



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA – LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

WILLIAN VIEIRA LOPES

**GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO
PORTE: Os desafios para lidar com diferentes perfis no ambiente
de trabalho**

Itaituba – PA

2024

WILLIAN VIEIRA LOPES

**GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO
PORTE: Os desafios para lidar com diferentes perfis no ambiente
de trabalho**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para a obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a. Esp. Graciela da Silva Castro.

Itaituba – PA

2024

LOPES, Willian Vieira.

GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE: os desafios para lidar com diferentes perfis no ambiente de trabalho.

70 fls.: il.

Orientadora: Graciela da Silva Castro.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Faculdade de Itaituba – FAI, 2024.

1. Gestão de Pessoas. 2. Pequenas e Médias Empresas. CASTRO, Graciela da Silva. II Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR-PA, 2024.

WILLIAN VIEIRA LOPES

**GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO
PORTE: Os desafios para lidar com diferentes perfis no ambiente
de trabalho**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para a obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a. Esp. Graciela da Silva Castro.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ nota _____
Prof.^a Esp. Graciela da Silva Castro

Avaliadora: _____ Nota _____
Prof.^a Me. Elines dos Santos Batista

Avaliadora: _____ nota _____
Prof.^a Esp. Maristela Neves da Silva

Resultado: _____ Nota _____

Itaituba – PA 01 de abril de 2024.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por me dá forças e saúde para vencer as dificuldades, em seguida meus pais que são os verdadeiros incentivadores para o meu desenvolvimento profissional, o apoio de amigos e familiares que me colaboram de forma direta e indireta para a realização do mesmo. Obrigado a todos!

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer a **Deus**, por me acompanhar todos os meus percursos espiritualmente, pelo dom da vida, pelas forças, coragem e determinação ao decorrer do percurso, que me abençoou e me ungiu como filho vitorioso. Obrigado Senhor Deus por me mostra quem tu és, por me envia uma mãe e um pai que sempre esteve do meu lado, e quero lhe oferecer a ti meu bom Deus toda a minha vitória grandemente de abraços abertos.

À minha mãe **Iolanda Vieira Guimarães**, por ter-me feito o filho que hoje sou, por me amparar em todos os momentos difíceis, pelo carinho, que me fizeram crescer, acreditar quem eu sou, a tudo.

Ao meu pai **Valdecir da Rocha Lopes**, amigo, companheiro, que me ensinou de tudo na vida para me tornar hoje uma pessoa profissional no mercado de trabalho, onde ele sempre lutou incansavelmente para que este dia se tornasse possível.

Aos amigos, familiares pela ótima convivência durante o decorrer da minha vida acadêmica, de forma significativa que contribuíram para o meu desenvolvimento profissional, sempre com palavra de apoio, muito abrigado.

A todos os professores da **FAI – Faculdade de Itaituba**, pelo profissionalismo de cada um, os ensinamentos conhecimentos, a disposição em ajudar os alunos, tive a total felicidade de estudar com todos eles, de poder absorver um pouco do conhecimento dado. E que cada um ficara marcado na minha vida pelos ótimos ensinamentos e conselhos dado a mim perante o percurso do curso.

Para final de agradecimento, sou grato à minha professora e estimada mentora, **Graciela da Silva Castro**, pela sua orientação e apoio inestimáveis. Mulher de determinação e força inabaláveis, conquistou minha maior admiração. Sua impressionante jornada como professora mostra seu excepcional profissionalismo e caráter admirável, evidentes em seu vasto conhecimento e dedicação inabalável. Sempre que eu ou algum dos meus colegas precisávamos de ajuda, ela estava sempre lá, pronta para ajudar, independentemente da hora ou do dia. **Graciela da Silva Castro** nunca hesitou em fazer o esforço necessário, nunca se permitindo desistir ou ficar para trás. Sua persistência é verdadeiramente notável e quero enfatizar minha profunda admiração por ela como profissional. Sou também grato pelas valiosas lições teóricas e práticas que ela transmitiu, bem como pelos conselhos pessoais e apoio motivacional que ela forneceu durante alguns anos de

faculdade. O comprometimento e a dedicação de **Graciela da Silva Castro** têm sido inabaláveis e estou muito grato por tudo o que ela fez. O processo de finalização envolveu o acompanhamento de diversas situações que surgiram ao longo da sua execução. As descobertas deste estudo.

