

ARTIGO ORIGINAL

**A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES ACERCA DA GESTÃO DE PESSOAS
EMPREGADA EM UMA FÁBRICA DE PEQUENO PORTE**

ORIGINAL ARTICLE

**EMPLOYEES' PERCEPTION OF PEOPLE MANAGEMENT EMPLOYED
IN A SMALL FACTORY**

Gleison da Costa Ferreira da Silva¹

Ronaldo Ferreira da Silva Filho²

Janayna Souto Leal³

Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ, Brasil

RESUMO

O presente estudo objetivou analisar como os colaboradores percebem as ações de gestão de pessoas empregadas em uma fábrica de pequeno porte. Metodologicamente, a pesquisa adotou a abordagem qualitativa e a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas estruturadas aplicadas a 08 respondentes. O método utilizado foi o da análise de conteúdo dividido em 07 categorias, a posteriori: gestão de pessoas; recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração e incentivos; avaliação de desempenho e feedback; clima organizacional; e qualidade de vida no trabalho. Os resultados obtidos evidenciam que a pequena fábrica tem uma carência no que se relaciona ao setor de recursos humanos e, conseqüentemente, em suas ações. Com isso, conclui-se uma acentuada falta de aproximação e conhecimento por parte da empresa no que concerne à importância do capital humano.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Subsistemas de RH. Colaboradores.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze how employees perceive the people management actions used in a small factory. Methodologically, the research adopted a qualitative approach and data collection was carried out through structured interviews applied to 08 respondents. The method used was content analysis divided into 07 categories, a posteriori: people management; recruitment and selection; training and development; remuneration and incentives; performance evaluation and feedback; organizational climate; and quality of life at work. The results obtained show that the small factory is lacking in terms of the human resources sector and, consequently, in its actions. This concludes a marked lack of approach and knowledge on the part of the company regarding the importance of human capital.

Keywords: People management. HR subsystems. Collaborators.

¹ Graduado em Administração pelo Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ. E-mail: cgleisson29@gmail.com.

² Graduado em Administração pelo Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ. E-mail: ronaldosilva11@hotmail.com.

³ Doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB. Atualmente, é professora adjunta da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB. E-mail: leal.janayna@gmail.com.

INTRODUÇÃO

De acordo com portal G1 (2021), as micro e pequenas empresas, ou seja, organizações de pequeno porte, abriram 293,2 mil postos de trabalho com carteira assinada em 2020. No mesmo período, fecharam 193,6 mil vagas. O resultado entre o contratar e o demitir demonstra, ainda, um *superávit* na admissão de pessoal no referido ano. Em outras palavras, nos cálculos gerais, as empresas de pequeno porte foram responsáveis pelo saldo final de 142,7 mil empregos gerados no país em 2020. Dentro deste cenário, a gestão de pessoas acaba por assumir um dos principais desafios: lidar com a capacitação de novos talentos e, sobretudo, com a manutenção destes, demonstrando diariamente práticas que valorizem os colaboradores.

Diante do exposto, Dessler (2003) aponta que com o desenvolvimento de processos e tecnologias ao longo dos anos, as empresas passaram a buscar novas estratégias para lidar com a competitividade e manutenção de suas respectivas posições no mercado. Nesse ínterim, ao perceber a importância do capital humano perante o mercado global, a área de gestão de pessoas tornou-se mais relevante e estratégica. Porém, nada disso se evidencia sem uma estrutura adequada, pois complicações e reclamações trabalhistas podem surgir mediante à falta de formalização das relações trabalho-gestão, o que pode acarretar em uma impressão pouco favorável da empresa perante os seus colaboradores.

Dessa forma, diante dos acontecimentos relatados, a gestão de pessoas tem trazido novos modelos e procedimentos operacionais para as organizações. Tal panorama tem sido observado na intenção de não afetar negativamente os subsistemas (MARRAS, 2016). Rossini (2017) destacou que a missão da gestão de recursos humanos é buscar qualidade, habilidade e desempenho ao nível da formação profissional exigida pela natureza da empresa e pelos desafios impostos pelas características dos mercados atuais e futuros. Através da estruturação do planejamento formal e abrangente do subsistema de recursos humanos, a prática no ambiente organizacional é mais consistente, gerando assim, a busca por bons resultados e uma maior validação da organização perante os seus funcionários.

Nesse sentido, nos últimos anos, as micro e pequenas empresas (MPE) têm desempenhado um papel vital na geração de empregos. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2010), as MPE respondem por 60% dos quase 100 milhões de empregos do país, o que fez com que um grande número de empresários abandonasse as empresas informais, alavancando o número de empresas formais no país. Em suma, empresas de pequeno porte têm exercido um papel fundamental no crescimento do país, ao contratar pessoas. Porém, oferecer um ambiente de trabalho propício e promissor aos olhos do colaborador também é um desafio diário para estas organizações.

Assim, com base no que foi redigido, este artigo abre o seguinte questionamento: **como os colaboradores de uma fábrica de pequeno porte percebem as ações de gestão de pessoas empregadas na empresa?** Para respondê-lo, o estudo possui o objetivo geral de analisar como os colaboradores de uma fábrica de pequeno porte percebem as ações de gestão de pessoas empregadas na empresa. Atrelados a estes estão os seguintes objetivos específicos: (i) Identificar as ações de gestão de pessoas e a sua aplicabilidade na empresa pesquisada; (ii) Verificar a estrutura e indícios dos subsistemas de gestão de pessoas na organização investigada; e, por fim, (iii) Examinar a relação da gestão de pessoas com os seus subsistemas na empresa de pequeno porte.

Como justificativa, o trabalho defende a importância da área de gestão de pessoas para as organizações, inclusive nas organizações de pequeno porte. Marras (2016) reforça a responsabilidade da referida área no desenvolvimento e implementação de procedimentos para atendimento das necessidades dos colaboradores deste tipo de organização, além do fornecimento de assistência para que os colaboradores possam alcançar os seus objetivos individuais, assim como a própria organização.

