradores	0%	100%
De 50 a 99 colaboradores	33%	67%
Acima de 500 colaboradores	0%	100%
Total	24%	76%

Quanto as técnicas de recrutamento e seleção, as referências e indicações, e entrevistas foram as técnicas de recrutamento e seleção mais utilizadas. A respeito das ferramentas de recrutamento, os resultados demonstraram que as empresas utilizam majoritariamente de referências e indicações para os cargos administrativos (90%) e operacionais (76%). Os cargos de supervisão e gestão não tiveram nenhuma técnica de recrutamento com grande representatividade, isto deve-se ao fato de que nas PME`s são poucos os cargos hierarquicamente altos, e costumam ser preenchidos pelo proprietário, familiares e conhecidos. Relativamente aos métodos de seleção dos colaboradores, as PME`s habitualmente aplicam entrevistas individualizadas e pretendem continuar com sua utilização no futuro. Este método é acessível para as PME`s devido ao seu baixo custo.

Com relação às estratégias de retenção dos colaboradores, ao utilizar o teste do qui-quadrado para verificar a associação entre o número de colaboradores e as estratégias apresentadas, todas apresentam nível de significância acima de 0,05, ou seja, não existe relação entre as variáveis, como segue: melhores técnicas de seleção (0,277), mais programas de enriquecimento de tarefas (0,064), descrição das funções mais precisas (0,233), maior utilização de sistemas de incentivos (0,566), melhoria da imagem do setor (0,584), mais benefícios (0,357), melhoria das condições de trabalho (0,424), aumento das remunerações (0,750) e aumento do número de recompensas não monetárias (0,398).

Analisando comparativamente a contratação externa de práticas de RH e o número de colaboradores da organização através do teste do qui-quadrado, também não encontramos relação entre as variáveis, o nível de significância é de 0,658, ou seja, não podemos dizer que o tamanho da empresa justifica a contratação externa de práticas de RH.

A literatura relata que as PME estão relacionadas a colaboradores com baixas qualificações (e.g. Felisardo, 2014). Os dados nos mostraram que na opinião dos respondentes, os aspectos com grande relevância para a falta de mão de obra desqualificada são escassas oportunidades de progressão (19%) e concorrência das grandes empresas (14%).

Formação e desenvolvimento

Entre as organizações estudadas, a maior parte não possui uma metodologia de formação definida (62%) e o planejamento de ações formativas ocorre sem o envolvimento do responsável pelos RH (57%). Ao comparar o número de colaboradores com a descrição da metodologia de formação da

organização, conforme exposto pelo Quadro nº 29, não podemos concluir que as empresas com menor número de colaboradores são as que não possuem plano de formação definido.

Quadro Nº 29- Tabulação cruzada Número de Colaboradores e Metodologia de formação

Variáveis	Não há metodologia definida	Desenvolve ações de formação através do levantamento de necessidades de formação	Recorre a profissionais externos
Até 9 colaboradores	100%	0%	0%
De 10 a 19 colaboradores	43%	43%	14%
De 20 a 49 colaboradores	60%	40%	0%
De 50 a 99 colaboradores	67%	33%	0%
Acima de 500 colaboradores	0%	100%	0%
Total	62%	33%	5%

A formação formal nas PME`s é menos provável de ser oferecida se comparado com as grandes empresas (Barrett & Mayson, 2007). Ao observar a frequência dos resultados, 81% das empresas estudadas aplica, atualmente, a formação no local de trabalho e 76% utiliza a formação individualizada. Podemos dizer que esses métodos são acessíveis, principalmente para correções imediatas das atividades, e não exigem tanto planejamento.

Conforme exposto por Jameson (2000), é difícil mensurar o resultado da formação em qualquer empresa, entretanto é insensato investir em formação sem ao menos tentar medir a sua eficácia. O autor ainda propõe que os gestores das PME`s avaliem a formação dos colaboradores mesmo que informalmente. Analisando as organizações estudadas, percebe-se que, neste caso, o resultado reforça o que é exposto pela literatura. A avaliação do processo formativo ocorre, em sua maioria, através da análise do desempenho na função (71%) e são poucos os casos que utilizam de métodos formais de avaliação, tais como avaliação no fim do curso de formação (19%) e antes e depois da formação (14%).

A formação nas PME`s, diferente das grandes empresas, costuma ser informal e acontece, em sua maioria, com a transmissão de conhecimento de colaborador para o outro. Isto pode ser justificado pela falta de compreensão, por parte dos empregadores, dos verdadeiros benefícios do investimento em formação e também pelo alto custo do processo, muitas vezes inviável para as PME`s (Westhead &

Storey, 1997). Quando questionadas sobre o orçamento futuro da formação observamos que apenas 24% dos respondentes afirmaram que o orçamento aumentará significativamente, enquanto 38% informou aumentar moderadamente e 38% indicou que não sofrerá alteração.

Avaliação de desempenho

A literatura expõe que as práticas de avaliação de desempenho nas PME`s também costumam ser informais e utilizadas para fins de supervisão e não com o propósito de desenvolvimento. De acordo com Felisardo (2014, 25) “As empresas de menor dimensão privilegiam a utilização de métodos mais informais, como é o caso da observação”. No que se refere a utilização do processo de avaliação do desempenho, o resultado foi uniforme em todas as variáveis: não se aplica (33%), aplica-se sem envolvimento do responsável de RH (33%) e aplica-se com envolvimento do responsável de RH (33%). A correlação entre avaliação de desempenho e número de colaboradores apresenta uma associação positiva moderada, estatisticamente significativa (R de Pearson de 0,510, a um nível de significância de 0,018).

Quanto aos métodos utilizados pelas empresas para avaliar o desempenho dos seus colaboradores, observamos que há uma maior utilização pela avaliação do superior hierárquico, geral (38%), cargos de supervisão (24%), cargos operacionais (19%), e cargos administrativos (14%), método pouco dispendioso e fácil de acompanhar. Relativamente aos cargos de direção e gestão, os procedimentos de avaliação são pouco utilizados, com uma maior incidência na autoavaliação (14%) e avaliação 360 graus (14%). A literatura refere que são poucos os cargos de chefias nas PME`s e muitas vezes são ocupados por familiares ou conhecidos. Conforme Felisardo (2014), as principais funções nas PME`s são exercidas por familiares devido às questões de confiança estabelecidas. Além disto, algumas empresas não utilizam técnicas de avaliação de desempenho, geral (19%), cargos de supervisão (14%) e cargos de direção e gestão (5%). Desta forma, verificamos uma baixa formalização da avaliação de desempenho nas empresas estudadas.

No que diz respeito à satisfação dos colaboradores, Deshpande e Golhar (1994) afirmam que o sucesso das empresas em um mercado global depende de uma força de trabalho altamente satisfeita. Ao questionar os participantes da pesquisa sobre os métodos utilizados para medir a satisfação dos colaboradores, 14% respondeu não utilizar nenhum método, enquanto que a maioria (71%) informou que avalia a satisfação através de conversas informais ou ainda entrevista individual (52%).

Remuneração, prêmios e recompensas

O sistema de recompensas é um assunto de grande importância para as PME's, pois contribuem na atração e retenção de bons colaboradores (Cardon & Stevens, 2004). Quando questionados sobre as estratégias de retenção de colaboradores, o aumento das remunerações representou 72% das respostas como tendo uma eficácia elevada ou muito elevada, enquanto que 66% referiu a utilização de sistemas de incentivo.

A gestão das remunerações é realizada por 76% das empresas em estudo, porém apenas metade delas tem envolvimento do responsável de RH. A utilização de prêmios e incentivos de produtividade também está presente em 76% das empresas, entretanto a participação do responsável de RH é ainda menor, em apenas 29% das empresas. De acordo com Cassel et al. (2002), as recompensas consistem em uma prática de Gestão de Recursos Humanos que está fortemente relacionada com o tamanho da empresa. De modo a verificar esta indicação, utilizamos o teste, R de Pearson. A correlação revela uma associação positiva fraca (0,224), não estatisticamente significativa (0,330) entre gestão das remunerações e número de colaboradores. Na relação entre as variáveis prêmios e incentivos de produtividade, e número de colaboradores, o coeficiente de correlação R de Pearson também revela uma associação positiva fraca (0,132), não estatisticamente significativa (0,568). Desta forma, os resultados não apresentam nenhuma relação entre o aumento do número de colaboradores e a utilização da gestão das remunerações e prêmios e incentivos.

Os incentivos oferecidos não devem ser necessariamente financeiros. Quanto a isso, as empresas estão cada vez mais diferenciadas. Para o autor Milkovich (2000), a utilização de políticas de benefícios auxilia nas limitações de algumas áreas sociais, como saúde, educação e transporte, proporcionando aos colaboradores melhor qualidade de vida. Relativamente aos programas de incentivo, a maioria das empresas informou utilizar gratificação em dinheiro (57%), seguido por pacotes de seguro e assistência médica (38%). Quanto ao futuro, os incentivos com destaque são distribuição de lucros (48%) e remuneração com base no trabalho em equipe (43%). Dessa forma, observamos que na maioria dos casos prevalece a utilização de benefícios em dinheiro, uma forma mais fácil de utilizar os sistemas de remuneração, prêmios e recompensas.

Com base nos resultados apresentados sobre a associação do tamanho das empresas e as práticas de GRH, não podemos aceitar a hipótese 1 “Quanto maior for a empresa, maior o uso das práticas de GRH”.

Estudos realizados por Kotey e Sheridan (2004), sugerem que quando comparadas aos sistemas formais de GRH em empresas de maior dimensão, a GRH em empresas menores tende a ser informal e geralmente são realizadas pelo proprietário. As autoras Cassell et al. (2002) relatam que o tamanho de um pequeno negócio provoca algumas condições especiais, como a escassez de recursos, por exemplo, que as distingue das empresas maiores, exigindo, desta forma, algumas abordagens diferentes de gestão. Para Barret e Mayson (2007), a formalização das práticas de GRH passa a ser importante a medida em que a empresa cresce, de forma que o gestor reconhece a necessidade de delegar as tarefas relativas a GRH a alguém com os conhecimentos necessários.

As informações recolhidas, nos permitem observar que nas empresas estudadas a maioria das práticas de GRH são aplicadas nas organizações sem o envolvimento do responsável de RH, com destaque para o planeamento de número de colaboradores (62%), trabalho em grupo (62%), orientação e formação dos recém admitidos (62%), planeamento de ações formativas (57%), avaliação do processo formativo (57%) e elaboração de programas e conteúdos de ações de formação (52%). Além disso, as questões relacionadas com os Recursos Humanos, são, em sua maioria, de responsabilidade do gerente/ administrador (57%). Independente da participação ou não de profissionais da área de RH, as empresas utilizam práticas de GRH mesmo que informais.

