

# O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte

André Ferreira  
UFF – Volta Redonda  
andre.ferreira10@gmail.com

Priscilla Moreira Pereira  
UFF – Volta Redonda  
pri\_moreira@hotmail.com

Pítias Teodoro  
UFF – Volta Redonda  
pitiasteodoro@yahoo.com.br

Ricardo Thielmann  
UFF – Volta Redonda  
rthielmann@vm.uff.br

## RESUMO:

*Este trabalho tem como objetivo verificar, por meio de estudo de caso, a forma como os processos de gestão de pessoas são aplicados em pequenas empresas, analisando suas principais dificuldades, o papel do fundador e os benefícios gerados. Para tanto, foi utilizado como objeto de estudo uma pequena empresa do segmento de prestação de serviços de instrumentação e eletrônica, denominada no artigo como EPX, onde foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionários visando a identificação de características que revelassem as práticas de gestão de pessoas em uma pequena empresa e seus impactos nos processos organizacionais. A fundamentação teórica abordando estes assuntos colabora para a compreensão e discussão dos dados e resultados obtidos. Os resultados apontam, no âmbito desta empresa, para uma tipologia peculiar da gestão de pessoas nas MPE's, com forte influência do perfil do fundador nos processos de gestão de pessoas, sendo também caracterizado pela utilização dos subsistemas de RH de uma forma não-estruturada, mas que, apesar das áreas de oportunidades para melhorias, contribuem de forma significativa para a sustentabilidade de uma empresa de pequeno porte.*

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas – Pequena Empresa – Subsistemas de RH

## 1 - INTRODUÇÃO

Vivemos em uma nova era que é denominada por muitos como a sociedade do conhecimento. Para Cruz e Pacheco (2004) o que se coloca por detrás desta ideia é o reconhecimento da importância que o conhecimento assumiu na sociedade contemporânea, como componente essencial do desenvolvimento humano, econômico e social, sendo assim uma mola mestra da evolução da humanidade.

Neste contexto, as pessoas passam a ocupar um papel estratégico para que as empresas possam superar os desafios que se apresentam, pois é através delas que se deverá buscar as soluções para questões emergentes como adaptação às mudanças, inovação, qualidade, atendimento ao cliente, redução de custos, entre outras.

No ambiente das grandes organizações, a denominada era do conhecimento é um desafio que mobiliza a participação de diversos subsistemas da área de gestão de pessoas, com destaque para: (i) desenvolvimento de formas alternativas de remuneração que contribuam para aumentar o nível de retenção de talentos (ii) mapeamento e desenvolvimento de competências técnicas gerenciais dos empregados alinhados aos objetivos estratégicos da organização (iii) engajamento em modelos de avaliação de desempenho capazes de propiciar formas consistentes de desenvolvimento pessoal e profissional, (iv) adequação dos modelos de recrutamento e seleção a um mercado altamente competitivo na busca de pessoal qualificado, (v) criação de um ambiente trabalho propício a inovação e ao empreendedorismo, além de ter um clima de trabalho agradável. Estes são grandes desafios, que requerem um esforço contínuo e implacável por parte das grandes organizações no sentido de transformar as pessoas em ativos que podem fazer a diferença nesta nova era.

A questão que se coloca é que, se para as grandes organizações estes são desafios ambiciosos, o que dizer então para as pequenas empresas? Com estruturas enxutas, onde a área de RH normalmente não existe ou conta somente com um colaborador, como as práticas de RH são aplicadas? Qual a contribuição que o processo de gestão de pessoas pode prestar para o crescimento e sustentabilidade das pequenas empresas?

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é realizar um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte da área de prestação de serviços de instrumentação e eletrônica, visando identificar como as práticas de gestão de pessoas são aplicadas, a percepção dos empregados sobre sua aplicação e eficácia e formas alternativas de aumentar a contribuição da área de RH, respeitando as características e as limitações financeiras de investimento das pequenas empresas.

## 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Há alguns anos a área de Recursos Humanos vem ganhando espaço e atenção expressivos dentro das organizações. A discussão, que antes se mantinha restrita a grandes empresas, agora também faz parte da realidade das empresas de pequeno porte, que aos poucos vêm se conscientizando da importância e necessidade de uma gestão de pessoas alinhada com o estado da arte da literatura. A seguir será apresentada uma breve revisão teórica sobre pequena empresa, gestão de pessoas e cultura organizacional.

### 2.1 - PEQUENA EMPRESA

A conceituação de pequena empresa no Brasil pode variar dependendo da perspectiva observada. De acordo com o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (SEBRAE, 2006), é classificada como pequena empresa a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior R\$ 1.200.00,00 (um milhão e duzentos reais).

Existe também a classificação com base no número de funcionários que é feita de acordo com a Tabela (SEBRAE, 2006):

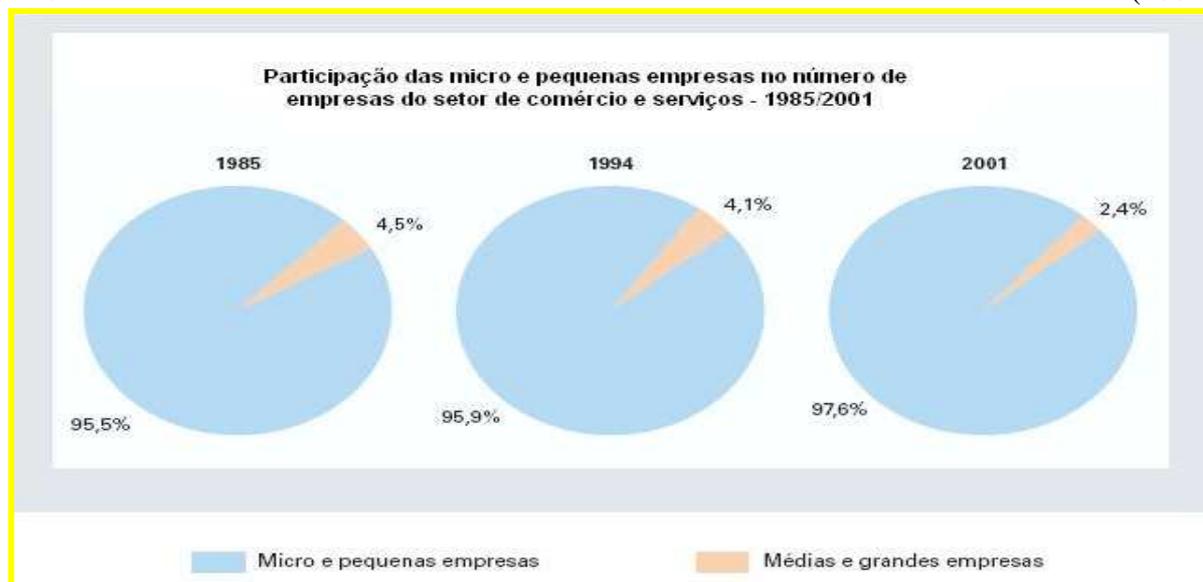
**Tabela 1 – Critério de Classificação de Empresas -**