REFERENCIAL TEÓRICO

GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é um processo que visa melhorar o desempenho dos funcionários e da organização com um conjunto de técnicas que tem como objetivo o desenvolvimento do capital humano nas empresas, segundo Toledo (1995). Ao implantar o campo da gestão de pessoas, as organizações passaram a desenvolver

uma área que tinha como intenção atribuir a cada funcionário uma tarefa específica, de forma a obter maior produtividade nas tarefas exercidas no ambiente de trabalho.

Contudo, mediante das mudanças naturais decorrentes do mercado, gerir pessoas e suas competências têm sido um grande diferencial nos resultados das organizações como um todo (BECKERT; NARDUCCI, 2018). Diante desse contexto, a análise do comportamento organizacional surge como o resultado das relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem na empresa, fato que demonstra a relevância da Gestão de Pessoas (FISCHER, 2002).

No entanto, até chegar a este entendimento houve um longo processo. No início da década de 1970, utilizava-se, inicialmente, a expressão Recursos Humanos para designar o campo da Administração. Em outras palavras, um campo de estudos e atividades que lidava com os aspectos relativos ao elemento humano em geral, nas organizações (VASCONCELOS, 2016). Logo, esta área funcional passou a ser tratada como a responsável por cuidar dos problemas 'de pessoal', de qualquer agrupamento humano organizado, podendo ser compreendida, também, como o contingente humano (na sua dimensão, características e potencial), de uma nação, de uma região e, conseqüentemente, de uma organização (VASCONCELOS, 2016).

Logo, este setor passou a equacionar o desempenho e as necessidades dos funcionários em relação à organização. Assim, com o passar do tempo, o conceito evoluiu, passando a ser chamado de Gestão de Pessoas que, segundo Fischer (2002), parte da forma pela qual uma empresa se organiza para gerir e orientar o comportamento do capital humano no ambiente de trabalho.

Em suma, é possível ainda afirmar que a Gestão de Pessoas é o resultado da transformação da função do setor de Recursos Humanos (RH) ao longo dos anos, que por sua vez acompanhou a evolução organizacional e foi influenciado pelas teorias administrativas e pelo contexto político-econômico, o que tornou os seus processos estratégicos para as organizações (GIRARDI, 2010).

Gil (2001) aponta que a Gestão de Pessoas é uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. Além disso, Ribas e Salim (2016) enfatizam que cabe

a Gestão de Pessoas manter os colaboradores comprometidos com as estratégias e metas da organização, considerando que ela engloba toda a estrutura hierárquica e responsável por gerenciar talentos e aprimorar o conhecimento organizacional.

Entretanto, cabe ressaltar que para um melhor entendimento e, por conseguinte, aplicação da Gestão de Pessoas, é preciso conhecer os pilares que a estruturam. Nesse contexto, Chiavenato (2020) afirma que a gestão de pessoas apresenta alguns aspectos importantes, conforme descreve o quadro 1:

Quadro 1 - Aspectos importantes na gestão de pessoas

Aspectos Importantes	Conceitos
Pessoas como seres humanos	Os seres humanos são diferentes entre si, possuem capacidades diferentes, pensamentos e objetivos diferentes, essa diferença que faz o sucesso de uma determinada organização. Pessoas são vistas como pessoas e não como meros recursos da empresa;
Pessoas não como meros recursos (humanos) organizacionais	As pessoas são elementos importantes dentro da organização, são elas que ditam o rumo da organização através das suas decisões. As pessoas possuem um incrível dom de crescimento e desenvolvimento. Pessoas vistas como fonte de impulso próprio e não como agentes inertes ou estáticos;
Pessoas como parceiros de organização	Excelentes profissionais dentro das organizações são capazes de conduzir uma gestão de excelência e sucesso. Como parceiros na instituição, as pessoas fazem investimento como esforços, conhecimentos, dedicação, comprometimento e responsabilidade. Da outra parte, a empresa, na expectativa de recolher frutos desses investimentos, retorna com benefícios por meio de reconhecimentos, salários, carreira e etc. À medida em que o retorno for satisfatório, há uma tendência do aumento do investimento. Pessoas vistas como parceiras da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

Fonte: Chiavenato (2020).

Assim, diante da sua evolução, com o passar do tempo, as organizações passaram a buscar profissionais com base em suas qualificações e a desenvolver,

avaliar e recrutar clientes internos ou funcionários na tentativa de ter os melhores profissionais, provando que funcionários bem desenvolvidos tornam-se aliados de sucesso para a empresa (MELO *et al.*, 2012). Ou seja, as pessoas passaram a ser vistas como seres dotados de sabedoria, conhecimento e habilidades e como novos parceiros na organização, resultando em uma vantagem competitiva para as empresas (VILLAS *et al.*, 2009).

OS SUBSISTEMAS DE RH

A gestão de pessoas é um processo amplo que consiste e que, para o seu desenvolvimento, pode ser dividido em subsistemas que, do ponto de vista do sistema, estão integrados entre si e alinhados a estratégia da organização. Dessa forma, a gestão de pessoas passa a ser uma função estratégica, estabelecendo parcerias com a empresa, buscando agregar valor ao seu desempenho, aos gestores e às ações organizacionais. Os resultados advindos destes subsistemas dependem do aperfeiçoamento e da performance dos talentos da organização. Portanto, captar, integrar, aprimorar e reter os funcionários na organização é um importante desafio para os gestores (LACOMBE, 2012).

Nesse sentido, como parceiro da organização, uma das responsabilidades da gestão de pessoas é criar e desenvolver as habilidades e comportamentos necessários em subsistemas (DESSLER, 2003), tais como: recrutamento e seleção de pessoal de gestão, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e *feedback*, remuneração e incentivo, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Segundo Rossini (2017), a preocupação do recrutamento é com o desempenho da organização, Assim, o seu objetivo principal é encontrar potenciais colaboradores e apresentá-los à empresa. Chiavenato (2020) define o recrutamento como um conjunto de técnicas e procedimentos elaborados para atrair potenciais candidatos qualificados para a ocupação de cargos e, conseqüentemente, oferecer competências à empresa. Chiavenato (2020) ainda afirma que a opção entre os

candidatos recrutados se apoia nos que mais se adequam aos cargos existentes, visando manter e/ou melhorar a eficiência e o desempenho dos funcionários e a eficácia da organização.

No que diz respeito a seleção dos candidatos, Marras (2016) afirma que esta é uma das responsabilidades do gestor de pessoas, tendo como finalidade escolher aquele(s) que mais se adequa(m) dentre os candidatos analisados na fase de recrutamento, levando em consideração os requisitos definidos pela empresa para auxiliar no atendimento de suas necessidades internas.

Diante do exposto, pode-se dizer que **recrutamento** é o ato de buscar possíveis candidatos para se trabalhar na empresa e a **seleção** é a escolha dentre os candidatos antes recrutados que atendem as necessidades da empresa para preenchimento da(s) vaga(s). A aplicabilidade das práticas de recrutamento e seleção é determinante, pois está relacionada aos seguintes eventos: rotatividade na organização (demissão), absenteísmo, aumento planejado de pessoal (ação planejada) e aumento indireto de pessoal (ação não planejada) (MARRAS, 2016). Se tais práticas não forem aplicadas de maneira razoável e competente, outras medidas de manejo relacionadas à sobrevivência do empreendimento, que serão formuladas posteriormente, poderão ser afetadas.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento e o desenvolvimento são motivados por questões que possam afetar as empresas, de modo geral. Segundo Noe (2015), tais questões podem ser exemplificadas no processo de atendimento ao cliente como produtividade, segurança, retenção e crescimento de funcionários, incerteza na situação econômica, aposentadoria de funcionários qualificados e uso de novas tecnologias. Logo, essa abordagem deve ser adotada para que uma organização continue tendo sucesso.

Nesse tópico, Chiavenato (2020) defende que o treinamento é um processo educacional, normalmente, de curta duração que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados através do aprendizado de conhecimentos e habilidades técnicas para um intuito pretendido. Já o desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo, cujos gestores aprendem conhecimentos e teorias de uso geral.

Em outras palavras, o **treinamento** prepara o pessoal para o desempenho de funções específicas na organização em um curto espaço de tempo. E, por outro lado, o **desenvolvimento** busca expandir e melhorar o preparo profissional dos funcionários no campo organizacional por um longo período de tempo. Portanto, tais práticas não podem ser realizadas de forma aleatória, mas devem ser guiadas por objetivos claros e específicos, a fim de criar métodos para adotar a partir de uma perspectiva segura.

REMUNERAÇÃO E INCENTIVOS

A participação ativa dos colaboradores no processo organizacional depende do grau de mutualidade que percebem: quando seu trabalho produz vantagens ou resultados, maiores são seus esforços (CHIAVENATO, 2020). Assim, o investimento em remuneração e incentivos é muito importante nos cenários organizacionais, pois aumentam a possibilidade de aumento da produtividade dos funcionários (SANTOS, 2016).

Segundo Chiavenato (2020), todo o processo de produção só ocorre com o envolvimento de alguns participantes. Portanto, os coparticipantes mais próximos são os funcionários. Nesse contexto, a organização tende a retribuir com compensações econômicas e não financeiras.

A compensação econômica (salários diretos e indiretos) inclui integralmente a formação da remuneração, que é decomposta por Chiavenato (2020, p. 30) nas seguintes formas de pagamento:

[...] Salários, bônus, recompensas, comissões, feriados, gorjetas, gorjetas, extras (periculosidade, insalubridade, bônus noturno, horas extras de serviço, etc.), participação nos lucros, pagamento de horas extras e serviços prestados pelos correspondentes monetários organizações de bem-estar social (como alimentação subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida em grupo, etc.)

Por outro lado, as compensações não financeiras, isto é, recompensas não financeiras, de acordo com Chiavenato (2020), embora não monetárias, como orgulho, autoestima, reconhecimento e segurança no emprego, impactam consideravelmente o sistema proporcionados aos indivíduos dentro da organização, ou seja, satisfação com compensação.

Do ponto de vista de muitos (senão de todos), a compensação financeira é uma necessidade vital, mas não agrega totalmente valor para estimular um melhor desempenho, sendo necessário proporcionar maior atratividade, proporcionada por incentivos. Com isso, os colaboradores, normalmente, se sentem mais valorizados e motivados a buscar melhores resultados para a organização e para si próprios.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E *FEEDBACK*

Se implementadas e gerenciadas corretamente, a avaliação de desempenho e o *feedback* muitas vezes trarão benefícios e mudanças positivas para a gestão de pessoas na organização, independentemente de sua natureza.

Para Marras (2016), a Avaliação de Desempenho (AD) é uma ferramenta de gestão que consiste ao gestor medir os resultados alcançados por um colaborador ou equipe em um determinado tempo e em um ambiente específico”. Para Tose (2012) é um meio de desenvolver o capital humano de uma empresa.

No entanto, as práticas de avaliação de desempenho geralmente são utilizadas apenas para fins de controle, não para fins de melhoria (SANTOS, 2016). Diante dessa configuração, ela não deve ser um processo de cálculo repetitivo e, por isso, deve estar vinculada a outra prática muito importante: o *feedback*.

Essa abordagem está relacionada à definição de infinito. Porém, na gestão de pessoas, *feedback* é o processo de fornecer a uma pessoa informações sobre o seu desempenho ou comportamento, visando reajustar e/ou estimular uma ou mais ações específicas realizadas anteriormente (CONSONI, 2010).

Ambas as abordagens agregam valor e estabelecem uma parceria entre o líder e o liderado. Por meio de ferramentas de avaliação de desempenho, compreendendo a performance dos colaboradores e complementando o *feedback* no processo, permite-se a interação e, por fim, a inspiração dos avaliadores a investir mais no progresso e melhoria de desempenho para a organização. Logo, observa-se que além de aumentar a produtividade, também podem auxiliar na solução de problemas no ambiente de trabalho, na alocação de investimentos em treinamento e no desenvolvimento dos atores envolvidos.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Com o passar do tempo, a definição de clima organizacional foi aprimorada e otimizada. De acordo com Dutra, Dutra e Dutra (2017), o clima organizacional é formado por sentimentos partilhados referentes ao ambiente de trabalho. Tais sentimentos, sejam positivos ou negativos, refletem no comportamento os funcionários e, conseqüentemente, no seu desempenho. Chiavenato (2020) descreve o clima organizacional como a percepção e vivência da percepção e experiência dos funcionários sobre o ambiente organizacional e influencia seu comportamento.

Dada a narrativa, pode-se dizer que o clima organizacional expressa os sentimentos dos integrantes da empresa sobre a cultura. Atendendo às suas convenções, em vista disso, penetra no comportamento dos colaboradores, sendo impactado por conflitos, situações positivas e negativas que surgem na organização e na influência de fatores externos (FERREIRA, 2017).

Dessa forma, pode-se dizer que um clima organizacional baseado em uma cultura solidificada e devidamente ajustada é essencial para ajudar a melhorar a eficiência e eficácia das pessoas na organização, pois ajuda a criar um ambiente de atendimento aos colaboradores. Em linhas gerais, as necessidades dos funcionários são levadas em consideração, ao mesmo tempo que se enfatiza a importância de como continuar a atingir os objetivos organizacionais para não ocorrer problemas mais sérios e comprometedores com o futuro da companhia (CHIAVENATO, 2020).

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) enfatiza a necessidade de proporcionar aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de bem-estar, proteção, saúde e satisfação, ou seja, o objetivo é reduzir os impactos negativos e aumentar os positivos nos funcionários (MARRAS, 2016).

França (2012) acredita que aspectos positivos da QVT estão na área organizacional, com foco na melhoria da produtividade, competitividade, resultados e imagem da empresa, bem como na qualidade dos processos e produtos. Já Chiavenato (2020) aponta que a qualidade de vida remete a criar, manter e melhorar

um ambiente de trabalho organizacional, seja nas condições físicas - higiene e segurança – como na psicológica e social.

Assim, quando o ambiente de trabalho tem qualidade, ele externa o que é entregue ao mercado e à sociedade. Assim, os seus pontos positivos podem ser significativos, pois não só melhoram a qualidade de vida dos colaboradores da empresa, mas também alteram o espaço comercial para torná-lo mais agradável, amigável e com foco na excelência.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho tem como objetivo analisar como os colaboradores de uma fábrica de pequeno porte percebem as ações de gestão de pessoas empregadas na empresa. Para tal finalidade, optou-se pela realização de uma pesquisa exploratória-descritiva. A pesquisa exploratória visa familiarizar-se com o campo de pesquisa. Constitui o primeiro estágio de uma pesquisa mais ampla e é amplamente utilizado tópicos raramente explorados e pode ser aplicado a levantamentos preliminares para se obter uma visão geral de certos fatos (Gil, 2002). Gil (2002) também destaca que a pesquisa descritiva visa compreender e interpretar a realidade sem interferências ou modificações, revelando as características de populações ou fenômenos específicos.

Com base nessa linha, optou-se por empregar a abordagem qualitativa que, segundo Barros e Lehfeld (2014), tem como intuito descobrir, explicar e compreender os fatos que estão inseridos ou que compõem uma determinada realidade. Em outras palavras, o pesquisador necessita debruçar-se sobre o seu campo de investigação e interpretar os dados que serão construídos a partir de sua interação com os demais personagens da pesquisa científica.

Quanto aos meios técnicos de investigação, optou-se por um estudo de caso. Yin (2002) afirma que os estudos de caso são investigações empíricas de fenômenos contemporâneos da vida real e que esta estratégia deve ser escolhida para responder a questões "como" e "por que" e também quando o pesquisador tem pouco controle acerca dos eventos estudados.

Em termos de coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista estruturado e elaborado no *software* Google Forms. Segundo Barros e Lehfeld

(2014), as entrevistas estruturadas são desenvolvidas por meio de perguntas fixas, sendo a sequência e o enunciado fiéis a todos os entrevistados.

O referido roteiro de entrevista possui 9 questões, sendo inspirado e elaborado de acordo com a revisão bibliográfica empregada para este estudo. Ele foi aplicado no intervalo entre 25/10/2021 à 01/11/ 2021, cujo *link* de acesso a entrevista foi enviado pelo aplicativo *WhatsApp* e via *e-mail*.

Os participantes da pesquisa foram alguns dos funcionários que atuam na empresa de pequeno porte investigada, no total de 8 entrevistados. A fim de manter a discrição e privacidade de todos os participantes e proporcionar maior segurança e conforto às suas declarações, foram utilizados pseudônimos para todos eles, inclusive, para a empresa selecionada. Logo, para efeito deste trabalho, a empresa utilizará o nome Gama. O quadro 2 apresenta o perfil dos entrevistados.

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Gênero	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo na organização (colaborador efetivo)
Entrevistado 01	Masculino	29 anos	Ensino Médio	Padeiro	6 anos e 11 meses
Entrevistado 02	Masculino	28 anos	Ensino Médio	Auxiliar de produção	3 anos e 7 meses
Entrevistado 03	Masculino	21 anos	Ensino Médio	Auxiliar Administrativo	3 anos e 2 meses
Entrevistado 04	Feminino	46 anos	Ensino Médio	Embalador	9 anos e 8 meses
Entrevistado 05	Masculino	33 anos	Ensino Médio	Mestre Forneiro	7 anos e 1 mês
Entrevistado 06	Masculino	34 anos	Ensino Médio	Auxiliar de Serviços gerais	7 anos e 5 meses
Entrevistado 07	Masculino	29 anos	Ensino Médio	Entregador	10 anos e 2 meses
Entrevistado 08	Masculino	30 anos	Ensino Médio	Motorista	9 anos e 4 meses

Fonte: Elaboração própria (2021).

E, por fim, para a análise dos dados, o método escolhido foi a análise de conteúdo que, de acordo com Flick (2009), é desenvolvida por meio de tecnologias

sofisticadas, além da interpretação após a coleta de dados, sendo um dos procedimentos clássicos de análise de material textual, independentemente da fonte. Para o processo analítico, foram determinadas sete categorias, *a priori*, baseadas na revisão bibliográfica realizada para este estudo: gestão de pessoas; recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração e incentivos; avaliação de desempenho e *feedback*; clima organizacional; e qualidade de vida no trabalho.

ANÁLISE DE RESULTADOS

A empresa estudada é uma pequena fábrica de produtos alimentícios que soma 28 colaboradores efetivos, sendo 12 na primeira unidade e 16 na segunda, fundada em Pernambuco no ano de 2008. Com a necessidade de expansão, aumento da demanda e bom desempenho em vendas, a organização decidiu ampliar e abrir outra no estado paraibano, em 2018, na cidade de Pedras de Fogo. A empresa fornece uma variedade de mais de 10 biscoitos caseiros, com a preocupação de valorizar a qualidade e a identidade dos seus produtos.

No apuramento dos dados foram direcionadas 9 perguntas, conforme explicado no tópico anterior, em conformidade com as categorias abordadas, a fim de captar dos colaboradores de uma pequena fábrica como eles percebem as ações de gestão de pessoas empregadas dentro da organização. As respostas foram obtidas diretamente dos colaboradores, sendo selecionadas as declarações mais pertinentes para o estudo.

GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com o questionamento 1, "*Como você enxerga a importância da área de recursos humanos dentro de uma organização?*", algumas das respostas apresentadas foram:

Entrevistado 02: "Pelo conhecimento que tenho, a área de RH é a responsável pelos bens mais **valiosos** da empresa e é de fato uma das áreas mais **importante** da organização já que está à frente não só de questões **burocráticas**, mas **estratégicas**."

Entrevistado 08: "Confesso que não conheço muito sobre a área, porque meu **primeiro emprego** de carteira assinada já foi nesse atual que estou até hoje, e nela **não tem** o setor de recursos humanos. Porém pelo que vejo em revistas, televisão e em outros meios de comunicação, é uma área muito importante para o **desenvolvimento da empresa**."

Entrevistado 06: "De suma importância! Tendo em vista que é a área **responsável** pela seleção, contratação, treinamento e também pela **importância humana** e burocrática dentro da empresa".

Diante das respostas apresentadas, verifica-se que na pequena empresa pesquisada não tem um setor específico de gestão de pessoas. Porém, mesmo sendo uma realidade distante dos colaboradores, por não presenciarem a sua atuação prática na organização em que trabalham, eles têm uma visão bem definida da área e também a entendem como sendo fundamental e de suma importância para o bom funcionamento e desenvolvimento de qualquer empresa.

Esta percepção deles enfatiza a importância da gestão de pessoas para o bem-estar e desenvolvimento no contexto organizacional entrando em concordância com Tolledo (1995) que afirma que a gestão de pessoas é um processo que visa melhorar o desempenho dos funcionários e da organização com um conjunto de técnicas na intenção de desenvolver o capital humano nas empresas.

A próxima pergunta levou em consideração como os entrevistados percebem a relação da empresa com eles. A seguir, encontram-se algumas das respostas elencadas:

Entrevistado 04: “Razoável, acho que deveria ter mais **comunicação** também como aceitação de diferenças relacionadas ao ponto de vista e opiniões”.

Entrevistado 05: “Um pouco a desejar! A quase uma **inexistência de diálogo** e de **objetividade** com relação aos objetivos da empresa, e dos assuntos relacionados aos colaboradores”.

Entrevistado 07: “Na maior parte do tempo boa. A empresa sempre procura nos ajudar quando precisamos, com **pouquíssimas** exceções”.

Tomando como ponto de partida as respostas acima, fica clara a divergência do ponto de vista dos colaboradores. Enquanto parte deles entende que a relação entre empresa e funcionários deixa a desejar por falta de comunicação, diálogo e até de aceitação no que diz respeito a opiniões ou sugestões apresentadas, além da falta de clareza do colaborador no tocante aos objetivos traçados pela organização. Em contrapartida, outros demonstraram satisfação, usando como argumento a boa relação, na maior parte do tempo com a organização, apontando que a empresa está disposta a ajudar quando acionada. Vale ressaltar que a boa comunicação e o saber ouvir, são inerentes a boa gestão de pessoas, assim como a transparência do planejamento estratégico.

Em consonância com o analisado, Ribas e Salim (2016) apontam que a gestão de pessoas é responsável por manter os colaboradores fiéis à estratégia e aos objetivos da organização, pois engloba toda a hierarquia existente, sendo responsável pela gestão de talentos e pelo aprimoramento do conhecimento organizacional. Na mesma linha, Chiavenato (2020) assegura que a integração, quando praticada, fortalece ainda mais o vínculo do colaborador com suas tarefas e com as pessoas do grupo de trabalho, podendo gerar maior comprometimento.

O questionamento 3 buscou identificar como a empresa poderia melhorar a gestão de pessoas do ponto de vista pessoal de cada um. Com isso foram listadas algumas das respostas mais relevantes dadas pelos respondentes:

Entrevistado 01: “Na minha concepção é preciso melhorar tendo mais **ações** de RH já que **raramente** isso de fato acontece, bem como **treinamento**. Também no que se refere em ajudar os colaboradores a entenderem com mais clareza o **planejamento** da empresa para chegar nos objetivos almejados.”

Entrevistado 03: “Por meio de um plano de carreira, **treinamento**, avaliações periódicas e um sistema de **feedbacks**, aprimoramento de **comunicação** interna, identificar o perfil dos colaboradores, saber como alcançá-los, engajá-los e abrir os canais de comunicação para todos”.

Entrevistado 06: “Buscando mais o **diálogo** diretamente com o colaborador, pois quando o colaborador vai até o gestor, ele sempre ouve e procura ajudar de alguma forma, porém quando ele não é acionado, se comporta de forma neutra aos problemas mesmo se passando diante dos seus olhos. Que acaba se passando a impressão de uma certa **omissão** da parte dele para resolver os **conflitos**”.

Segundo as respostas expostas, nota-se que existem vários pontos que precisam ser melhorados para a obtenção de boa qualidade na gestão de pessoas. Dentre eles, os que mais se destacaram foram a omissão no que tange a conflitos, a falta de comunicação, a inexistência de treinamento e a falta de nitidez sobre os objetivos da empresa bem como suas metas.

Esses obstáculos prejudicam o engajamento e o comprometimento dos colaboradores, visto que é dever da gestão de pessoas mediar conflitos internos, estabelecer parâmetros para uma comunicação fluida, além da oferta de treinamento, e formulação do planejamento estratégico de forma com que seja acessível para os envolvidos. É preciso levar em consideração o fator primordial que é o acompanhamento que deve ser prestado ao colaborador da organização.

Esta postura alinha-se ao pensamento de Vilas *et al.* (2009) que enfatizam que a gestão de pessoas é um processo de planejamento, organização, direção e controle dos indivíduos dentro da empresa, promovendo o desempenho eficiente para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais, relacionados direto ou indiretamente com a empresa.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

No que concerne ao questionamento 4, “*Como são recrutados e selecionados os colaboradores da empresa?*”, seguem algumas das contribuições feitas pelos entrevistados:

Entrevistado 08: “Não há uma seleção por meio de análise de perfil ou por currículo que são os mais comuns, mas sim por meio de **indicação** de alguém próximo do dono da empresa ou alguém do próprio meio social e **familiar** dele”.

Entrevistado 04: “São recrutados por **indicações**, pessoas do convívio social ou **familiar** do gestor responsável pela empresa, que no caso é o próprio dono”.

Entrevistado 02: “Por meio de **indicação**, não passamos por entrevistas ou qualquer tipo de seleção.”

Através das respostas dos entrevistados, é possível ver que não existe um processo de recrutamento e seleção por meio de qualificação educacional, entrevista, dinâmicas ou teste de habilidades que normalmente são mais utilizados na gestão de pessoas. Logo, a empresa deixa de levar em conta a capacitação, conhecimentos específicos e habilidades, dando relevância apenas ao conhecimento pessoal como suficiente para contratação, deixando de aproveitar talentos que poderiam, no médio e longo prazo, agregar e melhorar ainda mais o desempenho da organização.

Recrutamento de pessoal, na concepção de Marras (2016), consiste numa atividade que se encontra sob a responsabilidade da gestão de pessoas objetivando captar recursos humanos interna e externamente no intuito de aprovisionar o subsistema de seleção de pessoal na sua recepção aos clientes internos da empresa. Ainda para Marras (2016), o processo de recrutamento de pessoal inicia-se a partir de uma necessidade interna da organização no tocante à contratação de profissionais novos.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O questionamento 5 procurou averiguar de que forma é feito o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Seguem abaixo algumas das respostas apresentadas pelos entrevistados:

Entrevistado 05: “Geralmente os cargos básicos são convocados a assumirem quando da ausência dos profissionais nas férias ou do tipo, assim esses que vão no lugar dos efetivos já fazem uma espécie de **treinamento** para assumir uma vaga efetiva quando tiver uma oportunidade. E não existe nenhum tipo de desenvolvimento”.

Entrevistado 01: “No meu ponto de vista **não há** um desenvolvimento. Já em relação ao treinamento foi feito na **prática** do dia a dia com alguém que já estava a mais tempo fazendo aquilo que eu iria fazer. E assim aconteceu com **todos** aqueles que também trabalham na empresa”.

Entrevistado 07: “Em relação ao **desenvolvimento** a empresa não disponibiliza nenhum tipo. Já no que diz respeito ao treinamento, ele é feito na **prática**, no dia a dia. Normalmente o novo contratado vai alguns dias antes na empresa para **observar** e adquirir um pouco de conhecimento com os que já estão a mais tempo desempenhando aquela atividade”.

Através das respostas dos entrevistados é possível compreender que o treinamento é feito de forma empírica, que compreende basicamente na experiência e na observação, metódicas ou não. Com base no que foi analisado, a organização treina os novos contratados com a colaboração dos mais experientes na função de forma que, assim que selecionados, comparecem dias antes de começarem efetivamente para observar como os veteranos desempenham a função e com o auxílio e acompanhamento deles, desenvolvem na prática a habilidade exigida na função. No que diz respeito ao desenvolvimento, não há subsistência de nenhum tipo, deixando assim, de capacitar e desenvolver ainda mais o capital humano, perdendo a oportunidade de aproveitamento deles para ganhos futuros e crescimento da organização como um todo.

Com base nas afirmações de Marras (2016), o treinamento possui três tipos de objetivos: formação profissional, que tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função; especialização, que oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica, dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados e, por último, a reciclagem,

que possui como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

REMUNERAÇÃO E INCENTIVOS

O questionamento 6 buscou identificar junto aos entrevistados se eles consideram a remuneração e os benefícios oferecidos compatível com o que o mercado oferece. Abaixo estão algumas das respostas dadas:

Entrevistado 03: “No que diz respeito a remuneração sim, mas benefícios não tem **nenhum**”.

Entrevistado 06: “Em relação a remuneração como salário, sim! Porém não há a **existência** de benefícios nem de forma **monetária** e nem em **premiações**”.

Entrevistado 08: “A remuneração é sim **compatível** com a do mercado. Mas a respeito do incentivo não existe, assim deixando nós colaboradores meio que **desanimados**, porque sabemos que por mais que nos **esforçamos** para ter um bom desempenho, não recebemos nenhum benefício e nem um incentivo como forma de **reconhecimento** do nosso trabalho”.

Através das respostas dos entrevistados é possível ver que a totalidade dos participantes concordam que a remuneração é compatível com a que é oferecida pelo mercado. Porém, no que concerne aos benefícios, há uma concordância também entre todos sobre a existência de uma carência em sua oferta, sejam eles monetários, por premiações ou de outro tipo.

É importante frisar que, do ponto de vista de muitos, senão de todos, a compensação financeira é essencial, mas não aumenta o estímulo para um melhor desempenho, fornecendo as condições necessárias para uma maior atratividade por meio de incentivos. Com isso, os colaboradores se sentem mais valorizados e motivados a buscar melhores resultados para a organização e para si próprios. Para Chiavenato (2020), a remuneração é fundamental porque permite ao funcionário definir o que quer fazer de si, enquanto para uma empresa a remuneração representa uma despesa. Em consonância, Santos (2016) reforça que nos trâmites organizacionais, os investimentos em remuneração e incentivos são muito importantes, pois aumentam a probabilidade de aumento da produtividade e de participação dos funcionários em suas atividades, gerando mais engajamento.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E *FEEDBACK*

O questionamento 7 traz em sua seção a seguinte pergunta: “*Como é realizada a avaliação de desempenho e o feedback (prática de conversar com o colaborador e dizer se ele está executando as tarefas de maneira satisfatória)?*”. A seguir, seguem algumas das declarações coletadas:

Entrevistado 02: “A empresa só aparece para dar um Feedback quando é para **reclamar**, e **nunca** para falar ou elogiar que o colaborador está desempenhando bem a função. Essa conversa é feita através do **próprio dono** da empresa. E **não existe** uma avaliação de desempenho que busque analisar o colaborador”.

Entrevistado 04: “Só de forma **negativa!** Quando o colaborador está desenvolvendo bem a função imputada não existe um *feedback*. Mas por outro lado, quando comete erros, o gestor chega em cima para **cobrar**, sendo muitas vezes de forma exacerbada”.

Entrevistado 05: Raramente o **próprio dono** da empresa chega junto para falar sobre como está se dando o trabalho, mas **nada** de forma regular, e sim de forma **esporádica**. E **não há** uma avaliação de desempenho de forma a avaliar o funcionário”.

A partir da leitura das respostas dos entrevistados, nota-se uma certa insatisfação por parte dos colaboradores no que diz respeito ao *feedback*, em que eles alegam que não existe um retorno dos seus superiores sobre o trabalho desempenhado dentro da empresa, de forma a confirmar se o colaborador está desenvolvendo a sua função de maneira correta. Algumas vezes, a empresa dá esse retorno de maneira errônea, apresentando críticas quando acontece algum erro, passando assim uma visão negativa e distorcida da prática do *Feedback*. De acordo com Consoni (2010), trata-se de uma técnica que consiste em realizar retorno sistemático por meio dos quais os gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos.

No tocante a avaliação de desempenho foi descrito pelos entrevistados que não há uma avaliação que busque mensurar o desempenho de algo parecido. Vale a ressaltar que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão que permite aos gestores medirem os resultados alcançados pelos colaboradores ou equipes num determinado período e área. Para Marras (2016), a avaliação de desempenho é instrumento gerencial que permite mensurar os resultados obtidos por um colaborador ou por um grupo, em períodos e áreas específicas.

CLIMA ORGANIZACIONAL

O oitavo questionamento investigou como os colaboradores descrevem o clima organizacional existente dentro da empresa. Abaixo seguem algumas das respostas coletadas pelos entrevistados:

Entrevistado 01: “deixa um pouco a desejar, **entre** os colaboradores existe um clima de **harmonia** com algumas exceções, como **conflitos** com outros colaboradores de vez em quando, sendo causado muitas vezes por **falta de instrução** do gestor responsável relacionado a tarefa que cada um tem que desempenha, aí isso acaba gerando **dúvidas** entre nós e assim cada um quer fazer do jeito que quer e acha melhor, assim gerando os conflitos

Entrevistado 07: “Na maioria das vezes bom. Muito por conta dos **próprios** funcionários, sendo que a empresa não faz nada para controlar ou melhorar a situação relacionada ao clima quando não está bem. Se o clima está bom, beleza, mas se não ela é totalmente **omissa**”.

Entrevistado 08: “Na maior parte do tempo **pacífico**, que se dá muito pela **boa convivência** imposta por nós mesmos. Sendo que muitos de nós temos a visão de que a empresa é **omissa** quando há um conflito entre os funcionários que esporadicamente acontece, deixando meio que de **bolo** para eles resolverem e a empresa não faz nada para se posicionar”.

Segundo as respostas apresentadas, percebe-se que na empresa Gama, na maior parte do tempo, existe um bom clima organizacional entre os colaboradores, com exceção de poucas vezes que existem conflitos internos, apresentando-se por desencontros causados entre os colaboradores no que diz respeito a falta de instrução da empresa e do gestor responsável.

De acordo com Dutra, Dutra e Dutra (2017), o clima organizacional pode ser definido como as impressões gerais dos funcionários ou percepções sobre o local de trabalho, embora nem todos os indivíduos tenham as mesmas opiniões por terem percepções diferentes, afetando a forma como os indivíduos ou grupos se relacionam no ambiente organizacional.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para o encerramento, no questionamento 9 foi indagado aos entrevistados se na opinião deles a empresa se preocupa com a integridade física e mental dos colaboradores. Buscando entender o ponto de vista dos respondentes, foram elencadas as respostas mais pertinentes:

Entrevistado 02: “Com a integridade física sim! Por meio de **equipamentos** disponibilizados, que por muitas vezes é **negligenciado** pelos próprios colaboradores por não quererem utilizá-los. Já que no que refere-se ao mental, a resposta é não! Visto que, não há **nenhum** acompanhamento psicológico”.

Entrevistado 03: “Com a física razoavelmente, por que **disponibilizar** material de segurança porém quando acontece desse mesmo material danificar ou sumir por algum motivo, ela não se movimenta para providenciar outro, deixando por conta do colaborador. Já a mental creio que não há um indício que se **preocupe** minimamente com a nossa **integridade**. Não existe nenhum tipo de acompanhamento psicológico ou nenhuma atividade que busque melhorar a nossa **saúde mental**.”

Entrevistado 06: “A física sim, pela **disponibilidade** de matéria de segurança. Sendo que muitas vezes o **próprio** colaborador é negligente e não quer usar o equipamento. Já a respeito do mental, a história é outra, não a existência **mínima** de qualquer apoio ou suporte”.

É preciso levar em consideração o fator primordial que é a responsabilidade da empresa em manter a integridade física e emocional do colaborador. Tomando isso como ponto de partida, observa-se, através da análise das respostas dos entrevistados, que existe uma certa preocupação dos responsáveis no que se destina aos equipamentos de segurança disponibilizados, apesar da manutenção e fiscalização destes não serem feitas pela organização. Já a respeito da integridade mental, a empresa não disponibiliza nenhum tipo de acompanhamento psicológico.

Diante dessas situações, o gestor responsável precisa tomar medidas de forma a conscientizar sobre a importância dos equipamentos de segurança, assim como também adotar precauções mais rigorosas no que tange a fiscalização do uso dos equipamentos, além de dar à devida importância a saúde mental, desenvolvendo atividades com o intuito de amenizar o estresse ocupacional. Marras (2016) relata que a qualidade de vida implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas, psicológicas e sociais, o que resulta em um ambiente de trabalho agradável e amigável, melhorando substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando identificar a visão dos colaboradores em relação às ações de gestão de pessoas desempenhadas por uma pequena fábrica de produtos alimentícios, foi elaborada a seguinte problemática: **como os colaboradores de**

uma fábrica de pequeno porte percebem as ações de gestão de pessoas empregadas na empresa?

A fim de responder a este questionamento, foram elencados três objetivos específicos. No primeiro deles, identificar a gestão de pessoas e a sua aplicabilidade na empresa pesquisada, foi possível observar que a maioria dos entrevistados está na empresa há muito tempo, acarretando em uma baixa rotatividade. Apesar da organização não contar com um setor de gestão de pessoas, foi visto que ela possui um certo conhecimento da área, mesmo que superficialmente. Mesmo assim, existem falhas na gestão de pessoas, pois os colaboradores esboçaram insatisfação, apontando um descaso relacionado à gestão, além da omissão no que diz respeito aos conflitos diários, deixando de melhorar e desenvolver o seu capital humano.

No segundo objetivo específico, verificar a estrutura e indícios dos subsistemas de gestão de pessoas na organização investigada, é possível averiguar a existência dos subsistemas de gestão de pessoas, mesmo que de maneira pouco elaborada, como, por exemplo, na contratação e seleção, que é feita baseada no conhecimento pessoal do dono da empresa com o contratado, assim como no treinamento que é feito na prática do dia a dia junto aos contratados. A remuneração acompanha o que é oferecido pelo mercado, deixando a desejar no aspecto do incentivo. Em relação a avaliação de desempenho e *feedback*, não foram detectados nenhum tipo de acompanhamento, apenas reclamações sobre a forma que são abordados. No tocante ao clima organizacional, existe uma unanimidade sobre o bom ambiente entre os colaboradores, em contrapartida, no que diz respeito ao colaborador e a empresa existem dificuldades na comunicação gerando um certo desconforto entre as partes. Por fim, no que refere-se a qualidade de vida no trabalho foi detectada a preocupação da empresa com a integridade física dos colaboradores, já que ela disponibiliza equipamentos de segurança, o que já não acontece com a integridade mental, pois não existe nenhum indício de atividade que busque assegurar algum tipo de acompanhamento psicológico.

No terceiro objetivo específico, examinar a relação da Gestão de Pessoas com os seus subsistemas na empresa de pequeno porte, verifica-se que ela se dá

de maneira complexa visto ficou notório que a falta de um setor responsável pela estão de pessoas compromete o bom desempenho e o funcionamento da organização. Sendo assim, é preciso criar iniciativas que busquem recompensar esforços e propor desafios, fazendo com que os funcionários sintam que estão evoluindo na carreira e na empresa. Quando identificada uma desigualdade, os colaboradores tendem a ficar desmotivados e essa situação pode causar uma baixa produtividade. Para garantir que a empresa trabalhe com salários justos e compatíveis com o mercado, deve haver uma avaliação criteriosa da classificação dos cargos, alinhada com um acompanhamento constante dos valores pagos no mercado.

O estudo, de maneira acadêmica, contribui para enriquecer ainda mais a área de gestão de pessoas, trazendo consigo uma visão humanística dos colaboradores dentro de fábricas de pequeno porte, podendo auxiliar as pequenas e médias empresas no enfrentamento dos problemas e desafios da suas próprias realidades, abrindo também espaço para novas discussões. Além de contribuir na Administração e na tomada de decisões quanto aos gestores, não deixando de citar a magnitude do capital humano nas empresas, enfatizando ainda mais o olhar humano nos processos de gestão e liderança nas organizações.

Sobre o fator limitador desta pesquisa, destaca-se apenas a forma de coleta das informações, tendo em vista que devido à pandemia e o distanciamento social foi tomada uma medida alternativa para a elaboração da pesquisa com a adoção da entrevista de forma estruturada (via *Google Forms*). Adicionalmente, em alguns casos, os entrevistados não se mostraram tão dispostos a responder o roteiro, alongando o período de coleta e restringindo a obtenção de mais informações.

Em relação a estudos futuros, recomenda-se fazer uma análise em empresas de grande, médio e pequeno porte, dando prioridade aos funcionários e avaliando a visão deles em relação às respectivas organizações em que trabalham. Por fim, como última sugestão, analisar como é a percepção dos colaboradores de empresas bem-sucedidas no mercado e fazer uma comparação dos ganhos alcançados nelas no que se refere à gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 2014.
- BECKERT, M.; NARDUCCI, V. **Gestão de pessoas nas organizações públicas**. Curitiba: Juruá, 2018.
- BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas**: 2010 Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 11 de setembro de 2021.
- CONSONI, B. **A importância do feedback**. 2010. 54 f. TCC (Graduação em Administração) - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis, São Paulo, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.
- FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017
- FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**: as pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- G1, **Micro e pequenas empresas foram as que mais geraram emprego com carteira assinada em 2020, diz Sebrae**. 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2021/02/02/micro-e-pequenas-empresas-foram-as-que-mais-geraram-empregos-com-carteira-assinada-em-2020.ghtml>> Acesso em: 15 setembro 2021.
- LACOMBE, F. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MELO, F. A. O.; SANTOS, A. R.; HAYASHIDA, M. C. B. P.; MACHADO, T. F. A. Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do perfil do Líder. 2012. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/fotos2012.php>. Acesso em: 13 setembro 2001.

NOE, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**: teoria e prática. 6. ed. Porto Alegre: Amgh, 2015.

RIBAS, A. L.; SALIM, C. R. **Gestão de pessoas para concursos**. 3a. ed. Brasília: LeYa Alumnus, 2016.

ROSSINI, C. O. **Gestão de pessoas nas pequenas empresas**: realidade e perspectivas na cidade de Mogi Guaçu. 2017. 189 f. Dissertação (Doutorado em Administração) - Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, São Paulo, 2017.

SANTOS, D. **Práticas de gestão de recursos humanos nas pequenas e médias empresas**: estudo multicaso. 2016. 118 f. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais) - Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal, 2016.

TOSE, M. G. L. S. A prática da avaliação de desempenho humano em empresas fabris. **Gestão e Conhecimento**, Poços de Caldas, v. 7, n. 1, p. 61-77, mar. 2012.

VILAS, B.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas** .1a Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2002.