*A gestão eficaz é colocar as
pessoas certas nos lugares certos*

“Jim Collins”

RESUMO

A presente monografia aborda a gestão de pessoas em empresas de pequeno e médio porte, com foco nos desafios de lidar com diferentes perfis no ambiente de trabalho. A questão de pesquisa central é: quais são os principais desafios enfrentados pelos gestores ao lidar com diferentes perfis e como eles podem ser superados? O objetivo geral decorre da necessidade de compreender melhor como as empresas de pequeno e médio porte gerenciam seus recursos humanos. Os objetivos específicos, compreender como essas organizações lidam com a diversidade de perfis no ambiente de trabalho, e quais estratégias são adotadas para gerenciar essa diversidade de forma eficaz. A pesquisa foi conduzida utilizando uma combinação de revisão bibliográfica e pesquisa de campo. A revisão bibliográfica envolveu a análise de estudos existentes relacionados ao tema, enquanto a pesquisa de campo foi realizada através de um questionário aplicado a quatro gestores de empresas de pequeno e médio porte. A revisão da literatura revelou uma variedade de práticas de gestão de pessoas e desafios associados ao lidar com diferentes perfis no ambiente de trabalho. No entanto, identificou-se uma lacuna na literatura em relação à experiência específica de gestores de empresas de pequeno e médio porte. Os resultados da pesquisa de campo, baseados nas respostas ao questionário, forneceram informações valiosas sobre os desafios enfrentados pelos gestores na prática. Os dados foram apresentados em forma de estatísticas e gráficos para facilitar a interpretação. A discussão dos resultados destacou a complexidade dos desafios enfrentados pelos gestores e a necessidade de abordagens flexíveis e adaptativas para a gestão de pessoas. Os resultados foram relacionados à literatura revisada para fornecer um contexto teórico. Em suma, a gestão de pessoas em empresas de pequeno e médio porte apresenta desafios únicos devido à diversidade de perfis no ambiente de trabalho. A pesquisa forneceu uma resposta à questão de pesquisa e sugere que futuras pesquisas poderiam explorar estratégias eficazes para a gestão de pessoas em diferentes contextos organizacionais.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Pequenas e Médias Empresas. Diversidade de Perfis. Desafios da Gestão.

ABSTRACT

This monograph addresses people management in small and medium-sized companies, focusing on the challenges of dealing with different profiles in the workplace. The central research question is: what are the main challenges faced by managers when dealing with different profiles and how can they be overcome? The objective of the study is to explore this issue through a literature review and field research. The research was conducted using a combination of literature review and field research. The literature review involved the analysis of existing studies related to the topic, while the field research was carried out through a questionnaire applied to four managers of small and medium-sized companies. The literature review revealed a variety of people management practices and challenges associated with dealing with different profiles in the workplace. However, a gap was identified in the literature regarding the specific experience of managers of small and medium-sized companies. The results of the field research, based on responses to the questionnaire, provided valuable information about the challenges faced by managers in practice. The data was presented in the form of statistics and graphs to facilitate interpretation. The discussion of the results highlighted the complexity of the challenges faced by managers and the need for flexible and adaptive approaches to people management. The results were related to the reviewed literature to provide a theoretical context. In short, people management in small and medium-sized companies presents unique challenges due to the diversity of profiles in the workplace. The research provided an answer to the research question and suggests that future research could explore effective strategies for managing people in different organizational contexts.

Keywords: People Management. Small and Medium Enterprises. Diversity of Profiles. Management Challenges.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação de Empresas em relação a quantidade de Colaboradores..	38
Quadro 2 -Perfil dos entrevistados.	50
Quadro 3 - Classificação da gestão.	51
Quadro 4 - Relação entre funcionário e administrador.	52
Quadro 5 - Avaliação do clima organizacional das empresas.	53
Quadro 6 - Avaliação do clima organizacional das empresas.	53
Quadro 7 - Compreensão sobre a avaliação do desempenho da organização.	54
Quadro 8 - Vantagens da organização ao utilizar a avaliação de desempenho.....	55
Quadro 9 - Relacionamento do líder com os funcionários.	55
Quadro 10 - Relacionamento interpessoal entre os colaboradores.	56
Quadro 11 - Forma de lidar com os conflitos entre colaboradores.	58
Quadro 12 - Conciliação dos desentendimentos.	59
Quadro 13 - Desafio para lidar com diferentes perfis no ambiente de trabalho.	59

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ARH - Administração de Recursos Humanos

BB - Baby Boomers

DP - Departamento de Pessoal

GP - Gestão de Pessoas

GRH - Gestão de Recursos Humanos

MPEs - Micro e Pequenas Empresas

PIB - Produto Interno Bruto

RH – Recursos Humanos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 HISTÓRIA DA GESTÃO DE PESSOAS	14
2.1.1 Conceito de Gestão Pessoas	23
2.2 DIFERENTES PERFIS NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM DESAFIO CONTÍNUO	29
2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	36
2.4 OS DESAFIOS DE LIDAR COM DIFERENTES PERFIS NO AMBIENTE DE TRABALHO E AS PRÁTICAS ATUAIS DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE	40
3 METODOLOGIA	45
3.1 TIPOS DE PESQUISAS UTILIZADAS	45
3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS	46
3.3 ANÁLISE DOS RISCOS E BENEFÍCIOS	48
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
4.1 PERCEPÇÃO DOS GESTORES	50
4.2 SUGESTÕES E MELHORIAS	60
5 CONCLUSÃO	61
REFERÊNCIAS	63
APÊNDICES	68
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO AO GESTOR:	68
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	70

1 INTRODUÇÃO

O estudo intitulado "Gestão de Pessoas em Empresas de Pequeno e Médio Porte: desafios na gestão de diferentes perfis no ambiente de trabalho" visa examinar as práticas e desafios enfrentados na gestão de pessoas nessas empresas. A Administração de Recursos Humanos é um aspecto crucial para o êxito de qualquer empresa. Ela implica na gestão eficaz dos colaboradores de uma organização, assegurando a utilização eficiente e eficaz dos talentos e habilidades de cada indivíduo. Em organizações de pequeno e médio porte, a gestão de pessoas torna-se ainda mais vital, uma vez que cada membro da equipe desempenha um papel fundamental na conquista dos objetivos corporativos.

Sob essa ótica, elaborou-se as seguintes questões norteadoras: qual a importância da gestão de pessoas nas empresas e nos negócios? como proporcionar qualidade de vida no trabalho e como incentivar os colaboradores a trabalharem em equipe? qual a importância de atuar de forma ética perante os conflitos que possam surgir dentro do ambiente de trabalho?

O objetivo geral decorre da necessidade de compreender como as empresas de pequeno e médio porte gerenciam seus recursos humanos. Dado o papel crucial da gestão de pessoas para o sucesso organizacional, é fundamental compreender como essas empresas enfrentam os desafios associados à gestão de diferentes perfis no ambiente de trabalho.

Tem como objetivos específicos, compreender como essas organizações lidam com a diversidade de perfis no ambiente de trabalho e quais estratégias são adotadas para gerenciar essa diversidade de forma eficaz. O estudo baseia-se em uma revisão bibliográfica da teoria e em uma pesquisa de campo que analisa a prática da gestão de pessoas.

A relevância desse estudo reside na oportunidade de fornecer uma base de conhecimento e informações valiosas para gestores, acadêmicos e profissionais da área. Ao compreender as práticas e desafios da gestão de pessoas em empresas de pequeno e médio porte, é possível desenvolver estratégias mais eficazes para lidar com a diversidade no ambiente de trabalho.

A pesquisa foi conduzida em quatro empresas situadas na cidade de Itaituba, sendo duas de pequeno porte e duas de médio porte. Um questionário foi aplicado

nessas empresas para avaliar suas práticas de gestão de pessoas, complementando as informações obtidas na revisão bibliográfica com insights da prática.

Inicialmente a metodologia do trabalho, teve a pesquisa bibliográfica que serviu de base para o estudo, abrangendo uma variedade de fontes. Autores como Viscaino e Estork (2007), Vianna (2013), Silva (2018), entre outros, foram utilizados para embasar o trabalho, fornecendo informações relevantes, como a história e conceito da gestão de pessoas, a diversidade de perfis no ambiente de trabalho, e os desafios e práticas de gestão de pessoas em pequenas e médias empresas.

O trabalho é dividido em seções, com a primeira seção com a introdução. A segunda seção, com a fundamentação teórica, onde o mesmo aborda o conceito e histórico da gestão de pessoas, os desafios de lidar com diferentes perfis no ambiente de trabalho, as práticas de gestão de pessoas em pequenas e médias empresas, e os desafios específicos e práticas atuais nessas empresas.

A terceira seção descreve a metodologia utilizada, incluindo a abordagem da pesquisa, o local, os participantes, o questionário e a análise dos resultados. O questionário é detalhado, com as respostas dos entrevistados apresentadas em gráficos e análises. Por fim, as considerações finais destacam as principais descobertas e sugerem áreas para futuras pesquisas, com as referências listadas no final do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 HISTÓRIA DA GESTÃO DE PESSOAS

Viscaino e Estork (2007), explicam que historicamente, a gestão de pessoas teve início nos anos 1920, quando as empresas começaram a reconhecer a importância de considerar o bem-estar dos trabalhadores e seu impacto na produtividade. Durante os anos 1930, a gestão de pessoas evoluiu para abranger a administração de salários e benefícios, enquanto na década de 1940, surgiu o conceito de "relações industriais", referente à gestão das interações entre empregados e empregadores.

No período de 1920, segundo Viscaino e Estork (2007), emergiu o movimento de relações humanas, que representou um desafio para a figura do "Chefe de pessoal", uma vez que esse novo modelo de administração visava alterar as relações entre empregados e empregadores. Anteriormente, a administração era caracterizada pela autoridade e autocracia, enquanto no novo modelo, a produtividade era buscada através da resolução de conflitos e seus custos, com foco no indivíduo e suas necessidades. Apesar das dificuldades decorrentes dessas mudanças, o movimento continuou a evoluir, atingindo o estágio do Behaviorismo, que se baseava no comportamento humano, embasado no empirismo, acreditando que a satisfação no trabalho resultaria em eficiência.

