

GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE RESTAURANTES EM BELÉM – PA.

Adara Isis de Brito Monteiro

Mauro Athayde Campos Nascimento

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo verificar, por meio de estudo de caso triangulado, a forma como são aplicados os processos de gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas, analisando suas principais dificuldades e necessidades e propondo ações de melhoria, à luz dos subsistemas de gestão de pessoas (GIL, 2001). Utilizou-se como objeto de estudo uma pequena empresa do segmento de restaurantes, denominada neste artigo de Café XS, onde foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, aplicação de questionário, análise de documentos e observação. O referencial teórico colabora para a compreensão dos dados e resultados obtidos, pois aborda a importância dos processos de gestão de pessoas para as organizações. Os resultados apontam, no âmbito desta empresa, para uma tipologia peculiar da gestão de pessoas nas MPE's, com forte influência do proprietário nos processos, pois se constatou que os processos dentro dos subsistemas de aplicação em gestão de pessoas da empresa Café XS demonstram a falta de estruturação de desenho de cargos.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas – Pequena Empresa – Subsistemas de gestão de pessoas

Eixo Temático: Iniciação Científica

1. Introdução

As micro e pequenas empresas (MPEs) destacam-se na economia brasileira por representarem 99% dos estabelecimentos existentes no Brasil e responderem por cerca de 40% do total da remuneração paga aos empregados formais nas empresas privadas (SEBRAE, 2014). Segundo Amato Neto (2000), as MPE atuam geralmente em setores mais tradicionais da economia, como o comércio varejista e serviços. São empresas que representam vantagens socioeconômicas para o Brasil, contribuem para o desenvolvimento do país e auxiliam na distribuição de renda da economia como um todo. No entanto, as MPEs por apresentarem uma série de deficiências de gestão e por estarem inseridas em um cenário altamente competitivo apresentam altas taxas de mortalidade, cerca de 60% delas acabam encerrando suas atividades com até quatro anos de existência (SEBRAE 2010).

Ainda nesse contexto, pode-se citar alguns dos fatores que correspondem as causas de fracasso das empresas, que segundo Lenzi e Kiezel (2009), são eles: falta de planejamento e memória de cálculo inadequado, desconhecimento de tributação, expansão além dos recursos,

Realização:



Apoio:





análise financeira e de custos inadequada, falta de informação acerca de seus clientes/mercado, nepotismo, conflitos internos, falta de liderança e inadequada gestão de pessoas. Sobre este último fator apresentado, Lenzi e Kiezel (2009) definem a importância da gestão de pessoas como sendo um dos segredos fundamentais dos negócios, porque são as pessoas que formam e movem a empresa em direção ao sucesso. Por isso, o desenvolvimento de habilidades de gestão de pessoas torna-se imprescindível para a sobrevivência das organizações, incluindo as MPEs. Ressalta-se que as estruturas de recursos humanos atuais consistem em várias ações que, coordenadas, facilitam o planejamento e a gestão de pessoas (AMARAL, 2008). Para Lenzi e Kiezel (2009) a administração de recursos humanos guarda responsabilidade maior do que atrair, reter e desenvolver talentos.

Casado (2002) destaca que, a introdução de práticas de gestão de recursos humanos ajuda a reduzir os riscos com ações trabalhistas e acidentes de trabalho, melhorando a qualidade na produção e no atendimento a condições e relações inadequadas de trabalho, além de estimular a satisfação dos colaboradores, gerando maior qualidade de vida a eles, que passam a se comprometer ainda mais com a organização, diminuindo absenteísmos e a rotatividade dos empregados, aumentando com isso a produtividade individual.

Esses fatores anteriormente citados devem ser vistos nas organizações como desafios a serem vencidos. Especificamente no setor de restaurantes, de acordo com o Sebrae (2015), exige-se amplo conhecimento do setor e uma busca constante pela qualidade, por estar lidando com serviços ligados diretamente à saúde do consumidor. É necessário planejamento adequado não só para o cumprimento de regras estabelecidas por órgãos municipais, estaduais e federais, investir em higiene e no aprimoramento dos serviços, como também em um planejamento de gestão de pessoas cuidadosamente preparado para vivenciar o cotidiano e a complexidade do setor (SEBRAE 2015). Complexidade esta que resulta em um índice de mortalidade elevado de 35% dos bares e restaurantes que fecham as portas com apenas dois anos de funcionamento (ABRASEL 2016).

Com base em dados da Abrasel (2015) o segmento de alimentação fora do lar representa 16% do total das empresas brasileiras e é gerador expressivo de empregos no país, respondendo por mais de seis milhões de vagas de trabalho. Muitos desses empreendimentos são micro ou pequenas empresas e enfrentam diariamente as dificuldades aqui relatadas. O setor de restaurantes reúne cerca de um milhão de empresas gerando seis milhões de empregos diretos em todo o Brasil. O hábito de alimentação fora de casa representa um setor

Realização:



Apoio:





com grande potencial na geração de trabalho, principalmente no que se refere a oportunidades de primeiro emprego, absorção de mão de obra não especializada (candidata permanente à exclusão), melhoria da qualificação profissional e desenvolvimento de novas carreiras. (ABRASEL, 2012)

Diante do exposto a questão de pesquisa que norteia este estudo é: **quais as principais dificuldades e necessidades enfrentadas na gestão de pessoas por uma pequena empresa do setor de restaurantes em Belém do Pará?** Assim o objetivo principal deste estudo é identificar as deficiências e necessidades em gestão de pessoas, à luz dos subsistemas de gestão de pessoal, em uma pequena empresa do setor de restaurantes em Belém.

Esta pesquisa se justifica porque busca compreender as melhores práticas de gestão de pessoas que possam ser aplicadas em micro e pequenas empresas, representando com isso, um estudo voltado para o auxílio de empreendedores e pequenos empresários a fim de que possam desenvolver modelos de gestão de recursos humanos visando um futuro sólido para a sua organização. Por outro lado, a pesquisa também contribui para estudantes e professores que estejam interessados em discutir como a gestão de pessoas pode ser aplicada de uma maneira estratégica em micro e pequenas empresas, dadas as suas peculiaridades e considerando a grande representatividade deste segmento empresarial no Brasil.

2. Referencial Teórico

Vários fatores têm demonstrado a elevada importância da gestão de pessoas nas organizações. É possível perceber um aumento significativo da quantidade de publicações e estudos sobre o tema, enfocando elementos relacionados à atração, à retenção e ao desenvolvimento de profissionais para as empresas. Segundo Chiavenato (1999) a Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena era da informação. São as pessoas que produzem, servem ao cliente, tomam decisões, vendem, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Dirigem inclusive outras pessoas, pois não há organizações sem pessoas.

As organizações representam conjuntos de pessoas. Ao se falar em organizações, também se fala em pessoas que as representam, que as vivenciam e que lhes dão

Realização:



Apoio:





personalidade própria. Por fim, Chiavenato (1999) ressalta que as pessoas devem representar parceiros ativos da organização e não meros sujeitos passivos.

As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados (CHIAVENATO, 1999).

2.1. Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão de pessoas deve estar alinhada com o negócio e a estratégia da organização, por isso recebe o nome de gestão estratégica de pessoas. Possui a função de recursos humanos como importante meio de implementar mudanças na organização e servir como um instrumento estratégico que oriente aos melhores objetivos diante dos desafios encontrados no ambiente organizacional, define-se ainda a gestão estratégica de pessoas como sendo a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos a fim de melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que estimulem a inovação e a flexibilidade (DESSLER, 2004).

Conforme explica Albuquerque e Leite (2009), ocorreu a necessidade de se pensar em pessoas na organização de forma estratégica, principalmente, após o reconhecimento da importância de se considerar a influência e a complexidade do ambiente externo na formulação das estratégias de negócios. Surgindo com isso a necessidade de profissionais multidisciplinares, com capacidade de reconhecer mudanças e interpretar seus impactos nas políticas da empresa de curto e longo prazo.

Outro fator ressaltado por Albuquerque e Leite (2009) é a ocorrência de mudanças nas relações de trabalho em decorrência do aumento da competitividade entre as organizações. Isso implica desenvolver como políticas de recursos humanos a manutenção das pessoas na organização de modo flexível, com intercâmbio de carreiras e funções, foco no desempenho e incentivos grupais objetivando favorecer o trabalho em equipe. Além de profissionais multidisciplinares, como os apontados por Albuquerque e Leite (2009), ressalta-se a importância da preparação desses empregados para desempenhar funções presentes e futuras.

Realização:



Apoio:



2.2 Práticas de Gestão de Pessoas

Gil (2001) define que a gestão de pessoas funciona como uma maneira gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações com a finalidade de alcançar os objetivos tanto organizacionais, quanto individuais. Também ressalta que a Gestão de Pessoas está classificada em subsistemas, que caracterizam e fazem um detalhamento das principais práticas ligadas a área de Gestão de Pessoas.

2.2.1 Provisão ou Recrutamento e Seleção

Este subsistema inclui o planejamento de recursos humanos, que é o processo de administração da quantidade e do tipo de perfil de colaborador adequado, capaz de realizar as tarefas previamente designadas em cada cargo, contribuindo assim com a organização para atingir seus objetivos de forma eficaz e eficiente. Para um bom planejamento deve-se considerar o estado atual dos recursos disponíveis e quais as necessidades futuras, que geralmente são motivadas pelos objetivos e estratégias da organização (GIL, 2001). O recrutamento de recursos humanos faz parte deste subsistema e representa o processo que capta e realiza triagem de bons candidatos para ocuparem determinados cargos dentro da empresa. E o que aponta a necessidade de utilização deste subsistema na empresa são três elementos: a rotatividade de funcionários, o aumento do quadro de pessoal planejado e o aumento do quadro circunstancial (Marras, 2016).

Logo após o recrutamento, a seleção também faz parte do processo de provisão de pessoal, este processo tem por finalidade escolher, através de metodologia específica, os candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento. Segundo Marras (2016), o processo de seleção de pessoal baseia-se em relacionar basicamente dois campos que são as exigências do cargo e as características do candidato e assim conseguir realizar melhor a seleção de um novo funcionário.

2.2.2. Remuneração

A função de remunerar é uma das mais importantes ligadas aos processos inerentes à administração de RH. Muitas vezes, nas organizações existe um setor denominado de cargos e salários, responsável por gerir a remuneração dos funcionários além de outras tarefas ligadas ao cargo e as funções dos colaboradores (MARRAS, 2016). O desenho de cargo é uma ferramenta muito importante na organização, pois o cargo constitui base da aplicação de pessoas nas tarefas organizacionais.

Realização:



Apoio:





A conceituação de desenho de cargos, para Chiavenato (2002), significa estabelecer condições fundamentais como: o conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar e como esse conjunto de tarefas ou atribuições deverá ser desempenhado (métodos e processos de trabalho); a quem o ocupante do cargo terá relação de responsabilidade (relação com sua chefia); e, quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (relação com subordinados). Ainda de acordo com Chiavenato (2002) o desenho de cargos é como a especificação do conteúdo, representa o modo pelo qual os administradores projetam os cargos individuais e os combinam em unidades, departamentos e organizações.

Nesse contexto, incluem-se também as descrições de cargos, que basicamente relacionam as tarefas, os deveres e as responsabilidades do cargo, relatam impessoalmente o conteúdo do cargo enquanto as especificações do cargo se preocupam com os requisitos necessários ao ocupante, a percepção da organização a respeito das qualificações humanas desejáveis para o trabalho, expressas em termo de educação, experiências e habilidades. Assim, os cargos são preenchidos de acordo com essas descrições e especificações (CHIAVENATO, 1999). A avaliação do desempenho caracteriza-se pela apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e seu potencial de desenvolvimento futuro. Essa avaliação representa um processo para estimular o valor, a excelência e as qualidades de alguma pessoa.

2.2.3 Manutenção

O processo de manter os recursos humanos segundo Chiavenato (2002) faz parte da viabilização da organização, pois ela não somente capta e aplica as pessoas, como também desenvolve mecanismos de manutenção, através de uma série de cuidados, entre os quais se destacam a compensação monetária e de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho. O Sistema de recompensas é entendido como incentivos para estimular certos tipos de comportamentos, inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca a disposição de seus membros, e os mecanismos pelos quais esses benefícios serão distribuídos, alguns exemplos desses benefícios são: salários, promoções, opção de estabilidade no cargo, opções de transferências para outros setores, entre outros (CHIAVENATO, 1999).

Com isso, acabam por refletir na excelência do serviço e o grau de responsabilidade do funcionário, geralmente as organizações adotam dois tipos de recompensas: as diretamente vinculadas ao critério dos objetivos de realização empresarial (lucro ou prejuízo) e aquelas

Realização:



Apoio:



recompensas que são aplicadas em decorrência do tempo de serviço do colaborador e que são aplicadas automaticamente em certos intervalos preestabelecidos.

2.2.4. Desenvolvimento

O quarto subsistema que compõe as práticas de gestão de pessoas é o subsistema de desenvolvimento, o qual envolve atividades de treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional. Treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem para determinado cargo. Em objetivos situados a curto prazo e que são restritos e imediatos, visando dar a pessoa os requisitos essenciais para o exercício de um cargo. Geralmente o treinamento é aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual a pessoa aprende conhecimentos e habilidade em função de objetivos definidos (CHIAVENATO, 1999).

2.2.5. Controle

Este último subsistema apresentado por Chiavenato (2002), permite que a organização exerça o controle de todos os outros subsistemas permitindo com isso que cada parte da organização assuma adequadamente sua responsabilidade em relação aos recursos humanos. As ferramentas mais comuns utilizadas para por em prática este subsistema são o banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

2.3. Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas

De acordo com o Sebrae (2006), os proprietários costumam fazer parte da gestão de pessoas nas MPEs e muitas vezes os postos de chefia são ocupados por pessoas de suas famílias, por tornar-se mais cômodo a não contratação de profissional especializado. As ferramentas de gestão são básicas, os equipamentos nem sempre são os mais atuais e a organização contábil e financeira, geralmente, é bastante precária.

Para Basso (2014) é inegável a necessidade de uma política de gestão adequada à eficiência e eficácia buscando sempre a excelência, devido à evolução das sociedades, desse modo, quando se gerencia o próprio negócio a gestão de pessoas torna-se mais desafiadora, pois há muitas dúvidas não só com relação às questões financeiras pela falta de conhecimento na área, como também questões administrativas como um todo. Ainda de acordo com Basso (2014), nas micro e pequenas empresas, a prioridade do empresário está relacionada ao processo produtivo e à qualidade do produto, deixando em segundo plano as preocupações

Realização:



Apoio:



com os recursos humanos, diferente de como é estruturado nas grandes organizações. Os micro e pequenos empresários estão sempre tentando manter os negócios funcionando mesmo sem os devidos suportes e muitas vezes não tem tempo para pensar em recursos humanos, no entanto, deixar de lado a gestão de pessoas é um erro, uma vez que as pessoas que constituem o capital humano na organização e elas precisam estar alinhadas ao objetivo da empresa na busca por maior eficiência e produtividade (BASSO, 2014).

De acordo com Maximiano (2008), é muito importante que as pequenas empresas reconheçam a importância da gestão de recursos humanos e assim possam se inspirar e adaptar alguns modelos de grandes empresas para adequá-los aos recursos disponíveis e as necessidades da pequena empresa. Essa gestão de pessoas fará com que o negócio desenvolva-se em bases sólidas e estruturadas, para competir no mercado não somente por comercializar os mesmos produtos e serviços, mas também pela sua qualidade intrínseca e intangível provocada pela adequada gestão das pessoas da organização.

3. Metodologia

A pesquisa é considerada aplicada quanto a sua natureza, com uma abordagem do problema qualitativa. A pesquisa, quanto aos objetivos caracteriza-se por ser descritiva.

Para a realização da análise empírica, foi escolhida a técnica do estudo de caso. O estudo de caso desta pesquisa classifica-se como triangulado, pois envolve mais de uma fonte de coleta de dados que são: a observação, a análise de documentos e a entrevista com aplicação de questionário. A triangulação de dados representa a coleta de dados de fontes distintas de modo a obter uma descrição mais rica e aprofundada dos fenômenos, também se refere ao uso de vários métodos para obtenção de dados mais completos e mais detalhados possíveis sobre o fenômeno. (AZEVEDO; OLIVEIRA; GONZALEZ; ABDALLA, 2013).

As técnicas de coleta de dados utilizadas neste estudo de caso foram: a observação, a análise documental e o levantamento de dados por meio de entrevista com aplicação de questionário.

A coleta de dados estruturou-se através da aplicação do questionário e entrevista inicialmente com o proprietário e posteriormente, entrevista com os supervisores, também foram solicitados documentos da empresa junto ao proprietário e foram realizadas visitas à empresa com o objetivo de conhecer e observar o funcionamento da organização, com isso foi

Realização:



Apoio:





possível identificar as informações que viessem a caracterizar o atual cenário de gestão de pessoas na empresa.

Foi escolhido como caso o Café XS de Belém-PA., o qual aceitou fazer parte da pesquisa, mas solicitou que o nome verdadeiro fosse omitido. As etapas da pesquisa foram realizadas entre os meses de fevereiro e abril de 2016. Assim, o estudo foi realizado em fases, a saber:

Fase I: composta de entrevistas iniciais e aplicação do questionário. Nessa fase foram visitadas as unidades da empresa, bem como a realização da entrevista e aplicação do questionário e solicitação ao proprietário de documentos da empresa para análise, (como folha de pagamento recente) com a finalidade de diagnosticar as deficiências nos subsistemas de práticas de gestão de pessoas na empresa.

Fase II: elaboração do diagnóstico empresarial. Nesta etapa foi elaborado o diagnóstico do cenário atual da empresa, que foi o ponto de partida para definição das prioridades de intervenção.

Fase III: definição dos pontos prioritários e elaboração de planos de ação. Definindo-se os profissionais que ficaram responsáveis pela implementação, prazos de implantação e as ações sob responsabilidade de cada um dos envolvidos.

O questionário aplicado foi adaptado do modelo do Sebrae para diagnóstico empresarial e foi composto por seis perguntas, que dividem-se da seguinte forma:

A primeira delas diz respeito ao subsistema de aplicação de pessoas e busca compreender se as atribuições e responsabilidades do empresário e de seus colaboradores, assim como as relações de autoridade e autonomia de cada um estão bem definidas e distribuídas dentro da organização; A segunda pergunta está ligada ao subsistema de desenvolvimento de pessoas, em que tenta compreender se a empresa está investindo em treinamento e atualização de seu pessoal; Por sua vez, a terceira questão visa compreender os processos de seleção e contratação de novos empregados, se esses processos identificam claramente os requisitos para o bom desempenho dentro da função de cada membro da pequena empresa, seguida pela quarta questão, que procura entender se a empresa estabelece uma perspectiva profissional para os seus colaboradores. Essas perguntas relacionam os subsistemas de provisão e desenvolvimento, de maneira que a resposta agrega entendimento para ambos os casos; A quinta pergunta relaciona o subsistema de aplicação e manutenção de

Realização:



Apoio:





peçoas, ao abordar se a empresa possui sistema definido cargos e de remuneração; Por último, na sexta questão aborda-se o assunto de clima organizacional, se são identificados e controlados os fatores que afetam o clima da empresa: o bem estar, a satisfação e motivação dos colaboradores.

No questionário apresentam-se seis perguntas que contam com uma pontuação de 1 a 4 representando uma escala em que 1 seria a representação do pior cenário e 4 apresentaria o melhor cenário. Essa pontuação guiou as ações prioritárias na empresa estudada.

4. Análise Empírica

A pequena empresa pesquisada é denominada neste estudo de Café XS, representa uma lanchonete no estilo de café, dedicada também ao preparo de lanches saudáveis, por estar localizada em duas academias de ginástica da cidade. Foi fundada em 2010, pelo então proprietário e diretor, possui três unidades em locais diferentes na cidade de Belém/Pará e atualmente conta com vinte colaboradores. A empresa é optante pelo simples nacional e auferে faturamento médio de R\$120.000,00 mensais.

4.1. Diagnóstico

A partir da aplicação do questionário e entrevista inicialmente com o proprietário e posteriormente entrevista com os gerentes, buscou-se obter elementos suficientes para a elaboração de um diagnóstico empresarial, que apresentará o cenário atual da prática de alguns subsistemas de gestão de pessoas na pequena empresa, o qual será utilizado para identificação de pontos de oportunidade e atuação para elaboração do plano de ação. As pontuações obtidas são apresentadas no Quadro 1.

Realização:



Apoio:



Quadro 1. Resultado da Aplicação do Questionário – Café XS

Gestão de Pessoas		Pontuação	
		de 1 a 4	N A
1	As atribuições e responsabilidades do empresário e de seus colaboradores, assim como as relações de autoridade e autonomia de cada um estão bem definidas e distribuídas?	3	
2	O empresário e seus colaboradores participam regularmente de treinamentos?	3	
3	Os processos de seleção e contratação de novos empregados identificam claramente os requisitos para o bom desempenho?	2	
4	A empresa estabelece uma perspectiva profissional para os seus colaboradores, deixando isto claro desde a admissão?	2	
5	A empresa possui sistema definido cargos e de remuneração?	3	
6	São identificados e controlados os fatores que afetam o clima da empresa: o bem estar, a satisfação e motivação dos colaboradores?	3	
Pontuação Obtida		16	
Pontos Possíveis		24	
Desempenho %		66%	

Fonte: dados da pesquisa.

A interpretação dos dados apresentou como resultado um desempenho de 66% em relação ao total de pontos possíveis, o que demonstra que a empresa possui um cenário de gestão de pessoas que ainda necessita de ajustes nos subsistemas abordados nas questões. De posse do resultado obtido no questionário, elaborou-se um relatório de diagnóstico que tomou por base além do questionário respondido, a percepção obtida através de observação e de entrevistas realizadas com os principais responsáveis pelas funções de gestão da empresa.

Neste ponto, verificou-se através da técnica de análise por meio de observação e análise documental, que algumas das notas atribuídas pelo empresário de acordo com sua percepção, não condiziam com a realidade observada na rotina da empresa. Identificou-se que os pontos críticos se concentravam na definição de relações de autoridade e autonomia, assim como, na falta de desenho de cargos, falta de divisão de papéis e responsabilidades entre os colaboradores. Quanto aos demais pontos abordados, treinamentos, recrutamento e clima empresarial, percebeu-se através da técnica de análise triangulada que a empresa Café XS executa uma gestão satisfatória, não sendo, portanto, os pontos focais desta análise em um primeiro momento.

Diante do exposto, foi apresentado ao proprietário um diagnóstico formal contendo as percepções obtidas através da técnica de análise, conforme segue: Cenário atual da gestão de pessoas na empresa: A gestão de pessoas atingiu boa pontuação no questionário inicial,

Realização:



Apoio:



demonstrando certo grau de maturidade quanto à definição de cargos e salários e a realização de treinamentos aos funcionários de maneira regular. Contudo, a empresa não apresenta a definição de maneira formalizada dos papéis e responsabilidades de seus funcionários, incorrendo em divergências e desgastes das relações interpessoais entre os profissionais, afetando o clima organizacional e a produtividade da empresa como um todo. As oportunidades de melhoria identificadas foram apresentadas ao proprietário da seguinte maneira:

Oportunidade 1: Elaboração do organograma empresarial, visando definir de maneira formal as relações de hierarquia, papéis e responsabilidade de cada um; **Oportunidade 2:** Formalização dos papéis e responsabilidades de cada cargo, buscando deixar acessível a todos as principais atividades atribuídas a cada cargo da empresa. Esta ação se propõe a alcançar uma padronização das funções de cada cargo no intuito de dirimir eventuais conflitos. A partir dela foram traçados os planos de ação que foram utilizados para a intervenção e execução de melhorias, conforme apresentado no quadro 2:

Quadro 2. Oportunidades de melhoria identificadas na empresa Café XS

	OPORTUNIDADE 1	OPORTUNIDADE 2
Cenário Atual (Deficiência)	Desconhecimento dos colaboradores da empresa de seus papéis previamente definidos, responsabilidades e níveis hierárquicos.	A empresa não apresenta a definição de maneira formalizada dos papéis e responsabilidades de seus funcionários, incorrendo em divergências e desgastes das relações interpessoais entre os profissionais, afetando o clima organizacional e a produtividade da empresa como um todo.
Causa Raiz (Origem Problema)	Ausência de formalização dos níveis hierárquicos, papéis e responsabilidades na empresa.	
Recomendação	Elaboração do organograma empresarial geral para o Café XS	Elaboração de um documento formalizando os papéis e responsabilidades de cada cargo, de acordo com o esperado pela administração do Café XS

Realização:



Apoio:



Oportunidades	<p>Formalizar as relações de hierarquia do Café XS, dirimindo eventuais dúvidas sobre as relações hierárquicas na empresa;</p> <p>Elevar o grau de profissionalização da empresa.</p>	<p>Dirimir eventuais dúvidas sobre as atribuições de cada profissional na empresa.</p> <p>Realizar uma padronização das atividades de cada cargo, de maneira que todos estejam cientes de suas responsabilidades e até mesmo novos funcionários já possuam conhecimento sobre suas atividades.</p>
Plano de Ação	<p>Realizar um levantamento de todos os profissionais da empresa, identificando-os por nome, cargo, unidade. Analisar a folha de pagamento do último período;</p> <p>Realizar a análise dos cargos e salários, a partir da folha de pagamento, comparando-a com as reais funções desempenhadas pelos funcionários, e proceder com a elaboração do organograma geral.</p>	<p>Realizar um levantamento de todos os profissionais da empresa, identificando-os por nome, cargo, unidade.</p> <p>Identificar com a administração do Café XS Express as atividades e o que se espera de cada cargo</p> <p>Elaboração do documento</p>

Fonte: dados da pesquisa.

Considerando os pontos acima expostos foram entrevistados os gerentes da empresa no intuito de se identificar os cargos, atividades de todos os colaboradores e as relações de hierarquia existentes na organização. Após isso, inicia-se a próxima fase do estudo, que está representada pelo plano de ação.

4.3. Plano de Ação

O primeiro passo do plano de ação foi realizar um levantamento de todos os profissionais da empresa, através da solicitação do controle de RH que a empresa possuía anteriormente, folha de pagamento mais recente e também através da observação e entrevista com os supervisores. Neste momento, confirmou-se que os colaboradores da empresa Café XS não possuíam uma padronização em relação aos seus cargos e atribuições, apresentando informações inconsistentes em sua planilha de controle próprio e na folha de pagamento. Em seguida realizou-se uma análise através de entrevistas e observação nas três unidades da empresa, sendo visitada uma por semana no período de 28/03/2016 a 15/04/2016, visando identificar as reais atribuições dos colaboradores, assim como seus cargos, funções desempenhadas, relações de autoridades e autonomia.

Realização:



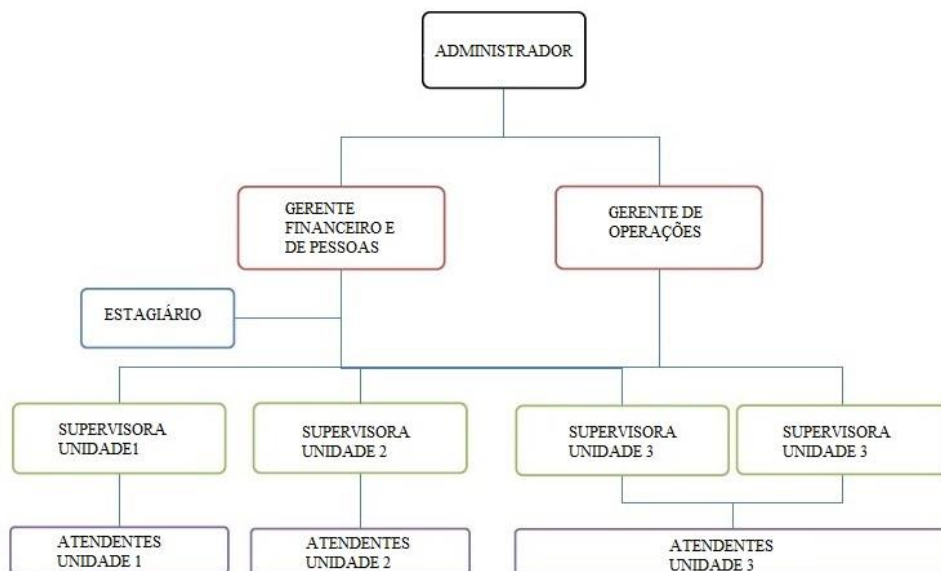
Apoio:



Nesse sentido, baseado na percepção da realidade da empresa, obteve-se os elementos necessários para a realização das melhorias e atendimento aos pontos de oportunidade ora identificados, cabendo ressaltar que esses pontos foram assim identificados: Os profissionais da empresa foram identificados nos cargos da seguinte forma: Administrador: O proprietário da pequena empresa exerce a função de gestor; Gerente: 2 colaboradores; Supervisores: 4 colaboradores; Atendentes: 13 colaboradores; e, Estagiário: 1 colaborador.

De posse das informações obtidas, tornou-se possível o atendimento a Oportunidade 1 identificada: A montagem do organograma. Nesta etapa, foram atendidos os objetivos do plano de ação: 1) Realizar um levantamento de todos os profissionais da empresa, identificando-os por nome, cargo, unidade. Obter a folha de pagamento dos funcionários do último período disponível para conferência; e 2) Realizar a análise dos cargos e salários, a partir da folha de pagamento, comparando-a com as reais funções desempenhadas pelos funcionários, e proceder com a elaboração do organograma individual das unidades e organograma geral. O modelo do organograma vertical selecionado foi capaz de refletir com fidedignidade as relações da empresa, e foi aprovado pelo gestor de modo imediato, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1. Organograma do Café XS.



Fonte: dados da pesquisa.

Realização:



Apoio:





Dando continuidade as melhorias, e utilizando as informações previamente obtidas buscou-se fazer uma análise dos funcionários da empresa, no intuito de identifica-los por cargo e realizar a descrição destes cargos junto ao administrador da empresa, tarefa ligada ao subsistema de aplicação em gestão de pessoas. Nesta etapa, foram atendidos os objetivos do plano de ação: 1) Realizar a análise dos cargos, comparando-a com as reais funções desempenhadas pelos colaboradores; 2) Verificar e validar junto ao administrador o que se espera de cada função e quais papéis devem ser desempenhados em cada cargo; e, 3) Elaboração do documento e proposta final.

Após entrevistas e observação realizada *in loco* no período de 28/03/2016 a 15/04/2016, tornou-se possível chegar a uma listagem de atividades e funções para cada cargo anteriormente identificado. Houve discussão junto aos principais responsáveis pela gestão da empresa, até concluir uma listagem completa e objetiva, validada pela administração, com o objetivo de nortear os colaboradores da empresa quanto a suas atividades, assim como, dirimir eventuais conflitos causados pela falta de formalização de tais atividades. As atribuições de cada cargo foram apresentadas em detalhes.

Com isso, diante da entrega e implementação das oportunidades de melhorias sobre os pontos críticos identificados ao início da análise, em reunião final com o proprietário ocorrida em 30/04/2016 encerrou-se o ciclo de aprimoramentos na gestão de pessoas na empresa Café XS.

5. Considerações Finais

Os estudos em gestão de pessoas são muito importantes para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, a introdução de práticas de gestão de recursos humanos cada vez mais estruturadas e estratégicas ajuda a pequena empresa a reduzir diversos riscos e a se tornar mais competitiva, alcançando crescimento no mercado e reconhecimento por parte dos colaboradores. O presente estudo permitiu verificar de que forma os conceitos de práticas de gestão de pessoas são aplicados na pequena empresa Café XS, o que foi realizado inicialmente através de um embasamento teórico que permitiu trazer a luz os conhecimentos necessários para a compreensão da análise dos dados e resultados obtidos.

Através de pesquisa de estudo de caso triangulado foi possível constatar que os processos dentro dos subsistemas de aplicação em gestão de pessoas da pequena empresa Café XS apresentam características que demonstram falta de estruturação de desenho de

Realização:



Apoio:



cargos. Exemplificam esta constatação o relatório de diagnóstico e o plano de ação proposto no trabalho. Esse plano de ação realizou um levantamento de todos os profissionais da empresa, identificou os cargos, realizou a descrição dos cargos, e a elaboração do organograma geral da empresa. Através das sugestões de plano de ação contidas neste estudo entende-se que, embora existam limitações financeiras em uma pequena empresa, como a Café XS, é possível sim adotar procedimentos que estruturam de maneira estratégica sua gestão de pessoas e desta forma colabore para melhorias de processos, produtividade de um modo geral e qualidade do serviço prestado, algo que realmente funciona como diferencial.

Para estudos e pesquisas futuras recomenda-se uma pesquisa realizada junto aos colaboradores de outras pequenas empresas, além do proprietário ou gerente, para que se obtenham pontos de vista mútuos e assim possam ser encontrados e discutidos novos resultados em relação a outras áreas de estudo da Gestão de Pessoas, como clima organizacional, motivação ou percepção de liderança.

Referências

ABRASEL - **Associação Brasileira de Bares e Restaurantes** – Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/perfil-da-abrasel.html> Acesso em: 13/06/2016

ALBUQUERQUE, L.G; LEITE, N. R. P. (Orgs.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALENCAR, E. **Métodos de Pesquisa nas Organizações**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

ANR. Associação Nacional de Restaurantes. **Disponível em: <http://www.anrbrasil.org.br/>**. Acesso em: 28/04/2016

AMARAL, Willer Ferreira, **Como elaborar um planejamento de recursos humanos**. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa de Minas Gerais, 2008.

AZEVEDO, Carlos Eduardo Franco; OLIVEIRA, Leonel Gois Lima; GONZALEZ, Rafael Kuramoto; ABDALLA, Márcio Moutinho. **A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo**. IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – Brasília-DF2013.

Realização:



Apoio:





BASSO, Donizete Anésio - **Gestão de Pessoas na Micro e Pequena Empresa** - Vol.2,n.1,pp.05-08 (Jul - Set 2014) Journal of Exact Sciences – JES Disponível em: http://www.mastereditora.com.br/periodico/20140721_162611.pdf Acesso em: 15/06/2016

CASADO, Tania. A motivação e o trabalho, in FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. 6. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CEZARINO, Luciana O. CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. Disponível em: <http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/10/19042010081633.pdf> Acesso em:24/04/2016

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002

CUNHA, Ana M. C. A. MIRANDA, Luiz César de. PAULA, Nilma Morcef. **Gestão de Pessoas em Restaurantes: Um Enfoque na Motivação e Liderança**. Universidade Anhembi-Morumbi, São Paulo-SP, 2005. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/75670446484369422594899979882936814417.pdf> Acesso em: 28/04/2016

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2004

FISHER, D., (1993), **Communication in Organizations**, USA: West Publishing Company.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. - 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002

KREPS, G., (1990), **Organizational Communication - Theory and Practice**, (2ª edição) New York: Longman.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**, 7ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

Realização:



Apoio:





LENZI, Fernando César. KIEZEL, Marcio Daniel. **O Empreendedor de Visão**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

LEONE, N.M. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Revista de Administração, v.34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.

LIPPEL, Isabela Laginski. **Gestão de Custos em Restaurantes: Utilização do Método ABC**. 2002. 170 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/83249/192881.pdf?sequence=1> Acesso em 02/07/2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2002.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Critérios de classificação de empresas: EI - ME – EPP**. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: 17/04/2016.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Evolução das Microempresas e Empresas de pequeno Porte 2009 a 2012**. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/\\$File/5175.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/$File/5175.pdf). Acesso em: 17/04/2016.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil?** São Paulo. 2006. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/onde_mpes_brasil.pdf Acesso em: 15/06/2016

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf> Acesso em: 01/05/2016

Realização:



Apoio:





VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed.
São Paulo: Atlas, 2007.

Realização:



Apoio:

