



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO  
CAMPUS AVANÇADO IPAMERI

## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS - UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA DE SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA NAS PEQUENAS EMPRESAS.

LIMA, Anna Paula Cosendey de<sup>1</sup>  
LIMA, Rhennan Lázaro de Paulo<sup>2</sup>  
SOUZA, Maicon Gonçalves de<sup>3</sup>

**Resumo:** A gestão de pessoas é uma parte da administração que se preocupa com a valorização do fator humano nas organizações e, ao longo dos anos, vem sofrendo mudanças significativas. A princípio as organizações viam os indivíduos apenas como uma mão de obra acessível, mas, nos dias de hoje, eles são vistos como parte vital de qualquer empresa. A intenção deste trabalho é enfatizar as etapas da Gestão de Pessoas nas empresas, destacar sua importância, principalmente, para as micro e pequenas empresas (MPEs), pois, elas são responsáveis por uma parte significativa do desenvolvimento econômico e social do mundo, diante sua capacidade de adaptação em ambientes diversos e, ainda, gerar empregos. A metodologia usada para a execução deste artigo foi pesquisa bibliográfica, por meio da utilização de livros, revistas e artigos científicos. Com essa pesquisa constata-se que deve existir uma preocupação dos gestores com os recursos humanos, aplicando conhecimento técnico para que os colaboradores alcancem todo seu potencial. E para isso, é necessário que esse departamento que lida com gente seja bem estruturado e delimitado para que haja um acompanhamento dos funcionários em todas as suas fases na empresa, desde a contratação, treinamento até a sua manutenção ou desligamento.

**Palavras-chaves:** Gestão de Pessoas. Micro e Pequenas Empresas. Colaborador.

### INTRODUÇÃO

No decorrer da história da Administração, a Gestão de Pessoas passou por significativas transformações. Inicialmente, os proprietários dos meios de produção enxergava no trabalhador apenas como meio de produção, mas com as teorias administrativas, oriundas das experiências aplicadas nas organizações e o mercado cada vez mais competitivo, os gestores perceberam uma crescente necessidade de valorizar os colaboradores, o que acarretou mudanças no departamento que lida com pessoas.

---

1 Graduanda do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal Goiano, Campus Avançado Ipameri. E-mail: anninhacosendey@gmail.com

2 Orientador do trabalho. Professor do Instituto Federal Goiano, Campus Avançado Ipameri. Graduado em Administração pela Faculdade de Iporá (FAI). E-mail: rhennan.1@gmail.com.

3 Graduando do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal Goiano, Campus Avançado Ipameri. E-mail: mkgs2008@hotmail.com

O alicerce das organizações são os funcionários e o resultado dela depende do rendimento daqueles que a compõem. Desta forma, é necessário elaborar e aplicar métodos que ampliem as habilidades e competências dos colaboradores, construindo um diferencial competitivo. Para esse fim, surgiu o Departamento de Recursos Humanos (DRH), que é o setor responsável por atrair, preparar e reter talentos combinando os interesses dos colaboradores com os da empresa. Segundo Berenguer (2000, *apud* SILVA *et al.*, 2017, p. 887) coordenar corretamente os membros das corporações resulta em um melhor desempenho, ou seja, os investimentos se tornam mais lucrativos. E para isso, o DRH precisa norteá-los em direção às metas e objetivos da mesma.

Neste sentido, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) têm um papel fundamental na sociedade, pois, movimentam uma grande parcela da economia do país e são responsáveis por empregar uma parte significativa da população, principalmente nas cidades interioranas. Mas os empresários, em sua maioria despreparados, não têm consciência da importância dos seus negócios, administrando-os de forma amadora, deixando questões pessoais interferirem na gerência, utilizando o coleguismo como ferramenta de recrutamento e seleção de pessoal, não dando a devida atenção à parte motriz da organização, os colaboradores.

A motivação para o estudo e posterior elaboração do Trabalho de Curso (TC) foi as experiências vivenciadas no trabalho dos autores e a disciplina de Gestão de Pessoas, cursada no 2º Período do curso e, ainda, por meio dos resultados da pesquisa, conscientizar o Micro e Pequeno Empresário sobre a importância do foco na Gestão de Pessoas (GP) e em suas etapas, para que os trabalhadores sintam-se parte da organização e, conseqüentemente, darem o seu melhor para que possam alcançar seus objetivos.

O presente artigo tem como objetivo geral fazer uma análise bibliográfica da evolução do Departamento de Recursos Humanos, encarregado de coordenar o capital humano, e observar como se dá a aplicação da GP nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs). E como objetivos específicos, contribuir com a produção científica de assuntos correlacionados com o gerenciamento das MPEs, investigar o gerenciamento de pessoas nas MPEs, destacar sua importância e abordar o processo de recrutamento e seleção.

A estrutura do artigo envolve um abordagem teórica sobre o tema, o estudo sobre o Departamento de Recursos Humanos e sua história, as Etapas de GP, as MPEs e, ainda, a influência do gerenciamento de pessoas para o sucesso da pequena empresa. Desta forma, pode-se observar o quanto a gestão profissional e a valorização do ser humano são importantes para os resultados de uma atividade empresarial.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Departamento de Recursos Humanos (DRH) é reconhecido pelos gestores como algo essencial para que as organizações sejam bem sucedidas. Sincronizado com as estratégias organizacionais é o principal agente da transformação, contribuindo significativamente para o alcance dos resultados esperados. Com isso, uma boa Gestão de Recursos Humanos é essencial em qualquer organização. De acordo com Gil:

A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal (GIL, 2001, p.17).

Corroborando com essa ideia, Chiavenato (2000) enfatiza que a administração de recursos humanos ou gestão de pessoas (GP) é a união de condutas e procedimentos, habilidades e experiências pré-estabelecidas, planejando coordenar ações internas e fortalecer o recurso humano na organização. Neste sentido, Gil (2001) diz que a designação administração de recursos humanos é substituída pelo termo gestão de pessoas, usado atualmente com frequência para denominar a maneira de tratar os indivíduos nas instituições.

Todo gestor deseja que a organização obtenha sucesso, para que isso aconteça é necessário expandir seus negócios. Para que a mesma prospere é indispensável que seus colaboradores desenvolvam seus conhecimentos e habilidades, contribuindo cada vez mais com a empresa e, em contrapartida, é necessário que a mesma ofereça condições para isso.

Monteiro *et al.* (2015) reconhece que uma equipe de RH bem definida, contribui para a evolução dos funcionários. Já Lacombe (2005) explica que a primeira coisa é compor uma equipe competente, depois motivá-la e conseguir que a mesma se comprometa com a organização e, por último, capacitá-los por meio de programas de treinamento.

Queiroz *et al.* (2005) confirma que a GP possui uma nova missão em virtude das transformações de uma economia de origem industrial para uma economia legitimada no conhecimento. Obtendo destaque no âmbito profissional, o conhecimento pode produzir riquezas em gigantescas proporções.

Segundo Meira (2012) com uma eficiente gestão de pessoas os resultados são facilmente obtidos. Quando a organização se preocupa com o crescimento e a satisfação dos colaboradores, ela molda o profissional de acordo com a sua necessidade, tornando a GP eficiente. E, a longo prazo, possibilita a obtenção de resultados e até o sucesso organizacional.

## 2.1 O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O Departamento de Recursos Humanos (DRH) inicia-se quando “os empregados se tornam um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção” (FISCHER, 2002, p. 19). Seus mecanismos eram direcionados a ações, comportamentos e técnicas.

Mas ao longo dos anos mudanças aconteceram e a Gestão de Recursos Humanos (GRH) vem se transformando simultaneamente de acordo com os aspectos políticos, econômicos, sociais e históricos de cada época. Para compreender a GRH como um todo, faz-se necessário citar um breve histórico do trabalho manual humano até a instauração das fábricas.

Segundo o Brasil Escola, depois que os seres humanos deixaram de ser nômades, a sua primeira ocupação vinha da agricultura familiar, onde as obrigações eram divididas por características próprias de cada indivíduo como idade, sexo e aptidão. Posteriormente, com o êxodo rural, as pessoas passaram a viver nas cidades e o processo produtivo mudou, passou a ser executado de duas formas: a artesanal, onde o artesão além de participar de todo processo produtivo era o dono dos meios de produção, do capital e da força de trabalho. A outra era a manufatura, onde os burgueses, no linguajar popular homens ricos ou com privilégios, eram donos dos meios de produção e do capital, mas contratavam trabalhadores para executar os serviços em troca de um salário. De acordo com Alves:

[...]ser um mestre artesão significava ser um produtor independente, proprietário dos meios de produção e da matéria-prima, comercializar o produto já acabado, e não meramente a sua força de trabalho [...] os homens de negócio forneciam para os artesões a matéria-prima para a produção dos produtos e posteriormente pagava o artesão pelo trabalho e finalmente revendiam o produto acabado; vê-se aí que o mestre artesão transforma-se em tarefeiro assalariado. (ALVES, 2014, p. 13)

Com a Revolução Industrial, no final do século XIX, a produção, em grande parte, deixou de ser manual e a organização econômica e social começou a girar em torno das indústrias. Além disso, a quantidade de fábricas cresceu significativamente, devido a produção de grande escala. Esse período, foi um marco no cenário econômico e social, pois, a população teve que se adequar a uma rápida estimulação econômica e um novo estilo de vida. Braverman relata uma das experiências de Frederick W. Taylor nesse período:

Schmidt começou a trabalhar, e durante todo dia, e a intervalos regulares, era dito pelo homem colocado acima dele para vigiar: Agora junte a sucata e ande. Agora sente

e descanse. Agora ande – agora descanse, etc. Ele trabalhava quando lhe mandavam trabalhar, e descansava quando lhe mandavam descansar, e às cinco e meia da tarde tinha carregado 47,5 toneladas de carro (BRAVERMAN, 1977, p. 103).

Nessa fase o modelo mais representativo existente da ARH - Administração de Recursos Humanos era o capataz, pois ele era o responsável por contratar e demitir os funcionários e organizar a produção fabril. Nesse período os trabalhadores estavam totalmente descontentes com as suas condições trabalhistas, mas se submetiam a longas jornadas de trabalho em péssimas condições, pois precisavam do dinheiro para sobreviver.

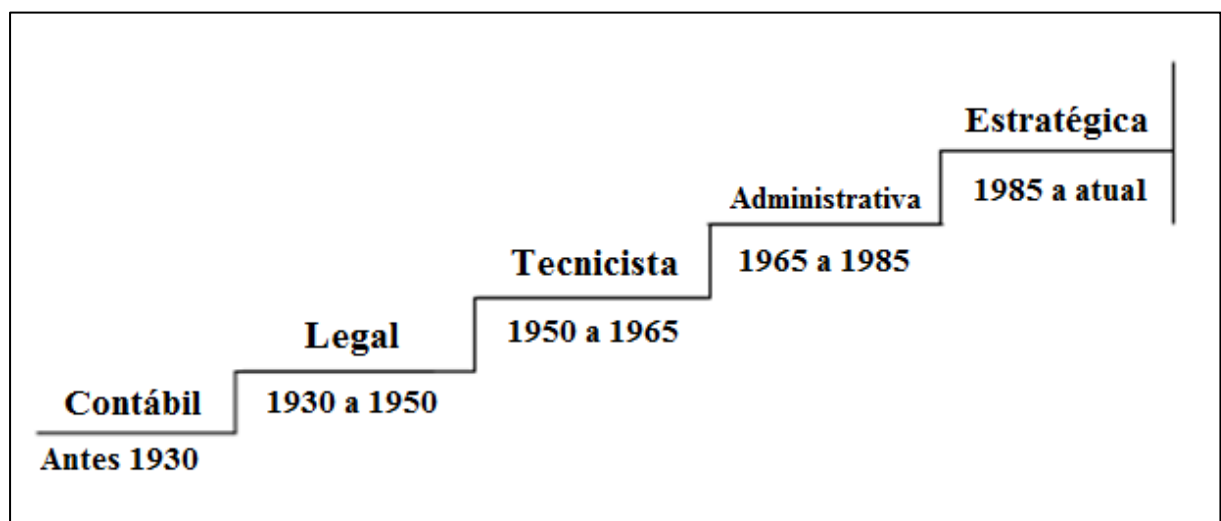
Com isso, fica perceptível a mudança que a Revolução Industrial trouxe para o trabalho humano, modificando o mercado da época e, como consequência, as empresas começaram a traçar seus formatos, sendo conduzidas a novas interpretações e um contínuo desenvolvimento.

De acordo com (Gil, 2009) a Administração de Recursos Humanos começou a ser estudada por volta da década de 1960, onde houve uma divisão das funções do gestor em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Segundo Marras:

O movimento de relações humanas, na década de 1920, trouxe um desafio extremo à função de chefe pessoal. Como se sabe, esse novo modelo de administração teve como base de mudança a relação entre empregados e empregadores [...] Surgem em 1945, os primeiros estudos sobre liderança, autocrismo, democracia no trabalho e motivação humana. (MARRAS, 2001, p.7).

Uma pesquisa realizada pela professora Tose (1997, p.10-13) evidencia 5 fases da evolução do perfil do profissional de Recursos Humanos (RH), conforme a figura 01:

**Figura 01** - As Fases da Evolução do Profissional de RH.



FONTE: Marras (2011, p. 11)<sup>4</sup>

Segundo Tose (1997, p. 10-13), as fases da evolução do profissional de RH apresentavam as seguintes características ao longo da história:

I - A fase contábil (Antes de 1930), pioneira na Gestão de Recursos Humanos, se destacava pela atenção redobrada com as despesas da organização. Os empregados eram classificados, exclusivamente, sob perspectiva contábil: pagava-se pela mão de obra e, logo, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser lançadas contabilmente.

II - A fase legal (1930 a 1950) é marcada pela presença de uma nova função, o chefe de pessoal, com a criação das leis trabalhistas da era getulista sua preocupação era voltada para a supervisão e conservação das mesmas. Tose evidencia uma particularidade importante dessa fase: a autoridade até então era centralizada nos feitores, mas nessa época passou para o domínio do chefe de pessoal que se baseava nas regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

III - A fase tecnicista (1950 a 1965) instituiu no Brasil o modelo americano de administração de pessoas impulsionando os recursos humanos (RH). Neste momento que a área de RH passou a oferecer serviços de planejamento de pessoal, recrutamento e seleção, treinamentos, higiene e segurança do trabalho, entre outros.

IV - A fase administrativa (1965 a 1985) foi marcada por um movimento histórico nas relações entre capital e trabalho, fruto de uma legítima revolução dos assalariados, gerou o movimento sindical. Estágio em que houve uma transformação na denominação e das responsabilidades do antigo gerente de relações industriais, que passou a ser nomeado Gerente de Recursos Humanos (GRH). O objetivo principal dessa reforma é substituir o destaque dado em processos burocráticos e operacionais e voltá-lo para questões humanas, enfatizando as pessoas e suas relações.

V - A fase estratégica (1985 a atual) definida de forma operacional, nesse período foram observados as primeiras preocupações de longo prazo, dos gestores das organizações, com seus colaboradores. Impulsionando o cargo de GRH, que deixou de ser um cargo de terceiro escalão, de nível tático e passa a ser reconhecido como parte da diretoria, em nível estratégico.

## **2.2 As atividades da GP**

---

<sup>4</sup> MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Futura, 2011.

Gerenciar uma empresa, nas atuais circunstâncias, requer mais técnicas e conhecimentos que antes. Nos dias de hoje, é de extrema importância que o gestor esteja ciente dos procedimentos utilizados em toda a organização, para conseguir identificar a hora certa para tomar decisões. Considerando o desenvolvimento da Administração de Recursos Humanos (ARH), a princípio as tarefas se limitavam a seleção de empregados, contratação e demissão. No presente essas atividades abrangem todos os departamentos de uma organização, são elas:

O planejamento de pessoal, atividade que abrange a definição de metas, tomada de decisões e análise constante, usufruindo de informações para determinar quais investimentos devem ser feitos em atividades relacionadas à GP. Está em constante planejamento e implantação de estratégias para que as organizações enfrentem os obstáculos do mercado no qual estão inseridas. Desta forma, objetiva o aumento da produção por meio da dedicação, interesses e objetivos. Segundo Chiavenato:

O planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura. (CHIAVENATO, 2000, p. 199).

A descrição e análise de cargos, descrever um cargo se fundamenta na correlação entre o titular da função, como, sob quais circunstâncias e por qual razão ele realiza e também é a forma para definir os salários dos colaboradores. É detalhar por escrito a rotina diária. Essa caracterização é um desenho simplificado da composição e principais obrigações do cargo e com isso, é possível determinar as habilidades essenciais para o emprego. De acordo com Lancombe:

A descrição de cargo é feita para fins de administração salarial. Ao descrever um cargo, deve-se ter em mente que a descrição é genérica e deve abranger as diversas funções nele incluídas. Descreve-se o que fazem os ocupantes do cargo, incluindo-se em alguns casos, a periodicidade das atividades. (LANCOMBE, 2015, p.154).

O recrutamento de pessoal, e a fonte utilizada para isso depende de diversos fatores como: espírito de inovação do recrutador, recursos disponibilizados pela organização, perfil da vaga, e etc. Segundo Marras (2009, p. 69) recrutar novos colaboradores é dever da empresa, mais precisamente do Departamento de Recursos Humanos (DRH), que tem como finalidade atrair candidatos internos ou externos com potencial para desempenhar a função. Sua atividade começa antecipando a necessidade e se expande até a seleção do candidato mais qualificado. Os recursos humanos possuem grande importância dentro das corporações, pois é a parte da mesma que cuida dos seus bens mais preciosos, as pessoas.

A seleção de pessoal, que se resume em escolher o candidato mais apto para determinada vaga. Esse processo analisa as habilidades, comportamentos, qualificações, conhecimentos, dentre outros requisitos dos candidatos. Algumas técnicas devem ser usadas de acordo com a descrição e análise do cargo, dentre elas, análise do currículo, provas escritas, testes psicológicos, dinâmica de grupo, entrevista individual com o candidato.

O Treinamento e Desenvolvimento (T&D), consiste em preparar e capacitar o colaborador para ocupar o cargo. O treinamento, além de, capacitar os colaboradores, gera conhecimento e potencializa resultados. Neste sentido Marras (2009, p. 145) entende que “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

O T&D é de extrema importância pois traz inúmeros benefícios tanto para a empresa quanto para o funcionário, e quando feito de forma contínua colabora no desenvolvimento dos conhecimentos e da capacidade de obter resultados. E essa capacitação se dá de diversas formas como, abrir vagas para estagiários e pessoas que buscam o primeiro emprego, oferecer treinamentos, cursos e bolsas de estudo, entre outras.

A Avaliação de Desempenho, que consiste em avaliar e analisar a performance dos colaboradores enquanto eles exercem sua função. Com os resultados dessa avaliação os gestores serão capazes de apresentar novas alternativas, realizar promoções, desenvolver novos treinamentos, dentre outras coisas. De acordo com CHIAVENATO (2000, p. 325) “A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”. Seus objetivos são: constatar quais funcionários precisam de treinamento, encontrar colaboradores que possuem habilidades que não foram vistas antes, possibilitar promoções, identificar gargalos e facilitar um feedback aos funcionários.

A Análise de Cargos e Salários, pois, a remuneração é a principal motivação para que os colaboradores desempenhem sua função com eficiência. O salário é pago de acordo com o cargo ou atividade exercida. Essas informações precisam estar nitidamente definidas e claras para que os funcionários não se sintam lesados. Na maioria das firmas alguns fatores legais, sindicais, políticos e equitativos prevalecem na hora de fazer o planejamento salarial.

Chiavenato explica a diferença entre descrição de cargo e análise de cargos:

Enquanto a descrição de cargos é um simples arrolamento das tarefas ou atribuições que um ocupante desempenha, a análise de cargos é uma verificação comparativa de quais as exigências (requisitos) que essas tarefas ou atribuições impõem ao ocupante (CHIAVENATO, 2000, p. 306).



O clima organizacional, que trata de um breve retrato da conexão entre instituição e colaborador, se refere à percepção do funcionário sobre o ambiente de trabalho. E essa impressão tem efeitos positivos e negativos no comportamento dos mesmos no ambiente empresarial. Chiavenato (2000, p. 123) afirma que “O clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização”.

Fazer análises e diagnósticos periódicos do clima organizacional é muito importante, pois ajuda a acabar com fatores diretos ou indiretos que impactam de forma significativa o desempenho do empregado. Algumas metodologias como questionário, debates, reuniões entre outras são usadas para a efetivação desse diagnóstico. De acordo, com a necessidade de cada empresa, alguns aspectos, como, adaptação, comunicação, relação com líderes e colegas de equipe, nível de satisfação são explorados.

A saúde e segurança do trabalho, e está relacionada a preservação da integridade física e mental dos colaboradores mediante as patologias ocupacionais, reduzindo as faltas por motivos de doença. Independente da legislação existente é muito importante que os gestores realmente se preocupem com o bem estar dos funcionários no local de trabalho, assim como, informá-los do cumprimento das leis. Segundo Chiavenato:

Do ponto de vista da ARH, a saúde e a segurança dos empregados constituem uma das principais bases para a preservação da força de trabalho adequada. De modo genérico, Higiene e Segurança do Trabalho constituem duas atividades intimamente relacionadas, no sentido de garantir condições pessoais e materiais de trabalho capazes de manter certo nível de saúde dos empregados. Segundo o conceito emitido pela OMS, a saúde é um estado completo de bem estar físico, mental e social e que não consiste somente na ausência de doença ou enfermidade. (CHIAVENATO, 2000, p.431).

Administrar pessoas é um trabalho árduo e como já foi enfatizado, os colaboradores são os recursos mais importantes da organização e a má gestão dos mesmos acarreta prejuízos. Pois a conduta dos indivíduos é influenciada por diversos fatores externos, e cabe aos gestores desenvolverem habilidades para coordenar esse departamento tão complexo. Segundo Chiavenato:

As organizações são verdadeiros organismos vivos em constante ação e desenvolvimento. Quando elas são bem sucedidas tendem a crescer, ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários para às suas operações [...] (CHIAVENATO, 2004, p. 5).

O sonho de todo empresário é que a sua empresa cresça, mas a maior parte deles, não se dá conta de que isso torna as decisões organizacionais mais complexas. E, para acompanhar

o ritmo da empresa, é indispensável que os gestores estejam dispostos a se atualizarem, fazendo cursos, participando de palestras, eventos voltados para a administração de empresas, investindo em inovações tecnológicas e nos seus colaboradores, dentre outras coisas, para que a organização esteja preparada para os desafios e oportunidades que certamente surgirão no mercado.

### **3 Micro e Pequenas Empresas**

A GP é uma atividade importante dentro de qualquer organização, seja ela pequena, média ou grande, desta forma, em especial, este estudo aborda as Micro e Pequenas Empresas. De acordo com Gonçalves apud. Colossi e Duarte:

As pequenas empresas, de um modo geral, são definidas como aquelas que, não ocupando uma posição de domínio ou monopólio no mercado, são dirigidas por seus próprios donos, que assumem o risco do negócio e não estão vinculados a outras grandes empresas ou grupos financeiros. (GONÇALVES, 2000 apud. COLOSSI e DUARTE, 2000, p.44).

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) vem conquistando seu espaço, nos últimos 30 anos. Elas são essenciais para o desenvolvimento econômico e sua contribuição tem sido reconhecida mundialmente, através da manutenção do nível de emprego, com inclusão da mão de obra jovem procurando o primeiro emprego e de indivíduos com mais de 40 anos. Machado diz que:

É inegável a importância das pequenas empresas no contexto econômico, social e político dos países. Historicamente, o capitalismo moderno teve início com as pequenas empresas que trabalhavam de forma artesanal e iniciaram um processo que culminou nos grandes empreendimentos das nações industrializadas de hoje. (MACHADO, 2005, p. 1).

Segundo Sebrae (2006, p. 2) as MPEs compõem 98% das empresas brasileiras, 62% delas exportam e 2,3% do valor das exportações são obtidos por MPEs e as mesmas são responsáveis por 20% do Produto Interno Bruto (PIB).

Em referência ao SEBRAE (2006, p. 6) as principais características das MPEs são os “produtos e serviços de baixo preço unitário, predominam vendas ao consumidor final, atendem necessidades básicas da população (alimentos, bebidas, vestuário, calçados, móveis e moradia), escalas de produção muito baixas e tecnologia de domínio público”. Abrir uma empresa não exige apenas capital, requer muito trabalho e determinação. No entanto, é imprescindível que o

administrador explore ferramentas da GP, como planejamento, organização, economia e etc, auxiliando-o na elaboração de estratégias para que a empresa se desenvolva.

A classificação das empresas quanto ao seu tamanho pode ser um obstáculo, pois algumas variáveis são levadas em consideração. Segundo Leone (2011) elas podem ser divididas em quantitativas, (utiliza números, usado em todas as esferas da economia), qualitativas (características específicas dos negócios) ou mistas (combinação dos critérios qualitativos e quantitativos).

As especificações adotadas pelo Brasil são as quantitativas pois o mesmo faz uso da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa n° 123/06 como guia para categorizar o tamanho dos micro e pequenos negócios. Entretanto, existem outros órgãos brasileiros que dispõem das suas próprias diretrizes para classificá-los.

**Quadro 01** - Critérios de Classificação do tamanho das MPEs no Brasil.

ÓRGÃO	CRITÉRIO	MICROEMPRESA	PEQUENA EMPRESA
ANVISA	Faturamento anual	Até R\$360 mil	Entre R\$360 mil e R\$4,8 milhões. De acordo com a Lei Complementar n° 139/2011.
BNDES	Receita Operacional Bruta Anual.	Menor ou igual R\$360 mil.	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões.
Estatuto Geral da Micro e Pequena Empresa	Estatuto Geral da Micro e Pequena Empresa	Até R\$360 mil de acordo com LC 139/2011	Entre R\$ 360 mil e R\$3,6 milhões de acordo com LC 139/2011
MERCOSUL (Comércio e Serviços)	Número de Empregados e Faturamento Anual	Até 5 empregados Até US\$200 mil	De 6 a 30 empregados Até US\$1,5 milhões.
MERCOSUL (Indústria)	Número de Empregados e Faturamento Anual	Até 10 empregados Até US\$400 mil	De 11 a 40 empregados Até US\$3,5 milhões
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Comércio e Serviços)	Número de empregados e valor exportado no período considerado. Prevalece o resultado apurado no maior porte.	Até 5 empregados Até US\$200 mil	De 6 a 30 empregados Até US\$1,5 milhões

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Indústria)	Número de empregados e valor exportado no período considerado. Prevalece o resultado apurado no maior porte.	Até 10 empregados Até US\$400 mil	De 11 a 40 empregados Até US\$3,5 milhões
SEBRAE	Receita Operacional Bruta anual	Até R\$360 mil. De acordo com a Lei Complementar 123/2006	Entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões. De acordo com a Lei Complementar 123/2006

FONTE: Adaptado de ANVISA (2015); BRASIL (LEI 139; 2011); BNDES (2010); Leone; Leone (2012); Mercosul (1998); Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2015); SEBRAE (2019).

No Brasil, atualmente, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) 13,4 milhões de pessoas estão desempregadas. Apesar desse número ser consideravelmente grande, as empresas encontram dificuldades para achar colaboradores que preencham os pré-requisitos necessários. Esse cenário, faz com que as organizações não meçam esforços e investimentos na Administração de Recursos Humanos, para manterem os funcionários já contratados.

Mas, infelizmente, essa não é a realidade da maioria das micro e pequenas empresas, onde essa conduta, ou é improvisada, ou não é tão perceptível e, em muitos casos, inexistente. Segundo a Agência Sebrae de Notícias (ASN) no ano de 2017, 52% das MPEs brasileiras eram familiares. Elas são caracterizadas por uma gestão informal, sua política de recrutamento se baseia no networking pessoal (familiares e amigos), formando uma equipe de confiança, além disso, não existe uma departamentalização bem definida, o proprietário e os funcionários exercem mais de uma função. Ribeiro destaca a sua compreensão sobre o que é uma empresa familiar:

Considera-se uma empresa familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas: a) O controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros; b) Os laços familiares determinam a sucessão do poder; c) Parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; d) As crenças ou valores da organização se identificam com os da família; e) Os atos na família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; f) Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/cotas acumuladas ou herdadas da empresa (RIBEIRO, 2015, p. 16).

Essas instituições, em especial as situadas no interior, mostram conflitos familiares. De acordo com Oliveira et al. (2010) nesses empreendimentos há uma confusão entre os princípios organizacionais e as convicções morais da família empreendedora e, encontrar um meio termo entre eles é fundamental para a sobrevivência dos mesmos. E é nessa hora que pode-se perceber a importância de fazer uma gestão de pessoas eficiente, pois ajuda os colaboradores, em geral,

a diferenciar as relações familiares das relações profissionais. Segundo Chiavenato (2004, p. 5) “As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”. E, quando os colaboradores se sentem importantes para a empresa, eles trabalham muito mais entusiasmados e, como consequência, vão ter um rendimento melhor.

Segundo Ribeiro (2006, p. 01), “A área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio”. E é por isso que é de extrema importância designar uma pessoa para desempenhar o papel de gestor de recursos humanos que tenha conhecimento técnico no assunto, para auxiliá-lo na hora de selecionar e recrutar pessoas, para que elas possam agregar a instituição, na resolução de conflitos, na capacitação do colaborador, em geral, na sua manutenção na empresa.

Cardon e Steves (2004) alegam que quase não existem estudos sobre a aplicação da gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas, uma vez que, essas instituições não possuem uma estrutura bem definida da gestão de pessoas.

#### **4 MATERIAIS E MÉTODOS**

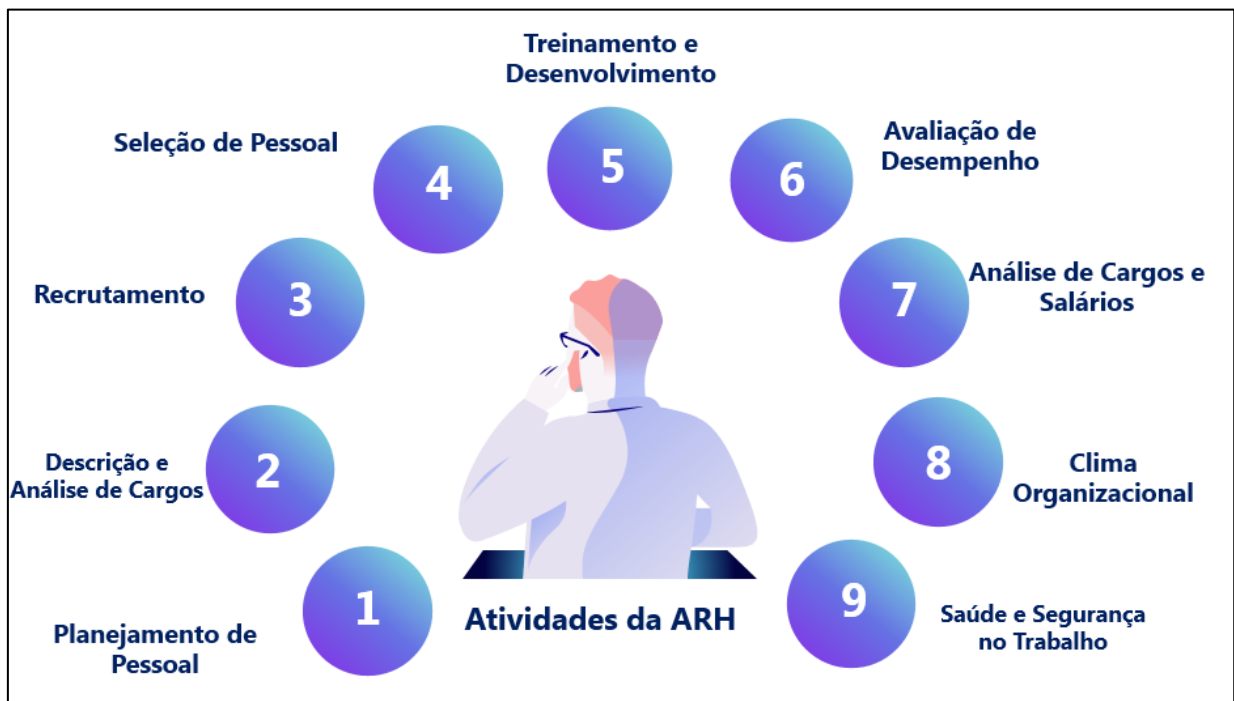
O presente trabalho é uma pesquisa qualitativa, conforme a sua abordagem e o tipo de pesquisa é exploratória, pois, busca-se a compreensão da evolução histórica do DRH nas Micro e Pequenas Empresas. Quanto aos procedimentos, a pesquisa bibliográfica foi norteada pela utilização de fontes secundárias de informação, como livros, revistas e artigos científicos. Segundo Gil (2002, p. 44) “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Desta forma, para a realização da pesquisa foi utilizada a pesquisa manual, por meio dos livros que referenciam o tema da pesquisa, seja no acervo bibliográfico da instituição como aqueles adquiridos durante a pesquisa e, também, utiliza-se a pesquisa eletrônica, por meio da plataforma Scientific Electronic Library Online (SciELO), Google Acadêmico e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

#### **5 DISCUSSÃO**

Com base na revisão bibliográfica e nas informações obtidas na execução desse trabalho é possível perceber que a maior parte dos micro e pequenos empresários acreditam que pelo seu tamanho e número reduzido de funcionários não existe a necessidade de uma administração complexa, com departamentos bem definidos e a utilização de inúmeras ferramentas de gestão.

Mas essa concepção é totalmente equivocada, todas as organizações independentes do seu tamanho (micro, pequena, média ou grande) possuem essa necessidade. Cabe ao empresário se preparar e adaptar a sua gestão para esse tipo de organização. Estando ciente que ele sozinho não consegue administrar uma empresa com toda a sua complexidade e ao mesmo tempo fazer uma gestão de pessoas eficiente. Por isso, é de extrema importância que uma pessoa qualificada ou uma empresa terceirizada desempenhe essa função, trabalhando junto com o gestor colocando-o a par das atividades praticadas pela ARH, pois as mesmas compreendem todos os departamentos da organização, e como consequência o auxiliarão na tomada de decisões importantes. Como apresentado anteriormente, a figura a seguir enfatiza as atividades realizadas pela Administração de Recursos Humanos.

**Figura 02** – Administração Recursos Humanos: atividades realizadas



FONTE: Elaborado pelos próprios autores.

O administrador precisa saber com detalhes tudo que se passa em todas as áreas da empresa, não só para que consiga fazer escolhas corretas, mas também analisar se as metas organizacionais estão sendo cumpridas, se está tendo o retorno esperado e, principalmente, se o DRH - Departamento de Recursos Humanos está gerenciando os colaboradores corretamente, visto que, eles são a parte mais importante de qualquer empreendimento, pois são responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso.

Como dito anteriormente suas decisões podem ter impactos positivos ou negativos na organização e o seu crescimento resulta no aprimoramento contínuo do seu modo de gestão e

no constante aperfeiçoamento de todos os integrantes da organização, sejam eles donos ou colaboradores. Diante aos fatos apresentados, percebe-se que para as MPEs, uma gestão de pessoas eficiente pode ser crucial para a sua sobrevivência, pois como são empresas de pequeno porte não podem desperdiçar recursos. A figura a seguir mostra exemplos do que pode acontecer quando o micro e pequeno empresário escolhe ou não investir na GP, e na medida que o mesmo analisa as consequências das suas ações, sejam elas positivas ou negativas, ele passa a enxergar a necessidade de adotar as ferramentas de uma administração complexa.

**Figura 03** - Consequências das escolhas dos Micro e Pequenos Empresários acerca da GP.



FONTE: Elaborado pelos próprios autores.

E, com a evolução da ARH, os empresários começaram a olhar seus funcionários com novos olhos, valorizando os seus talentos individuais, explorando suas habilidades em prol da organização. Pois, uma empresa bem sucedida, não se faz só com um bom líder, com produtos ou serviços de qualidade, a contribuição dos seus funcionários é imensurável. E as empresas inteligentes agrupam e aprimoram os indivíduos talentosos e qualificados, e os utilizam como diferencial competitivo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maior parte dos gestores das MPEs acreditam que se preocupar mais com o atendimento de qualidade, a venda de produtos ou serviços e a entrada de dinheiro são os fatores essenciais para o sucesso dos empreendimentos e acabam se esquecendo do principal responsável por tudo isso acontecer, os colaboradores.

Antes vista como uma despesa, a Gestão de Pessoas, hoje é utilizada pelas empresas como um instrumento essencial para o seu desenvolvimento, pois tem foco na capacidade de produzir com eficiência, no mercado de trabalho e no progresso da organização visando sempre o bem estar do trabalhador.

No decorrer dessa pesquisa percebe-se que ainda há uma despreocupação das MPEs com a aplicação da GP, principalmente nas empresas familiares. Seus gestores, muitas vezes despreparados e sem qualificação, ficam relutantes para implementar técnicas novas na sua gestão, pois a mentalidade de muitos é, se o que estão fazendo até agora deu certo, não precisa mudar nada.

Mas, de acordo com o que foi apresentado no decorrer deste artigo, preocupar-se com a gestão dos recursos humanos, deixa o colaborador satisfeito, sentindo-se parte da organização, tornando o clima organizacional agradável e como consequência a produtividade aumenta. Pois os funcionários tem a certeza de que a empresa está preocupada com eles, fazendo valer seus direitos e deveres, desde a contratação até a manutenção.

E, para auxiliar os micro e pequenos empresários, não só na implementação de uma ARH eficiente, mas também no aprimoramento de outros setores, conta-se com o Sebrae, que prestam consultorias especializadas em MPEs, preparando-as para o competitivo mercado onde estão inseridas. Além disso, existe a possibilidade dos gestores terceirizarem a seleção de pessoal contratando instituições especializadas, devido a sua experiência elas encontram com mais facilidade os candidatos com as habilidades necessárias, aumentando a precisão das contratações e reduzindo a rotatividade de pessoal, dentre outras vantagens.

Algumas MPEs, principalmente as situadas nos grandes centros urbanos, estão começando a investir na qualificação profissional de seus colaboradores, trazendo resultados positivos tanto para o indivíduo quanto para a organização.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Laís Trajano. **Angústia Smithiana a partir das revoluções industriais: as implicações do trabalho no mundo contemporâneo.** Monografia (Bacharelado em Administração). Faculdade de Administração, Universidade do Extremo Sul Catarinense – Craciúma: Unesc, 2014. Disponível em:



<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3239/1/LA%C3%8DS%20TRAJANO%20ALVES.pdf>  
f.> Acesso em 30 jun 2019

ANVISA. **Porte de Empresa.** Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/porte-de-empresa?inheritRedirect=true>.> Acesso em 16 mai 2019.

ASN. **Estudo do Sebrae revela que 52% das micro e pequenas empresas do Brasil são familiares.** Portal Agência Sebrae de Notícias. Disponível em: <http://www.pi.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PI/estudo-do-sebrae-revela-que-52-das-micro-e-pequenas-empresas-do-brasil-sao-familiares,53648bd548d1d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.> Acesso em 16 mai 2019.

BRASIL ESCOLA. **Pré-história.** Disponível em: <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/historia-geral/pre-historia.htm>.> Acesso em: 30 jun 2019.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista.** Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

BNDES. **Apoio Financeiro.** Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/faq/apoio-financeiro/1944455039/2134060738/1782308253>.> Acesso em: 16 mai 2019.

BRASIL. Lei Nº 139, de 10 de novembro de 2011. **Altera dispositivos da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências.** Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp139.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp139.htm).> Acesso em: 16 mai 2019.

CARDON, Melissa. S.; STEVENS, Christopher. E. **Managing human resources in small organizations: What do we know?** Human Resource Management Review, v. 14, n. 3, p. 295 – 323, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** V. 1-2. São Paulo: McGraw – Hill do Brasil, 1979.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 1º edição. Rio de Janeiro: Campus 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos.** Edição compacta, 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4º Edição. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2004.

COLOSSI, Nelson; DUARTE, Roberta. **Determinantes organizacionais da gestão em pequenas e médias empresas da grande Florianópolis/SC.** Revista de Ciência da Administração, Florianópolis, 2000, p. 44.

FISCHER, André Luis. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: as pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas. 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos.** 4ª ed. São Paulo, Atlas, 2002.

IBGE, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** 2014. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>.> Acesso em: 18 mai 2019.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva 2005.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E's): à procura de um critério homogeneizador.** São Paulo: Revista Administração de Empresas. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901991000200005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000200005).> Acesso em: 29 mai 2019.

LEONE, Rodrigo José Guerra.; LEONE, Nilda Maria Clodoaldo Pinto Guerra. **Pequenas e médias empresas: contribuições para discussão sobre por que e como medir o seu tamanho.** Revista do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar - RaUnP - Ano 4, n.1 (out.2011./mar. 2012).

MACHADO, José Roberto. **A arte de administrar pequenos negócios.** 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico.** São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 14.ed. São Paulo: Futura, 2011.

MEIRA, Ana . **Gestão de pessoas e feedback: o desafio da liderança moderna.** In: ECX CARD. Recursos Humanos: Coletânea de artigos, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card, 2012.

MERCOSUL. Resolução nº 59 de 1998 do Grupo Mercado Comum. 1998. Disponível em: <https://betaweb.mercosur.int/pt-br/documentos-e-normativa/resolucoes/>.> Acesso em: 16 mai 2019.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – Metodologia aplicada para a elaboração da publicação Exportação Brasileira por Porte de Empresa. 2015. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/estatisticas-faixa-empregado>.> Acesso em: 16 mai 2019.

MONTEIRO, Samir.; MARTINS, Luciana. Leão. Brasil. ; ALVES, Rhapsaelly. Antunes.; PAULISTA, Paulo. Henrique. **Gestão de Pessoas: A valorização do Humano como um Diferencial para o Êxito de uma Organização.** XXXV Enegep – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, out. 2015.

OLIVEIRA, Janete Lara de.; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael. Diogo. **Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (Re)arranjando o**

lugar da família multigeracional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Aspectos da gestão econômica do capital humano**. Revista de Contabilidade do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

QUEIROZ, Marcos Aurelio Campos de; SIQUEIRA, Benjamim de Souza; FIGUEIREDO, Daniele de Moura, NOVAES Juliane Furtado. **Gestão de pessoas e clima organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores**. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2005, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre, 2005.

RIBEIRO, Humberto. Moura. **Profissionalização e sucesso nas empresas familiares**. São Paulo: Editora Digital Books Editora, 2015. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=3Od7BwAAQBAJ&pg=PT17&dq=empresas+fam.>> Acesso em 20 mai 2019.

SILVA, Jessica Thais Lima da; SOUZA, Murilo Henrique Silva; ALCALDE, Elisângela de Aguiar; BRASIL, Ângela de Souza. **A importância da gestão de recursos humanos nas organizações**. Mato Grosso do Sul: Revista Conexão Eletrônica, 2017. Disponível em: <https://docplayer.com.br/47910144-A-importancia-da-gestao-de-recursos-humanos-nas-organizacoes.html.>> Acesso em: 01 mai 2019.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho Na Micro e Pequena Empresa**. São Paulo, 2018. 9ª edição. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anu%C3%A1rio%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016%20VF.pdf.>> Acesso em: 16 mai 2019.

SEBRAE. **Quem são os pequenos negócios?**. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD.>](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD.>) Acesso: 01 jul 2019.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A Evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.