Desta forma, os dados apresentados nos permitem aceitar a hipótese 2. Entretanto, devido ao número limitado de empresas participantes do estudo, não podemos generalizar tal análise.

6 CONCLUSÕES

Diante do cenário de competitividade empresarial e da dependência das empresas em alcançar seus resultados por meio dos seus colaboradores, faz-se necessário a busca pelo aprimoramento no gerenciamento de pessoas. As pesquisas sobre as práticas de GRH nas PME`s tem crescido nos últimos anos, no entanto ainda não temos informações suficientes para estabelecer conclusões teóricas e práticas representativas como as das grandes empresas. Assim, diante da importância das PME`s para a economia geral e da GRH nestas empresas, este trabalho teve como finalidade investigar as práticas de GRH nas PME`s.

Através da pesquisa, podemos observar que quanto à formalização da GRH nas PME`s, os resultados corroboram com a literatura apresentada; em geral as empresas estudadas utilizam de práticas informais de GRH, realizadas pelos gestores e proprietários. Os autores Kok, Uhlaner e Thurik (2003) expõem que uma abordagem informal pode ser a mais apropriada para as PME`s, pois estas empresas atuam em ambientes com grandes níveis de incerteza, e, desta forma, devem ser mais flexíveis e informais para responder rapidamente as demandas do mercado.

Os procedimentos de recrutamento e seleção são uma das práticas mais utilizadas, inseridos em 86% das empresas estudadas. Mesmo que informais, tal prática está presente nas PME`s devido à necessidade das organizações em operar com pessoas. A nível de recrutamento verificamos que apenas 24% menciona ter um plano de recrutamento e 76% dos respondentes refere que não existe nenhum planejamento de RH. As principais fontes de recrutamento utilizadas pelas empresas são referências, indicações e contatos pessoais. Reforçando o exposto por Cardon e Stevens (2004), o recrutamento nas PME`s utiliza sobretudo fontes oportunas, de baixo custo e de fácil controle.

Quanto as ferramentas de seleção, as PME`s utilizam, majoritariamente, a entrevista individualizada. Os métodos de seleção menos utilizados nas PME`s são os testes ao consumo de drogas, seguido pelos testes de integridade e honestidade. Isto reforça as conclusões de Kotey e Sheridan (2004) de que a seleção geralmente é fundamentada no julgamento pessoal do responsável pelo processo, estabelecida por meio de entrevistas um-para-um.

Relativamente a formação e desenvolvimento, o planejamento de ações formativas ocorre na maioria das empresas estudadas (71%). Quanto aos métodos, estudos realizados por Kotey e Slade, (2005) concluíram que tanto as grandes empresas como as PME utilizam mais do que um tipo de formação, sendo que os mais utilizados são a formação *on-the-job*. Neste estudo verificamos que o

principal método utilizado também é a formação no posto de trabalho (81%). Com relação a avaliação, a eficácia do processo formativo é verificada principalmente através do desempenho na função. O orçamento para a formação no médio e longo prazo irá aumentar em 62% das empresas estudadas.

A nível de avaliação de desempenho as empresas, de modo geral, não possuem um sistema formal. A maioria realiza avaliação pelo superior hierárquico, e nos cargos de direção e gestão são poucos os procedimentos de avaliação utilizados. Métodos estruturados como, por exemplo, a avaliação 360 graus, representam pouca adesão. De acordo com Ceribeli et al. (2019) o método de avaliação 360° não é aplicado por muitas empresas principalmente por questões operacionais, como tempo, custo e esforços envolvidos. Acerca de sistemas integrados, nenhuma empresa faz uso de avaliação que relacione o colaborador, a satisfação do cliente e o desempenho financeiro.

No que diz respeito às práticas de remuneração, prêmios e incentivos as PME`s estudadas utilizam maioritariamente gratificações em dinheiro, corroborando com os resultados obtidos por Melo (2009). O autor ainda expõe que o uso de recompensas monetárias simplifica o sistema, e por isto é utilizado pela maioria das PME`s. Além disto, este assunto apresenta destaque em diferentes momentos da pesquisa. Quando questionados sobre estratégias de retenção, uma maior utilização de sistemas de incentivo é visto com grande eficácia por 66% das empresas; com relação a estratégias na diminuição da rotatividade, o aumento da remuneração base apresenta eficácia para 81% dos respondentes; e, por último, as remunerações são citadas por 81% dos respondentes como fator de grande importância na contribuição da rotação de pessoal. Desta forma, verificamos que as empresas tem consciência da importância da remuneração, prêmios e recompensas, entretanto, devido aos baixos recursos presentes nas PME`s, muitas delas utilizam de sistemas simples para introduzir estas práticas.

Assim, podemos dizer que a GRH das empresas estudadas é essencialmente informal. Os respondentes sabem da importância da GRH para as empresas, porém muitas vezes apresentam algumas limitações para implementar práticas de GRH formais, tais como baixos recursos financeiros e humanos. Entretanto a gestão não depende exclusivamente dos recursos disponíveis, e por isso observamos que o uso informal de práticas representa o interesse em implementar métodos que auxiliem no alcance dos objetivos.

Quanto ao teste das hipóteses, estas não foram totalmente validadas. A primeira hipótese “Quanto maior for a empresa, maior o uso das práticas de GRH” não foi confirmada. Os dados informaram que a existência das práticas de GRH não é afetada pela dimensão da empresa,

representada neste caso pelo número de colaboradores. A segunda hipótese, “Todas as PME têm alguma forma de GRH, mesmo que informal”, pode ser confirmada. As empresas utilizam a GRH, apesar de, em sua maioria, não serem procedimentos estruturados e com participação do departamento de recursos humanos, as PME`s recorrem a práticas informais.

No que diz respeito aos objetivos propostos, foi possível conhecer e analisar as práticas de GRH dentro do âmbito de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, e remuneração, prêmios e recompensas das empresas participantes do estudo. Concluiu-se que não existe um conjunto universal de práticas introduzido nas PME`s. No entanto, observamos que existem diversas práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas, porém em algumas empresas de modo mais estruturado do que em outras, como é o caso da formação, em que a maioria das empresas utiliza da formação no posto de trabalho, mas também tem algumas que fazem uso da formação em sala de aula e assistida por computador, por exemplo. Relativamente ao grau de implementação da GRH nas PME's, a maioria utiliza procedimentos pouco formais, realizados através de profissionais que não pertencem a departamentos específicos de RH. Quanto a importância da GRH nas PME's, os responsáveis pelos procedimentos, em sua maioria, não são do departamento de RH, as práticas são exercidas sem participação do departamento de RH, o papel do atual gestor de RH é caracterizado como especialista administrativo, e em poucas empresas as práticas de GRH estão totalmente interrelacionadas com as políticas, os procedimentos e a estratégia geral do negócio, o que expressa pouca importância desta área nas PME`s estudadas.

Com relação as limitações, uma das principais dificuldades encontradas foi a aceitação por parte das empresas em preencher o questionário. Muitas empresas não possuem departamento de GRH, e desta forma houve relutância na realização de uma investigação nesta área. Além disto, os correios eletrônicos disponibilizados nem sempre são do departamento competente, e assim, ficamos dependentes da decisão do colaborador em enviar ou não a mensagem para o correto destinatário. Outra limitação relaciona-se com o tempo para a coleta das respostas. O período do ano não foi o mais adequado para este tipo de investigação. As férias escolares, o verão e o Carnaval fazem com que janeiro e fevereiro sejam meses ociosos. Dessa forma, muitas vezes o planejamento começa a ser colocado em prática apenas em março, o que não proporciona disponibilidade para responder a este tipo de inquérito. Este ano nos deparamos com uma situação atípica, que também influenciou negativamente a recolha dos dados, a pandemia do Coronavírus (COVID-19). Devido à falta de vacina e a transmissão relativamente rápida, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou emergência de

saúde pública internacional. Os governos locais, buscando conter a propagação do Covid-19, decretaram situação de emergência e anunciaram períodos de quarentena com medidas de restrição no funcionamento de diversas empresas para todo o território. Assim, o número de empresas participantes foi diretamente influenciado.

No tocante a investigações futuras, seria interessante realizar o estudo com um maior número de empresas, que pode ser realizado através da parceria com mais associações, permitindo assim uma melhor identificação das similaridades e diferenças entre as práticas de GRH. Outra sugestão é aprofundar a pesquisa considerando a opinião dos colaboradores sobre as práticas de GRH na empresa, assim as suas percepções podem ser comparadas com as respostas dos responsáveis das áreas de GRH.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, S. T. E., & Cavalcante, C. E. (2014). "Temos Vagas!" Recrutamento e seleção em agências de emprego da cidade de João Pessoa/PB. *Revista Organizações em Contexto*, 10(19), 49-70.

Amorim, W. A. C., Comini, G. M., & Fischer, A. L. (2019). Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: convergência ou divergência. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, 59(3), 215-221.

Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). Compensation and incentives: Practice vs. theory. *The Journal of Finance*, 43(3), 593-616.

Barreto, C. Z. (2018). *Caracterização dos Sistemas de Contabilidade de Gestão das empresas brasileiras – o caso do Estado do Amazonas*. (Dissertação de Mestrado em Contabilidade). Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Gualtar, Braga, Portugal.

Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307-320.

Beaver, G. (2003). Small business: success and failure. *Strategic Change*, 12, 115-122.

Boudreau, J. W., & Milkovich, G. T. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.

BNDES, Porte de Empresa (s/ data). Retirado de:

<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>

Acessado em: 08/01/2020.

Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.

- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What we know? *Human Resource Management Review*, 14, 295-323.
- Carroll, M.M., Marchington, M., Earnshaw, J., & Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms processes, methods and problems. *Employee Relations*, 21(3), 236-250.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(5), 671-692.
- Ceribeli, H. B, Pereira, M. R., & Rocha, G. B. S. (2019). Avaliação de desempenho nas organizações: um estudo multicascos. *Pretexto*, 20 (2), 11-31.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração geral e pública*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzet, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. *Brazilian Administration Review*, 9 (4), 395-420.
- Deshpande, S. P., & Golhar, D. Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49.
- Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice Hall.
- Felisardo, A. (2014). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME: Um estudo multi-caso no concelho de Alcácer do Sal*. (Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais). Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal

- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: M. T. L. Fleury (Org.). *As pessoas na organização* (pp. 11-34). São Paulo: Gente.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Greenidge, D., Alleyne, P., Parris, B., & Grant, S. (2012). A comparative study of recruitment and training practices between small and large businesses in an emerging market economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 164- 182.
- Iqbal, M., & Khan, R. (2011). The growing concept and uses of training needs assessment: A review with proposed model. *Journal of European Industrial Training*, 35(5), 439-466.
- Jameson, S. M. (2000). Recruitment and training in small firms. *Journal of European Industrial Training*, 24(1), 43-49.
- Jutla, D., Bodorik, P., & Dhaliwal, J. (2002, January). *Government Support for the e-Readiness of small and medium-sized enterprises*. Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, EUA.
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Four levels of training evaluation*. Alexandria: ATD.
- Kok, J.M.P., L.M. Uhlaner and A.R. Thurik (2003). Human Resource Management with small and medium-sized enterprises: facts and explanations. ERIM Report Series ERS 2003-015, Rotterdam: Erasmus University.
- Kotey, B., & Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth, *Journal of Business and Enterprise Development*, 11 (4), 474-485.

- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growingf Firms. *Journal of Small Business Management*, 43 (1), 16-40.
- Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2001) O discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos. *Revista de Administração Contemporânea*. 5 (2), 157-174
- Leite, E. (2012). *O fenômeno do Empreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J.W. (1997). *Administração de Pequenas Empresas: Ênfase na Gerência Empresarial*. São Paulo: Makron Books.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva.
- Martins, C. A. (2002). *A gestão de recursos humanos e as especificidades do mercado de trabalho no sector hoteleiro: a região norte de Portugal*. (Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Administração). Universidade do Minho – UMINHO, Braga, Portugal.
- Matlay, H. (2002). Training and HRD strategies in family and non-family owned small businesses: A comparative approach. *Education & Training*, 44 (8), 357-369.
- Maximiano, A. C. A. (2008). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.
- Mazzarol, T. (2003) A model of small business HR growth management. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 9 (1), 27-49.
- Mcdaniel, Carl D. (2003). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.

- Melo, P. M. R. N. (2009). *A Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas: Retórica ou Realidade?* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Gualtar, Braga, Portugal.
- Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas- Contextos, Métodos e Aplicações*. Lisboa: Editora RH.
- Milkovich, G. T. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Monteiro, L. F. P. (2009). *O impacto das best practices de gestão do capital humano no desempenho das 500 maiores e melhores empresas em Portugal*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Gualtar, Braga, Portugal.
- Moreira, F. G. (2017). A importância da gestão estratégica no recrutamento e seleção de pessoal nas organizações. *Revista Práticas de Administração Pública*, 1 (2), 57-70.
- Oliveira, A. M. B., & Oliveira, A. J. (2011) Gestão de recursos humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre o desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 15 (4), 650-669.
- Pingle, S. S. (2014). A comparative study of the HRM practices in small and medium enterprises. *IUP Journal of Management Research*, 13(1), 55-65.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L.V. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva
- Receita Federal, Emissão de Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral (s/ data). Retirado de: http://servicos.receita.fazenda.gov.br/Servicos/cnpjreva/Cnpjreva_Solicitacao.asp?cnpj=
Acessado em: 05/03/2020.

Receita Federal, Porte da Empresa (s/ data). Retirado de: https://www38.receita.fazenda.gov.br/cadsincnac/jsp/coleta/ajuda/topicos/Porte_da_Empresa.htm. Acessado em: 25/06/2020.

Rocha, J. A. O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Rossini, C. O. (2017). *Gestão de pessoas nas pequenas empresas: realidade e perspectivas na cidade de Mogi Guaçu*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, São Paulo, Brasil.

Rudio, F.V. (1999). *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes.

SEBRAE, Anuário do trabalho nos Pequenos Negócios: 2016 (2018). Retirado de: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016_.pdf Acessado em: 15/01/2020.

SEBRAE, Cadernos de Desenvolvimento: Grande Florianópolis (2019a). Retirado de: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/noticias/cadernos-regionais,f266522660a8b610VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acessado em: 22/04/2020.

SEBRAE, Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (2019b). Retirado de: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD> Acessado em: 13/05/2019.

SEBRAE, Tudo o que você precisa saber sobre o MEI (s/ data). Retirado de: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-ser-mei,e0ba13074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD#> Acessado em: 18/05/2020.

Singh, R., Garg, S., & Deshmukh, S. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. *Benchmarking*, 15 (5), 525-547.

- Tavares, B., Ferreira, M. A. M., & Lima, A. A. T. F. C. (2009) Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: construindo uma escala de mensuração. *Revista de Negócios*, 14 (4), 11-27.
- Toledo, F. (1999). *Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Tose, M. G. L. S. (1997). *A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC, São Paulo, SP, Brasil.
- Vieira, I. C. (2018). *A retenção de colaboradores de Elevado potencial por parte das Pequenas e Médias Empresas* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Gualtar, Braga, Portugal.
- Welsh, J. A., & White, J.F. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, 59 (4), 18-32.
- Westhead, P., & Storey, D. (1997). *Training and Development of Small and Medium-sized Enterprises. Research Report N° 26*. London: HMSO.
- Wilkinson, A. (1999) Employment Relations in SME. *Employee Relations*, 21 (3), 206-217.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28 (3), 247-276.

APÊNDICES

APÊNDICE A- CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NO ESTUDO

Caro (a) participante,

O presente projeto de investigação, realizado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho, visa perceber quais são as práticas de GRH implementadas nas Pequenas e Médias Empresas (PME's) e responder questões que apoiarão os gestores a aprofundar o seu conhecimento.

Em um ambiente cada vez mais competitivo e globalizado, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) assume um papel importante, pois permite que sejam desenvolvidas estratégias capazes de atender as demandas referentes ao emprego, ao desenvolvimento dos colaboradores e as relações que existem entre empresa e colaborador.

Entretanto, a GRH ainda é um problema enfrentado por muitas empresas. A ausência de mecanismos estruturados e padronizados faz com que as práticas de GRH aconteçam, em sua maioria, para cumprir assuntos de caráter obrigatório e atender necessidades momentâneas. Dentro deste contexto, fica cada vez mais notório a busca por metodologias e o uso de estratégias que auxiliem neste fim.

Convido você participar neste estudo que nos ajudará a melhorar o conhecimento acerca da Gestão de Recursos Humanos, é indispensável responder todas as perguntas do questionário para que numa fase posterior os dados sejam analisados corretamente. As respostas fornecidas serão tratadas com confidencialidade.

Esta investigação conta com o apoio da ACIP (Associação Empresarial de Palhoça), a população desta pesquisa é composta por proprietários ou dirigentes das empresas associadas.

Manifestamos a nossa inteira disponibilidade para prestar esclarecimentos ou informações adicionais que necessite.

Atenciosamente,

Inglity Defreyn Nascimento Jonck

Contato: inglitydn@gmail.com

APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO

Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Empresa

1. As questões relacionadas com os Recursos Humanos são tratadas pelo:

	Gerente/Administrador
	Departamento de Recursos Humanos/Pessoal
	Departamento Administrativo
	Departamento Financeiro/ Contábil
	Departamento Marketing/ Vendas
	Departamento Produção
	Outro. Qual?

2. Quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos que se aplicam na sua organização?

	Não se aplica	Aplica-se, sem envolvimento do RH	Aplica-se, com envolvimento do RH
Recrutamento e Seleção			
Planejamento de número de colaboradores			
Avaliação do Desempenho			
Desenho dos postos de trabalho			
Qualificações de funções			
Identificação/ Diagnóstico das necessidades de formação			
Planejamento de ações formativas			
Elaboração de programas e conteúdos de ações de formação			
Avaliação do processo formativo			
Trabalho em grupo			
Orientação e formação dos recém admitidos			
Gestão das remunerações			
Planos de carreira			
Prêmios e incentivos de produtividade			
Gestão dos custos com o pessoal			
Segurança e higiene no trabalho			
Flexibilidade de funções			
Práticas de horários flexíveis			
Gestão Participativa			
Gestão de competências			

3. De que forma se interrelacionam as práticas de gestão de recursos humanos, as políticas e os procedimentos da sua organização com a estratégia geral de negócio?

	Não estão interrelacionados
	Estão de alguma forma interrelacionados
	Estão interrelacionados
	Estão totalmente interrelacionados

4. No que diz respeito à mão de obra com baixas qualificações/com menores remunerações na sua organização, ordene, por favor, a importância que os seguintes aspectos assumem:

	Sem Importância	Importância Limitada	Importância Moderada	Importância Elevada	Importância Muito Elevada
Necessidade de formação básica					
Alfabetismo					
Serviço orientado para o cliente					
Retenção					
Motivação					
Cuidados de saúde					
Ética no trabalho					
Necessidades especiais					
Produtividade					

Recrutamento e seleção

1. a. A organização que dirige tem algum plano de recrutamento:

	Sim
	Não

1. b. Se sim, qual o tempo de vigência do plano?

	Inferior ou igual a 1 ano
	Entre 1 a 3 anos
	Entre 4 e 5 anos
	Superior ou igual a 5 anos

2. Qual o principal motivo que leva a empresa a realizar um processo de recrutamento?

	Rotatividade, em razão do número de desligamentos
	Aumento previsto do quadro de colaboradores
	Aumento circunstancial do quadro de colaboradores

3. Das ferramentas de recrutamento que se seguem quais são aquelas que a sua organização utiliza tendo em conta as diferentes categorias de colaboradores?

	Cargos de Direção e Gestão	Cargos de Supervisão	Cargos Administrativos	Cargos Operacionais	Geral
Colocação de anúncios					
Agências de emprego					
Escolas/Universidades					
Contatos pessoais					
Referências, indicações					
Espontâneos					
Internet					
Newsletter interna					

4. Dos métodos de seleção que se seguem quais são aqueles que a sua organização utiliza atualmente?

	Cargos de Direção e Gestão	Cargos de Supervisão	Cargos Administrativos	Cargos Operacionais	Geral
Formulários estruturados					
Entrevista individualizada					
Testes de conhecimentos					
Testes sobre consumos de drogas					
Testes de personalidade					
Testes de integridade/honestidade					

5. Por favor, avalie os seguintes métodos de seleção no que diz respeito à probabilidade de utilização na sua organização no futuro:

	Nenhuma Probabilidade	Probabilidade Limitada	Probabilidade Moderada	Probabilidade Elevada	Probabilidade Mt. Elevada
Formulários estruturados					
Entrevista individualizada					
Testes de conhecimentos					
Testes sobre consumos de drogas					
Testes de personalidade					
Testes de integridade/honestidade					

6. Considerando as seguintes estratégias de retenção de colaboradores, avalie a sua eficácia futura esperada:

	Nenhuma Eficácia	Eficácia Limitada	Eficácia Moderada	Eficácia Elevada	Eficácia Mt. Elevada
Melhores técnicas de seleção					
Mais programas de enriquecimento de tarefas					
Descrição das funções mais precisas					
Maior utilização de sistemas de incentivos					
Melhoria da imagem do setor					
Mais benefícios					
Melhoria das condições de trabalho					
Aumento das remunerações					
Aumento do número de recompensas não monetárias					

7. Na sua organização que práticas de recursos humanos são atualmente contratadas externamente? Que práticas pretende recrutar externamente num futuro próximo? (Assinale todas as respostas que entender)

	Atualmente	No Futuro
Estruturação de remunerações		
Estruturação de sistema de incentivos		
Recrutamento		
Formação		
Mudança ao nível da Gestão		
Sistemas de informação de recursos humanos		

8. Avalie a eficácia das seguintes estratégias de diminuição da rotação de pessoal.

	Nenhuma	Limitada	Moderada	Elevada	Muito Elevada
Flexibilidade nos turnos de trabalho					
Formação e Acompanhamento					
Feedback de desempenho					
Partilha de informação					
Melhoria do ambiente de trabalho					
Aumento da remuneração base					
Mais benefícios					
Mobilidade na carreira					
Aumento do envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão					

9. Concorda que os aspectos a seguir indicados contribuem para a falta de mão-de-obra qualificada nas Pequenas e Médias Empresas?

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Imagem das PME`s					
Baixas Remunerações					
Escassas oportunidades de progressão					
Formação Inadequada					
Não aceitação da cultura de serviço					
Concorrência das grandes empresas					

Formação e desenvolvimento

- 1. Que métodos a sua organização utiliza para identificar questões relacionadas com as condições de trabalho? Que métodos pretende utilizar num futuro próximo? (Assinale todas as respostas que entender)**

	Atualmente	No Futuro
Pesquisa junto dos colaboradores		
Pesquisa junto da Gestão		
Equipes de trabalho		
Encontros de equipas de trabalho		
Caixa de sugestões		
Entrevista a colaboradores alvo		

- 2. A sua organização tem descrição detalhada de funções para cada um dos seguintes grupos de colaboradores:**

	Sim	Não
Cargos de Direção e Gestão		
Cargos de Supervisão		
Cargos Administrativos		
Cargos Operacionais		

- 3. Indique, por favor, dos métodos de formação que a seguir se apresentam quais são os que estão atualmente a ser utilizados na sua organização e quais os que pretende utilizar num futuro próximo. (Assinale todas as respostas que entender)**

	Atualmente	No Futuro
Formação em sala de aula		
Formação assistida por computador		
Formação no posto de trabalho		
Formação com a utilização de vídeos		
Formação individualizada		
Formação no exterior		
Formação através da rotatividade (posto de trabalho)		

4. Das alternativas abaixo indicadas, qual a que melhor descreve a metodologia de formação da sua organização? (Escolha apenas uma opção)

	Não há metodologia definida
	Utiliza programas de formação existentes no mercado
	Desenvolve acções de formação através do levantamento de necessidades de formação
	Recorre a profissionais externos

5. Como é que a sua organização avalia a eficácia da formação? (Assinale todas as respostas que entender)

	Avaliação dos formandos no fim do curso de formação
	Avaliação antes e depois da formação
	Avalia o desempenho na função
	Avaliação dos resultados
	Avaliação das atitudes
	Não é feita avaliação da formação

6. Na sua organização no médio e longo prazo o orçamento para a formação:

	Aumentará moderadamente
	Não sofrerá alteração
	Diminuirá moderadamente
	Diminuirá significativamente

Avaliação de desempenho

1a. Em sua opinião nos últimos três anos, o nível de produtividade dos colaboradores, na generalidade das PME, aumentou? (Escolha apenas uma resposta)

	Aumentará significativamente
	Aumentará moderadamente
	Não sofrerá alteração
	Diminuirá moderadamente
	Diminuirá significativamente

1b. E na sua organização? (Escolha apenas uma resposta)

	Aumentará significativamente
	Aumentará moderadamente
	Não sofrerá alteração
	Diminuirá moderadamente
	Diminuirá significativamente

2. Qual o impacto que os seguintes fatores terão na melhoria da produtividade, num futuro próximo?

	Nenhum Impacto	Algum Impacto	Impacto Moderado	Impacto Elevado	Impacto Muito Elevado
Mais habilitações					
Formação					
Progressão na carreira					
Programas de incentivo					
Programas de reconhecimento					
Tecnologia					

3. Quais dos seguintes métodos/técnicas são utilizados na sua organização para avaliar o desempenho, tendo em conta as diferentes categorias de colaboradores? (Para cada categoria, assinale os métodos que entenda adequados)

	Cargos de Direção e Gestão	Cargos de Supervisão	Cargos Administrativos	Cargos Operacionais	Geral
Auto-avaliação					
Avaliação pelo superior hierárquico					
Avaliação pelos pares					
Avaliação realizada pelos subordinados					
Avaliação realizada pelos clientes					
Avaliação de 360 graus					
Não é realizada avaliação					

4. Quais os métodos que utiliza atualmente e quais os métodos que utilizará num futuro próximo para medir a satisfação dos colaboradores? (Assinale todas as respostas que entender)

	Atualmente	No Futuro
Taxa de rotação de pessoal		
Avaliação realizada por uma entidade externa		
Reuniões de grupo		
Avaliação Interna		
Discussões informais		
Avaliações sucessivas		
Entrevista Individual		
Não é utilizado qualquer método		

5. Em sua opinião, quais as áreas de ação que terão mais impacto em termos de motivação para os colaboradores? (Assinale todas as respostas que entender)

	Atualmente	No Futuro
Remunerações		
Melhoria das qualificações		
Delegação de responsabilidades nos colaboradores		
Segurança no emprego		
Programas de incentivos		
Oportunidades de progressão na carreira		
Reconhecimento		
Ambiente de trabalho		
Formação		
Tecnologia		

6a. A sua organização tem um sistema integrado de avaliação que relacione o colaborador, a satisfação do cliente e o desempenho financeiro?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

6b. Se sim, qual?

Remuneração, prêmios e recompensas

1. Que tipo de programas de incentivo utiliza e que tipo de programas utilizará num futuro próximo? (Assinale todas as respostas que entender)

	Atualmente	No Futuro
Gratificações em dinheiro		
Remuneração com base no trabalho de equipe		
Distribuição de lucros		
Distribuição de ações		
Pacote de seguros e assistência médica		
Não há programas de incentivo		

2. Na sua opinião, nos próximos anos, "a recompensa baseada no desempenho" como norteador de remuneração irá:

	Aumentar Significativamente
	Aumentar
	Manter
	Diminuir
	Diminuir Significativamente

3. Classifique, por favor, os seguintes fatores que contribuem para a rotação de pessoal?

	Sem Importância	Importância Limitada	Importância Moderada	Importância Elevada	Importância Muito Elevada
Benefícios					
Remunerações					
Horas de trabalho					
Imagem do setor					
Oportunidade de progressão interna					
Oportunidade de emprego em outros setores					
Condições de trabalho					

4. As formas de reconhecimento não monetárias têm-se revelado como meio de aumentar a motivação. Em sua opinião quais das seguintes formas de reconhecimento não monetárias têm atualmente e terão num futuro próximo maior influência na motivação? (Assinale todas as respostas que entender)

	Atualmente	No Futuro
Assistência à infância e à 3ª idade		
Ofertas/eventos institucionais		
Oportunidades de formação acadêmica		
Reconhecimento público		
Acesso a programas de saúde/atividade física		
Recompensas especiais		

5. Escolha a frase (e apenas uma) que melhor descreve o papel do Gestor de Recursos Humanos na sua organização, atualmente e num futuro próximo.

	Atualmente	No Futuro
Especialista Administrativo		
Parceiro de negócio		
Agente de mudança		
Colaborador campeão		
Gestor de linha		
Parceiro estratégico		

6. Tendo em conta a seguinte lista de questões relativas à gestão de recursos humanos, escolha por favor, as três questões mais críticas que acredita que serão as mais importantes num futuro próximo.

	Mão-de-obra menos jovem
	Ética de negócio
	Foco no cliente
	Alteração dos comportamentos familiares
	Comunicação com o colaborador
	Delegação de responsabilidade nos colaboradores
	Retenção do colaborador
	Satisfação do colaborador
	Custos com a saúde
	Tecnologia de informação
	Melhoria da produtividade
	Gestão da mudança
	Gestão da diversidade
	Qualidade da formação superior
	Nível de qualificação da mão-de-obra
	Igualdade de oportunidades e gestão da diversidade

Identificação da empresa

1. Qual a classificação da empresa?

	Privada
	Pública
	Capital Misto
	Multinacional
	Entidade sem fins lucrativos
	Outra. Qual?

2. Qual o tempo de atividade da empresa?

	Até 1 ano
	Entre 1 e 10 anos
	Entre 11 e 20 anos
	Entre 21 e 30 anos
	Acima de 30 anos

3. Qual o setor de atividade da empresa?

	Comércio
	Serviço
	Indústria
	Construção

4. Qual o segmento de atividade da empresa?

	Construção Civil
	Confecções
	Turismo
	Alimentos e Bebidas
	Móveis
	Máquinas e Equipamentos
	Vestuário
	Material de Escritório
	Farmácia e perfumaria
	Autopeças
	Assessoria/ Consultoria
	Transporte
	Higiene e limpeza
	Bancos, seguros e financeiras
	Eletrônicos
	Educação
	Outro. Qual?

5. Qual o nº aproximado de colaboradores?

	Até 9 colaboradores
	De 10 a 19 colaboradores
	De 20 a 49 colaboradores
	De 50 a 99 colaboradores
	De 100 a 499 colaboradores
	Acima de 500 colaboradores

6. Qual a Receita Operacional Bruta (ROB) do último ano?

	Menor ou igual a R\$ 360 mil
	Entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões
	Entre R\$ 4,8 milhões e 300 milhões
	Maior que R\$ 300 milhões

7. Quais o(s) mercados onde sua empresa atua?

	Local, apenas no município
	Regional, nos municípios próximos
	Estadual
	Nacional
	Internacional

Identificação do respondente

1. Indique a qual departamento da organização você pertence:

	Administrativo
	Recursos Humanos
	Financeiro/ Contábil
	Marketing/ Vendas
	Produção
	Outro. Qual?:

2. Indique, por favor, o cargo que ocupa:

	Proprietário/ CEO (<i>Chief Executive Officer</i>)
	Diretor
	Gerente
	Supervisor
	Outro. Qual?:

3. Indique, o seu tempo de experiência na função:

	Até 2 anos
	De 2 anos a 5 anos
	De 5 anos a 10 anos
	De 10 anos a 20 anos
	Acima de 20 anos

4. Sexo:

	Feminino
	Masculino

5. Qual a sua escolaridade?

	Sem instrução
	Ensino Fundamental
	Ensino Médio
	Ensino Superior
	Pós-graduação

6. Qual a sua faixa etária?

	Até 30 anos
	Entre 31 e 40 anos
	Entre 41 e 50 anos
	Entre 51 e 60 anos
	Acima de 60 anos

Caso queira receber um exemplar das conclusões da investigação realizada indique seu e-mail:
