

## INVESTIMENTOS EM RECURSOS HUMANOS EM DEZ MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE OSASCO E REGIÃO.

Maria Lúcia Gili Massi, Keila Francisca Pereira, Renato José de Santana, Shirley Rodrigues Gonçalves, Valéria Cristina de Souza, Vanessa Aparecida da Silva & Welton Ramos Vieira da Silva.

Faculdade Instituto Paulista de Ensino, Rua Euclides da Cunha, 377, Centro, Osasco, SP, CEP 06016-030.

### RESUMO

Os estudos sobre o comportamento humano baseados em motivação revelam que quanto mais as empresas investem na satisfação das necessidades das pessoas, estas correspondem manifestando altos desempenhos no trabalho. Este trabalho fundamenta-se em uma pesquisa empírica, mediante questionário, sobre os investimentos em recursos humanos nas funções manter e desenvolver, feitos por micro e pequenas empresas da cidade de Osasco. Foram convidadas a participar da investigação um total de cinquenta empresas. Um quinto delas aceitou o convite, e, dessas, 45% pertencem ao setor do comércio e 55% ao setor de serviços, ambos muito presentes na cidade. Os resultados revelam que 38% das pequenas empresas e 12% das microempresas implementam ações nas funções de recursos humanos pesquisadas, o que indica a necessidade de significativas mudanças na gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas de Osasco.

Palavras-chave: gestão, recursos humanos, ações, funções manter e desenvolver.

### ABSTRACT

The human behavior studies based on motivation reveals that the more enterprise's investment in people satisfaction, the more people works. This work relies on an empirical survey on human resources investments, in the functions of keeping and developing, made by micro and small businesses in Osasco. Fifty organizations were invited to answer the questions, but only ten have accepted and answered them. Forty five percent of them belong to the trade sector and 55 % to the services sector. Both sectors are well represented in the city. The results shows that 38% of small businesses and 12% of micro businesses employ



actions in the studied functions which outpoint the necessity of significant changes in human resources management in small and micro businesses in Osasco.

Key-words: management, human resources, actions, keep and develop functions.

## INTRODUÇÃO

Dadas as características peculiares do povo brasileiro: flexível, dotado de grande senso de mobilidade, criativo (Freire, 1963), o Brasil é uma fonte profícua de novos empreendedores, definidos por Schumpeter (citado por Silva, 2006), como o “agente do processo de destruição criativa que é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista.” Tais destruidores da criatividade fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico, segundo Longenecker (citado por Silva, 2006).

Seria equivocado inferir que os mais de quatro milhões de empreendimentos existentes no país (ENGEMA, 2007) constituem fenômenos acidentais ou marginais, resultantes das crises econômicas pelas quais o Brasil passou. Prova disso é que países como a Suíça e a Alemanha, dentre outros da Europa e da América, apresentam altos percentuais de ocorrência e de geração de empregos (Gonzalez Alvarado, 2005).

A existência de inúmeras micro e pequenas empresas não é uma característica de subdesenvolvimento ou de regiões em desenvolvimento, mas uma parte significativa e importante da estrutura econômica dos países.

No Brasil, os pequenos negócios respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado (ENGEMA, 2007), número que por si só traduz a relevância de se investir na gestão de recursos humanos (RH). Isso não quer dizer que as micro e pequenas empresas, para implementar as funções voltadas para a gestão de pessoas: manter e desenvolver, tenham de contratar um especialista ou criar um departamento de RH, mas demonstra que o micro e pequeno empresário precisa quebrar paradigmas, como o pensamento de que se eles investirem nas pessoas, elas vão trabalhar para o concorrente. Esses empreendedores precisam direcionar, ou redirecionar, mais recursos, tempo e esforço na satisfação das necessidades humanas, uma vez que são as pessoas os únicos agentes capazes de agregar mais valor aos negócios empresariais.

A missão de todos os responsáveis por gerir pessoas é buscar permanentemente a conciliação dos interesses e das necessidades das pessoas com os interesses e as necessidades



das organizações. Os gestores de pessoas precisam se conscientizar de que os empregados buscam permanentemente o equilíbrio entre o que eles entregam para as organizações (*input*) e o que eles recebem delas (*output*) (Lèvy-Leboyer, 2001). Sempre que essa harmonia é rompida, os empregados buscarão formas de nivelá-las. Se eles se comprometem mais com as organizações do que as organizações com eles, o nivelamento será por baixo, ou seja, os empregados passarão a se comprometer menos com as empresas; mas se as empresas investirem e se comprometerem com a satisfação das necessidades dos seus empregados, estes sentir-se-ão estimulados a fazer o nivelamento em graus superiores.

As pessoas diferem não só por suas competências, mas também pelos motivos que as levam a agir. Tais motivos ou necessidades são os porquês dos comportamentos, as molas que propulsionam a ação. Os gestores que conseguem motivar com êxito as pessoas com as quais trabalham são capazes de criar um ambiente com objetivos compatíveis com as necessidades dos seus funcionários.

Todos os seres humanos têm centenas de necessidades, e todas elas competem pelo comportamento deles. A necessidade prioritária é que levará a pessoa à ação. As necessidades satisfeitas perdem a intensidade e deixam de motivar as pessoas temporariamente a satisfazê-las (Maslow, citado por Hersey & Blanchard, 1986).

Ainda que haja diferenças individuais, pode-se fazer previsões sobre os motivos que em dado momento parecem mais importantes que outros para os empregados. Por isso, uma pergunta importante que os gestores de pessoas devem procurar responder é: "o que as pessoas que trabalham comigo desejam do seu trabalho?"

As funções de manter e desenvolver pessoas, implementadas na administração de recursos humanos, procuram responder a tal indagação. Da função manter participam as práticas que visam à satisfação das necessidades fisiológicas (alimento, roupa, e outros), de segurança (estar livre do medo de ser privado das necessidades fisiológicas), sociais (cunho social ou de participação) e parte da necessidade de estima (reconhecimento por parte dos outros). Na função desenvolver inserem-se as práticas que buscam satisfazer as necessidades de auto-estima e de auto-realização (desejo de se tornar aquilo de que se é capaz). Sob o prisma da teoria de McClelland (citado por Hersey & Blanchard, 1986), da primeira função participam afiliação e poder, da segunda, realização.

Analizadas sob a ótica dos fatores higiênicos de Herzberg (citado por Hersey & Blanchard, 1986), que dizem respeito ao ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais os empregados desempenham seu trabalho, nas práticas de manutenção podemos inserir: os salários, os benefícios, os grupos de trabalho, os prêmios, a



gestão participativa, a segurança e medicina do trabalho, a qualidade de vida no trabalho, os regulamentos, as normas e muitas outras práticas. Quando os fatores higiênicos são ótimos, evitam a insatisfação no trabalho, quando precários, promovem a insatisfação.

Os fatores motivacionais de Herzberg (citado por Hersey & Blanchard, 1986) se coadunam com a função desenvolver pessoas dentro das empresas, que está mais relacionada com a natureza e com o conteúdo do trabalho como fonte de motivação. Envolvem o sentimento de crescimento, reconhecimento profissional, realização de trabalhos desafiadores, dentre outros. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam a satisfação das pessoas no trabalho, quando são precários, evitam a insatisfação.

Pela importância que o assunto motivação adquire na gestão das pessoas dentro das empresas, justifica-se o objetivo deste trabalho, que é o de apresentar e analisar os dados obtidos em pesquisa de campo, mediante a aplicação de questionário, em que se identificaram os principais investimentos em recursos humanos, nas funções manter e desenvolver pessoas, feitos por dez micro e pequenas empresas de Osasco e região.

## MATERIAL E MÉTODOS

A base deste trabalho foi uma pesquisa desenvolvida junto a dez micro e pequenas empresas de Osasco e região, mediante a aplicação de um questionário, construído com base no referencial teórico apresentado.

Os questionários foram enviados a cinquenta empresas, pessoalmente e/ou por e-mail, acompanhado de um documento de apresentação, esclarecimento do trabalho e compromisso da devolutiva dos resultados. Todas as respondentes ficaram com os questionários e os devolveram preenchidos em outra visita ou via e-mail.

O instrumento de coleta de dados contemplou perguntas de: identificação da respondente; afirmativas positivas e fechadas sobre as práticas investigadas, como por exemplo: Todos os funcionários são registrados?, Possui plano de carreiras?, cujas respostas eram: SIM ou NÃO. Contemplava também perguntas abertas e de múltipla escolha atuando como questões esclarecedoras de algumas práticas inquiridas nas afirmativas de respostas SIM ou NÃO, como por exemplo: Horas destinadas ao treinamento de cada funcionário:\_\_\_\_\_, que se harmoniza com a pergunta fechada: Oferece treinamento formal (em sala de aula) aos funcionários?

As perguntas de respostas tipo SIM/NÃO foram classificadas, seguindo o referencial teórico apresentado, de acordo com as funções de RH. As práticas que compuseram a função



manter foram: registro de todos os funcionários; oferecimento de treinamento formal; reciclagem dos empregados que fazem tarefas repetitivas; fornecimento, treinamento e conscientização sobre o uso dos equipamentos de proteção individual (EPIs); para melhor desempenho melhor salário; emissão da comunicação de acidente de trabalho (CAT); existência de plano de cargos e salários; participação nos resultados; avaliação sistemática do desempenho dos funcionários e *feedback* dos trabalhos realizados; existência de plano de assistência médica; pagamento de salários de acordo com as complexidades dos cargos e com as posições do mercado de trabalho; pagamento de hora-extra; formação de banco de horas; fornecimento de uniforme sem custo para os funcionários; fornecimento de refeição ou vale-refeição. Na função desenvolver foram interrogados sobre: existência do plano de carreiras; estímulo a sugestões; programa de gestão da qualidade; oferecimento de tarefas desafiadoras; oportunidade de crescimento; plano de carreiras integrado ao treinamento e à avaliação de desempenho; desenvolvimento dos funcionários alinhados com as estratégias de aumento da competitividade da empresa; reunião com funcionários; realização de pesquisa de clima organizacional. Os dados obtidos junto às respondentes foram tabulados no geral e pelas funções de RH, um gráfico de barras complementares foi produzido e foram discutidos os resultados.

## RESULTADOS

Foram tabulados os dados das dez empresas respondentes, sendo quatro micro e seis pequenas empresas, atuando 55% no setor de serviço e 45% no comércio, todas com mais de onze anos de existência no mercado.

O resultado total (figura 1) mostra que as pequenas empresas (38%) investem mais nas práticas de recursos humanos do que as microempresas (12%). Quando confrontados os resultados nas funções manter e desenvolver com o resultado total, esse é confirmado, uma vez que as pequenas empresas (manutenção de pessoas 25%, desenvolvimento 10%) investem mais do que as micro (manter 8%, desenvolver 2%) em ambas.



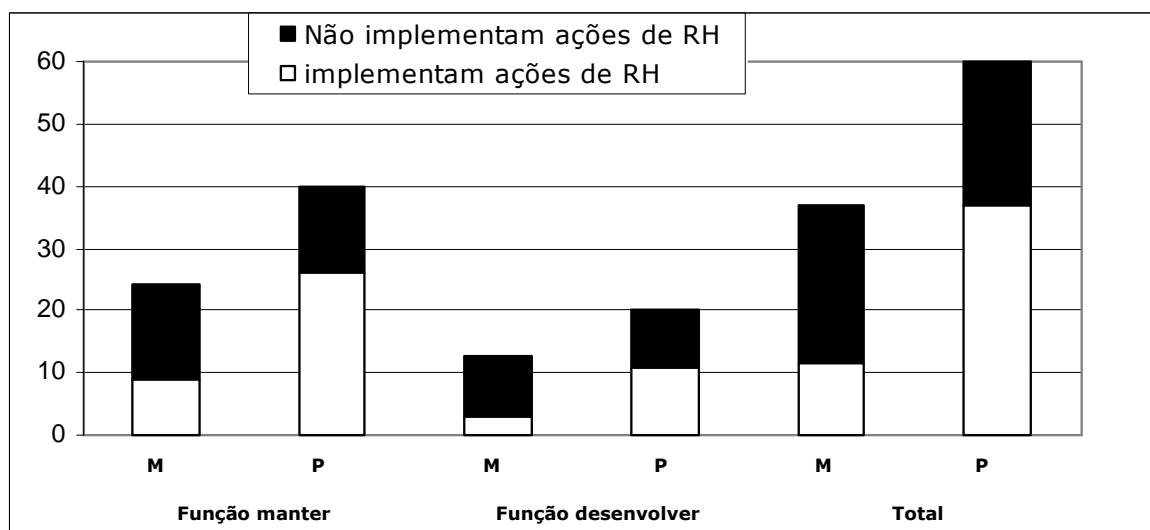


Figura 1. Porcentagem de micro (M) e pequenas (P) empresas que implementam e não implementam ações de RH nas funções manter, desenvolver e no total.

A figura ainda revela que diversas ações de RH, nas funções manter e desenvolver, não são implementadas pelas empresas participantes da pesquisa.

As ações que tiveram percentual expressivo de respostas afirmativas, ou seja, as que são praticadas pela grande maioria das respondentes, estão apresentadas por função e por classificação de micro e pequenas empresas, na tabela 1.

Tabela 1. Ações mais implementadas pelas micro e pequenas empresas.

Ações voltadas para a manutenção de pessoas na empresas:		Ações voltadas para o desenvolvimento de pessoas nas empresas:
Microempresa	Pequena empresa	Pequena empresa
Avaliação sistemática do desempenho dos funcionários;	Registro de todos os funcionários;	Estimulo aos funcionários a darem sugestões;
<i>Feedback</i> do mal desempenho;	Remuneração melhor dos melhores desempenho;	Oportunidade de crescimento.
Refeição ou vale refeição.	<i>Feedback</i> do bom e do mal desempenho;	
	Salários compatíveis com as complexidades dos cargos e com o mercado;	
	Pagamento de hora-extra.	

Esse resultado mostra que na função manter, as pequenas empresas procuram registrar seus funcionários, pagando-lhes salários compatíveis com as complexidades dos cargos e com a posição desses cargos no mercado de trabalho, e que pagam hora-extra. Costumam dar *feedback* quando os funcionários trabalham bem e também quando trabalham mal, para que possam corrigir suas falhas. Entre as microempresas há *feedback* apenas do mau desempenho, no entanto, as mesmas afirmaram avaliar sistematicamente o desempenho dos empregados. Verifica-se, também, que o percentual de microempresas (75%) que oferece refeição ou vale-refeição aos funcionários é maior do que o das pequenas empresas (33%).

Em relação ao posicionamento das pequenas empresas na função desenvolver, as práticas mais recorrentes são: oportunidade de crescimento e estímulo a sugestões – essa última, em menor número, também ocorre nas microempresas.

Observa-se que as microempresas que afirmam avaliar sistematicamente o desempenho dos funcionários são as mesmas que alegam que o relacionamento humano entre a chefia e os funcionários é muito bom. Na função desenvolver, embora as pequenas empresas estimulem os empregados a sugerirem, apenas uma parte delas implantam as sugestões dadas. Em relação à oportunidade de crescimento, todas as pequenas empresas alegaram oferecer aos funcionários, mas nenhuma delas possui plano de carreira.

## DISCUSSÃO

Ao mesmo tempo em que as micro e pequenas empresas assumem importante papel na economia nacional, destacando-se como um dos principais vetores na geração de ocupação e renda no desenvolvimento econômico e social da nação, representando 99,2% das empresas formais, privadas e não agrícolas, e cerca de 20% do total do produto interno bruto (PIB) nacional (SEBRAE, 2005), apresentam altas taxas de mortalidade, cerca de 22% (SEBRAE, 2007).

Dentre os principais problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas, a elevada taxa de mortalidade é citada como um dos principais (Callado et al., 2003). São diversas as causas que concorrem para que o empreendedor não obtenha êxito em seu negócio, e um dos principais, de acordo com Zimmerer e Scarborough (citado por Callado et al., 2003), é a incompetência na gestão administrativa. Nesse sentido, a realização de trabalhos científicos sobre a gestão administrativa das micro e pequenas empresas pode suprir a carência de estudos nessa área, oferecendo informações valiosas sobre sua utilização na administração.



As micro e pequenas empresas se assemelham às de maior porte, pois, como elas, também envolvem pessoas, desempenham papéis específicos e se organizam com base em conhecimentos adquiridos (Zouain & Barone, 2008). Essas organizações não são empresas em miniatura, apenas possuem características, estruturas e formas de atuação diferentes das de maior porte (Zouain et al., 2008).

Diante da similitude que há entre as organizações, qualquer que seja o porte delas, micro e pequenas empresas precisam despertar para a sadia gestão dos seus recursos humanos, que se mostra, pelo resultado apresentado neste trabalho, pouco valorizada. O investimento na implementação de uma gestão de pessoas profissional deve ocupar um lugar de destaque na pauta das prioridades dessas empresas, pois experiências com empresas desses portes mostram que os esforços de treinamento e desenvolvimento promovem grandes retornos, como é o caso das experiências na microrregião de Joinville (Stallivieri et al., 2007).

Os dados obtidos por este trabalho revelam que a maior parte das ações de investimento em recursos humanos estão ligadas à função manter as pessoas no trabalho. Analisadas sob a ótica dos fatores de Herzberg (citado por Hersey & Blanchard, 1986), verifica-se que, embora as pequenas empresas afirmem praticar o equilíbrio salarial interno e externo, elas não possuem um plano de cargos e salários, ferramenta necessária para garantir que haja o tal equilíbrio. Nesse sentido, pode ser que mesmo os fatores higiênicos, que visam sustentar a motivação no trabalho, não estejam cumprindo seu papel.

Constata-se também que na microempresa não há treinamento formal e nas pequenas há pouco, sendo a maior parte deles feitos no próprio trabalho (*on the job*). Na microempresa, o funcionário sempre aprende fazendo. O treinamento formal, em sala de aula, voltado para a execução do trabalho, não desenvolve o empregado, mas o capacita a fazer melhor o seu trabalho, por isso, é importante que as empresas invistam no treinamento e retreinamento dos seus funcionários.

Quanto às ações de investimento na função desenvolver, que fazem parte dos fatores motivacionais de Herzberg (citado por Hersey & Blanchard, 1986), os dados revelam a necessidade de as empresas investirem no crescimento profissional de seus empregados, pois tal investimento, além de contribuir para a melhoria da satisfação das pessoas, contribuirá para aumentar a competitividade dessas empresas.

O resultado da pesquisa sobre os investimentos em recursos humanos feitos pelas micro e pequenas empresas de Osasco e região revela que pouca preocupação tem sido demonstrada com as funções manter e desenvolver pessoas. Apenas dez organizações, que representam 20% da amostra selecionada aleatoriamente, aceitaram participar desta





investigação. Talvez esse número indique que a maior parte das empresas convidadas não tenha participado porque não pratiquem muitas ações que demonstrem a valorização dos seus recursos humanos. Nessa direção, talvez se possa concluir que mesmo que todas as convidadas tivessem participado, o resultado não seria outro.

Quando procuradas, a maior parte das empresas convidadas não se envolveu no processo de participação, pelo contrário, muitas promoveram no pesquisador um sentimento de invasão, imiscuição. Não se ignora que a participação é “um processo a ser gerado” (Thiollent, 1997) e, considerando a alta taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas (59%) que fracassam antes de completar cinco anos (SEBRAE, 2007), pode-se concluir que já está na hora de começar a geração desse processo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Callado, A.L.C., Miranda, L.C. & Callado, A.A.C. 2003. Fatores associados à Gestão de Custos: um estudo nas micro e pequenas empresas do setor de confecções. **Revista Produção** 1:64-75.
- ENGEMA. 2007. Gestão de Recursos Humanos em micro e pequenas empresas: um enfoque de gestão ambiental e responsabilidade social para seu crescimento. **X ENGEMA – Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, Curitiba.
- Freire, G. 1963. **Casa-grande & senzala**. Editora Universidade de Brasília, Brasília.
- Gonzáles Alvarado, T.E. 2005. Problemas em la definición de microempresa. **RVG** 31:408-423.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1986. **Psicologia para administradores**. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB – Edwino A. Royer. EPU, São Paulo.
- Lévy-Leboyer, C. 2001. **La motivation dans l'entreprise: modèles et strategies**. Éditions d'Organisation. Paris.
- Silva, M.S. da. 2006. Abertura e sobrevivência de micro e pequenas empresas. **Trabalho de Conclusão de Curso**, Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2005. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**. Observatório SEBRAE.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2007. **Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos**. Marco Aurélio Bedê (coordenador). São Paulo.



Stallivieri, F.; Campos, R.R. & Brito, J. 2007. Capacitações tecnológicas de micro e pequenas empresas inseridas em redes tecnoprodutivas: o caso da eletrometal-mecânica em Joinville (SC). **Rev Econ Contemp** 11 (3): 439-474.

Thiollent, M. 1997. **Pesquisa-ação nas organizações**. Atlas, São Paulo.

Zica, R.M.F. & Martins, H.C. 2008. Sistema de garantia de crédito para micro e pequenas empresas no Brasil: proposta de um modelo. **RAP** 42(1):181-204.

