

---

# GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PEQUENAS EMPRESAS

Deijina Geidianny Vanderley Braga<sup>1</sup> | Andrea Ferreira da Silva<sup>2</sup> | Farley Monte Silva<sup>3</sup> | Neukele Bento de Lavor<sup>4</sup>

---

## RESUMO

As pequenas empresas, formais ou informais existentes, correspondem há dois terços do setor privado, que traduzem sua importância de gestão de recursos humanos nas pequenas empresas. Considerando em sua estreita relação entre pessoas e suas responsabilidades socioambientais, evidencia-se a necessidade de considerar empresa sustentável, sinônimo de bons negócios no futuro. O seguinte trabalho tem como objetivo analisar a gestão de recursos humanos nas pequenas empresas e seu funcionamento. A pesquisa a ser realizada será a bibliográfica, relacionadas as principais empresas brasileiras que ainda estão em atividade no país e suas atividades de gestão de recursos humanos em suas fases e as características do ambiente organizacional da empresa. Os objetivos específicos desse trabalho são de conhecer o papel dos recursos humanos dentro das organizações, conhecer as faces dos recursos humanos e entender de que forma esse setor está ligado ao desempenho da organização. Com as nossas pesquisas, vimos que esse setor, trabalhando de maneira estratégica, tem ligação direta com o sucesso organizacional, já que a empresa precisa dos funcionários e a gestão de RH consegue extrair o melhor de cada colaborador.

## PALAVRAS-CHAVE

Gestão. Recursos Humanos. Empresas.

## ABSTRACT

Small companies, formal or informal, exist for two thirds of the private sector, which translate their importance of human resources management in small companies. Considering its close relationship between people and their social and environmental responsibilities, the need to consider a sustainable company, synonymous with good business in the future, is evident. The following work aims to analyze the management of human resources in small companies and their functioning. The research to be carried out will be bibliographic, related to the main Brazilian companies that are still active in the country and their human resources management activities in their phases and the characteristics of the company's organizational environment. The specific objectives of this work are to know the role of human resources within organizations, to know the faces of human resources and to understand how this sector is linked to the organization's performance. With our research, we saw that this sector, working in a strategic way, has a direct link with organizational success, since the company needs employees and HR management manages to get the best out of each employee.

## KEYWORDS

Management. Human Resources. Companies.

## INTRODUÇÃO

Na existência de controvérsias no que diz respeito da Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o desenvolvimento empresarial, para Evans, Pucik e Barsoux (2002) existe um questionamento a respeito de suas práticas que deveriam ser de caráter global ou relativo. Além de representar um investimento considerável, a gestão de pessoas pode mudar a dinâmica já existente na empresa, o que gera uma sensação de incerteza ao gestor.

Para Keating (2009), o pensamento dos atuais gestores está voltado ao desenvolvimento das suas empresas e em como isso é de grande importância para todos que a compõe. Esse pensamento inclui obter lucros significativos em relação aos investimentos feitos e nesse sentido a GRH não é

objetivamente tão atrativo em relação a outros investimentos como automação dos processos, por exemplo.

Entretanto, segundo Chiavenato (2004) hoje tem-se a consciência que esse setor é bem mais amplo que as rotinas burocráticas como: recrutamento, seleção, treinamento e folha de pagamento. A GRH é vista como um setor estratégico da organização, que se for bem conduzida será o grande diferencial da organização, se negligenciada pode ser a causa do seu infortúnio.

Isso vale também para as pequenas empresas, que apesar de não ter uma estrutura complexa e um grande número de funcionários, são as pessoas que as fazem funcionar, os colaboradores são responsáveis por fazer tudo acontecer dentro delas, por isso pode-se considerá-los um dos patrimônios mais valiosos de qualquer organização.

Todas as empresas dependem de seus funcionários para funcionar, depende de gestores e pessoas que pensem de maneira estratégica para crescer e prosperar. Sendo assim, as pessoas representam um papel crucial dentro de uma organização.

Por outro lado, os funcionários veem no trabalho, no seu papel desempenhado dentro da organização, um meio de alcançar seus objetivos, obter a realização profissional e pessoal com o mínimo de esforço, tempo e conflitos. A GRH é o elo de ligação entre os interesses da organização e os objetivos, sonhos e interesses pessoais de cada colaborador (CHIAVENATO, 1999).

No entanto as empresas de pequeno porte, em sua grande maioria, não possuem um setor de recursos humanos estruturado e nem sempre possuem um profissional qualificado para fazer essa gestão. Para Stock (2015) nas pequenas organizações, a implantação do RH deve ocorrer através de um profissional responsável por passar para os sócios e colaboradores a ideia, mostrar a importância do setor de RH e os benefícios que este trará tanto para os gestores, como para os colaboradores.

O Gestão de pessoas vai muito além da burocracia, atua de maneira estratégica para alinhar os interesses pessoais aos interesses coletivos na organização. A remuneração é parte importante do processo de reconhecimento do trabalho, mas não é a única ferramenta de incentivo. Quando o colaborador percebe o reconhecimento e a importância de seu trabalho ele sente-se mais motivado e realizado com seu papel, entende que seu desempenho faz parte do processo que direciona ao sucesso.

Segundo Chiavenato (2004) não basta remunerar o colaborador pelo tempo que este está a serviço da organização, somente pagar pelo seu trabalho é insuficiente. Existem outras formas de recompensa e se faz necessário estimulá-lo continuamente, instigá-lo a ultrapassar o desempenho atual e atingir novas metas e desafios.

Todos devem estar empenhados no processo para que ele aconteça, além de ter claro que será um passo muito importante para o sucesso da empresa. Possuir uma estrutura de planejamento, com profissionais qualificados, objetivos claros e um plano de ação é de extrema importância para que a implantação aconteça com sucesso e seu desenvolvimento seja satisfatório.

Este trabalho tem como objetivo geral observar os impactos da gestão de pessoas em pequenas empresas e seus objetivos específicos são: conhecer o papel da gestão de pessoas dentro das organizações, conhecer as faces dos recursos humanos e entender o impacto desse setor no crescimento das organizações.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Até o fim da década de 70, a ordem era a contenção de gastos e o responsável pelos recursos humanos limitava-se apenas a controlar os salários e dar respostas administrativas de exigências legais da época. As seleções eram objetivas e as pessoas eram valorizadas valorizando sua disciplina e eficiência.

Quanto mais delimitado, fracionado e específico o trabalho do funcionário, melhor, pois assim ele iria executá-lo com perfeição e o máximo de rapidez. As atividades eram mecânicas, voltadas para o fazer e não havia a necessidade de o trabalhador pensar sobre a sua execução, pois tratava-se apenas da repetição de uma ação.

Nos anos 80 nasceu um novo tipo de relacionamento com os empregados e as empresas criaram o setor de RH propriamente dito. Melhoraram assim os processos de seleção, a remuneração passou a se preocupar com o equilíbrio interno da organização e o equilíbrio com o mercado, passou a haver uma preocupação com a formação profissional, sobretudo o fator comportamental.

Nesse período o setor era completamente burocrático e cuidava de atividades que envolviam a documentação, remuneração e acompanhamento das atividades dos funcionários, levando em conta apenas sua eficiência.

Com as reivindicações de salário igual para função igual, começou-se a falar em avaliação de mérito e com o passar do tempo tornou-se a avaliação de desempenho. Essas avaliações foram as primeiras fontes de reconhecimento individual do trabalho, através delas começaram a se pensar em incentivos tanto de cunho financeiro, como incentivos de outras origens.

Segundo Keating (2002), o desenvolvimento do RH pode estar ligado à própria evolução das relações de trabalho na empresa. Sua razão de ser surgiu da capacidade para lidar com as incertezas originadas das relações dos diferentes grupos dentro da organização. As relações interpessoais são importantes inclusive dentro do ambiente de trabalho, mediar relacionamentos saudáveis, mediar conflitos, estar atento para que essas relações não atrapalhem a produtividade e o andamento do trabalho...

Segundo Chiavenato (2004) a evolução não foi apenas no nome, mas o processo administrativo das pessoas sofreu uma remodelagem que teve seu início na Inglaterra no século XIX.

Os gestores começaram a perceber que pessoas felizes trabalhavam com mais dedicação, produzindo mais, cometendo menos erros e realizando seu trabalho com maior qualidade. Passaram a observar também, que as pessoas da linha de frente conheciam seu trabalho muito bem, a ponto de terem propriedade para sugerir melhorias e apontar falhas no processo.

Com o passar dos anos, a Gestão de recursos humanos vem se tornando a “Gestão de Talentos Humanos”, “Gestão do Capital Intelectual” (DESSLER, 2003). Enxergar os funcionários como um dos bens mais valiosos da organização e trata-los como tal, faz toda a diferença na forma que o funcionário encara o seu trabalho, bem como na dedicação que o mesmo empenha ao realizar suas tarefas.

Esse departamento tem como objetivo alinhar os interesses dos funcionários com os da empresa, gerenciar as pessoas de forma a conseguir o melhor delas para a organização. Quando todos trabalham juntos em prol de um mesmo objetivo, as chances de alcançá-lo com rapidez e eficiência são muito maiores.

Assim, o trabalho do gestor de RH é perceber quais os anseios individuais dos funcionários e de que forma se pode atingir os objetivos gerais da organização suprimindo as necessidades individuais.

Apesar dos administradores terem consciência da importância da gestão de pessoas, uma análise superficial demonstra que as práticas de RH em terras brasileiras assemelham-se as desenvolvidas em outros países.

Por trás de uma fachada moderna que é estampada, percebe-se a falta de coerência nos discursos utilizados, onde se usa como modelo de gerenciamento norte americano, onde não se encaixa de maneira eficaz ao sistema do Brasil (BOSQUETTI, ALBUQUERQUE, 2005; LACOMBE, 2006; VASCONCELOS, MASCARENHAS, VASCONCELOS, 2006).

Apesar das inúmeras comprovações de que um setor de gestão de pessoas bem estruturado garante a otimização do funcionamento da organização, além de todos os benefícios que acompanham esse conceito de trabalho, muitas empresas ainda resistem a essa estruturação. Muitos gestores têm medo de perder a autoridade ou, devido sua visão conservadora e tradicionalista, não acredita nessas novas formas de trabalho, veem esse setor como um gasto e não como um investimento.

## **AS FACES DOS RECURSOS HUMANOS**

Desde a abertura do mercado, no ano de 1990, diversas empresas brasileiras foram em busca de reinventar novas técnicas e práticas de gestão de recursos humanos ligados a modernidade.

O ajustamento de tais práticas pode ser justificado como escolha; uma gestão de pessoas não é uma questão de domínio de um grupo isolado, mas sim de toda uma empresa. Poucas práticas estão ligadas a questão cultural em relação às outras, razão está que reforça uma argumentação favorável a divergência convergente e as necessidades de inserir a face do executor dos modelos de 4 faces (TANURE et al., 2007).

De acordo com Tanure et al. (2007), A imagem do fundador mete-se a funções clássicas de operação relacionadas ao RH, funções essas que geralmente ele absorve no início da organização, quando o gestor faz toda a parte de contratação, coordena e muitas vezes ele próprio fornece o treinamento necessário.

Essa forma de trabalho está focada no fazer, na maneira de agir, porém, essas funções descentralizadas entre si e descoladas são estratégia da empresa, o gestor deve estar focado na gestão estratégicas, delegar tarefas e ter uma equipe de trabalho que o ajude e não o deixe sobrecarregado. O principal objetivo está no processo, que causa detrimento nos resultados.

Face do executor: essa é a primeira face nas pequenas empresas e está ligada as atividades burocráticas e legais, representada pelo departamento pessoal (DP). Essa face é importante, representa parte do trabalho do setor de RH, nela a empresa tem a organização documental e trabalhista, além de fornecer serviços como a contratação, demissão, remuneração e gratificações. Essa mesma configuração pode ser observada em algumas empresas de grande porte

A construção está na segunda face. Os fundamentos da GRH nesta face são ajuste de coerência interna, em sua finalidade estratégica seja apoiada por uma política correta. Nessa face o gestor deve estar atento a realidade atual da organização e a realidade almejada, tanto por parte da empresa quanto por parte dos funcionários.

Idealizações não funcionam, o trabalho com a realidade é imprescindível para que todos os processos sejam bem-sucedidos. Entender o lugar em que ocupa realmente e traçar estratégias possíveis para atingir o lugar esperado é fundamental para que haja uma mudança positiva na organização.

A tese que sustenta a face do construtor são as modificações internas, focado na coerência interna das funções da GRH e demais complementos do sistema. A construção caracteriza uma modificação na infraestrutura, algo que se espera de maneira orientada para a própria empresa, conforme Tanure et al.(2007).

O realinhamento como terceira face está sendo mais do uma tarefa técnica que implementa mudanças através das modificações de práticas de RH, isoladas da estratégia e do negócio. Não é um tratamento voltado para as mudanças externas, onde novos objetivos são de maneira rápida reformulados, na forma de modismo segundo Tanure et al. (2007).

De acordo com a 4ª face chamada de direção, está relacionada ao presente, investindo-se nas ações futuras, significa navegar em algo difícil, porém com chances de ser lucrativo (TANURE et al., 2007). Nessa face é que se vislumbra o futuro desejado, aqui há sonhos, planos e metas.

Um gestor deve sonhar alto, pensar grande e agir de forma grandiosa, não existem grandes realizações sem assumir grandes riscos. Ele deve estar centrado nos objetivos, trabalhando em estratégias que unam os desejos individuais e o desejo da organização como um todo. Ele deve inspirar e incentivar os colaboradores a sonharem juntos, almejem juntos o sonho sendo alcançado.

Todo o trabalho estratégico que envolve o planejamento burocrático e o planejamento executivo, deve levar em conta também o envolvimento dos colaboradores. Quando se consegue o comprometimento não só físico, mas também emocional das pessoas que fazem a empresa, todos trabalham com mais empenho e obtém melhores resultados, pois a realização organizacional se torna sua realização pessoal.

Fundamentos eficazes podem geralmente levar anos. Forças que favorecem consistência aparecem com o tempo, com isso resulta uma certa resistência as mudanças. Como consequência, profissionais de RH ficam geralmente presos a face criada de RH, nesse caso viram administradores do sistema, ao invés de antecipar as mudanças do mercado (TANURE et al, 2007).

O administrado está sujeito a um risco como um funcionário qualquer, por estar associado ao sentido pejorativo da palavra. A sustentação da qualidade interna é encarada como desafio, a valorização do comprometimento, da atuação estratégica e das competências.

## **O IMPACTO DOS RECURSOS HUMANOS NO CRESCIMENTO DA EMPRESA**

Inicialmente temos algumas técnicas e conceitos que estão ligadas aos acontecimentos observados na empresa, eventos que ocorrem nas micro e pequenas empresas, neste sentido, sua aplicação de maneira prática na gestão dos negócios isso tem uma grande importância, expande a visão dos administradores, neste caso a teoria de identificar, compreender e gerenciar estão em constante construção, em relação as empresas que estão em funcionamento no país.

A referente teoria deixa explicitar e formalizar opiniões que demonstram, de forma prática e eficaz para uma futura operação em organizações estão à frente de uma semelhante situação.

As investigações permitem a conclusão da existência das relações em diferentes níveis detectadas no trabalho, que tem influência nas estratégias dos RH, em outro caso, possibilitam o avanço organizacional, vistos em relação a pequenas e médias empresas do mercado.

De acordo com Hales (2001), a compreensão da gestão criou vida nas organizações, com suas diferenças e demais funções assumindo papel importante na empresa.

As funções são divididas horizontalmente em suas especialidades e áreas de responsabilidade como o marketing, área financeira e a produção, e maneira vertical através de níveis diferenciados de gestão atuam em responsabilidades distintas, como gestores seniores, responsáveis pela empresa politicamente ativa, os gestores intermédios responsáveis entre a empresa e o público, e os gestores juniores cabe dirigir e controlar áreas de produção.

Nesse sentido as habilidades humanas empregadas nas organizações estão relacionadas com o trabalho das pessoas especificamente à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal de cada empresa. Envolvendo a capacidade de comunicação, motivação, coordenação, liderança e resoluções de conflitos pessoais ou grupais. O desenvolvimento e cooperação dentro da equipe, a participação, sem medos ou receios, tudo isso está caracterizado como habilidades humanas (CHIAVENATO, 2004).

A maneira de desenvolvimento revela a existência de uma série de respostas nas quais, são colocadas, no sentido de um crescimento consistente e de acordo com objetivos traçados. As respostas revelam as mudanças das empresas, que podem ser acompanhadas, pois a sua intervenção, como causa e consequência causam uma diferenciação na gestão de recursos humanos (TANURE, 2007).

Esse desempenho oportuniza uma adequada supervisão das empresas de pequeno e médio porte, levando em consideração os diferentes fatores que darão um contributo mais sólido para uma eventual reestruturação das organizações.

O RH está relacionado a um desenvolvimento a proatividade em relação ao futuro das companhias, para moldar e orientar ativamente o mundo, mais do que apenas reagir a ele.

Para Almeida et al. Apud Serra (2001), A área de RH não está relacionada apenas a estratégia empresarial, mas ao seu envolvimento com os funcionários da empresa para que se alcance seus objetivos, está também ligada a maneira de tratar os clientes para atender as necessidades deles.

A sincronia deve ser perfeita para alcançar os mesmos objetivos. É importante que a própria empresa sirva aos objetivos dos funcionários, independente do seu nível hierárquico.

Segundo Dessler (2003), a administração de recursos humanos (ARH) é a gestão de as atividades e políticas que conduzem o funcionamento da organização no que diz respeito a contratação, treinamento, avaliação, remuneração e ambientação adequada para as atividades serem realizadas.

Nesse sentido, o setor de recursos humanos assume um papel estratégico dentro da empresa, cabe a ele a função de atrair, reter e desenvolver talentos (FLEURY, 2002). Essas atribuições, embora pareçam simples, exigem um planejamento estratégico e um conhecimento a respeito das relações interpessoais para conquistar as pessoas, além de ter um conhecimento no mínimo, superficial a respeito das funções de cada cargo.

O processo de recrutamento e seleção é o primeiro passo para a obtenção de talentos para a organização, o responsável deve estar atento ao perfil profissional que está buscando, onde encontrar esses profissionais e de que forma atraí-los. Depois de contratar é necessário traçar um plano para manter e desenvolver esse profissional dentro da organização. Não basta apenas contratar bons profissionais, e imperativo que o RH esteja atento ao desenvolvimento desse profissional.

Child (2005) considera, que organização e o processo e o esforço coletivo conseguem obter resultados superiores aos de ação individual. Algumas vezes envolve divisão de trabalho, com pessoas diferentes e grupos centrados em atividades diferenciadas que tem que ser coordenadas com a finalidade do sucesso. A organização tem um grau de controle, que orienta o sentido do processo e das intenções originais e fazendo ajustes necessários ao longo do tempo.

De maneira clara, torna-se crucial a compreensão de como as estruturas intermediárias de gestão vão se diferenciando, de forma a identificar fatores determinantes dessa diferenciação e, também, as mudanças resultantes da introdução dessas novas estruturas organizacionais.

Com a dificuldade do sistema socioeconômico que estamos passando, é importante compreender essa mudança organizacional não planejada. As organizações devem se preparar para lidar com meios cada vez mais diversificados, onde a gestão do inesperado constitui um dos principais desafios a sua eficácia.

A administração é uma ciência que produz ferramentas que auxiliam na tomada de decisões (MAXIMIANO, 2004), no meio empresarial, podemos dizer que ela é indispensável já que objetiva a valorização da empresa, maximização de lucros e crescimento organizacional.

A administração está ligada a todas as atividades relacionadas definir cursos de ação, reduzir custos, agregar valor, melhorar a qualidade, aumentar a produtividade, resolver problemas e conflitos, criar e inovar, alcançar objetivos e, sobretudo, oferecer resultados ampliados dentro da organização.

Quanto mais complexa for a estrutura da empresa e quanto maior o número de funcionários, mais a gestão das pessoas se faz necessária. A organização precisa de pessoas que consigam ter a visão do trabalho de cada indivíduo, mas que também possa associar esse trabalho ao todo, ao objetivo organizacional principal e esse papel é de responsabilidade de um gestor.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa foi realizada através da revisão literária de livros e artigos científicos, com objetivo de fundamentar a pesquisa. Com essa finalidade, foram estudadas obras de autores conhecidos e respeitados que falam do tema proposto, como Chiavenato, Bosquetti e Albuquerque, Maximiano e Tanure.



A bibliografia vista para a construção desse trabalho permitiu ter uma visão ampla e um conhecimento considerável a respeito dos recursos humanos dentro das pequenas empresas. Levando em consideração a visão de todos os autores, com suas ideias e formulações, o que se vê é que o conceito dos recursos humanos como setor estratégico e não apenas como uma parte burocrática da empresa, é unânime.

Como objetivo específico, observou-se as influências diretas do setor de Recursos Humanos no desenvolvimento e sucesso das pequenas empresas. Desse modo, ficou claro a importância desse setor como estratégia de crescimento e solidez a longo prazo, não só nas grandes, mas nas pequenas empresas também.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Por muitos anos se pensou que a base que sustentava o desenvolvimento das empresas fosse o capital, era uma confiança depositada por todos. O capital financeiro era indispensável para o sucesso das organizações, quem tivesse maior capital financeiro maior seria o sucesso da organização.

Percebe-se que hoje o maior gargalo é a inabilidade de recrutar e manter uma boa força de trabalho, não se houve falar que algum projeto baseado em boas ideias, força e entusiasmo não deram certo por falta de caixa ou recursos financeiros, mas é comum saber que algumas organizações tiveram dificuldade de crescer por não poder manter uma força de trabalho competente e entusiasmada. O cenário futuro está diretamente relacionado ao com o talento, competências, habilidades e capital intelectual.

Segundo Barros (2003), desde de 90 vários autores vêm adotando novos conceitos a respeito do setor de RH, esse setor gradativamente passou de burocrático e rígido para um setor relacionado ao desenvolvimento de talentos dentro da organização.

Percebeu-se que o desenvolvimento e a inovação também estão atrelados ao desenvolvimento dos colaboradores, que as pessoas são o diferencial da organização. Nesse sentido, a organização adota uma postura mais flexível e adaptável para ser mais competitiva.

De acordo com Mintzberg (2000) a criatividade e a intuição estão diretamente ligadas ao pensamento estratégico, sevem ser considerados e estarem livres para fluir a qualquer momento.

Sendo assim Chiavenato afirma que as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e sua racionalidade, pois, uma depende da outra, então, somente através do pensamento estratégico consegue-se gerenciar e frutificar o pensamento criativo, através das experiências, práticas e estudos prévios.

Para isso se faz necessário planejamento estratégico prevendo os possíveis cenários de sucesso e fracasso, bem como as condutas a serem tomadas em cada cenário previsto. Partindo desse

princípio, não cabe apenas o gestor estar preparado, toda a empresa deve estar engajada e preparada para possíveis mudanças.

Segundo Santos (2016) o setor de RH, por ser um tomador de decisões, deve estar atento ao mercado interno e externo, prevendo os possíveis acontecimentos e se essas situações serão benéficas ou não à empresa e estando pronta para reagir de maneira adequada virando a situação a favor da organização.

Por essa razão os colaboradores precisam estar em um processo constante de aprendizagem e aperfeiçoamento, para que possam acompanhar as mudanças e inovações da organização de forma eficiente.

Santos (2016) afirma que para que os colaboradores sejam alavancas para o sucesso da empresa no mercado, é necessário alinhar as metas organizacionais aos desejos e anseios de seus colaboradores, sabendo que os mesmos estarão mais comprometidos quando o trabalho desenvolvido está levando-os aos seus objetivos pessoais.

Nesse sentido o setor de Recursos Humanos tem papel de proporcionar a qualidade de vida dos colaboradores, com objetivo de reduzir os custos e maximizar os resultados, atingindo assim o sucesso tão desejado pela organização.

Assim, o setor de Gestão de Pessoas é uma importante área em qualquer organização, mesmo nas pequenas, pois sua função é contribuir com eficácia para a melhor tomada de decisão com maiores possibilidades de sucesso.

Chiavenato (2008) afirma que as organizações podem escolher entre tratar os funcionários como recursos ou como parceiros. Como recursos eles são padronizados, uniformes e incertos, tratá-los como recursos seria o mesmo que coisificar as pessoas. Por outro lado, vendo-os como parceiros da organização, os colaboradores integram o capital intelectual da empresa.

A organização as percebe de forma integral com suas habilidades, competências, experiências e inteligência, valorizando seus pontos fortes e trabalhando as características que podem ser melhoradas. Chiavenato (2008, p. 10) afirma que: “As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e trataram seus funcionários como parceiros de negócio e fornecedores de competência e não mais como simples empregados contratados”.

Para conseguir atrair, gerenciar e desenvolver os parceiros da organização de forma que eles se tornem talentos reais e contribuam de forma ativa no sucesso organizacional, se faz necessário uma equipe treinada e bem preparada para tal.

Kiernan (1998) lembra que as empresas vivem um período de permanente volatilidade e turbulência causada pela quebra de velhos paradigmas e a adaptação a novos cenários, a transformação mais intensa de todas é a elevação exponencial na velocidade, na complexidade e a imprevisibilidade da mudança.

Para Chiavenato (2008) diante do mercado competitivo e da flexibilidade que as empresas devem ter para acompanhar as mudanças, o conhecimento se torna mais importante que o próprio dinheiro. Esta é a era de informação em que o trabalho deixou de ser braçal e passou a ser intelectual, faz-se necessário gerenciar esse conhecimento de maneira estratégica e bem planejada.

Esse papel é desempenhado pelo setor de recursos humanos, que hoje realiza um dos trabalhos mais importantes dentro da organização. Esse raciocínio está baseado no fato de que as empresas precisam atender elevados requisitos profissionais, que os leve ao um nível elevado de desenvolvimento de uma empresa.

Visto que as empresas de modo geral necessitam de inovação para o um crescimento em todas as áreas, lembrando também que seus funcionários para desempenhar um papel de qualidade nas organizações precisam se sentir bem com o ambiente de trabalho.

## **CONCLUSÃO**

Segundo Chiavenato (2008) a era da informação teve início na década de 1990 e persiste até os dias de hoje. Sua maior característica é a rapidez nas mudanças, na informação, nas respostas, tudo acontece de forma imediata e até turbulenta. Nas pequenas empresas a visão não é diferente, pelo contrário, torna-se mais acentuada.

Nesse sentido os resultados e o feedback devem ser muito rápidos, claros e objetivos. A empresa deve estar preparada para possíveis mudanças ou ajustes rápidos para poder acompanhar as mudanças e manter-se no mercado.

E nesse meio imediatista encontra-se o setor de recursos humanos, que para se desenvolver exige todo um processo de adaptação, de experimentação, de avaliar a organização, o mercado, funcionários e as competências desejadas.

Da criação a um setor de Gestão de pessoas estratégico há um grande caminho a ser percorrido, exige tempo e dinheiro investidos em diagnósticos, treinamentos, desenvolvimento, planejamento e os resultados nem sempre são imediatos, os resultados significativos demoram a chegar, e enquanto não chegam exigem mais investimentos.

Nesse cenário é implícito os motivos de a maioria das pequenas organizações não apostarem em um setor de RH estratégico, demanda muito trabalho, tempo e investimento que na maioria das vezes as pequenas empresas não dispõe ou não estão dispostas a disponibilizar para isso.

Em um mundo com inúmeras mudanças e desafios diários, as pessoas buscam a capacidade de se renovar e impulsionar as organizações com sua aptidão para inteligência e talento, elas são sedentas a aprendizagem indispensável na constante renovação e competitividade, trazendo um impulso próprio de dinamização organizacional sem passividade ou inércia (CHIAVENATO, 2004).

Nessas organizações, de poucos funcionários e patrimônio pequeno, fica difícil o administrador acreditar que tanto investido resultará em retorno a longo prazo. Além disso, mesmo acreditando a longo prazo, os administradores querem e precisam de resultados mais rápidos.

No entanto, a organização que se prepara para o futuro, que tem um planejamento estratégico para o crescimento a longo prazo, deve pensar também a longo prazo. Alguns investimentos feitos pelas pequenas empresas devem ser feitos visando sua permanência e crescimento no mercado, essa visão deve estar atrelada ao compromisso de a organização seguir melhorando os seus processos.

A organização é feita de pessoas, por mais que possua maquinários e sistemas modernos e sofisticados, são as pessoas que fazem a operação e a manutenção destes. Sendo assim, não basta investir em equipamentos, também se faz necessário investir nas pessoas para que elas possam manuseá-los de maneira eficiente buscando a melhoria dos processos.

As diversas visões do setor de recursos humanos causam nas empresas essa sensação de incerteza, como se ter um setor bem estruturado de RH fosse um artigo de luxo, algo dispensável. A Gestão de Pessoas já evoluiu bastante, mas ainda precisa provar o seu valor, principalmente dentro das pequenas empresas.

## **REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, H. L. A. D. S. (2009). **Evolução das práticas de gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas** (Doctoral dissertation).

BOSQUETTI, M. A., & ALBUQUERQUE, L. G. (2005, setembro). **Gestão estratégica de pessoas: visão do RH x visão dos clientes**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF, Brasil, 29.

BURKE, R. J., & COOPER, C. L. (Ed). (2005). **Reinventing HRM – Challenges and new directions**. London/New York: Routledge.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

CHILD, J. (2005). **Organization. Contemporary Principles and Practice**. Blackwell.

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

EVANS, P. A. L., PUCIK, V., & BARSOUX, J.-L., (2002). **The global challenge: frameworks for international human resource management**. New York: McGraw-Hill.

FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. 9 ed. São Paulo: Gente, 2002.

GODARD, J., & DELANEY J. T. (2000). **Reflections on the ‘high performance’ paradigm’s implications for industrial relations as a field.** *Industrial and labor Relations Review*, 53(3), 482-502.

HALES, C. (2001). *Managing Through Organization. The management process, forms of organization and the work of managers.* Business Press. Thomson Learning.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das empresas: 2014 / IBGE Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações.** - Rio de Janeiro: IBGE, 2016. p. - (Estudos e pesquisas. Informação econômica, ISSN 1679-480X; n. 27)

JAMESON, S. M. (2000). **Recruitment and Training in Small Firms.** *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No 1, pp. 43-49.

KEATING, J., SILVA, I. E ALMEIDA, H. (2009). **Análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Região Norte de Portugal.** Centro de Estudos em Educação e Psicologia. Universidade do Minho.

KEATING, J. B. (2002) – “**A Natureza da Função de Gestão de Recursos Humanos**”, in Caetano, A. e Vala, J. (organizadores), *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*, Lisboa, RH Editora, 2ª Ed., pp.103-116.

KIERNAN, M.J. (1998) **Mandamentos da administração do século XXI. O que as Empresas estão Fazendo para Sobreviver e Prosperar no Turbulento.** São Paulo: Makron Books.

MINTZBERG, H. **Safari de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

POZO, H., & TACHIZAWA, T. (2007). **Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas: um enfoque de gestão ambiental e responsabilidade social para seu crescimento.** *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 1(1), 4-23.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE-SP: **Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos.** Marco Aurélio Bedê (coordenador). São Paulo: SEBRAE, 2007.

STOCK, F. S. **Implantando O Rh Em Pequenas Empresas.** Disponível em: Acesso em: 10 abr. 2016.

TANURE, B., EVANS, P., & PUCIK, V. (2007). **A gestão de pessoas no Brasil – virtudes e pecados capitais.** Rio de Janeiro: Campus.

---

Recebido em: 16 de Junho de 2020

Aceito em: 20 Junho 2020

<sup>1</sup>Graduanda do Curso de Administração – Instituto Dom José de Educação e Cultura – IDJ; Universidade Vale Do Acaraú – UVA; Centro De Ciências Sociais Aplicadas - CCSA. E-mail: jeisianny\_vb@hotmail.com

<sup>2</sup>Professora temporária do Curso de Economia da Universidade Regional do Cariri (URCA), campus Iguatu-Ceará; Professora do IDJ/UVA, Iguatu-Ceará; Doutora em Economia Aplicada - PPGE/UFPB; Mestre em Economia Rural - MAER/UFC; Bacharel em Ciências Econômicas - URCA/Crato. E-mail: andrea.economia@yahoo.com.br.

<sup>3</sup>Professor do Curso de Administração - IDJ/UVA, Iguatu-Ceará, Especialista em Coaching Desenvolvimento de Competências – FVS/Icó; Especialista em Gestão e Planejamento de Finanças Públicas – URCA/Crato. E-mail: farlley.m@hotmail.com.

<sup>4</sup>Professora; Esp. Em Administração de empresas pela Faculdade Vale do Jaguaribe - FVJ; Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Regional do Cariri – URCA/Iguatu; E-mail: neukele.lavor@idj.com.