



Universidade Estadual
da Região Tocantina
do Maranhão

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA REGIÃO TOCANTINA DO MARANHÃO –UEMASUL
– CAMPUS IMPERATRIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E LETRAS – CCHSLCURSO DE
ADMINISTRAÇÃO – BACHARELADO

ANTONIO DEYLON LIMA CARNEIRO

**GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS NO CENTRO DA AVENIDA
GETULIO VARGAS, IMPERATRIZ-MA**

Imperatriz
2022



Universidade Estadual
da Região Tocantina
do Maranhão

ANTONIO DEYLON LIMA CARNEIRO

**GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS NO CENTRO DA AVENIDA
GETULIO VARGAS, IMPERATRIZ-MA**

Artigo apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão / Centro de Ciências Humanas, Sociais e Letras, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa Me. Iracema Rocha da Silva

Imperatriz
2022



Universidade Estadual
da Região Tocantina
do Maranhão

C289g

Carneiro, Antonio Deylon Lima

Gestão de pessoas nas pequenas empresas no centro da Avenida Getulio Vargas, Imperatriz- MA / Antonio Deylon Lima Carneiro. – Imperatriz, MA, 2022.

24 f.; il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Bacharel em Administração) – Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL, Imperatriz, MA, 2022.

1. Gestão de pessoas. 2. Empresa. 3. Recursos Humanos. I. Título.

CDU 658

Ficha elaborada pelo Bibliotecário: **Raniere Nunes da Silva CRB13/729**



Universidade Estadual
da Região Tocantina
do Maranhão

ANTONIO DEYLON LIMA CARNEIRO

**GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS NO CENTRO DA
AVENIDA GETULIO VARGAS, IMPERATRIZ-MA**

Artigo apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão / Centro de Ciências Humanas, Sociais e Letras, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 31 / 08 / 2022

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Me. Iracema Rocha da Silva – (Orientador(a))
Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL

Prof(a). Dr. Júlio Rodrigues – (Membro)
Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL

Prof(a). Me. Raimundo Gomes Barros – (Membro)
Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL



SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	5
1 INTRODUÇÃO.....	6
2 GESTÃO DE PESSOAS: Conceitos e estratégias.	7
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	12
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	14
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS	23

RESUMO

A gestão de pessoas envolve tarefas formais e processuais, como empregar, treinar, avaliar e disciplinar funcionários, mas de forma que garanta que o indivíduo e equipe tenha os recursos necessários para executar seu trabalho, com o foco no bem-estar do colaborador, com a utilização de estratégias de mediação de conflitos para resolver problemas e desenvolvendo no funcionário a confiança necessária na empresa e no próprio trabalho. O presente artigo visa tratar sobre a gestão de pessoas em pequenas empresas da cidade de Imperatriz – MA, especificamente na avenida Getúlio Vargas. Para tal, será utilizada uma abordagem qualiquantitativa, em que primeiramente se realiza um levantamento bibliográfico sobre o conceito de gestão de pessoas e seus impactos em pequenas empresas. Logo após, é feito um questionário com gestores de 33 empresas da avenida Getúlio Vargas, em que os resultados serão apresentados em forma de gráficos e analisados, para que se entenda se eles conhecem a gestão de pessoas, se sim, como ela é aplicada na empresa e observar a relação entre a empresa e o colaborador. No trabalho em questão, pode-se observar que a gestão de pessoas é sim, conhecida entre as empresas e que algumas aplicam seus conceitos, mas que há ainda muito a ser aplicado para que haja uma dinâmica mais fluida entre funcionário e a empresa, que pode ser resolvida com a capacitação dos gestores e dos colaboradores das mesmas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Pequenas Empresas. Imperatriz-MA.

ABSTRACT

People management entails formal and procedural tasks such as hiring, training, evaluating, and disciplining employees, but in a way that ensures the individual and team have the necessary resources to perform their work, with a focus on the employee's well-being, the use of conflict mediation strategies to solve problems, and developing in the employee the necessary trust in the company and in the work itself. This essay is about people management in small enterprises in Imperatriz, MA, notably on Avenida Getúlio Vargas. To that purpose, a qualitative-quantitative method will be applied, beginning with a bibliographic study on the notion of people management and its implications for small firms. Soon after, a questionnaire is distributed to managers from 33 companies on Avenida Getúlio Vargas, with the results presented in the form of graphs and analyzed to determine whether they are familiar with people management, if so, how it is used in the company, and to observe the relationship between the company and the employee. In the work in question, it can be seen that people management is well-known among businesses and that some utilize its concepts, but that there is still much to be done to create a more fluid dynamic between employee and firm, which may be solved through manager and employee training.

Keywords: People Management. Small Business. Imperatriz-MA.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é um subconjunto da gestão de recursos humanos que envolve a organização de indivíduos e a formação de equipes para melhorar o desempenho do negócio. Contratar o pessoal adequado, treinar e capacitar cada funcionário para atingir todo o seu potencial, comunicar de forma eficaz entre todas as equipes e orientar todos os membros da equipe em direção a um único objetivo são componentes de uma gestão de pessoas bem-sucedida. Um gerente de pessoas eficaz visa capacitar seus funcionários em vez de agir de forma ditatorial, o que pode ter um impacto significativo nos resultados e na cultura de uma empresa. (Dutra et al., 2017) a gestão de pessoas deve inspirar e fornecer as condições necessárias para que a organização e seus membros se desenvolvam mutuamente e em seus relacionamentos.

Nas micro e pequenas empresas, onde, o número de funcionários por si só é reduzido devido ao volume operacional, a capacidade de recursos humanos é limitada ou praticamente inexistente, sendo em muitas vezes apenas incumbido ao patrão (ou ao gerente) realizar as contratações, análise de currículos, demissões, entre outros. Nestes casos, a gestão de pessoas se faz ainda mais necessária, pois, ao ter este contato mais direto na relação vertical “patrão x empregado”, as relações de poder de um para com o outro ficam mais evidentes, o que pode prejudicar a visão do funcionário como parte essencial da empresa. (LEMES, 2019) Ressalta que a qualificação para os profissionais que lidam diretamente com as pessoas nas pequenas empresas é importante para tornar a gestão mais eficaz e segura.

Dessa forma, o seguinte trabalho tem como problema, de que forma a gestão de pessoas, contribui para o crescimento das pequenas empresas situadas no centro da avenida Getúlio Vargas em Imperatriz-MA. Visa identificar o processo de gestão de pessoas nessas pequenas empresas, com o foco em como os gestores veem a gestão de pessoas relacionada ao crescimento da empresa. Primeiramente, o trabalho identifica o conceito de gestão de pessoas e como a mesma pode influenciar nas oportunidades de melhoria das pequenas empresas. Por fim, o projeto realiza uma pesquisa de campo, por meio de questionário, com o foco de observar a necessidade da gestão de pessoas para a melhora na relação entre funcionário e gestor, de forma que o funcionário seja visto e lembrado como parte essencial da empresa em que está prestando serviços. O trabalho irá demonstrar quais são os principais desafios enfrentados pelos gestores de RH e líderes de equipe as necessidades dos colaboradores, e identificar as adaptações da gestão de pessoas em período de pandemia.

2 GESTÃO DE PESSOAS: Conceitos e estratégias.

A gestão de recursos humanos está sendo progressivamente substituída pela "gestão de pessoas". No entanto, não se pode considerar como sinônimos, pois a filosofia de gestão de pessoas é baseada na ideia de que os trabalhadores devem ser tratados como indivíduos e não como recursos a serem utilizados para fins lucrativos, pois o aprimoramento da experiência do funcionário e o aumento dos níveis de engajamento, motivação e satisfação no trabalho decorrentes da atenção ao bem-estar têm uma influência significativa no sucesso organizacional (AVILA & STECCA, 2015).

A gestão de pessoas adota uma abordagem baseada nas partes interessadas para gerenciar a relação de emprego. Isso reconhece a necessidade de atender os interesses dos proprietários de uma corporação ou as necessidades dos responsáveis pelo funcionamento de uma organização pública ou sem fins lucrativos. Além disso, reconhece os interesses da gestão e as obrigações da organização para com seus fornecedores e o público em geral, como a comunidade em que essa empresa oferece seus serviços (AVILA & STECCA, 2015).

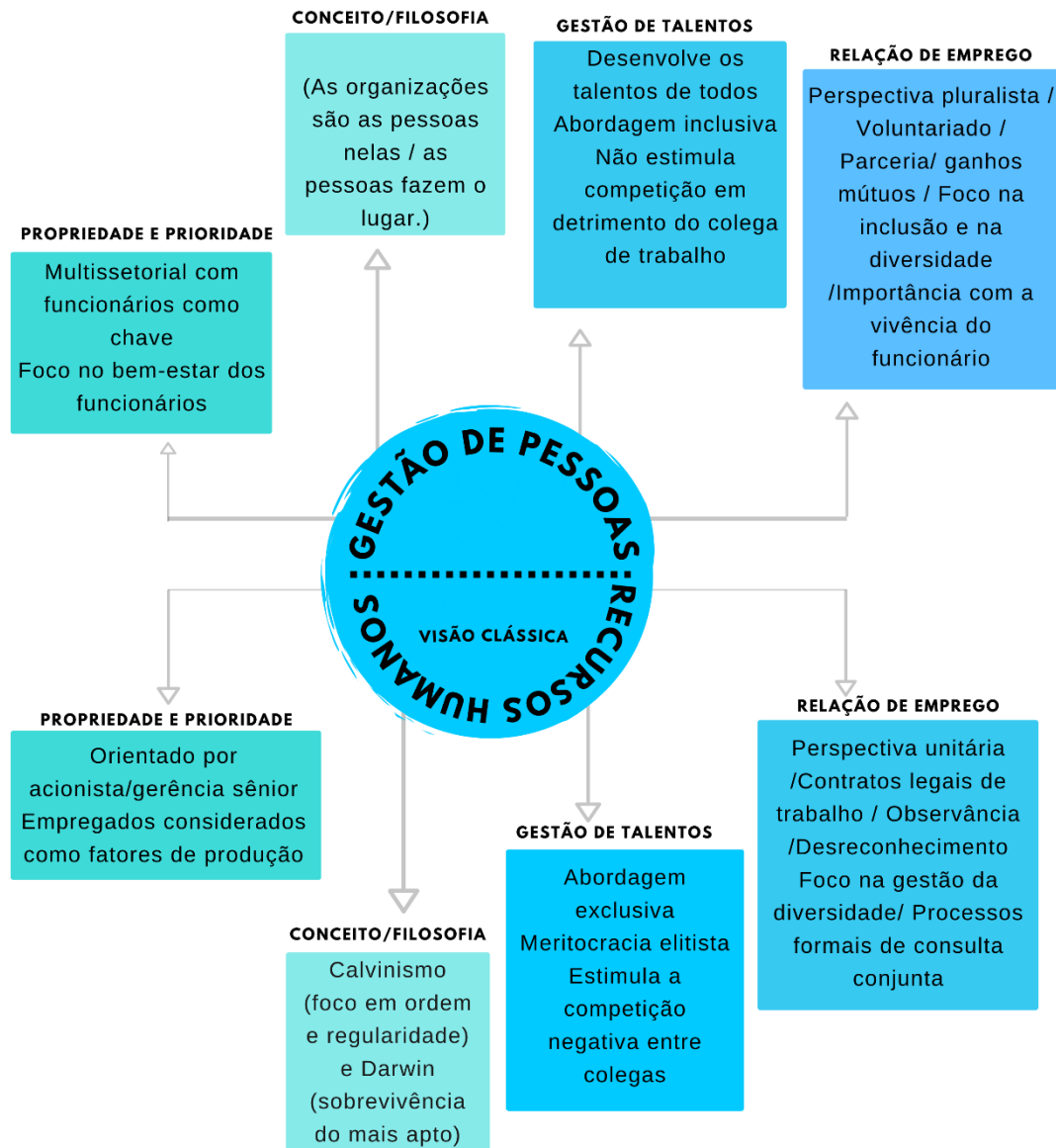
No entanto, a partir da gestão de pessoas, a empresa também reconhece e atua de acordo com os interesses de seus colaboradores. As pessoas não são vistas apenas como recursos - mercadorias ou componentes descartáveis da produção a serem explorados à vontade dos proprietários e gerentes. O seu objetivo é encontrar um equilíbrio entre as necessidades dos funcionários e as de outras partes interessadas, buscando práticas de emprego que sejam socialmente justificáveis e benéficas e evita a tentação de se concentrar nos objetivos estratégicos da empresa em detrimento do bem-estar dos indivíduos dentro da organização (OLIVEIRA, 2018).

A gestão de pessoas se concentra na experiência do funcionário – tudo o que os funcionários encontram, percebem e sentem ao longo do trabalho, desde o primeiro dia. O gerenciamento da experiência do mesmo é um procedimento "de baixo para cima" e não "de cima para baixo". O primeiro passo é determinar como os trabalhadores veem sua experiência de trabalho na empresa e, com base nessa análise, determinar o que precisa ser feito para solucionar eventuais problemas e melhorar a sua experiência (OLIVEIRA, 2018).

A criação de estratégias de gestão de pessoas em uma organização que atendam aos interesses e demandas de todos os seus públicos é o foco da gestão

estratégica. As distinções entre gestão estratégica de pessoas e gestão estratégica de recursos humanos são descritas na Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Relações entre a visão clássica de Recursos Humanos vs Gestão de Pessoas.



Fonte: Adaptação do autor (2022)

Outras situações podem ser comparadas entre a abordagem dos Recursos Humanos em comparação ao de gestão de pessoas. Por exemplo, a visão clássica prioriza o ajuste estratégico (integração vertical e horizontal), mas dá muita ênfase ao ajuste vertical como forma de avançar nos objetivos da empresa e de seus proprietários. Já a gestão de pessoas reconhece a importância do ajuste estratégico,

mas dá mais ênfase a uma abordagem multissetorial, promovendo os interesses dos proprietários e dos funcionários (BICHUETTI, 2020).

Além disso, o RH pensa principalmente no sucesso em termos de resultados financeiros, e possui a tendência a colocar os interesses comerciais antes das pessoas. Adota a posição de que não é apenas desejável, mas também prático, criar e implementar um conjunto de estratégias integradas e abrangentes que influenciam holisticamente o sucesso da empresa. A gestão de pessoas, por sua vez, vê o desempenho como a capacidade da empresa de atender aos requisitos de todos os seus colaboradores, incluindo a comunidade, e não apenas em termos financeiros (BICHUETTI, 2020).

A estratégia organizacional de pessoas descreve a pretensão da empresa em relação às suas políticas e procedimentos de gestão de pessoas, bem como a forma como eles devem ser articulados entre si e com o plano de negócios. Deve ser fundamentado nos princípios que uma empresa acredita que orientam sua estratégia de gestão de sua força de trabalho (MARRAS, 2017).

Neste caso, algumas vertentes do modo de gerir são aplicados, podendo ser relacionados à alta performance do funcionário ou ao seu nível de comprometimento com a empresa. O objetivo da gestão de alto desempenho é influenciar o desempenho de uma organização por meio de sua força de trabalho em termos de crescimento, ganhos, satisfação do cliente, produtividade, qualidade e, eventualmente, a criação de mais valor para o acionista. O objetivo é fazer isso por meio de práticas rigorosas de contratação e seleção, treinamento abrangente e pertinente e atividades de desenvolvimento gerencial, esquemas de pagamento de incentivos e métodos de gerenciamento de desempenho (MARRAS, 2017).

A ideia de mutualidade – que as empresas são formadas por indivíduos que têm interesses comuns e que a administração e os funcionários são interdependentes e se beneficiam dessa interdependência – é uma das marcas do conceito de gestão de pessoas. Isso exige que as empresas abandonassem seu foco anterior no controle e adotassem uma abordagem de compromisso que inclui dar mais responsabilidade aos funcionários, incentivando-os a participar e ajudando-os a encontrar satisfação em seu trabalho, uma característica da gestão baseada no grau de comprometimento com a empresa (MARQUES, 2015).

Nestes casos, em que o conceito de gestão de pessoas está sendo inserida nas relações interpessoais e hierárquicas dentro da empresa, ainda há necessidade

de figuras-chave dentro da organização para que ela alcance o seu maior potencial. Uma das principais figuras é o líder, e na gestão de pessoas, pode ser o patrão, o gerente ou qualquer figura que forme parcerias. Orientar um grupo de trabalhadores é a essência da liderança. Pode-se dizer que há três ramificações da liderança: metas, uma equipe de seguidores e um 'contrato' entre o líder e os liderados (MARQUES, 2015).

Sem objetivos, a liderança é um esforço infrutífero. Os objetivos devem vir em primeiro lugar, pois mesmo equipes tecnicamente sem liderança 'elegerão' um líder depois de determinar onde estão e para onde desejam ir. Sem uma equipe de seguidores, o 'líder' é um colaborador solitário e, independentemente de quão altamente motivado e eficaz ele possa ser, ele não pode ser considerado um verdadeiro líder sem visão. Sem um contrato, a atividade fica desfocada, o progresso é aleatório ou inexistente e as metas não são cumpridas dentro dos limites (orçamentários e temporais) exigidos (GASALLA, 2017).

Grandes líderes empregam visão, talento, inspiração e habilidades para continuamente ultrapassar os limites em busca da missão de sua organização e, em troca, eles adquirem conhecimentos, habilidades e características de uma vida inteira, de forma que olhe os seus funcionários ou colegas não somente como máquinas fornecedoras de capital, mas como parte essencial da empresa (GASALLA, 2017).

Pode haver uma percepção de que as práticas pretendidas de gestão de pessoas podem diferir das práticas reais, e que confiar apenas no que é declarado e não no que realmente está em vigor pode resultar em implementação ineficaz e descobertas ambíguas em estudos que examinam a relação entre as práticas de RH e o desempenho organizacional. O conceito de visibilidade do funcionário para os objetivos estratégicos oferece mais informações sobre o processo de implementação. Se os trabalhadores não compreendem ou não sabem como contribuir para os objetivos estratégicos, é duvidoso que o façam de forma eficaz (GASALLA, 2017).

As duas principais áreas de atuação dos profissionais de gestão de pessoas são as transacionais e as transformadoras ou estratégicas. Os componentes de prestação de serviços da gestão de pessoas – recrutamento, treinamento, tratamento de preocupações do funcionário, cumprimento da lei e serviços de funcionários são chamados de atividades transacionais (DEMO et al., 2018).

A criação e implementação de estratégias de pessoas integradas entre si e voltadas para o alcance dos objetivos da empresa, como gestão de talentos e gestão

de desempenho, são exemplos de atividades estratégicas de gestão de pessoas. É importante ressaltar que os colegas de gestão de linha e os especialistas em pessoas estratégicas colaboram no desenvolvimento e implementação contínuos do plano da empresa. No entanto, os especialistas em recursos humanos não devem colocar as metas de negócios acima das morais (DEMO et al., 2018)

A gestão de pessoas deve acertar suas operações de entrega de serviços transacionais – é isso que ela precisa realizar diariamente, e sua posição entre os gerentes de linha depende muito disso. No entanto, a credibilidade dos profissionais de recursos humanos, sobretudo nos níveis superiores, passa também pela sua capacidade de dar um contributo estratégico que garanta à empresa a quantidade e qualidade necessárias de colaboradores qualificados e motivados (DEMO et al., 2018).

Ao projetar e implementar a estratégia de pessoas, os membros da função de gestão de pessoas devem adotar uma abordagem colaborativa com os gerentes. Além das atividades mais óbvias de comunicar a estratégia, estabelecer e gerenciar programas de envolvimento, coaching e treinamento, monitorar a implementação, avaliar a eficácia da estratégia e propor qualquer ação corretiva necessária, este é um componente necessário do papel (BRITO et al., 2017).

A parceria envolve a colaboração com os gerentes para abordar preocupações, resolver dificuldades e, mais importante, implementar novas políticas e práticas de gestão de pessoas. Na modalidade de parceria, continuarão a explicar a política e as atribuições do gestor na execução da mesma, bem como prestar assistência e recomendações. Com uma abordagem de parceria, no entanto, o profissional de RH estará mais preocupado em conhecer as questões e preocupações específicas dos gerentes e colaborar com eles para chegar a um consenso sobre como proceder. Será uma questão de acordo, não de prescrição (BRITO et al., 2017).

Ao atuar como parceiros, os profissionais de recursos humanos devem demonstrar aos gerentes que compreendem o ambiente operacional e as dificuldades que encontram. Os especialistas em gestão pessoal devem ser vistos como colegas que conquistam o negócio e ouvirão os gerentes quando eles oferecerem ideias ou reservas de voz sobre uma nova política. Contanto que as revisões não alterem fundamentalmente a política, eles explorarão várias maneiras e concordarão com quaisquer modificações necessárias. Quando a nova política for implementada, eles trabalharão ao lado dos gerentes e colaboradores, não como um instrutor prescritivo,

mas como um coach (BRITO et al., 2017).

Os princípios na noção de recursos humanos servem de base para o conceito de gestão estratégica de pessoas. No entanto, oferece uma perspectiva mais abrangente sobre como os trabalhadores devem ser tratados. Os requisitos para adequação estratégica, uma abordagem multissetorial, o desenvolvimento das capacidades humanas, crescimento e segurança, integração social, direitos e representação, a relevância social do trabalho, um ambiente de trabalho seguro e saudável, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e justas recompensas são os principais princípios da gestão de pessoas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada foi de caráter bibliográfico onde foram feitas pesquisas através da leitura de artigos, livros, textos publicados em sites que auxiliaram a pesquisa e ainda foi realizada a pesquisa de campo com questionários e entrevista. O principal benefício da realização de pesquisa bibliográfica é que ela permite ao pesquisador cobrir uma gama muito mais ampla de fenômenos do que poderia realizar com a pesquisa direta (GIL, 2017). A pesquisa bibliográfica é um tipo especial de produção científica que se baseia em textos como livros, artigos científicos, resenhas, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, notícias e resumos (LAKATOS, MARCONI, 2021).

A segunda fase da pesquisa foi feita em forma de pesquisa de campo. Para Vergara (2016), a pesquisa de campo é a investigação empírica realizada na área onde um fenômeno ocorre, ocorreu ou onde há explicações potenciais para ele. Ela envolve a observação de eventos e fenômenos como eles ocorrem naturalmente, a coleta de dados sobre eles e o registro de variáveis que são consideradas importantes para sua análise (LAKATOS, MARCONI, 2021).

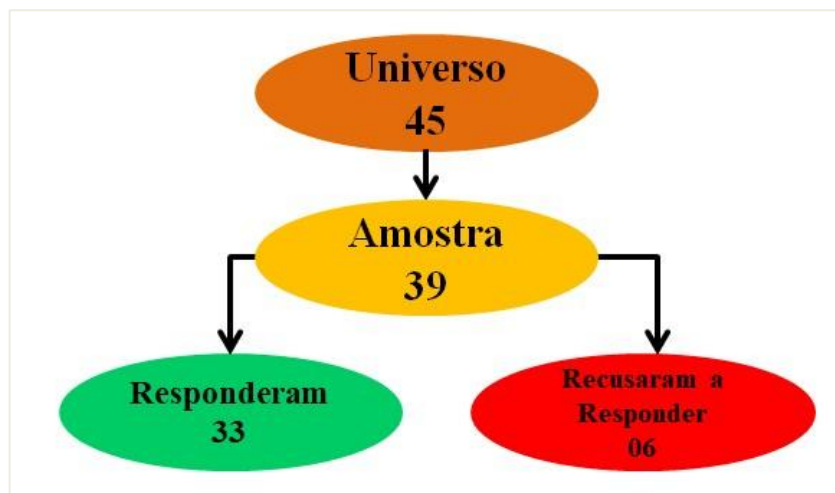
Para realizar o levantamento da pesquisa foram usados os métodos de abordagem qualitativa e quantitativa. Para Gil (2017), o levantamento trata-se da solicitação de dados a um grupo significativo de pessoas acerca do que está sendo investigado para, mediante análise quantitativa, serem obtidos os resultados correspondentes aos dados coletados.

No que se refere as abordagens quantitativa e qualitativa, Nova et al. (2019),

relata que a abordagem quantitativa é uma tentativa de medir o fenômeno em estudo, sendo ou não problemas quantificáveis em sua generalidade. Já a qualitativa, por outro lado, dedica-se a uma investigação detalhada dos fenômenos de pequenos grupos e busca investigar toda a sua complexidade. Portanto, mais do que quantificar, o objetivo é qualificar. Em vez de reduzi-lo a um número, deve ser coberto em muitas palavras.

Após realizar a coleta de dados, foi identificado que o universo seria 45 entrevistados, sendo estes pequenas empresas. A amostra para realizar o questionário seria de 39 entrevistados, onde o organograma apresentado na Figura 2 demonstra que, da amostra, 33 responderam e 6 se recusaram a responder.

Figura 2 - Organograma da pesquisa



Fonte: O autor (2022)

A coleta dos dados foi realizada via internet por meio da plataforma Google Formulários, com perguntas que foram criadas dentro do tema exposto a fim de atender os objetivos da pesquisa. O formulário aplicado continha um total de 13 questões, onde 11 questões são objetivas e 2 questões discursivas, que foram aplicadas nos gestores e/ou gerentes de pequenas da Avenida Getúlio Vargas na cidade de Imperatriz-MA.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente estudo realizou questionário com 33 pessoas que estão vinculadas a gestão de pessoas nas pequenas empresas da Av. Getúlio Vargas, na cidade de Imperatriz-MA. Na Tabela 1 a seguir, pode-se ver os principais dados relacionados à idade, gênero, escolaridade e tempo de empresa dos entrevistados:

Tabela 1 – Dados sociodemográficos dos entrevistados.

Faixa etária	
18 a 25 anos	21,2%
26 a 35 anos	21,2%
36 a 45 anos	33,3%
46 anos ou mais	24,2%
Gênero	
Masculino	45,4%
Feminino	51,5%
Outro	3%
Escolaridade	
Fundamental incompleto	3%
Fundamental completo	3%
Médio incompleto	6%
Médio completo	24,2%
Superior incompleto	33,3%
Superior completo	18,1%
Especialização completa	9%
Tempo de empresa	
0 a 6 meses	9%
7 meses a 1 ano	9%
1 a 2 anos	9%
2 a 4 anos	18,1%
A mais de 4 anos	54,5%

Fonte: O autor (2022)

Pode-se observar que, na Tabela 1, 21,20% são de pessoas jovens e no início da fase adulta dentre os entrevistados, entre 18 e 35 anos. Segundo o GEM BRASIL 2019 (2020), a faixa etária prevalecente de empreendedores ou de gestores na área comercial no Brasil é de pessoas entre 45 e 54 anos, sendo cerca de 11,9 milhões de pessoas. No entanto, a taxa de empreendedores ou gestores de empresas vêm crescendo entre os jovens e pessoas no começo da vida adulta (18-35 anos), sendo maior, por exemplo, do que na faixa etária acima dos 55 anos. Tais dados mostram a

tendência do mercado de se diversificar, com a entrada de pessoas mais jovens na área dos negócios, gestão e empreendedorismo.

Em relação ao gênero, na Tabela 1 observou-se que, dentre os entrevistados, 51,5% foram mulheres, o que entra como contraponto com os dados do GEM BRASIL 2019 (2020) que demonstra que os homens ainda dominam a área comercial ou de gestão no país. Segundo análise de Azevedo (2021), a inserção da mulher em micro e pequenas empresas se mostra significativo a cada ano, no entanto, as empresas são menos longevas e são mais inseridas em contextos domésticos, devido a questões históricas, como a jornada dupla de trabalho, a permanência da mulher em casa para a criação dos filhos e desigualdades salariais.

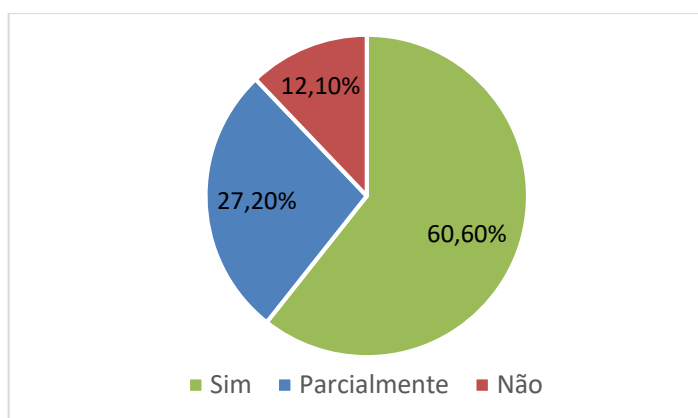
Em relação à escolaridade, na Tabela 1, as principais categorias dos entrevistados se alternam entre Ensino Médio Completo (24,2%), Superior Incompleto (33,3%) e Superior Completo (18,1%). É evidente que, as pequenas empresas da Av. Getúlio Vargas possuem empreendedores e gestores com um nível de escolaridade maior, muitos deles buscando integrar o estudo no ensino superior com a sua área de trabalho. Na pesquisa realizada pelo SEBRAE(2021) perfis que impactam o ambiente dos pequenos negócios, explica no perfil de lider empresarial no que tange a escolaridade que esse grupo procura conhecimento com aplicabilidade prática e rápida. Detalha que 1% possuem o ensino fundamental, 10% possuem o ensino médio, 30% possuem ensino superior, 45% possuem pós-graduação, 11% possuem mestrado e 3% possuem doutorado.

Inserindo-se mais no contexto dos pesquisados, na Tabela 1 pode-se observar que 54,5% dos entrevistados possuem mais de 4 anos na empresa, 18,10% possuem entre 2 a 4 anos na empresa, já 9% possuem entre 1 a 2 anos, 9% possuem entre 7 meses e 1 ano e 9% possuem entre 0 a 6 meses. Tal fator já pode ser considerado como um bom indicativo da qualidade da gestão de pessoas das empresas pesquisadas, pois segundo DEMO et al. (2018), quanto maior a satisfação do colaborador na empresa, maior tende a ser o tempo de permanência dele na empresa.

Os Gráficos 1 a 7 a seguir trazem dados relacionados à considerações sobre a qualidade do treinamento, compatibilidade de salário, função e sobre os processos de gestão de pessoas nas empresas entrevistadas, a responsabilidade da motivação dos funcionários, os principais desafios sofridos na gestão de pessoas da empresa e se há feedback constante do gestor para o funcionário.

Para os dados dispostos no Gráfico 1, 60,60% dos entrevistados afirmam que receberam treinamento adequado para a função que atua na empresa. Para Ribeiro (2017), é importante que, para que a empresa tenha sucesso, haja capacitação da equipe, não só no primeiro momento, mas que seja um objetivo do gestor e da equipe de recursos humanos o crescimento individual e corporativo do seu colaborador na empresa.

Gráfico 1 – Considerações dos entrevistados sobre receber treinamento adequado para a função.



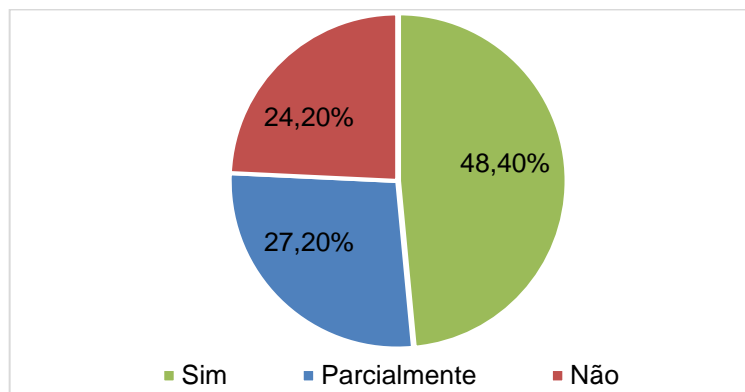
Fonte: O autor (2022)

Em relação à compatibilidade de salário, no Gráfico 2, 48,40% indica que possui salários compatíveis com a sua função. No entanto, cerca de um quarto dos entrevistados acha que seu salário é parcialmente compatível ou não é compatível com a função exercida. No anuário do SEBRAE (2018), relata-se que a remuneração média dos funcionários de micro e pequenas empresas é de R\$ 1927,00, valor pouco acima do salário mínimo. Em grandes empresas, como comparação, o anuário mostra que para funções similares o salário médio passa a ser R\$ 2858,00, ou seja, cerca de 48% maior.

Além disso, é relevante citar que, em grandes empresas, é maior a oferta de benefícios (plano de saúde, vale-alimentação, vale-transporte, entre outros) em comparação a micro e pequenas empresas. Assis (2020), em seu trabalho, traz a relação entre a remuneração e a recompensa, e como é importante o gestor tratar com seus colaboradores sobre as funções de cada um e como a sua remuneração se reflete nisso, mas deve-se atentar e conscientizar também que o salário deve ser

equivalente às funções realizadas dentro da empresa, reconhecendo os esforços de cada funcionário que ali atua.

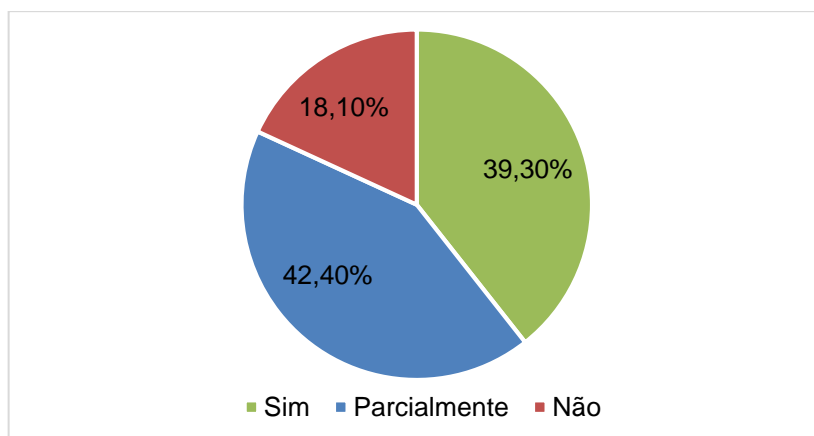
Gráfico 2 – Considerações dos entrevistados sobre a compatibilidade entre função e remuneração.



Fonte: O autor (2022)

Se tratando da gestão de pessoas, o Gráfico 3 ressalta que 42,4% dos entrevistados conhecem de forma parcial, 39,30% afirmam conhecer e 18,10% não conhecem. Segundo Dutra et al. (2017) As organizações estão cada vez mais complexas não só em relação a tecnologia, mas também no termo relacional e devido a essa complexidade a liderança precisa ter profundo conhecimento e estar preparada.

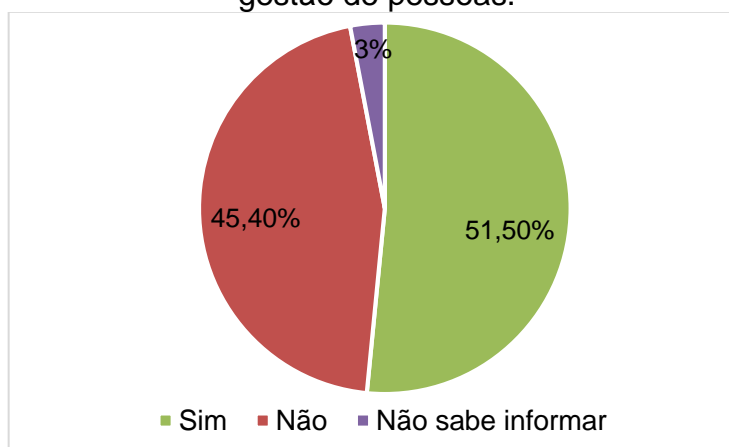
Gráfico 3 – Considerações sobre o conhecimento do processo de gestão de pessoas entre os entrevistados.



Fonte: O autor (2022)

No Gráfico 4, 51,5% das empresas dos entrevistados possui recursos voltados à área, 45,40% não possui e 3% não souberam informar, o que mostra uma ampliação da necessidade de evoluir os modelos de relações entre a empresa e o colaborador, e que os comerciantes da cidade de Imperatriz estão abertos a isso. Porém, a quantidade de empresas que não possui ainda é uma quantidade relevante. Para Lemes (2019) A atuação da gestão de pessoas está ligada em tudo que envolve as pessoas dentro da organização. Sendo a área encarregada desde as situações relacionadas as questões de departamento pessoal ao trabalho de capacitação e engajamento das pessoas que a gestão de pessoas proporciona vantagem competitiva e auxilia a empresa a alcançar seus objetivos.

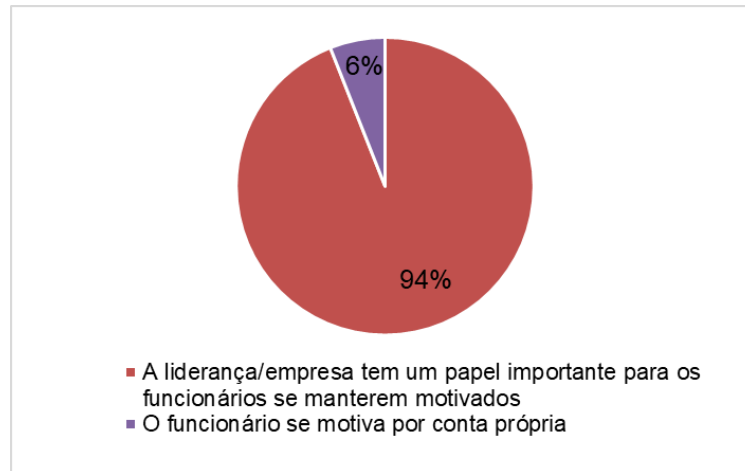
Gráfico 4 – Índice entre as empresas entrevistadas que possuem área voltada para gestão de pessoas.



Fonte: O autor (2022)

No Gráfico 5, os entrevistados expressam sua opinião em relação à importância da motivação, um dos principais desafios enfrentados na gestão de pessoas e na empresa. Primeiramente, podemos observar que, para os entrevistados, 94% vê como a liderança/empresa ter um papel importante para manter a motivação dos funcionários. Ribeiro (2017) concorda com tal assertiva, pois uma das principais características da ação da gestão de pessoas na equipe é a motivação da mesma para cumprir suas tarefas, sem tratar de aspectos meritocráticos e levando em consideração o recorte familiar, social e econômico dos funcionários.

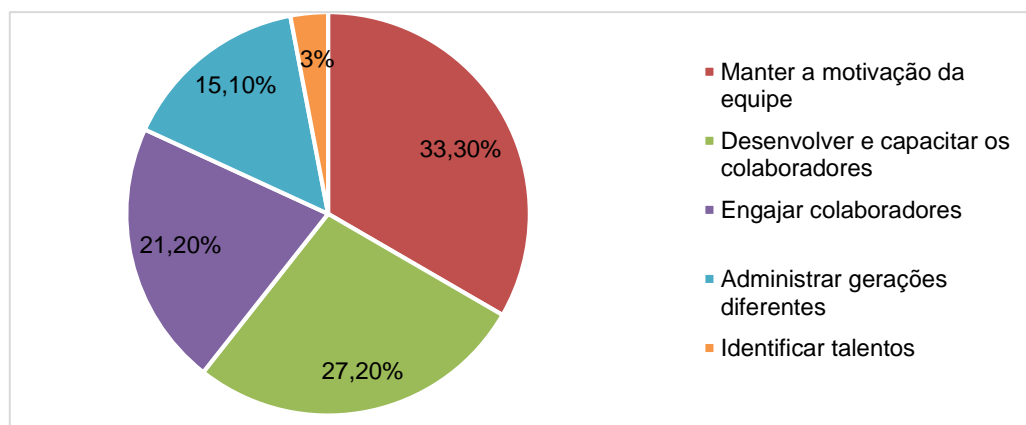
Gráfico 5 – Opinião dos entrevistados sobre a responsabilidade da motivação dos funcionários.



Fonte: O autor (2022)

Dado isto, as principais dificuldades e desafios da gestão de pessoas nas empresas participantes da pesquisa, apresentados no Gráfico 6, se deve a motivar os funcionários, sendo seguido pela capacitação dos mesmos e o engajamento de colaboradores. Nos modelos comuns de recursos humanos, onde a relação patrão-empregado é vertical, os interesses do colaborador na empresa não são validados e nem seu recorte socioeconômico, pode ser difícil obter a motivação dos mesmos em contribuir, trabalhar e direcionar seus esforços em prol do todo (RIBEIRO, 2017). Assim, pode-se dissertar que, é necessário que haja capacitação, não apenas dos funcionários, mas do dono da empresa e/ou gestor para lidar, motivar e capacitar os seus funcionários.

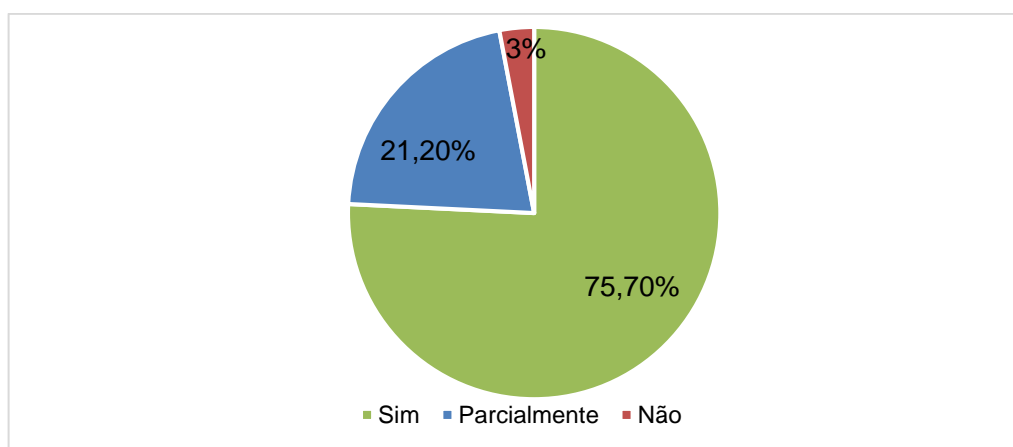
Gráfico 6 – Opinião dos entrevistados sobre os principais desafios sofridos em suas empresas.



Fonte: O autor (2022)

O que chamou à atenção e merece ser destacado é que, no Gráfico 7, observa-se que 75,7% dos entrevistados relatam que a empresa passa feedback aos seus funcionários. Vents et al. (2017) traz em seu estudo que o feedback e o feedforward são ferramentas essenciais para melhorar tanto a produtividade do funcionário da empresa, desde que seja bem utilizada. Comentários maldosos, comparações, xingamentos e outras condutas caluniosas devem ser totalmente evitadas, pois o feedback deve ser uma via para enaltecer os acertos do funcionário quando necessário, mas também evidenciar as principais melhoras que o mesmo pode realizar.

Gráfico 7 – Considerações sobre se há constância do feedback dado pelos entrevistados aos seus funcionários.



Fonte: O autor (2022)

Em relação as perguntas inseridas na Tabela 2, “Quais os principais desafios na gestão de pessoas você enfrenta?” e “Quais foram as principais adaptações para gerir as pessoas durante a pandemia?”, as mesmas se apresentam com uma abordagem dissertativa, que fora sintetizada aqui pelo autor de forma mais sucinta para melhor dissertação dos resultados.

Segundo os dados apresentados na Tabela 2, os principais desafios encontrados foram relacionados à capacitação e ao treinamento dos funcionários dessa equipe. Tais desafios se interligam diretamente com a falta de motivação dos funcionários, que segundo Fracasso (2018), pode levar a um baixo rendimento, insatisfação e até a saída do colaborador da empresa. Assim como a empresa deve investir em produtos e novidades para seu público-alvo, deve também investir na boa moral, na capacitação e melhoramento dos funcionários, para que o mesmo se sinta

engajado a ser parte do seu local de trabalho.

Tabela 2 – Respostas dos entrevistados sobre os principais desafios e adaptações que ocorrem no local de trabalho.

Principais desafios que os gestores enfrentam por parte da empresa para realizar o trabalho.	
Metas	9%
Motivação	15,1%
Organização	21,2%
Treinamento	21,2%
Falta de colaboração ou comprometimento de alguns colaboradores	12,1%
Nenhum	21,2%
Principais adaptações para gerir as pessoas durante a pandemia segundo os entrevistados.	
Manter a motivação da equipe	24,2%
Prestação de serviços online	18,1%
Protocolos de saúde e segurança	30,3%
Mudança em horários e contingente	18,1%
Nenhuma	9%

Fonte: O autor (2022)

Por fim, durante a pandemia, cerca de 30% dos entrevistados priorizaram medidas de saúde e segurança, com segundo lugar manter a motivação da equipe. A pandemia de COVID-19, por necessitar de distanciamento social, prejudicou as relações entre funcionários ou com o gestor, de forma que as comunicações se tornaram mais impessoais e limitadas. Para Felipe et al. (2021), os efeitos da situação sobre os trabalhadores foram duradouros, exigindo que eles se adaptassem a novas rotinas e processos de trabalho. A liderança dos profissionais de gestão de pessoas ao longo desta pandemia reafirmou a relevância do campo na sugestão, planejamento e gestão das mudanças impostas, preparando os profissionais para a execução de diversas ações que , foram novas e inesperadas. Ademais, durante a pandemia, foi necessário realizar adaptações para que o capital das empresas não ficasse prejudicado, como o oferecimento de serviços online (por meio de redes sociais ou de e-commerce) e a flexibilização ou mudanças de horários para melhor abranger o consumido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas, em seu conceito mais simples, busca interligar a liderança de uma empresa e seus valores com a de seus funcionários e colaboradores, de forma que todos se sintam ouvidos, respeitados e incluídos devidamente no ambiente de trabalho. O trabalho foi bem-sucedido para conceituar e apresentar o que é a gestão de pessoas, suas principais ideias e como deve ser aplicado nas empresas no geral.

Ao trazer o cenário da gestão de pessoas para a cidade de Imperatriz-MA, mais especificamente em pequenas empresas na Av. Getúlio Vargas, pode-se observar que o mesmo é já um conceito mais conhecido, mas de forma incompleta e parcial. Por ter esse desconhecimento, é possível que alguns gestores/líderes confundam o Recursos Humanos, em sua forma simples e convencional, com as teorias da gestão de pessoas, que abrange por si só todo um novo modo de agir da empresa e da liderança.

Pode-se observar, nos resultados dados no tópico anterior, que os maiores desafios dos gestores e líderes na empresa é motivar os funcionários, treiná-los adequadamente, e buscar entender novas gerações de pessoas que ocupam os postos de trabalho. Neste caso, a gestão de pessoas se mostra como pilar para superar esses obstáculos, otimizar a relação entre funcionário/empresa e trazer um novo olhar.

Os objetivos do trabalho aqui realizado foram atingidos de forma satisfatória, onde fora sintetizado o conceito de gestão de pessoas de forma ampla e a pesquisa de campo, destacou-se a importância da liderança para tal abordagem e foram apresentadas as discrepâncias entre o modelo atual de RH e a gestão de pessoas. Em relação à gestão de pessoas e micro e pequenas empresas no Brasil, não há artigos suficientes para fundamentar uma relação sólida entre tais variáveis, o que mostra uma necessidade de maior pesquisa sobre este tema por autores brasileiros. Por fim, o trabalho apresentou, através dos resultados do questionário aplicado, que a gestão de pessoas é conhecida entre o público-alvo da pesquisa, mas necessita de maior capacitação dos gestores para sanar os principais desafios na relação entre a empresa e o colaborador.

Em futuros trabalhos, visa-se estudar e executar formas de capacitar os gestores das empresas aqui entrevistadas para que se haja melhor conhecimento sobre os conceitos aqui trabalhados, com foco em traduzir o que se foi aprendido para aplicar na realidade da cidade e do comércio aqui feito. Uma possibilidade é a busca de parcerias com instituições como o SENAC e o SEBRAE, para que haja alcance tanto

para o gestor quanto para o colaborador, de forma simples, fácil e eficiente.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. Gestão de pessoas. **Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico**, p. 48, 2015.

AZEVEDO, Jaqueline Ribeiro Alves de et al. **Empreendedorismo ou Precarização: o Perfil das Mulheres Empreendedoras no Brasil**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso.

BICHUETTI, Luana Bernardi; BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com o RH**. Saint Paul, 2020.

BRITO, LMP; DE CASTRO, A. B. C.; VARELA, JH de S. A ressignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. **Holos**, v. 4, p. 408-423, 2017.

DE ASSIS, Marcelino Tadeu. Recompensas, reconhecimento e meritocracia: a remuneração no contexto da gestão de pessoas. **RH Visão Sustentável**, v. 2, n. 4, p. 200-218, 2021.

DE OLIVEIRA SOUSA, Maria Guesnadia Teodoro; BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega. A APLICAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS: um estudo com os servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 8, n. 3, p. 31-46, 2018.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos Ebape. BR**, v. 16, p. 250-263, 2018.

FRACASSO, Sabrina Mariana **Motivação Empresarial: Com Ênfase Em Micro E Pequenas Empresas**. Trabalho de conclusão de curso (Administração). – Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA. 36 p, 2018.

GASALLA, José Maria. **A nova gestão de pessoas**. Saraiva Educação SA, 2017.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa, 6ª edição**. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Editora Silabo, 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. Saraiva Educação SA, 2017.

MONITOR, Global Entrepreneurship. Empreendedorismo no Brasil: 2019. Curitiba: IBQP, 2020.

NOVA, Sílvia Pereira de Castro Casa et al. **Trabalho de conclusão de curso (TCC): uma abordagem leve, divertida e prática**. Saraiva Educação SA, 2019.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. Saraiva Educação SA, 2017.

SEBRAE. Anuário do trabalho nos Pequenos Negócios. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos**. 11^a ed, 2018.

VENTZ, E. M.; ZACCARON, V. J.; REGERT, R. FEEDBACK X FEEDFORWARD: SUA INTER-RELAÇÃO E COMPLEMENTAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE PESSOAS. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 6, n. 1, p. 27-39, 2017. DOI: 10.33362/visao.v6i1.1113. Disponível em: <https://45.238.172.12/index.php/visao/article/view/1113>. Acesso em: 11 ago. 2022

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração, 16ª edição**. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, Joel Souza *et al.* **Gestão de Pessoas: gestão de pessoas realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

LEMES, Antonio. **Administrando Micro e Pequenas Empresas: empreendedorismo e gestão**. São Paulo: Atlas, 2019.

FELIPE, Isabella Fernanda Rodrigues et al. Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas. **Revista Psicologia e Saúde**, p. 211-225, 2021.

SEBRAE. **LIDERANÇAS BRASILEIRAS**: perfis que impactam o ambiente dos pequenos negócios. 2021. Disponível em: https://extranet.pr.sebrae.com.br/md/2021/sebrae2021/Liderancas_Brasileiras.pdf. Acesso em: 27 ago. 2022.