Critério de Classificação de Empresas – SEBRAE		
Classificação / Setor	Indústria	Comércio / Serviço
ME – Microempresa	Até 19 empregados	Até 09 empregados
PE – Pequena Empresa	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
MDE – Média Empresa	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
GE – Grande Empresa	Acima de 499 empregados	Acima de 99 empregados

Fonte: SEBRAE (2006)

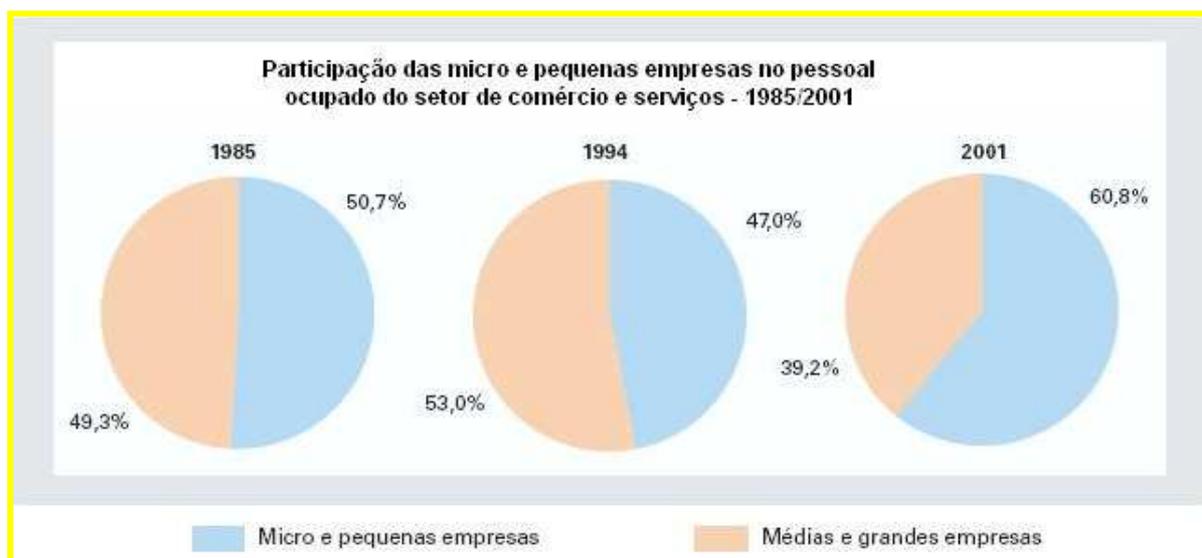
As micro e pequenas empresas (MPE) possuem grande representatividade dentro do contexto econômico nacional. Sua participação no segmento de comércio e serviço vem aumentando gradativamente, conforme pode ser comprovada na Figura 1 pelos dados do IBGE

(2001):



**Figura 1 – Participação em números das MPE's no Brasil** Fonte: IBGE (2001)

Em decorrência desta grande e crescente participação das MPE no cenário econômico, é coerente relacioná-lo também à ocupação de pessoal no setor de comércio e serviços que, como pode ser observado na Figura 2, apresentou um crescimento bem mais significativo em comparação à evolução do número de empresas. Dados do SEBRAE (2007) sobre as MPE apresentam números diferentes e ainda mais significativos, com aproximadamente 94% dos postos de trabalho em 2005.



**Figura 2 – Participação em pessoas das MPE's no Brasil - Fonte: IBGE (2001)**

Este estudo do IBGE (2001) apresentou ainda outras particularidades das PME, com destaque para: baixa intensidade de capital, elevadas taxas de natalidade e mortalidade, centralização do poder de decisão, mão-de-obra semi ou não qualificada, maior dificuldade para obter financiamento de capital de giro e inovação tecnológica com baixos investimentos.

Em relação especificamente às elevadas taxas de mortalidade, tanto o relatório “Fatores condicionantes e taxa de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003-2005” do SEBRAE (2007), quanto o relatório “Análise da sobrevivência das firmas brasileiras” do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social” BNDES (2002) relatam que os principais motivos para a mortalidade das MPE estavam relacionados a fatores como restrição/dificuldade de crédito e gerenciamento adequado de capital humano. Estes dados reforçam ainda mais a necessidade de estender a compreensão das práticas de recursos humanos para além das grandes organizações.

## 2.2 - SUBSISTEMAS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Inicialmente conhecida como Administração de Pessoal as principais funções do departamento nos anos 1930 eram recrutar e selecionar, o que acontecia de forma extremamente simples: ao procurarem emprego, as pessoas eram imediatamente contratadas se houvessem vagas disponíveis. Nessa época, no Brasil, passam a existir as leis trabalhistas e foram criados também os Ministérios do Trabalho, Indústria e Comércio. Desta maneira, os chamados Departamentos de Pessoal cuidavam das rotinas trabalhistas e atividades administrativas como recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento (ARAÚJO, 2006).

Araujo (2006) ressalta, ainda, a simplicidade com que tais atividades eram executadas, como por exemplo: o recrutamento era realizado apenas via anúncio de jornal; a seleção raramente contava com aplicação de testes psicológicos, a maioria era realizada através de

testes específicos e a maior exigência era datilografia; o treinamento geralmente ocorria dentro de instituições de ensino, sendo que apenas algumas empresas estrangeiras desenvolviam um programa próprio, que são hoje conhecidos como treinamento de ambientação ou integração. A chegada das multinacionais na década de 1950 começou a mudar o panorama da gestão de pessoas no Brasil, com a ampliação e maior importância das áreas de recrutamento, seleção, treinamento e relações trabalhistas. A partir da década de 1970 observa-se uma profunda transformação da atual gestão de pessoas e, de acordo com Neto (2006), desta época até os anos 1980 houve um grande marco devido à atenção voltada para a melhoria da produtividade, como o *Kanban* disseminado pelo sucesso da empresa japonesa Toyota. Já os anos 1990 têm como marco teorias que abordam a gestão do conhecimento, relacionamento com clientes e domínio da tecnologia. A partir daí inicia-se outra época, a do culto às pessoas, quando o reconhecimento e valorização dos profissionais passam a ser medidos por seu conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidões, ou seja, competências.

Atualmente a gestão de pessoas deve estar alinhada com o negócio e a estratégia da organização (BECKER *et al.*, 2001), com o conceito de gestão de pessoas transitando para a gestão estratégica de pessoas, onde a função de recursos humanos é ressaltada, no intuito de propiciar mudanças dentro da organização e servir como um instrumento estratégico que oriente aos melhores caminhos diante dos desafios encontrados no ambiente empresarial (ALBUQUERQUE, 2002). Os principais subsistemas de RH são apresentados sucintamente a seguir.

#### 2.2.1 - Recrutamento e Seleção

Franco (2002) destaca que a capacidade de atrair e reter talentos passa a representar o principal desafio em recrutamento e seleção, tendo em vista sua grande importância ao fornecer os talentos necessários à sobrevivência e ao crescimento das empresas.

Observa-se uma grande vinculação e interligação entre estas duas atividades e, por isso, alguns autores como Dutra (*apud* ARAUJO 2006), as tratam como um único processo que compreende todas as atividades relacionadas a encontrar e contratar as pessoas capazes de executar determinadas funções dentro da empresa.

Enquanto o recrutamento é o processo através do qual a empresa irá atrair candidatos para o processo seletivo, através da comunicação e divulgação das oportunidades de emprego, o objetivo da seleção eficaz é simples: adequar as características individuais (capacidade, experiência etc.) aos requisitos do trabalho (ROBBINS, 2002).

O recrutamento pode ser interno ou externo e os dois tipos de recrutamento apresentam vantagens e desvantagens que podem estar relacionadas a diversos fatores, como: rapidez do processo, custo de realização, confiança, motivação dos funcionários e até mesmo clima organizacional, como pode ser visto na Tabela 2.

Tabela 2 - – Recrutamento Interno e Externo: Vantagens e Desvantagens

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidades de investimento de menor ordem</li> <li>• Rapidez no processo</li> <li>• Disponibilidade de investimentos para outras atividades</li> <li>• Segurança em relação aos seus recursos humanos</li> <li>• Motivação das pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoas conectadas com a cultura (“ideias viciadas”)</li> <li>• Relacionamentos em conflito</li> <li>• Excesso nas promoções</li> <li>• Protecionismo</li> <li>• Baixa racionalidade no processo</li> </ul>
<b>Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovação das pessoas na organização</li> <li>• Ausência de conflitos em relacionamentos</li> <li>• Ausência de protecionismo, nepotismo</li> <li>• Manutenção da racionalidade no processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior necessidade de investimento para atrair o público-alvo</li> <li>• Insegurança em relação às pessoas a serem contratadas</li> <li>• Demora no processo</li> <li>• Desmotivação das pessoas que já atuam na organização</li> </ul>

Fonte: Adaptado de ARAUJO (2006)

A utilização de um ou outro tipo de recrutamento deverá respeitar a realidade e necessidade de cada organização, não existindo, portanto, uma única maneira correta de recrutar e selecionar.

Existem diversos instrumentos de seleção que a organização pode utilizar para obter informações a respeito dos candidatos e conseqüentemente direcionar a escolha de acordo com as habilidades, os conhecimentos e as capacidades apropriadas à execução do trabalho. Destas ferramentas, Robbins (2002) destaca três: (i) entrevistas, (ii) testes escritos e (iii) testes de simulação do desempenho.

As entrevistas constituem um dos mais importantes e utilizados métodos de avaliação e escolha dos candidatos, pois seu resultado representa grande peso nas decisões de contratação. Entretanto, esta influência muitas vezes tende a ser desproporcional, já que o candidato que não realiza uma boa entrevista geralmente é eliminado, mesmo que tenha grande experiência ou bons resultados em testes de avaliação ou boa recomendação. Da mesma forma que uma pessoa tarimbada nas técnicas de busca de emprego acaba sendo contratada, mesmo que não seja o candidato adequado à vaga (ROBBINS, 2002).

Ainda segundo Robbins (2002), um dos motivos que leva a esse tipo de comportamento refere-se à forma não estruturada pela qual as entrevistas de seleção são geralmente conduzidas: casuais, compostas de perguntas aleatórias e de curta duração. Desta forma, este tipo de entrevista revela-se como uma ferramenta ineficaz de seleção ao coletar dados tendenciosos e de pouca co-relação com a atuação no cargo futuro. A padronização das perguntas, da técnica de registro dos dados e da categorização das qualificações dos candidatos diminui a variação dos resultados e assim corroboram a credibilidade da entrevista como ferramenta de seleção.

Os testes escritos mais comuns, segundo Robbins (2002), compreendem questões ligadas à inteligência, aptidão, habilidade, interesse e integridade. Os relacionados à habilidade intelectual, mecânica, espacial, motora e de percepção revelam-se moderadamente válidos em funções operacionais especializadas ou semi-especializadas.

De acordo com Robbins (2002) os testes de simulação de desempenho caracterizam-se pela lógica de colocar o futuro colaborador na prática do trabalho que irá realizar. Desta forma torna-se possível dar maior enfoque aos requisitos diretamente relacionados com o trabalho, em comparação com os demais testes escritos.

Neste contexto recrutamento e seleção deixa de ser uma simples porta de entrada para tornar-se, segundo Franco (2002), um núcleo comprometido com os resultados de cada um dos profissionais que se agregam à organização, em harmonia com as necessidades do atual paradigma do mundo do trabalho.

### 2.2.2 - Treinamento e Desenvolvimento

No ambiente econômico atual, observa-se que as empresas procuram desenvolver um diferencial competitivo frente aos concorrentes e para tanto é necessário que seus empregados tenham competência, ou seja, possuam de conhecimentos, habilidades e aptidões (resumidos no acrônimo CHA) para lidar com novos processos e sistemas (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2005).

De acordo com Araujo (2006) a área de Treinamento e Desenvolvimento, conhecida como T&D, foi criada dentro das organizações com o intuito de capacitar as pessoas a ocupar determinados cargos e ou desenvolver-se dentro do cargo ocupado.

Dessler (2003) salienta que o campo de foco do treinamento tem ampliado nos últimos anos. Era anteriormente centralizado no ensino de habilidades técnicas, como o de montadores na soldagem de fios e de professores na preparação de aulas, vindo atualmente a significar educação complementar em diversos campos, como treinamento em formação de equipes, tomada de decisão, comunicação, além de informática e tecnologias.

Robbins (2002) divide os tipos de treinamento por habilidades em quatro grupos: linguagem, técnica, interpessoal e solução. O primeiro grupo concentra treinamentos básicos de linguagem e matemática. Já o segundo grupo focaliza na atualização e no aprimoramento das habilidades técnicas dos colaboradores, e tem se mostrado cada vez mais importante devido às novas tecnologias e aos novos modelos de estruturas organizacionais. O terceiro grupo engloba as habilidades interpessoais como aprender a ouvir e realizar a comunicação com sucesso. E por último o quarto grupo que compreende as habilidades para solução de problemas, as quais são desenvolvidas através de atividades que aprimoram lógica, raciocínio, identificação e definição de problemas, proposição e análise de alternativas, e escolha da solução.

Como tendência, na área de T&D há o avanço da Educação a Distância (EAD), que é percebido por meio da difusão do *e-learning* como uma ferramenta importante para o desenvolvimento da aprendizagem nas organizações. Na EAD o cerne da metodologia é a separação física entre o instrutor e o treinando durante a maior parte do processo instrucional, mas envolvendo algum tipo de atividade interativa pois um curso a distância só pode ser assim definido quando, além do conteúdo e planejamento de estudo, vem acompanhado de recursos interativos, que permitam a comunicação sistemática entre aluno e tutor (FERREIRA, VILAS BOAS, 2008).

Atualmente o conceito de treinamento vai além da capacitação para o desempenho excelente das tarefas específicas do cargo, sendo considerado um meio para que as pessoas desenvolvam suas competências para contribuir com os objetivos organizacionais. Neste sentido, o treinamento, por exemplo é uma ferramenta que contribui significativamente para a capacidade de absorção de novas tecnologias e inovações, processos estes vitais para o desenvolvimento empresarial.

### 2.2.3 - Remuneração e Motivação

Para Westin (2002) gerenciar a compensação de pessoas significa remunerar conforme a responsabilidade da função, o conhecimento aplicado ao trabalho, o desempenho ou a contribuição para o trabalho e de acordo com o mercado. Esta definição é bastante adequada a conceito de remuneração funcional, que ainda é o método mais utilizado atualmente pelas organizações brasileiras (FERREIRA e VILAS BOAS, 2008).

Mas a remuneração estratégica, que é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração, tem crescido devido à necessidade de encontrar maneiras criativas para aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários. A remuneração estratégica contempla diversas formas de remuneração, com destaque para: remuneração funcional, salário indireto (benefícios), remuneração por habilidades, remuneração por competências, remuneração variável e participação acionária (WOOD e PICARELLI, 2004).

Apesar de muitas pessoas associarem remuneração à motivação, não existe literatura acadêmica que comprove a questão (ROBBINS, 2002). Os que advogam esta posição consideram a motivação como sendo intrínseca ao indivíduo e, portanto, advém do relacionamento do indivíduo com a tarefa, sugerindo que uma pessoa intrinsecamente motivada se sente gratificada através da simples realização eficaz de uma tarefa, independente do recebimento ou não de recompensas para realizá-la. De acordo com Vergara (*apud* FERREIRA e VILAS BOAS, 2008) a motivação é uma característica individual, portanto, o que condicionará as motivações de cada um, fazendo com que algumas pessoas sintam-se extremamente motivadas a realizarem determinadas tarefas enquanto outras se tornam altamente desmotivadas realizando a mesma tarefa, serão as diferentes necessidades que possuem.

Assim, utilizar o salário no processo de motivação é possível através da interação dele com os fatores cognitivos do indivíduo, sendo portanto preciso entender os valores da pessoa, o contexto em que ocorre a situação e, a partir destas considerações, verificar como o salário pode contribuir para a criação de ambiente motivador (FERREIRA, 2006).

### 2.3 - CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Robbins (2002) a definição de cultura organizacional está profundamente relacionada com os valores compartilhados pelos componentes de uma determinada organização. Estes valores diferem de organização para organização e formam o núcleo de identidade de uma organização.

Um aspecto que é válido ressaltar consiste na importância do fundador na formação da cultura organizacional. Neste sentido Robbins (2002) afirma que o fundador de uma empresa é habitualmente o responsável pela criação da cultura inicial devido sua concepção sobre o que a organização deve ser e, nesse contexto, o tamanho comumente pequeno, característico de novas empresas, facilita esta concepção imposta pelo fundador sobre os demais membros.

De acordo com Lodi (1993) em uma empresa familiar os valores institucionais da organização identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Barreto (2003) explica que o fundador de uma organização é detentor de uma história de vida que se inicia desde os momentos mais tênues e se refaz no exercício da difícil e complexa tarefa de gerir a organização. O mesmo autor também enfatiza que ações do indivíduo/fundador são reflexos de uma série de conceitos adquiridos ao longo de sua vida fazendo-o movimentar-se naquela direção sem, muitas vezes, dispor de explicações perceptíveis ao nível do consciente.

Deste modo, a figura do fundador nas organizações familiares representa o proprietário e o principal dirigente da empresa que, segundo Macedo (2001), tende a apresentar traços peculiares em sua gestão, tais como:

- Supervalorização de relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais
- Valorização da antiguidade, considerada como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação, postura de austeridade e expectativa de alta fidelidade em relação à organização;
- Supervalorização de aspectos emocionais quando decisões têm de ser tomadas;
- O autoritarismo e o paternalismo nas relações das chefias com seus subordinados;

- Preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais;
- Posturas centralizadoras, autoritárias e, muitas vezes, paternalistas nos dirigentes em relação a seus subordinados;
- O processo decisório tende a ser centralizado, residindo no chefe à última instância para a tomada de decisões e tende para um padrão mais espontâneo, improvisado e por impulso;
- A provisão de cargos, as promoções e premiações geralmente observam critérios de confiança, lealdade e antigüidade dos trabalhadores, em detrimento de sua produtividade ou da qualidade do serviço prestado.

Assim, a cultura organizacional, que ajuda a moldar o comportamento das pessoas nas empresas, sofre grande influência de seus fundadores.

### **3 - METODOLOGIA**

A pesquisa de campo foi realizada entre os meses de outubro e novembro de 2008 em uma empresa de pequeno porte, doravante denominada EPX Automação e Serviços Ltda., cuja matriz está localizada no Vale do Paraíba Fluminense que é um pólo de concentração de diversos segmentos industriais (siderúrgico, automobilístico, químico, têxtil, bebida, nuclear, alimentícia, etc.).

A metodologia utilizada para a realização do presente trabalho foi o estudo de caso que, segundo Alencar (2000), está fortemente vinculada a uma abordagem interpretativa, pois ao trabalhar com cenários sociais bastante específicos (casos), torna-se necessário compreender os significados atribuídos pelos indivíduos às suas ações e às ações de outros autores. A escolha do método deu-se pela necessidade do estudo, o qual não procura fundamentos para generalizações amplas, e sim estudo de cenários específicos.

Para a coleta de informações foram utilizados os seguintes métodos e instrumentos: (i) consulta a documentos da empresa pesquisada, contemplando informações referentes à gestão de pessoas, tais como: número de empregados, remuneração, técnicas de recrutamento e seleção, treinamentos realizados, rotatividade de pessoal, entre outros; (ii) entrevista semi-estruturada com o fundador-proprietário da empresa, buscando identificar seus valores e práticas no que concerne a gestão de pessoas. (iii) Aplicação de questionários estruturados aos empregados, visando identificar as suas respectivas percepções sobre a gestão de pessoas, incluindo: estilo de liderança, clima do ambiente de trabalho, oportunidades de desenvolvimento, autonomia e nível de comprometimento.

A EPX possui vinte funcionários, contando com o proprietário, sendo que deste total, quatorze responderam ao “Questionário sobre a percepção dos processos de gestão de pessoas da EPX”.

Conforme dados coletados através da aplicação do questionário aos colaboradores 36% dos participantes têm até um ano de casa, 36% de um a três anos e 29% mais de três anos. Quanto à área de atuação, 50% dos entrevistados pertencem à área técnica e os outros 50% à área administrativa. A contratação de 57% deles ocorreu através de indicação de outros funcionários seguida de entrevista pessoal, 29% entregou seu currículo e posteriormente foi entrevistado e 14% foi encaminhado por instituições de ensino.

Foram feitas três entrevistas com o proprietário, as quais ocorreram em três etapas: a primeira correspondeu a uma conversa informal de ambientalização, a segunda foi feita por e-mail através do envio de um questionário e a última entrevista foi feita pessoalmente, estruturada com base no questionário anteriormente enviado por e-mail. As entrevistas ocorreram durante os meses de Outubro e Novembro de 2008. Também em Novembro foi realizada a pesquisa com os empregados da EPX, por meio de um questionário com quinze questões objetivas.

## **4 - RESULTADOS**

### **4.1 - A HISTÓRIA DA EPX**

A empresa EPX foi fundada em 1998 pelo Engenheiro Silva (nome fictício), que trabalhou durante dez anos em uma empresa do ramo siderúrgico, a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e posteriormente na multinacional Asea Brown Boveri (ABB) por oito anos, que é uma empresa líder em tecnologia de potência e de automação.

O nome original da empresa baseou-se nos conceitos de “Engenharia Projetos Manutenção e Montagem”, e sua atuação inicial foi na prestação de serviços de automação principalmente para usinas de açúcar e álcool localizadas em diversas regiões do país.

No início a empresa era formada apenas pelo fundador e sua sócia, e era sediada em sua própria residência. Em menos de um ano houve a necessidade de contratar um funcionário para tratar de assuntos administrativos, como propostas, cotações, negociações e outros, principalmente nos períodos em que o empresário se ausentava para a prestação de serviços externos.

Devido ao tipo de serviço prestado e a própria necessidade específica de cada cliente, tornou-se necessário montar um laboratório que desse suporte e condições para que o serviço prestado proporcionasse ao cliente atendimento responsivo e qualitativo. Como consequência do laboratório houve a contratação de um responsável pelo mesmo e três estagiários.

Em 2001, com o aumento significativo do volume de serviços, tanto de campo quanto de laboratório, o empresário tomou a iniciativa de alugar um local que comportasse e oferecesse toda infra-estrutura necessária para o desenvolvimento das atividades da empresa. Neste novo cenário foi contratado um técnico de laboratório, outros dois estagiários além de substituir o assistente administrativo, elevando o quadro de funcionários de seis para nove pessoas.

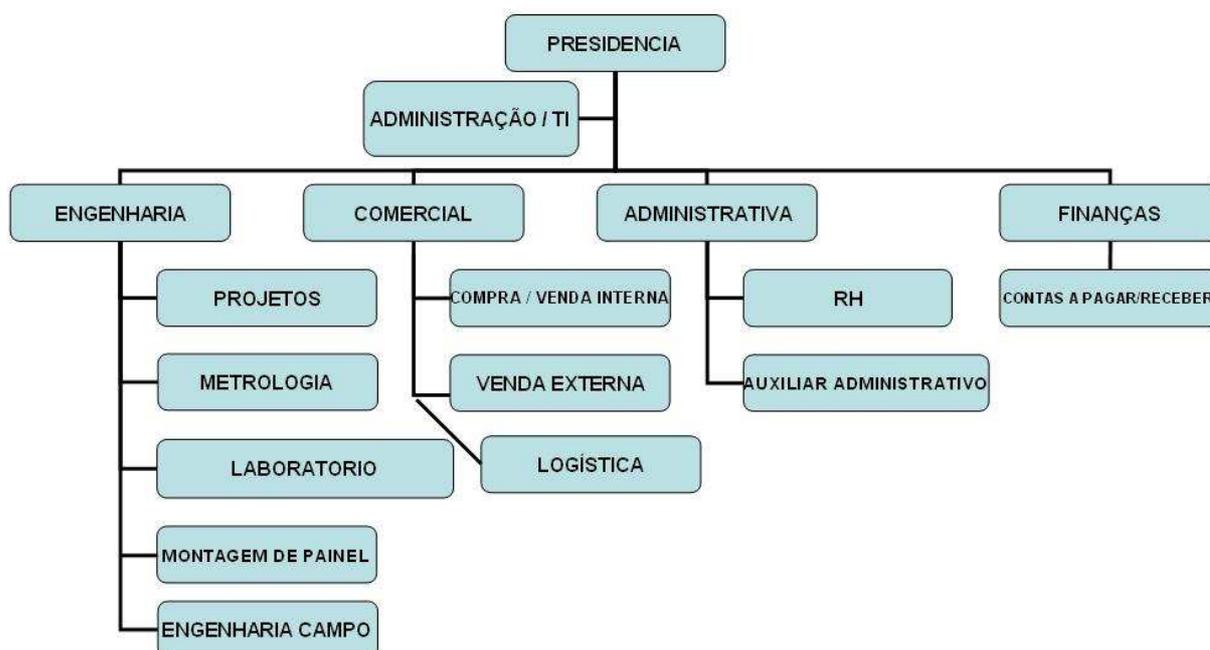
As expectativas de crescimento contínuo da EPX impulsionaram o empresário a investir na compra de um terreno onde, posteriormente, foi construída a sede, que ficou pronta em 2004. Neste momento a empresa já era reconhecida no mercado e também possuía algumas parcerias consolidadas, muitas devido ao seu novo posicionamento perante aos seus clientes, oferecendo não apenas serviço, mas também revendendo produtos (equipamentos industriais). Neste momento o a EPX tinha quinze funcionários.

Em 2006, visando proporcionar um atendimento mais eficiente aos seus principais clientes, o empresário decidiu abrir uma filial em Pontal, interior paulista. A cidade foi escolhida estrategicamente, pois esta é localizada entre as principais usinas de açúcar e álcool de São Paulo.

Atualmente a EPX desponta-se como referencial no segmento de manutenção e distribuição de produtos eletroeletrônicos para as indústrias de base de todo país. A ampla experiência e o perfil empreendedor caracterizam a EPX como empresa modelo nas atividades de manutenção industrial e distribuição de produtos e equipamentos eletroeletrônicos.

A EPX atua em todo Brasil e tem em sua carteira de clientes empresas de diversas áreas de atuação, tais como: Usina Alta Mogiana, CSN – Cia. Siderúrgica Nacional, INB – Indústrias Nucleares do Brasil, AmBev, entre outras.

A EPX possui uma gestão tipicamente familiar, onde gestor da empresa é próprio dono e que assume quase todas as funções gerenciais. Abaixo do gestor temos supervisores das áreas funcionais conforme o organograma apresentado na Figura 3.



**Figura 3 – Estrutura Organizacional da EPX.**  
**Fonte: Documento Interno da EPX**

#### 4.2 - OS SUBSISTEMAS DE RH NA EPX

Ao ser questionado sobre o modo de funcionamento da área de Recursos Humanos na EPX, o proprietário respondeu que é composto por apenas uma pessoa, a qual é responsável pela contratação, demissão, controle de férias e vale-transporte. Além disso, este funcionário é também responsável pela comunicação entre a empresa e os demais colaboradores, além do controle do cartão de ponto. O controle de horas extras na EPX não fica a cargo do RH, e sim de contas a pagar.

Na opinião do proprietário, a área de RH da EPX deveria ser um pouco mais complexa. Ele argumentou que deveria existir planos de treinamentos, tanto internos quanto externos, para todas as áreas e, principalmente, ter mais autonomia e iniciativa. Segundo o fundador, algumas atitudes que fazem parte da função RH e que não deveriam passar por ele, acabam passando. Como exemplo, ele utilizou o caso de um funcionário que faltou vários dias, não trouxe dispensa médica e o responsável pelo RH não tomou nenhuma atitude, até que ele mesmo (proprietário) teve que pedir para que ele se posicionasse ou solicitando a dispensa ou emitindo uma advertência ao funcionário ausente.

Na visão do gestor, as principais funções de Gestão de Pessoas são feitas em sua maioria por ele e não pelo funcionário deste setor. Como exemplo, ele cita o subsistema recrutamento e seleção que, apesar de ser responsabilidade do RH, é realizado por ele e seu funcionário de confiança, que possui o cargo de Gerente Comercial.

As técnicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção são muito básicas e consistem em apenas duas etapas: a primeira é o anúncio no jornal e/ou contato com alguma empresa de colocação de pessoas; e a última consiste em uma entrevista com os candidatos selecionados na etapa anterior. Apesar de a entrevista representar um dos mais importantes instrumentos de seleção, como evidenciou Robbins (2002), as técnicas de recrutamento utilizadas encontram-se altamente defasadas, pois assemelham-se às utilizadas nos anos 30, conforme evidenciou Araujo (2006).

O fundador-proprietário reconhece a ineficácia das técnicas utilizadas, pois, segundo ele, na maioria das vezes aparecem pessoas que não possuem as qualificações necessárias para o trabalho a ser desempenhado, ou então apresentam currículos que não correspondem à

realidade. Apesar de alguns casos serem revertidos com o tempo, o fundador argumenta que este é um prejuízo grande para a empresa.

Com referência ao processo de delegação de autonomia aos funcionários, o proprietário diz que os estimula ao que ele chama de “risco calculado”, que poderia ser traduzido como bom senso. Ao explicar sua visão, utiliza o exemplo que dá aos seus colaboradores da área de vendas: se o funcionário realiza um negócio de dois mil reais e não tem sucesso, a empresa é capaz de absorver este prejuízo sem grandes complicações; se o mesmo negócio, no entanto, representasse um valor de duzentos mil reais, a empresa já estaria exposta a sérios riscos de sobrevivência.

O gestor tem o hábito de utilizar exemplos para estimular seus funcionários e gostaria que estes tivessem maior autonomia, porém, ele diz que são poucos os que assumem esta posição, o que em sua opinião deve-se a, além da ausência de proatividade, o medo e o desinteresse em assumir riscos. O reflexo disto, segundo o proprietário, é um acúmulo de funções em apenas duas pessoas: ele e o Gerente Comercial.

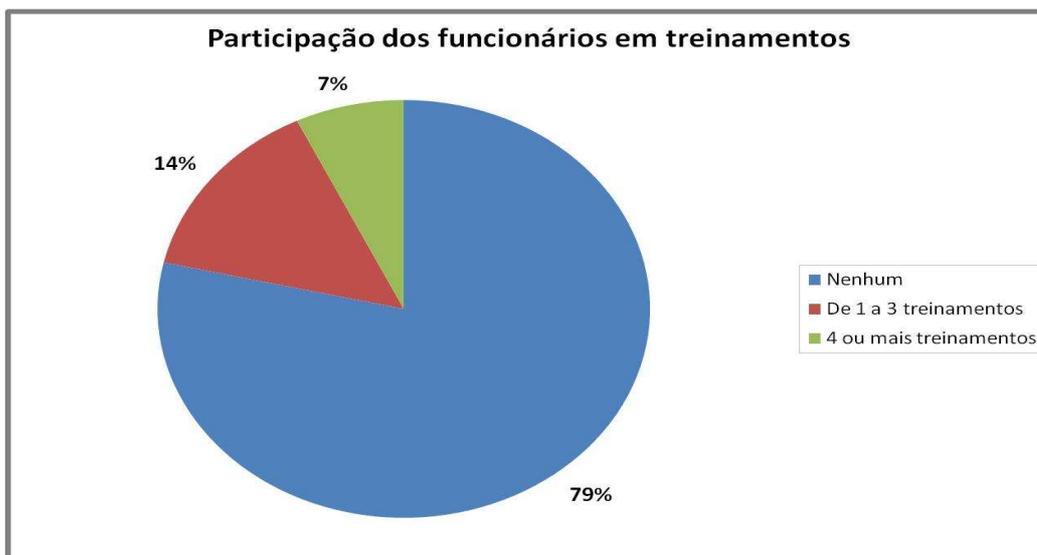
Em relação ao treinamento de seus colaboradores, ele julga ser essencial e diz que essa oferta mostra ao funcionário sua importância para a empresa ao estar investindo nele. Em contrapartida, espera um retorno em melhoria de qualidade e rapidez de serviço deste funcionário. Essa melhoria, no entanto, não é perceptível em todos os casos. Para alguns colaboradores o treinamento funciona como um gatilho e a partir daí ele deslança. Para outros, no entanto, não modifica absolutamente nada, em suas palavras “é como se todo o conhecimento adquirido no treinamento fosse guardado e deixado de lado”.

O fundador acredita que o treinamento deveria ser visto, tanto pela empresa quanto pelo colaborador, como um investimento mútuo: a empresa investiu no crescimento do colaborador e este, por sua vez, não deve estacionar e sim desenvolver o que a empresa começou.

Os treinamentos realizados pela EPX geralmente são apenas para a área técnica, o que o gestor reconhece ser um erro. São treinamentos específicos com os equipamentos que a empresa trabalha e algumas vezes são dados em conjunto com as empresas que a EPX representa ou distribui produtos. Estes últimos seriam uma espécie de *workshops* que consistiriam de palestras e treinamentos rápidos.

De acordo com dados fornecidos pelo gestor, em 2007 a EPX investiu quinze mil reais em treinamentos. Em 2008 não foi possível precisar o valor, porém, o proprietário adianta que o gasto foi menor devido ao aumento da demanda de serviços externos e por consequência, a diminuição do tempo disponível para planejar e executar os treinamentos. Apesar de este ser um valor considerável dado o porte da empresa, somente 14% dos funcionários afirmou ter participado de um a três treinamentos pela EPX e apenas 7% disse ter participado de quatro ou mais treinamentos, conforme dados do Gráfico 1.

A provável razão para este desencontro de informações pode estar, em grande parte, na percepção dos colaboradores de que treinamento é sempre externo, desta forma desconsiderando os treinamentos internos. Outro aspecto que vale a pena considerar é a comunicação, pois, outra possibilidade é a empresa não estar se comunicando adequadamente com os seus funcionários, não só referente aos aspectos de treinamento, como também aos aspectos de outros subsistemas de RH.



**Gráfico 1 – Participação do funcionário em treinamentos**

O fundador considera elevado o nível de *turnover* da EPX, devido principalmente ao mercado aquecido. Ele diz não ser possível competir com grandes empresas porque estas oferecem maiores salários e melhores benefícios, além de proporcionarem status. Em sua opinião uma forma de amenizar esta situação seria melhorar os salários e benefícios da EPX, porém, existe a dificuldade financeira desta implementação, já que a empresa é prestadora de serviços e estes não obedecem a regras de frequência, sendo sazonais.

Na opinião do fundador, seria irresponsabilidade oferecer ao funcionário determinado salário e ou benefício que não pudesse ser cumprido. Desta forma ele preferiu pautar sua gestão ofertando salários um pouco abaixo do mercado, mas oferecendo ao funcionário estabilidade, não demitindo por baixa demanda de serviço ou dificuldade financeira. Em sua opinião, a estabilidade estaria compensando o salário um pouco mais baixo que é pago.

Esta política adotada pela EPX pode ser parcialmente constatada com a percepção dos colaboradores em relação aos seus salários comparados ao mercado: 36% dos funcionários acreditam que seus salários encontram-se abaixo da média de mercado e 64% consideram-nos compatíveis. Neste contexto 43% mostrou-se insatisfeito com o salário recebido comprovando o que Castro et al. (2002) disse sobre a importância do salário para o colaborador. Apesar desta insatisfação quanto ao salário recebido, 79% afirmam que o tipo de trabalho que realizam é o que mais gostam na EPX, o que está de acordo com o que Ferreira e Vilas Boas (2008) disseram sobre as pessoas cuja motivação é intrínseca e não depende unicamente de benefícios financeiros.

Não existe, entretanto, uma política de cargos e salários definida na EPX. A definição é baseada nos salários dos funcionários mais antigos, mas isso não é uma regra, haja visto os casos em que funcionários mais experientes e qualificados recebem salários diferenciados. Em suma, pode-se dizer que os salários são negociados e definidos através de negociações individuais.

Com relação ao ambiente de trabalho o proprietário acredita que este seja bom, no qual os colaboradores gostam de trabalhar. Mostrou-se preocupado em oferecer boas instalações e conforto, inclusive instalou ar condicionado em todas as dependências além de ter substituído toda a frota de carros por veículos mais novos e com ar condicionado, no início do ano de 2008. No âmbito de relacionamentos, o gestor aponta alguns desentendimentos entre os próprios funcionários, que ele classifica como desnecessários. Na sua visão de gestor este tipo de postura não é cabível em uma pequena empresa, mas no geral, ele define o ambiente da EPX como agradável ao trabalho.

Comparando o relato do gestor com o resultado da pesquisa feita com os funcionários, percebe-se que 100% dos colaboradores consideram que a EPX possui um bom ambiente de trabalho, conforme o Gráfico 3, confirmando a percepção do gestor.

Apesar de não manter nenhuma relação com o sindicato de sua categoria, que é o Sindicato dos Metalúrgicos, o fundador afirma que nunca teve nenhum tipo de problema com o mesmo. A empresa assume suas responsabilidades pagando todos os encargos, horas extras e PLR's determinados por eles.

Sobre as oportunidades de crescimento dentro da empresa o fundador deu dois exemplos: o atual Supervisor de Laboratório que começou como estagiário e o Gerente Comercial que iniciou sua carreira na EPX como Auxiliar Administrativo. Em ambos os casos, características como: potencial, interesse e vestir a camisa da empresa foram decisivos para este crescimento.

O gestor acrescenta que a EPX não só oferece oportunidade de crescimento como também de realocação. Vários funcionários que não se adaptaram ou não obtiveram bom desempenho em suas funções iniciais tiveram a oportunidade de migrar para outros cargos. Ele diz ainda que estas oportunidades, tanto de crescimento quanto de realocação, deveriam ser claras para todos os colaboradores, já que estes conhecem os casos exemplificados.

Além de oportunidade de realocação e crescimento, o proprietário salienta a valorização e reconhecimento de seus funcionários. Ele afirma recompensar o bom desempenho não apenas financeiramente, mas também através de elogio e reconhecimento. Entretanto, esta afirmativa foi contestada na pesquisa, sendo que apenas 57% dos empregados concordam que o bom desempenho é valorizado na EPX (Gráfico 3).

Ele admite não estar sempre presente nas instalações da EPX devido às constantes viagens a trabalho, porém, quando não está viajando diz ser totalmente acessível aos seus colaboradores e apesar de não conversar constantemente com eles afirma deixar sua sala sempre aberta para eles conversarem quando precisarem. Neste aspecto os colaboradores estão de acordo com o gestor, conforme mostra o Gráfico 3 que apresenta 93% de concordância com a possibilidade de acesso ao proprietário.

Sobre a separação de questões pessoais das profissionais os quem têm maior dificuldade de fazer essa diferença são os próprios colaboradores, segundo relato do proprietário. Mesmo com a preocupação em adverti-los de forma branda, alguns levam para o lado pessoal. Utiliza como exemplo o colaborador que recebeu uma advertência por abandono de serviço, ficou com raiva e não participou da festa dos aniversariantes do mês porque o proprietário, que deu a advertência, era um dos aniversariantes.

Para o fundador não existe uma característica única que possa ser generalizada a respeito de sua preferência em relação ao comportamento de seus funcionários, pois, apesar de existirem colaboradores que se quisessem sair ele tentaria ao máximo segurar, outros, no entanto, se quisessem sair não representariam um problema. Apesar de não ser a totalidade, o proprietário afirma existir um grupo de funcionários dos quais ele admira o empenho, desempenho, proatividade e responsabilidade. Estes normalmente são assíduos e comprometidos com o trabalho. A pesquisa realizada junto aos funcionários (Gráfico 3) indica que 64% dos colaboradores pretendem permanecer na EPX nos próximos cinco anos, ou seja, quase dois terços da equipe tem compromisso com a organização no médio prazo.

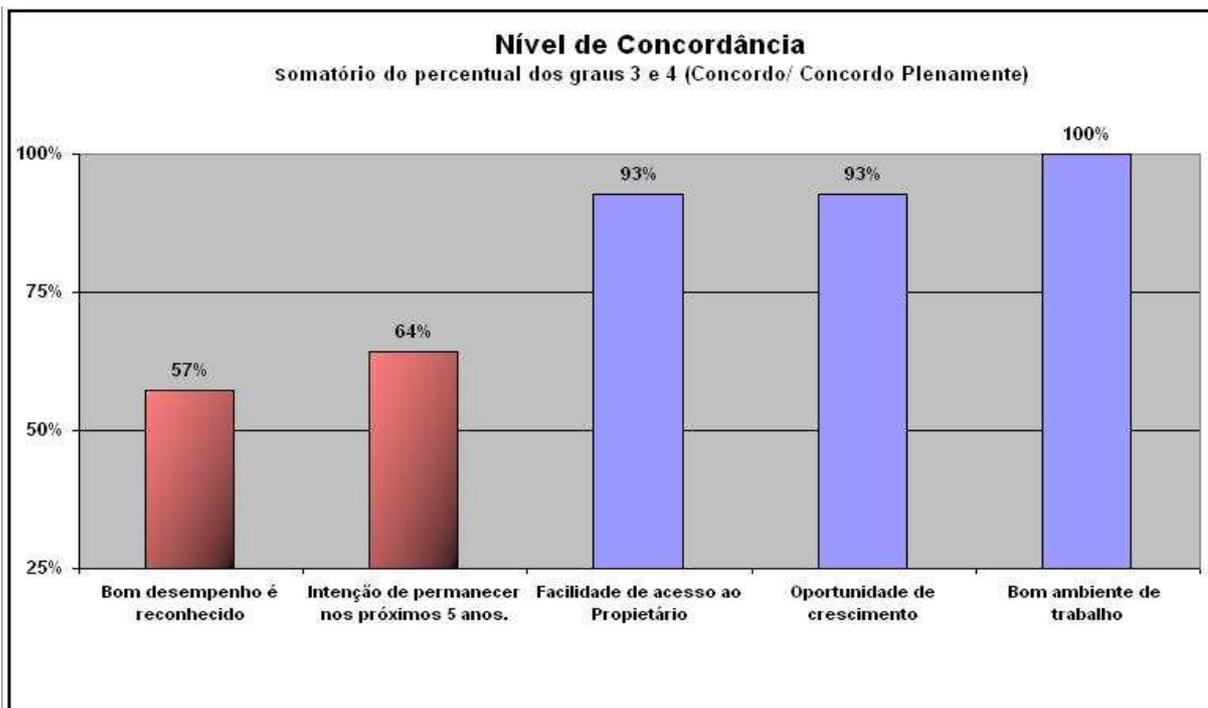


Gráfico 3 – Aspectos Gerais da Gestão de Pessoas – Percepção dos Funcionários

## 5 - CONCLUSÃO

No presente trabalho verifica-se de que forma os conceitos e processos de gestão de pessoas são aplicados em uma pequena empresa, o que foi realizado inicialmente através de um embasamento teórico que permitiu trazer a luz os conhecimentos necessários para a compreensão da análise dos dados e resultados obtidos.

Através das pesquisas e entrevistas realizadas na EPX, foi possível constatar que seus processos de gestão de pessoas apresentam características que demonstram, dentre outros aspectos, falta de estruturação. Exemplificam esta constatação: o elevado grau de simplicidade e defasagem das técnicas de recrutamento e seleção utilizadas, a inexistência de um plano efetivo de cargos e salários, a oferta de treinamentos sem um prévio planejamento e a ineficiência no processo de comunicação da empresa.

Verificou-se também que alguns aspectos referentes a empresas familiares discutidos por Macedo (2001) possuem presença marcante na EPX, sendo os principais a supervalorização afetiva em detrimento dos vínculos organizacionais, valorização da antiguidade, processo decisório centralizado, a provisão de cargos através de critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos trabalhadores em detrimento de produtividade ou qualidade do serviço.

Constata-se também que estas características da EPX foram amplamente difundidas e consolidadas através da cultura organizacional criada pelo gestor. Além da contratação de funcionários que se enquadrem ao seu estilo de gestão, o fundador dissemina esta cultura através do hábito de dar exemplos de conduta e comportamento.

A EPX completou no ano de 2008 dez anos de existência, o que, através de dados fornecidos pelo SEBRAE e IBGE, não é um fato comum entre as MPE's, já que em 2000, dois anos após a sua criação, a taxa de MPE que não sobreviveram foi de 61,1% .

Esta constatação mostra que apesar do processo de gestão de pessoas na EPX não possuir uma estrutura sólida e satisfatória, seu funcionamento ao longo dos anos tem proporcionado não apenas a sobrevivência da empresa, bem como seu crescimento e solidificação dentro do mercado que atua.

Face ao exposto pode-se concluir que embora existam limitações financeiras em uma pequena empresa como a EPX é possível adotar procedimentos que estruturam sua gestão de pessoas e desta forma colabore para melhorias de processos, produtividade e qualidade.

## **6 -REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As Pessoas na Organização*. 7º ed. São Paulo: Gente, p. 35-49, 2002.
- ALENCAR, E. **Métodos de Pesquisa nas Organizações**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.
- ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARRETO, E. F. **Estilos gerenciais e o impacto das organizações**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia. Salvador, BA, 2003.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus: 2001.
- BNDES. **Análise da sobrevivência das firmas brasileiras 2002**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov>>. Acesso em: 10 out. 08.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. 2. ed., Informação e documentação: referências – elaboração. Brasília: 2003.
- CRUZ, C.H.B.; PACHECO C.A. **Conhecimento e Inovação: Desafios do Brasil no Século XXI**. Boletim Inovação Unicamp. Disponível em <[www.inovacao.unicamp.br](http://www.inovacao.unicamp.br)>. Acesso em 15/10/2007.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FERREIRA, A. **Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, 2006.
- FERREIRA, A.; VILAS BOAS, A.A. **Gestão de Pessoas – Volume II**. Rio de Janeiro: Cederj, 2008.
- FRANCO, S. **Recrutamento e Seleção: a hora da verdade**. In BOOG, M.; BOOG, G. (Coord.). *Manual de Gestão de Pessoas, Volume 2*. São Paulo: Gente, 2002.
- IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil – 2001**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 out. 08.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MACEDO, K. B. **Empresa familiar brasileira: cultura, poder e decisão**. Goiânia: Editora Terra – Universidade Católica de Goiás, 2001.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das MPE no Brasil 2003-2005**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 10 out. 08.
- SEBRAE. **Informações sobre as micro e pequenas empresas no Espírito Santo – Março 2006**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 10 out. 08.
- SEBRAE. **Sobrevivência e mortalidade das MPE – Fatores condicionantes (Agosto 2007)**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 10 out. 08.
- SOUZA NETO, S. P. **Novas Perspectivas em Recursos Humanos**. 2. ed. Rio de Janeiro: UCB-EB-DEP-CEP, 2007.
- WESTIN, F. V. **Gerenciando a Compensação**. In BOOG, Madalena; BOOG, Gustavo. (Coord.). *Manual de Gestão de Pessoas, Volume 2*. São Paulo: Gente, 2002.
- WOOD, T.; PICARELLI, V. **Remuneração Estratégica**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.