

RECURSOS HUMANOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Lorena Cecília de Melo Oliveira¹

Claudio Costa²

RESUMO:

A gestão de pessoas dentro das organizações tem se tornado um alvo bastante discutido, uma vez que, havia se tornado um assunto relacionado somente as grandes empresas, mas que atualmente vem chamando a atenção das empresas de pequeno porte. O objetivo deste trabalho é realizar uma revisão sistemática sobre a importância da área de Recursos Humanos (RH) nas micro e pequenas empresas (MPE's) no Brasil. As MPE's representam a base da sustentação da economia, não só nacional, mas como também mundial. Estas empresas segundo dados do IBGE apud Mazza *et al.* (2013), foram responsáveis por cerca de 20% de todo o Produto Interno Bruto (PIB) do país. Também constituiu em torno de 99% de todos os estabelecimentos formais do Brasil, e ainda por 60% de todos os postos de trabalho existente. As MPE's representam grande parcela da movimentação financeira e empregatícia no mercado brasileiro, mas, no entanto sofrem bastante em relação às escolhas de seus colaboradores. Por isso há a grande necessidade da implantação da área de recursos humanos, pois é através dessa política de gestão que serão selecionados os melhores talentos e o melhor em planejamento de suas metas e objetivos, a melhoria na parte de recrutamento e seleção de novos colaboradores favorece a dotação de estratégias assertivas para que haja um desenvolvimento organizacional eficaz.

PALAVRAS-CHAVE: Economia, Recrutamento, Seleção de Pessoas, Treinamento.

ABSTRACT:

The management of people within organizations has become a much discussed subject, since it had become a related subject only large companies but which is currently attracting the attention of small businesses. The objective of this study is to conduct a systematic review of the importance of the Human Resources (HR) in micro and small enterprises (MSEs) in Brazil. MSE represent the basis for sustaining the economy, not only national, but global as well. These companies according to data from IBGE cited Mazza *et al.* (2013), accounted for about 20% of the entire gross domestic product (GDP). It also represented around 99% of all formal establishments in Brazil, and on 60% of all existing jobs. MSE represent a large portion of financial transactions and employment in the Brazilian market, but nevertheless suffer greatly in relation to the choices of its employees. So there is a great need for deployment of human resources, for it is through this management policy that the best talent and the best in planning your goals and objectives will be selected, the improvement in the recruitment and selection of new employees favors the allocation of assertive strategies so that there is an effective organizational development.

KEYWORDS: Economy, Recruitment, Selection of People, Training

¹ Graduando do Curso de Bacharelado em Administração da Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP.

² Orientador – Prof. Msc. Cláudio Costa da Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP.

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPE's) foram extremamente importantes na economia do país, pois promoveram o crescimento econômico, criaram emprego, renda e melhoraram as condições de vida da população (MAZZA *et al.*, 2013). No Brasil, segundo o SEBRAE-SP (2006), existiam 5,1 milhões de empresas, das quais 98% foram classificadas como micro empresas. De acordo com dados obtidos junto ao DIESSE apud Serpe (2014), a quase totalidade dos estabelecimentos tradicionais (99%) estava neste grupo, e englobavam 51,6% dos empregados privados não agrícolas, e em torno de 40% da massa de salários.

A preocupação relacionada à gestão de pessoas dentro das organizações vem aumentando constantemente. Tratando-se a mesma até então, de um assunto limitado somente às grandes organizações, e que atualmente vem despertando interesse das empresas de pequeno porte. Estas estão se inteirando da importância e necessidade de se adequar a um novo quadro de gestão de Recursos Humanos (RH) (FERREIRA *et al.* apud SOUZA; VIEIRA; PACHECO, 2014).

A gestão de pessoas, segundo Albuquerque apud Silva (2014), na empresa de pequeno porte tem papel significativo, contribuindo para o sucesso ou, até mesmo, para a sobrevivência dos negócios. Atualmente, o conceito de gestão de pessoas está alinhado com a estratégia da organização, com o objetivo de propiciar mudanças e servir como um instrumento que seja flexível para ordenar os melhores caminhos em ambientes futuros.

Na gestão de uma pequena empresa existem muitas dificuldades que podem envolver falta de recursos financeiros, de tecnologia, grande concorrência com grandes empresas e falta de mão de obra competente, desde a parte operacional a gerencial (SILVA *et al.* apud SOUZA; VIEIRA; PACHECO, 2014).

Por isso a empresa de pequeno porte deve analisar as atividades e o trabalho de cada funcionário estipulando cargos e funções a serem preenchidos. Conhecer particularidade de cada cargo e de maneira eficaz inteligente, fazer a seleção dos candidatos às vagas específica, tomando por base a capacidade e característica individual (BIAGI *et al.*, 2012). Diante do exposto, o presente estudo teve por objetivo fazer uma revisão sistemática sobre a importância da área de Recursos Humanos nas micro e pequenas empresas, abordando temas que interferem no desempenho da gestão de pessoas, salientando a importância da aplicação das ferramentas de recursos humanos como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal, que são ferramentas importantes para desenvolvimento de toda

organização, foi apresentados também as principais dificuldades encontradas pelas Micro e pequenas empresas em aderir a política de recursos humanos na organização.

2 METODOLOGIA

Para a realização do estudo utilizou-se o método de revisão sistemática, esse tipo de investigação disponibiliza evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada, focando nas informações obtidas em material bibliográfico publicado (SAMPAIO, 2007). A base de dados utilizada foi o Google Acadêmico, limitando artigos publicados a partir do ano de 2.012.

O procedimento de refinamento de dados foi feito a partir da utilização de palavras chaves combinadas. Primeiro se utilizou a palavra de busca “Evolução” encontrou-se 20.800 artigos. Em seguida combinou-se a palavra anterior com as palavras “Recursos Humanos” e encontrou-se 16.700 artigos. Combinou-se ainda com a palavra “Recrutamento” refinaram-se para 3.380 artigos, combinando as palavras anteriores com a palavra “Seleção” encontrou-se 2.300 artigos. Em conclusão, combinadas as quatro palavras com “MPE’s” encontraram-se 55 artigos”. Deste total lendo os resumos e identificando os que apresentavam relação com o tema e o objetivo do trabalho foram selecionados 15 artigos, que compõem a base de estudo na construção deste artigo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE’s) - uma revisão sistêmica

As MPE’s, segundo dados do IBGE apud Mazza *et al.* (2013), responsabilizaram por cerca de 20% de todo o Produto Interno Bruto (PIB) do país, constituiu em torno de 99% de todos os estabelecimentos formais do Brasil, e ainda por 60% de todos os postos de trabalho existentes. Representaram a base de sustentação da economia, não só nacional, mas como também mundial.

A pequena empresa pode ser definida como uma instituição que tem menos de 100 funcionários. No estatuto de 1999, o critério que foi adotado para conceituar micro empresa

foi receita bruta anual, adotado pelo Decreto nº5.028/2004, de 31 de março de 2014. Assim, com a receita bruta anual ou inferior a R\$433.755,14 (BIAGI *et al.*, 2012).

Segundo Nunes (2014), uma das principais entidades que apoia o empreendedorismo é o Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), auxiliando os empreendedores com suporte e consultoria para iniciar sua empresa e também promovendo capacitação para os mesmos.

Ao contrario dos países que estudaram mais profundamente a questão de definição de micro e pequenas empresas, a legislação federal brasileira não apresenta critérios quantitativos. O critério qualitativo em questão, para ser considerado uma micro e pequena empresa, uma empresa não pode ser controlada por outra, nem pertencer a um grupo econômico, formando um todo que excede os limites da classificação numa dessas três categorias (LIMA apud VALEN, 2014).

De acordo com o IBGE apud Spinola (2014), são características das MPE's: a baixa intensidade de capital, as altas taxas de natalidade e de mortalidade, o poder decisório centralizado ao proprietário, não se distinguindo em termos contábeis e financeiros, registros contábeis pouco adequados. Pode-se caracterizar também pela utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada com contratação direta de mão de obra ou sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios, o baixo investimento em inovação de tecnologia, maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro e relação de complementariedade e subordinação com as empresas de grande porte.

No entanto, para Razzolini Filho apud Spinola (2014), no ambiente organizacional, a organização de pequeno porte apresenta flexibilidade e agilidade, uma característica importante para a competitividade. As MPE's, segundo Kuglianskas apud Serpe (2014), possuem grande flexibilidade de produção para modificar sua estrutura produtiva, ou produtos, em prazos curtos para atender seus clientes, pois seu volume de produção é baixo. Portanto são empresas que podem se adaptar com rapidez as necessidades.

Uma empresa realmente ganha uma vantagem sobre as demais quando entende que a vantagem competitiva não reside apenas nas atividades em si, mas na forma como elas se relacionam entre si e com as atividades do fornecedor e do cliente. Enfim, ele conclui refletindo que a cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividade (PORTER apud BARROS, 2012).

Com relação à geração de empregos, observa-se que estas empresas compõem pouco mais da metade dos empregos formais. No entanto, a massa de remuneração ainda é baixa quando comparada ao número de empregos formais criados. Isso leva à ideia de que, apesar da importância na geração de renda do setor e do volume de empregos, os salários pagos ainda são baixos quando comparados às empresas de maior porte Serpe (2014). A microempresa, de acordo com Biagi *et al.* (2012), pode empregar até 19 funcionários que trabalhem em indústria e construção, e 9 funcionários no comércio. Na pequena empresa para indústrias e construção pode-se empregar de 20 a 99 funcionários, nos comércios de 10 a 49 funcionários.

Nos estudos de Román, Gamero e Tamayo apud Serpe (2014), é possível observar que as atividades de inovação não se relacionam apenas com empresas de grande porte, mas estende-se até a realidade das MPE's. A importância do tema para estas empresas está ligada a sua própria capacidade de sobrevivência no mercado. A melhoria de processos, aquisição de novo maquinário, mudanças em gestão e acesso a novas matérias-primas tornam-se fatores preponderantes nas políticas tomadas pelos empresários.

O sucesso e o desenvolvimento de uma empresa, de acordo com Costa *et al.* apud Silva (2014), dependem de fatores externos e internos. Os fatores internos estão sob a esfera de decisão da empresa, podendo ser subdivididos em pontos fortes e fracos. Os fatores externos dizem respeito ao ambiente em que a empresa está inserida, sendo apresentado da seguinte forma, na pequena empresa os pontos fortes e fracos podem ser avaliados em relação a sua estrutura e cultura organizacional, postura estratégica, nível de tecnologia empregada, capacidade de inovação e criatividade, talento do empresário, capacidade de adaptação às flutuações de mercado, baixos custos indiretos.

As micro empresas possuem estruturas leves, e as inúmeras variedades de ramo, geram muitos empregos formais e renda para população. Essas evidências afirmam que elas possuem uma ação decisiva no equilíbrio econômico do país, e que qualquer declínio neste setor acarretará riscos, com isso muitas das vezes as pequenas empresas passam despercebidas no cenário econômico diante da sociedade em relação às suas características que por sua vez sofrem grande convencionalismo (CASSANEGO apud VALEN, 2014).

Por outro lado, as empresas são geralmente afetadas na sua produtividade pela má aplicação ou falta de aplicação de recursos materiais e financeiros disponíveis, má utilização de técnicas gerenciais fundamentais, baixa dinâmica na utilização da mão de obra, ausência de qualidade e aspectos inovadores dos produtos. Já os fatores externos influenciam sobre a

visibilidade ou crescimento da pequena empresa sendo eles as condições econômicas, estrutura de negócios, condições de mercado, problemas fiscais, comportamento clientes, fornecedores e força dos concorrentes (COSTA *et al.* apud SILVA, 2014).

Para que a organização conquiste e mantenha seus clientes, segundo Chiavenato apud Souza, Vieira e Pacheco (2014), ou seja, impulse o negócio, existe a necessidade de alguns processos internos como produtividade, qualidade e inovação, mas para que deem certo também é preciso algumas competências organizacionais.

3.2 A IMPORTÂNCIA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS

Nas décadas de 80 e 90 começaram a surgir às primeiras associações entre o departamento de RH e as micro e pequenas empresas. Inicialmente o foco era voltado para a questão financeira da empresa, sem se preocupar com as pessoas que fazia parte delas. Mas ao longo do tempo começou a se entender a importância das pessoas para o bom funcionamento dos negócios. Varias questões relacionadas ao bom desempenho das empresas começaram a entrar em evidência, e os empresários começam a dar mais importância à área de recursos humanos voltada para o profissional (MAZZA *et al.*, 2013).

A área de RH, afirma Ulrich apud Silva (2014), transformou-se em um parceiro de negócios da organização. Segundo Silva (2014), vem assumindo maior importância estratégica, sendo responsável por atingimento de metas e objetivos, assim como a área de recursos humanos, os profissionais de RH estão desempenhando inúmeros papéis. Para Pizolotto apud Souza, Vieira e Pacheco (2014), para eficácia dessa área em uma micro e pequena empresa é necessário planejamento.

Valorização das pessoas, este fundamento está estritamente relacionada à grande diferença de empresas que possuem apenas departamento de pessoal das que efetivamente gerenciam os recursos humanos. Naquela são apurados apenas números e as obrigações básica como, por exemplo, a folha de pagamento. Nas empresas que valorizam sua força de trabalho, há relações que possibilitam que as pessoas se realizem humanamente e profissionalmente; esta postura da organização resulta em comprometimento e desenvolvimento de competências de seus colaboradores (FNQ apud SANTOS, 2014).

Para Santos (2015), nas MPE's a retenção de pessoal é um desafio acrescido devido sua dimensão e especificidade e é um elemento crítico para seu sucesso, sustentabilidade e posicionamento estratégico.

O sistema de recursos humanos forma-se por um conjunto de subsistemas interligados que são responsáveis por administrar as funções da área de RH na organização. O sistema tem como função primordial facilitar o gerenciamento, buscando transmitir informações para tomada de decisão dos respectivos gerentes de cada área (MAZZA *et al.*, 2013).

O RH, para Barajas apud Korndorfer (2014), envolve recrutamento, contratação, benefícios, treinamento, legislação sobre o ambiente de trabalho, avaliação, dispensa, acordos trabalhistas. Sabe-se que no caso das micro e pequenas empresas, em que não há de fato uma área específica com um gerente, o proprietário pode contratar um consultor para auxiliá-lo neste aspecto. Segundo Trevisol (2014), a área de recursos humanos desenvolve-se juntamente com o crescimento das organizações e a complexidade com que as tarefas passam a ser realizadas. As empresas são constituídas por pessoas, as quais possuem seus próprios objetivos pessoais e profissionais.

No entanto para Ribeiro apud Spinola (2014), a área de recursos humanos deve estar voltada, permanentemente, para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar suas missões, tornando-a competitiva. Também tem de prover empregados, bem treinados e bem motivados, e ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, administra as mudanças e incentiva políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

A política de RH na micro empresa, segundo Huallen apud Souza, Vieira e Pacheco (2014), promove a proximidade com seus colaboradores, com profissionalismo e comprometimento. Ainda para o autor precisa-se enxergar no RH de uma empresa, um verdadeiro aliado na política do desenvolvimento pessoal, retenção de talentos e envolvimento de funcionário. A política de RH é mais eficaz em empresas de médio e grande porte, entretanto os princípios que norteiam essa área de uma empresa, também devem ser apreciados pelas micro e pequenas empresas, que apesar de terem pouco mais de dificuldade, devido a maior complexidade em colocar em prática as ações de RH nessas organizações, possibilita o alcance das metas e resultados para a mesma, fazendo com que todas as pessoas envolvidas no processo tenham a visão macro de todas as etapas, acompanhado a evolução da empresa alinhada com as necessidades de cada fase de crescimento com um todo.

Nas micros e pequenas empresas essas práticas e políticas não se mostram tão visíveis e em alguns casos até dão a impressão de improvisado ou simplesmente inexistentes Vivian e Pizolotto (2014). Segundo Chiavenato apud Vivian e Pizolotto (2014), as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

3.3 RECRUTAMENTO DE PESSOAS

Recrutamento, conforme Marras apud Silva (2014), define-se como o processo que tem a finalidade de captar recursos humanos, tanto internos quanto externos à organização, objetivando abastecer o subsistema de seleção pessoal, seja através de aumento de quadro de pessoal ou simples reposição. Para Lacombe apud Silva (2014), o recrutamento é uma atividade permanente, sendo apenas intensificada em ocasiões que existam vagas imediatas. Segundo o autor é preciso primeiramente ter o perfil bem definido do profissional que deseja contratar, para que isso seja possível, é preciso saber o que se espera do candidato, ou seja, descrever corretamente suas funções.

Descrição do cargo é importante para auxiliar o recrutamento de pessoal, mas também tem outras utilidades como dar aos funcionários foco sobre o trabalho e fornecer direção nos treinamentos e base para a análise de desempenho (LONGENECKER *et al.* apud BIAGI *et al.*, 2012). Segundo Chiavenato apud Souza, Vieira e Pacheco (2014), o recrutamento é executado após o devido planejamento, verificando informações referentes às necessidades presentes e futuras das organizações, bem como se esses candidatos poderão alcançar os objetivos estipulados pela mesma.

Para Roberto apud Souza, Vieira e Pacheco (2014), o recrutamento tem como problema básico a identificação e localização das chamadas fontes supridoras de RH que possam vir a lhes interessar, para que possam focalizar em atrair e comunicar-se. Fontes supridoras são mais conhecidas como fontes de recrutamento, e na grande parte tornam-se problemas de localização, porque são elas que ajudam no processo de procurar os candidatos nos quais se pretende atrair, não podendo assim, efetuar ambas das funções simultaneamente.

Para Leal (2012), o recrutamento pode ser de dois tipos: o interno, quando atua dentro da organização, promovendo e transferindo os próprios funcionários, e o externo, quando atua sobre candidatos que estão no mercado de trabalho, portanto, fora da organização, para submetê-los ao processo de seleção. É preciso considerar as vantagens e desvantagens de cada aplicação. Para Araújo apud Silva (2014), o recrutamento interno apresenta como principais vantagens à necessidade de menor investimento em ações de divulgação e treinamento, rapidez no processo, segurança em relação à contratação e a motivação dos atuais funcionários, demonstrando que há uma valorização e reconhecimentos interno. O recrutamento externo segundo o mesmo autor atua na busca de competência externa a organização, tendo como vantagem a possibilidade de trazer experiências e habilidades não

existentes dentro da organização, aproveitando investimentos em treinamento e desenvolvimento das outras empresas.

A oportunidade de crescimento interno, segundo Paschoal apud Silva (2014), é o que as pessoas esperam da empresa, sendo, portanto a política mais inteligente, uma vez que gera confiança ao futuro e na empresa, otimismo e entusiasmo. Margotto apud Souza, Vieira e Pacheco (2014) caracteriza o recrutamento interno como o aproveitamento dos candidatos/funcionários internos da empresa, ou seja, a atuação nesse segmento esta focada no aprimoramento pessoal, desenvolvimento profissional, promoção interna ou para utilização do profissional em outras plantas ou setores da empresa quer seja mais complexa ou mais motivadora, importante ressaltar que o recrutamento interno ainda oferece condições de plano de carreira e incremento salarial. Ainda para o autor o recrutamento externo visa encontrar candidatos dentro do mercado de recursos humanos, ou seja, fora da organização, na busca planejada para atrair competências e talentos externos.

3.4 SELEÇÃO

Ao contrário do recrutamento, que é uma atividade de atração de candidatos, o processo de seleção é uma atividade de escolha, iniciada após o surgimento de pessoas interessadas nas vagas oferecidas, com análise dos currículos dos candidatos (SILVA, 2014). A seleção abrange todos os conjuntos de processos e praticas para escolher o candidato mais adequado a vaga existente, ou seja, aquele que tem as melhores condições de se ajusta a empresa e ao cargo, conseguindo um bom desempenho (MARRAS apud SILVA, 2014).

Para Chiavenato apud Souza, Vieira e Pacheco (2014), a seleção de pessoas de recursos humanos, trata-se de um método de comparação e escolha (tomada de decisão), a mesma segue algumas condições para análise de indivíduo, com a finalidade de avaliar as capacidades físicas e psicológicas do mesmo. Para Ferreira *et al.* apud Souza, Vieira e Pacheco (2014), a seleção pode ser definida como a inserção do homem certo, dentre vários candidatos, para o cargo certo. Na seleção é possível a utilização de várias ferramentas para se obter informações sobre o candidato e através desta decidirem-se de acordo com as habilidades, capacidade e conhecimentos apropriados ao cargo em questão.

A empresa precisa ter um eficiente mecanismo de seleção, porque isso evitará a contratação de pessoas incompetentes, com baixa produção em termos de quantidade e qualidade, e que se mostram quase sempre incapazes de se colocar a favor da mesma. O

sucesso de uma empresa esta vinculada a competência e a motivação de seus empregados, dos que são admitidos e demitidos, e é por isso, é importante que a organização saiba manter uma equipe adequada para produzir com eficiência e eficácia, portanto um dos aspectos mais importantes para obtenção de resultados positivos é admitir pessoas certas no momento certo a fim de formar a equipe que a empresa necessita (LACOMBE apud LEAL, 2012).

Para Souza, Vieira e Pacheco (2014), para selecionar candidatos há a necessidade da verificação de algumas informações bem como a comprovação e comparação das mesmas, para que assim, haja a devida seleção baseada em suas características e as necessidades do cargo. Segundo França apud Silva (2014), o processo de seleção é feito através de algumas técnicas, das quais dentre elas esta a entrevista, provas de conhecimentos, técnicas vivenciais e os testes psicológicos e de aptidão. Entretanto, todas as técnicas contem uma margem de erro, desta forma deve-se buscar a utilização de técnicas diversas que complementam, de modo à possibilidade de erro na escolha do candidato.

Segundo Leal (2012), o processo de recrutamento e seleção deve ser considerado como ferramentas de gestão para o êxito organizacional, e as adoções de suas técnicas devem estar de acordo com a realidade, os objetivos e as necessidades da empresa.

A empresa não pode contentar-se em somente fazer uma contratação de êxito, muito dessas contratações são realizadas com pessoas que ainda não tiveram uma experiência profissional, ou seja, são pessoas que não tiveram ainda nenhum treinamento de mercado e que serão moldadas conforme o padrão da empresa. Logo treinamento e desenvolvimento são ferramentas necessárias para colocar o profissional a exercer seu papel da melhor forma possível dentro da organização.

3.5 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, conceitos, regras ou ate mesmo atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papeis funcionais, já o desenvolvimento seria mais contextualizado como um processo de longo prazo, de modo a aperfeiçoar as habilidades e motivação dos funcionários, como forma de torná-los futuros membros valiosos da organização (FRANÇA apud SILVA, 2014).

Segundo Mazza *et al.* (2013) o treinamento é de extrema importância para a organização de modo que possibilita uma especialização técnica ou de processos em curto prazo, assim possibilita subsídios para que o funcionário produza mais de forma mais ágil.

Os objetivos do treinamento, conforme Marras apud Vivian e Pizolotto (2014), é a formação profissional, a especialização e a reciclagem. Também tem por objetivos o aumento da produtividade e da qualidade, dar motivação e o atendimento da exigência de mudanças. Este autor também afirma que se deve realizar a avaliação do treinamento, com finalidade de aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização.

Os processos de desenvolver pessoas são utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas, e contam principalmente com o treinamento e desenvolvimento, gestão de competências e conhecimento e desenvolvimento de carreiras (CHIAVENATO apud SPINOLA, 2014).

Chiavenato apud Vivian e Pizolotto (2014) diz que a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Para Marras apud Mazza *et al.* (2013) a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos como conhecimentos, metas e habilidades.

3.6 CARGOS E SALARIOS

Para Mazza *et al.* (2013), a administração de cargos e salários consiste em um conjunto de normas e procedimentos estabelecidos pelas organizações para obter um sistema de salários justo a cada um dos cargos. Isso consiste no equilíbrio dos salários entre os diversos cargos da empresa, também é preciso um olhar para o ambiente externo, visando manter certo equilíbrio em relação aos cargos e salários de outras empresas.

O sistema de remuneração tem como objetivo proporcionar ganhos ao empregado a ao empregador. Do ponto de vista do empregado, deve estimular um melhor desempenho no trabalho, no ponto de vista da organização, o sistema deve comprometer os empregados com os objetivos da organização, de maneira a trazer resultados que compensem os investimentos realizados (FRANÇA apud SILVA, 2014).

De acordo com Chiavenato apud Vivian e Pizolotto (2014) ninguém trabalha de graça e também ninguém investe sem esperar algum retorno. O autor ainda diz que as pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados e que elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhe traga algum retorno.

Para Spinola (2014) o processo de recompensar pessoas é constituído tanto pela remuneração, que é feita através de salários estabelecidos pela empresa para cada cargo existente, quanto por benefícios e incentivos que auxiliam e facilitam a vida do colaborador e ajudam na motivação, funcionando também como um atrativo a mais para que se sintam valorizados pela empresa.

3.7 DIFICULDADES DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS MEP's

Conforme apontado por Pizolotto apud Souza, Vieira e Pacheco (2014) pode-se perceber que nas micro e pequenas empresas ainda não tem a preocupação com o planejamento das necessidades de pessoal. A forma de recrutamento utilizada é o recrutamento externo, não sendo comum nestas organizações um recrutamento interno o que geraria uma maior satisfação do grupo, mostrando-os uma possibilidade de promoção e carreira. A seleção acontece na maioria das vezes por indicações e entrevistas. Quanto à integração de pessoal, na maioria destas organizações não tem ocorrido e, nas poucas que se utilizam desta prática, acontece em forma de ambientação, ou seja, a apresentação ao novo colaborador da estrutura organizacional e do grupo de trabalho.

De acordo com Palmeira apud Mazza *et al.* (2013), não é possível visualizar uma micro e pequena empresa com uma estrutura complexa de recursos humanos, uma vez que para tal é necessário um grande dispêndio de recursos financeiros, pois o mesmo possui um elevado custo fixo. Mesmo assim se faz necessário que o gestor tenha noção da importância de gerir bem recurso humano, a fim de alocar de forma eficiente os recursos que dispõe.

Assim, Laforet apud Serpe (2014), afirma que as pequenas empresas, ao demonstrarem dificuldades no desenvolvimento de novas tecnologias, treinamento de mão de obra especializada e obtenção de novos mercados, conseguem se manter no mercado pela introdução de novas ideias, produtos e processos inovadores simples que significam sua sobrevivência a médio e longo prazo.

Um dos principais problemas vividos pela pequena empresa, segundo Pereira Junior e Gonçalves apud Leal (2012) é a dificuldade de se alcançar o mercado eficazmente com pouquíssimos recursos. Se para as grandes empresas que possuem recursos muito superiores aos das pequenas, é difícil manter-se duradoura no mercado, pode-se imaginar quanto de criatividade e persistência é necessário ao pequeno empresário para alcançar seus objetivos e cumprir suas metas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de recursos humanos interfere no desenvolvimento da organização, principalmente no âmbito de metas, objetivos e desenvolvimento de seus profissionais. Observou-se que muitas das MPE's têm dificuldade na implantação desta área, tanto pelo fato de ter uma estrutura pequena para implantar divisão de departamentos, quanto pelo fato de possuir poucos recursos financeiros, na maioria das vezes as contratações passam por processo enxutos, utilizando uma entrevista informal ou por indicação de pessoas que já trabalham na empresa.

Também se deve salientar a importância do recrutamento e seleção dentro dessas empresas, pois são ferramentas importantes para gestão de pessoas. Saber selecionar e recrutar bons funcionários e garantir êxito no sucesso da empresa, profissionais bem qualificados e com perfil semelhante ao cargo evita uma contratação de fracasso. É importante ressaltar que a política de RH dentro da pequena empresa leva o colaborador a agir com mais profissionalismo e comprometimento, por deixar claro para o colaborador os objetivos e metas da empresa e que seu retorno tanto profissional quanto pessoal torna o trabalho mais satisfatório.

Em suma, para que a organização consiga atingir o sucesso e manter-se no mercado, necessita contar com profissionais preparados, pessoas dispostas a oferecer o seu melhor, e mostrar seu potencial para que ambos, a empresa e o funcionário, tenham objetivos alcançados. E para que isso ocorra, à organização precisa fazer um planejamento adequado por parte da área de RH, selecionando os melhores e fazendo com que os mesmos busquem fazer o melhor pela organização.

REFERÊNCIAS

- BARROS, M. de O. **Análise da estratégia de inserção das micro e pequenas empresas no comércio eletrônico no hipercentro de Belo Horizonte – MG – Brasil**. 2012. 194 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real - Portugal. 2012.
- BIAGGI, A.; VALENTIN, J. dos S.; GUIMARÃES, N. B.; LUIZETTO, T. H.; ARCENI, W. R.; VERRI, R. A.; PEREIRA, J. A. **Gestão por competências: dificuldades de implantação em uma pequena empresa da cidade de Barboza Ferraz - PR**. 2012. 9 f. **FAFIJAN**, Jandaia do Sul. 2012.
- KORNDORFER, T. M. de A. **A gestão financeira e econômica das micro e pequenas empresas do setor de comércio varejista na cidade de Curitiba**. 2014. 42 f. Categoria (Monografia em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2014.
- LEAL, A. D. C. **Diagnóstico do processo de recrutamento e seleção na moinha Pão da Vida**. 2012. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande. 2012.
- MAZZA, A. M.; PANDOLFI, F. T.; CLARO, L. B.; MARTINS, P. L. P.; CARVALHO, L. G. de. **A importância do departamento de recursos humanos em micro e pequenas empresas calçadistas da cidade de Franca – SP**. 2013. 14 f. **Uni-FACEF**, Franca. 2013.
- NUNES, R. T. F. **A importância do profissional administrador na gestão das pequenas empresas familiares**. 2014. 92 f. Estágio Supervisionado (Graduação em Administração) – Universidade de Passo Fundo, Casca. 2014.
- SAMPAIO, R.F. Estudos de revisão sistemática: Um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v.11, n.1, p. 83-89, jan/fev.2007.
- SANTOS, C. M. **Estratégias das micro e pequenas empresas portuguesas para retenção de trabalhadores (estudo exploratório)**. 2015. 56 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa - Portugal. 2015.
- SANTOS, C. R. M. dos.; MARCONDES, J. L.; STEIN, M. de L. T. **Modelo de excelência da questão (MEG) aplicada a uma micro e pequena empresa**. **Cadernos da Escola de Negócios**, Curitiba, v. 1, n. 12, p. 56-69, 2014.
- SERPE, L. F. **Proposta de metodologia de requisitos para a inovação em micro e pequenas empresas**. 2014. 113 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica do Paraná, Ponta Grossa. 2014.
- SILVA, E. L. da. **Práticas de gestão de pessoas em micro e pequenas empresas: um estudo no setor de gastronomia em Porto Alegre**. 2014. 67 f. Tese (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2014.
- SOUZA, A. C. A. de.; VIEIRA, R. de C.; PACHECO, Y. G. **Recrutamento e seleção em micro e pequenas empresas**. 2014. 44 f. Monografia (Graduação em Administração) – FAPI, Pindamonhangaba. 2014.

SPINOLA, A. W. **Gestão de pessoas e tecnologia da informação: um estudo com as pequenas, médias e grandes empresas no ramo comercial na cidade de Santarém - Pará.** 2014. 135 f. Dissertação – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, Lisboa. 2014.

TREVISOL, A. **Análise de micro empresas clientes do escritório Concatto na cidade de Arvorezinha - RS.** 2014. 110 f. Estágio Supervisionado (Graduação em Administração) – Universidade de Passo fundo, Soledade. 2014.

VALEN, L. N. V. **A gestão das micro e pequenas empresas familiares. Inovação: A chave para o sucesso empresarial.** 2014. 37 f. Monografia (Graduação em Administração) - FAPI, Pindamonhangaba. 2014.

VIVIAN, J.; PIZOLOTTO, M. F. **A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas de Três Passos/RS.** 2014. 77 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - UNIJUÍ, Três Passos/RS. 2014.