Na era anterior, a gestão era marcada pela autoridade e autocracia, mas no novo modelo, a ênfase era colocada na busca da produtividade por meio da resolução de conflitos e da consideração dos custos associados, com um foco no indivíduo e em suas necessidades. Apesar dos desafios enfrentados durante essas mudanças, o movimento continuou a progredir, alcançando a fase do Behaviorismo, que se fundamentava no estudo do comportamento humano baseado no empirismo, acreditando que a satisfação no trabalho levaria à eficiência.

De acordo com Viscaino e Estork (2007), em 1945, os primeiros estudos sobre liderança, democracia no ambiente de trabalho e motivação humana foram realizados. Nessa nova perspectiva, a função de responsável pelos recursos humanos começou a se relacionar com as teorias de McGregor, Barnard e outros, enfatizando a importância das relações informais e o cuidado com as pessoas. Assim, o responsável pelos recursos humanos passou a ter que se preocupar não apenas com a empresa,

mas também com os funcionários, à medida que surgiam questões legais e sindicais. O responsável pelos recursos humanos tornou-se um gestor de pessoas, ainda mantendo laços estreitos com as relações burocráticas existentes, garantindo a conformidade com as regras e regulamentos.

Contudo na década de 1950, a gestão de pessoas começou a se concentrar na motivação e desenvolvimento dos colaboradores, com a implementação de programas de treinamento e desenvolvimento. Já nas décadas de 1960 e 1970, surgiu o conceito de "gestão de recursos humanos", priorizando a gestão estratégica das pessoas na organização, além das tarefas específicas do gerenciamento de pessoal (VISCAINO; ESTORK, 2007).

Em relação ao ano de 1950, conforme Viscaino e Estork (2007, p. 03) afirmam que:

Iniciou-se a transformação do departamento. Foi nesse período que a função de Gerente de Pessoal passou a ser denominada como Gerente de recursos humanos. Anos mais tarde, na década de 1960, foi criada a denominação de Gerente de relações industriais, para que as organizações pudessem distinguir quem cuidaria dos aspectos administrativos daquele que cuidaria das questões "humanas".

Assim, a mudança no departamento teve início nesse momento, quando o cargo de Gerente de Pessoal foi renomeado para Gerente de Recursos Humanos. Posteriormente, na década de 1960, surgiu a designação de Gerente de Relações Industriais, com o intuito de separar as responsabilidades administrativas daqueles que lidavam com as questões humanitárias.

De acordo com Dutra (2011), a gestão de pessoas passou por transformações nos anos 1980, quando passou a englobar a administração de mudanças organizacionais, e nos anos 1990, surgiram abordagens mais humanizadas e voltadas para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Atualmente, a gestão de pessoas é reconhecida como um pilar fundamental para o sucesso das organizações, que devem investir em programas de desenvolvimento de liderança, treinamento, recrutamento, remuneração, entre outros aspectos.

Além disso, durante a década de 1980, com a expansão das empresas multinacionais e a adoção de modelos mais ágeis e adaptáveis, a área de recursos humanos substituiu o antigo departamento de pessoal, passando a abranger aspectos como relações trabalhistas, motivação, liderança e retenção de talentos. Esse período

também viu o surgimento de carreiras com hierarquias mais definidas e modelos de gestão de pessoas voltados para organizações flexíveis (VISCAINO; ESTORK, 2007).

Essa evolução da gestão de pessoas foi de uma abordagem mais mecanicista e focada em tarefas para uma abordagem mais estratégica e centrada nas pessoas. As empresas perceberam a importância de investir em seus colaboradores para alcançar seus objetivos organizacionais e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Cordeiro *et al.* (2013), discutem a definição da Gestão de Recursos Humanos (GRH) como todas as atividades relacionadas à gestão do trabalho das pessoas nas organizações, destacando sua evolução ao longo do tempo com diferentes abordagens e escolas que enfatizam aspectos objetivos, racionais e lineares da organização, ou aspectos dinâmicos, determinísticos e não lineares, com foco no comprometimento e desenvolvimento humano e social dos colaboradores.

Cordeiro *et al.* (2013), analisam o impacto das mudanças no sistema produtivo e no mercado de trabalho no perfil dos trabalhadores e no papel da área de Recursos Humanos, bem como as tendências em gestão de pessoas, como o envelhecimento da força de trabalho e a importância de promover a integração entre diferentes gerações de profissionais. Além disso, o autor menciona a pesquisa SHRM Workplace Forecast, que aborda diversas tendências e ações relacionadas à Gestão de Pessoas, incluindo o reconhecimento e a resposta das organizações às diferenças geracionais entre os colaboradores.

Cordeiro *et al.* (2013), discutem as mudanças na Gestão de Pessoas em empresas brasileiras durante o novo milênio e como as mudanças demográficas influenciam o comportamento humano nas organizações. O foco principal da obra é a gestão das diferenças geracionais, um tema relevante na pauta de Gestão de Recursos Humanos. O autor também faz menção a uma pesquisa Delphi realizada em 2010, na qual foram identificados temas emergentes na área para 2015, incluindo a integração das novas gerações no ambiente de trabalho e a gestão de pessoas diante do envelhecimento da força de trabalho.

Sendo assim, a administração de recursos humanos em empresas brasileiras no século XXI e o impacto das mudanças demográficas no comportamento humano dentro das organizações são abordados nesta obra. O principal enfoque do livro é a gestão das diversidades geracionais, um tópico significativo no campo da gestão de recursos humanos.

De acordo com Caldas, Tonelli e Lacombe (2002), nas nações mais industrializadas do Hemisfério Norte, o final do século XIX e as duas primeiras décadas do século XX foram marcados por um notável crescimento econômico. Este progresso foi acompanhado por avanços significativos na tecnologia de produção, iniciando com a invenção da máquina a vapor, que foi aplicada em diversas áreas de manufatura, desde a siderurgia até a tecelagem. A indústria típica do Ocidente mais desenvolvido passou por um intenso processo de mecanização, indo desde pequenas oficinas até grandes indústrias seriadas baseadas em tecnologia aplicada, especialmente após a Primeira Guerra Mundial.

Além disso, conforme Caldas, Tonelli e Lacombe (2002), o desenvolvimento tecnológico aumentou a complexidade do trabalho, demandando habilidades mais diversificadas dos trabalhadores. Anteriormente, a seleção de pessoal em oficinas e fábricas era feita de maneira improvisada e subjetiva. Diariamente, filas se formavam em frente às fábricas até que o capataz, de forma visual e subjetiva, escolhesse quem seria contratado naquele dia. Com a mecanização do trabalho, a seleção oportunista e subjetiva foi substituída pela seleção científica taylorista.

A industrialização avançada aumentou os custos associados à alta rotatividade de funcionários, resultando em um processo de recrutamento mais criterioso. Em outras palavras, a importância de reter os funcionários que foram selecionados e treinados com cuidado começou a ser mais valorizada. A necessidade de tratar os colaboradores com respeito passou a ser vista como crucial para a eficiência organizacional (VISCAINO; ESTORK, 2007).

Assim, a humanização do ambiente de trabalho não surgiu apenas como um ideal humanista em ascensão, mas sim como uma necessidade prática. O objetivo era atrair e manter profissionais qualificados, que estavam se tornando cada vez mais escassos. Além disso, o cenário de mercado tornou-se mais competitivo, com produtos mais diversificados e avanços tecnológicos que demandavam uma maior capacidade de adaptação por parte das organizações (VISCAINO; ESTORK, 2007).

É evidente, a partir das considerações dos autores mencionados, que a gestão de recursos humanos passou por um processo significativo de evolução em seu contexto histórico, no qual as diversas organizações foram refinando suas abordagens em relação ao pessoal, incluindo os direitos e responsabilidades de cada indivíduo dentro das empresas, bem como as estratégias para promover uma cultura organizacional produtiva e que valorize os direitos dos colaboradores.

Conforme discutido por Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2004), a administração de pessoas nas empresas representa um desafio considerável para o departamento de Recursos Humanos, devido às particularidades de cada organização e à distribuição geográfica das equipes. Historicamente descentralizado, o setor de RH passou por transformações significativas com a introdução de novas tecnologias. Anteriormente, cada unidade da empresa possuía sua própria estrutura de RH completa, encarregada da execução de processos operacionais e, em alguns casos, estratégicos. As diretrizes corporativas de gestão de pessoas eram estabelecidas na sede da empresa.

De acordo com Cordeiro *et al.* (2013), todos os esforços relacionados à administração de indivíduos no ambiente corporativo estão ligados à Administração de Recursos Humanos (ARH). A Administração de Pessoas, também conhecida como Administração de Recursos Humanos, é um conjunto de práticas que orientam o comportamento humano no local de trabalho, por meio de atividades e processos estabelecidos que uma empresa adota para influenciar as relações organizacionais. Essa gestão pode ser dividida em três níveis distintos: sistema, políticas e procedimentos.

Schultz (2016), destaca que a gestão de pessoas é um processo complexo que depende de diversos fatores, incluindo os fatores ambientais, ou seja, as condições do ambiente de trabalho. Portanto, quando se discute gestão de pessoas, está-se falando sobre lidar com as diversas situações e ambientes presentes nas organizações onde o recurso humano está envolvido.

A estruturação da gestão de pessoas e os conceitos relacionados a ela, ressaltando que a gestão de pessoas é uma necessidade atual. Ao longo da história, a gestão de pessoas passou por um processo de desenvolvimento, e atualmente é compreendido que as empresas dependem dela para operar de forma eficaz. A gestão de pessoas traz benefícios tanto para as empresas em geral quanto para os colaboradores, independentemente de suas áreas de atuação dentro das organizações (SCHULTZ, 2016).

Para Caldas, Tonelli e Lacombe (2002), definem a gestão de pessoas nas organizações como o conjunto de práticas, políticas e processos destinados a administrar as interações humanas no ambiente de trabalho, com o propósito de otimizar o desempenho dos colaboradores e, por conseguinte, os resultados da empresa. Esse enfoque engloba diversas atividades, como recrutamento, seleção,

capacitação, avaliação de performance, remuneração e benefícios, entre outras. O principal objetivo da gestão de pessoas é estabelecer um ambiente laboral saudável e eficiente, capaz de atrair e reter talentos, bem como de fomentar a satisfação e o bem-estar dos funcionários.

O período entre as duas Guerras Mundiais marcou o surgimento do interesse na gestão dos indivíduos dentro das organizações, o que foi dissociado da administração de outros recursos, como os financeiros e materiais. Nessa época, as empresas passaram a estruturar a gestão de recursos humanos em torno do Departamento de Pessoal (DP), cujas responsabilidades incluíam o recrutamento, seleção, remuneração e desligamento dos colaboradores. Essa abordagem seguia os princípios do taylorismo e refletia os primeiros modelos de departamentos de pessoal que emergiram em períodos anteriores (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002).

Durante a década de 1920, o foco da gestão de pessoas nas empresas estava principalmente na seleção científica de pessoal – a ideia de colocar a pessoa certa no lugar certo – conforme advogado por Taylor. Inicialmente, esse papel era desempenhado pelo Departamento de Pessoal (DP) ou pelo capataz, em empresas onde esse departamento ainda não estava totalmente estruturado (CORDEIRO *et al.*, 2013).

No entanto, a partir da divulgação dos experimentos de Hawthorne no início dos anos 30, o modelo prescritivo da gestão de recursos humanos se expandiu e começou a abordar questões mais complexas relacionadas às "relações humanas" ou "relações industriais". Essas questões incluíam aspectos como grupos de trabalho, liderança, motivação, atitudes, comunicação, entre outras variáveis que passaram a ser consideradas na análise da produtividade e satisfação dos indivíduos em seus empregos (CORDEIRO *et al.*, 2013).

De acordo com Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2004), estudos recentes indicam que a área de gestão de pessoas no Brasil está passando por uma fase de transição, deixando de ser predominantemente operacional e adotando abordagens mais orgânicas. Os profissionais desse campo estão cada vez mais reconhecendo a importância da aprendizagem organizacional nos novos modelos de gestão que estão surgindo.

Entretanto, essa transição não é simples e pode resultar em paradoxos e contradições nas organizações que adotam rapidamente novas abordagens, mas enfrentam dificuldades na implementação de novas estruturas e comportamentos. O

autor também destaca que é possível evitar os efeitos do paradoxo entre discurso e prática gerencial por meio da implementação de um modelo político de gestão de pessoas. A construção gradual de novas competências e relacionamentos contribui para consolidar um novo sistema organizacional mais favorável à aprendizagem e ao desenvolvimento contínuo (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

Dutra (2011), ressalta que ao longo da história da administração, as organizações têm enfrentado constantes mudanças. Contudo, nas últimas décadas, essas transformações têm sido ainda mais rápidas, em grande parte devido às pressões provenientes tanto do ambiente externo quanto do interno. Tais pressões não apenas impactam as estruturas formais das organizações, mas também influenciam os comportamentos e dinâmicas políticas dentro delas.

A importância das mudanças culturais nas organizações. A cultura organizacional, que engloba os valores, normas e crenças compartilhadas pelos membros da organização, exerce uma influência significativa sobre os comportamentos individuais e coletivos, afetando diretamente a produtividade e eficácia da organização como um todo. Quando a cultura organizacional está alinhada com os objetivos e estratégias da empresa, ela pode ser um fator crítico de sucesso. Por outro lado, se a cultura está em desacordo ou em conflito com as metas organizacionais, pode resultar em ineficiência e conflitos internos (DUTRA, 2011).

Adicionalmente, Dutra (2011), explora como os padrões políticos das organizações são impactados pelas mudanças. As relações de poder internas e externas desempenham um papel fundamental na tomada de decisões e na implementação de estratégias. Alterações nessas relações podem levar a turbulências e incertezas dentro da organização. Por exemplo, mudanças na liderança da empresa podem influenciar as dinâmicas de poder entre os membros da equipe, o que por sua vez pode ter um impacto significativo na cultura organizacional e na eficácia global da empresa.

Dutra (2011) destaca que, com as mudanças pelas quais as organizações têm passado, a gestão de pessoas tornou-se cada vez mais crucial. As pressões tanto internas quanto externas que as organizações enfrentam impactam diretamente a cultura organizacional e as relações de poder dentro da empresa, exigindo uma atenção especial à gestão de pessoas. Para acompanhar essas transformações, os gestores de recursos humanos precisam estar atentos às novas demandas do

mercado e às necessidades dos colaboradores. É fundamental que a gestão de pessoas esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização para garantir a sustentabilidade do negócio.

Para ser eficaz, a gestão de recursos humanos precisa ter a capacidade de compreender e se adaptar às mudanças, impulsionando a mudança cultural e o aprimoramento das habilidades e competências necessárias para o êxito da empresa. É fundamental equilibrar as relações de poder e estabelecer um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A gestão de pessoas vai muito além da realização de tarefas e do cumprimento de metas organizacionais, abrangendo a criação de um ambiente que reconheça a diversidade, fomente o desenvolvimento pessoal e profissional, e encoraje a colaboração e a inovação (SCHULTZ, 2016).

Em consonância, Ávila e Stecca (2015), destacam que as organizações de maior complexidade estão reconhecendo cada vez mais a importância das relações humanas no ambiente de trabalho. É crucial que as organizações estejam atentas às diversas situações do cotidiano dos colaboradores, uma vez que os fatores emocionais têm um impacto direto em seu desempenho, podendo resultar em estresse, conflitos com colegas e até problemas psicológicos graves. Além disso, as relações trabalhistas e os movimentos da administração científica e das relações humanas desempenharam um papel fundamental no desenvolvimento das organizações ao longo do tempo.

O autor destaca que houve diversos acontecimentos significativos no campo da gestão desde o início do século XX. No entanto, a partir dos anos 1960, começou a surgir o conceito de administração de pessoal, devido ao crescimento das organizações e ao surgimento de novas oportunidades de trabalho. As empresas passaram a dar mais valor ao capital humano, o que impulsionou o desenvolvimento da administração de recursos humanos (ÁVILA; STECCA, 2015).

De acordo com Ávila e Stecca (2015), quando se fala em Gestão de Pessoas (GP), refere-se à administração das pessoas que fazem parte das organizações e desempenham diferentes funções. Dada a importância dessa área para o sucesso das organizações, é responsabilidade dela fornecer, contratar, gerenciar, supervisionar, desenvolver talentos, administrar, orientar e capacitar as pessoas. Em resumo, essa área abrange todas as etapas da gestão, desde a contratação do colaborador até a sua saída da empresa.

Os autores também mencionam que, na era da informação, na qual os dados estão acessíveis a todos a qualquer momento, as pessoas buscam cada vez mais o seu desenvolvimento pessoal e profissional. A criação desses novos profissionais exigiu que as empresas reformulassem suas táticas e sistemas de gestão de colaboradores. A administração de pessoas na era da informação gerou diversas oportunidades relacionadas à reestruturação dos processos internos de recursos humanos, dos programas e estratégias para atrair, desenvolver, recompensar e reter os principais ativos da empresa, que são os colaboradores

Para Soviensi e Stigar (2008), é evidente que há um considerável esforço em transitar do modelo burocrático tradicional para um modelo gerencial de gestão, o qual tem alcançado progressos significativos em muitos casos. Isso envolve a introdução de novas técnicas de orçamento, a descentralização administrativa de certos setores, a redução de níveis hierárquicos e a implementação de ferramentas de avaliação do desempenho organizacional.

A verdadeira vantagem competitiva no mercado não se baseia apenas em aspectos financeiros ou em grandes investimentos em tecnologia, mas sim nas pessoas que fazem parte da organização e impulsionam tudo isso no dia a dia. A partir dos anos 90, com as profundas mudanças nos cenários nacional e internacional, como a globalização, surgiu a necessidade premente de buscar novos paradigmas de gestão. Portanto, é crucial abandonar os antigos paradigmas e passar a enxergar a empresa e as pessoas como gestoras e colaboradoras, além de compreender o novo conceito de gestão de pessoas. (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Em relação à evolução da gestão de pessoas, Ávila e Stecca (2015) dividem a história em três eras: a era da industrialização clássica, a era neoclássica e a era da informação. Essas diferentes eras representam formas distintas de gestão de pessoas. Na era da industrialização clássica, os direitos dos trabalhadores ainda não estavam devidamente estabelecidos de forma justa, caracterizando-se como uma era de exploração da mão de obra, com a gestão focada principalmente na fiscalização do cumprimento das tarefas pelos trabalhadores.

Atualmente, conforme Ávila e Stecca (2015), há uma preocupação com os direitos dos trabalhadores, suas habilidades e capacitação, buscando extrair o melhor de cada profissional dentro das áreas em que se identificam melhor. Isso permite que as empresas tenham uma maior capacidade de produção e desenvolvimento.

2.1.1 Conceito de Gestão Pessoas

De acordo com Dutra (2011), a Gestão de Pessoas é uma disciplina específica da administração que engloba todas as ações realizadas por uma organização com o intuito de engajar seus colaboradores no ambiente de trabalho e melhorar sua eficiência e eficácia. Desta forma, as empresas conseguem aumentar sua capacidade produtiva, uma vez que os gestores são responsáveis por identificar problemas de baixa produtividade ou conflitos internos e desenvolver soluções para resolvê-los.

Dutra (2011) argumenta que a gestão de pessoas deve ser considerada uma estratégia essencial para as organizações, especialmente diante das mudanças provocadas pela globalização, da crescente exigência do mercado de trabalho e da era do conhecimento. Portanto, é crucial que os profissionais de gestão de pessoas tenham uma compreensão abrangente da área, incluindo as principais transformações e tendências em andamento, bem como as competências e habilidades demandadas pelo mercado.

Para alcançar o objetivo de melhorar a estrutura organizacional das empresas por meio de intervenções, a integração entre teoria e prática é fundamental. Isso permite uma reflexão sobre os temas abordados pelos acadêmicos e sua aplicação na realidade das empresas em que atuam. Além disso, a troca de experiências e vivências pode promover a geração de conhecimento e contribuir para a formação de uma visão mais abrangente e integrada sobre a gestão de pessoas.

De acordo com Dutra (2011), a gestão de pessoas não deve ser encarada apenas como uma atividade operacional, mas sim como uma estratégia crucial que contribui para o êxito das organizações. Nesse sentido, é essencial que os profissionais dessa área estejam continuamente atualizados e capacitados para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgem nesse cenário.

Segundo Dutra (2011), também define a gestão de pessoas como um conjunto de políticas, métodos e práticas focados em mobilizar os talentos, potenciais, experiências e habilidades dos colaboradores de uma empresa, bem como em administrar e implementar as normas internas e legais pertinentes.

Dutra (2011), destaca que a gestão de pessoas é uma disciplina da administração que visa engajar e motivar os colaboradores de uma organização, visando maximizar o desempenho e a produtividade da empresa. A abordagem vai além da simples contratação e treinamento de funcionários, envolvendo a criação de

um ambiente de trabalho saudável e inspirador, capaz de estimular os colaboradores a se dedicarem e contribuírem para o sucesso da empresa.

Portanto, para Dutra (2011), a gestão de pessoas se torna um instrumento crucial para alcançar os objetivos organizacionais, uma vez que os colaboradores representam o recurso mais importante das empresas, e seu engajamento pode fazer toda a diferença na obtenção de resultados positivos. Assim, é fundamental que a gestão de pessoas seja conduzida de forma estratégica e eficaz, sempre buscando envolver os colaboradores e promover um ambiente organizacional propício para alcançar as metas da empresa.

Assim, de acordo com Dutra (2011), a gestão de pessoas é uma área de extrema importância no contexto organizacional, podendo tanto impulsionar o desenvolvimento das empresas quanto contribuir para sua desestruturação, caso não seja tratada com seriedade. A gestão de pessoas envolve liderar os colaboradores para que estejam alinhados com os objetivos da empresa, requerendo uma abordagem abrangente dentro do ambiente organizacional.

Nesse sentido, a gestão de pessoas é uma ferramenta essencial para o progresso da organização, em que o gestor e os colaboradores trabalham em conjunto para alcançar os objetivos. Durante esse processo, o gestor deve identificar e lidar com as questões que surgem na gestão de pessoas, buscando ações para minimizar ou eliminar possíveis problemas nessa área. O autor também destaca a importância da interação e de um clima favorável entre os colaboradores, que pode impulsionar o desenvolvimento das organizações (SCHULTZ, 2016).

Segundo Dutra (2011), as pessoas representam uma fonte real de vantagem competitiva devido ao seu valor, raridade e qualidades humanas únicas e irreproduzíveis, como a capacidade inata de combinar emoção com razão, subjetividade com objetividade, ao lidar com situações, realizar tarefas, interagir e tomar decisões. Portanto, a gestão de pessoas, ao lidar com a administração desses indivíduos, desempenha um papel crucial para a sobrevivência e o sucesso das organizações em meio a cenários cada vez mais voláteis e competitivos.

Para o autor, considerando que no ambiente organizacional nada acontece sem as pessoas, é essencial compreender a definição de gestão de pessoas em conjunto com os conceitos relacionados ao ambiente organizacional. O contexto da gestão de pessoas é caracterizado pela interação entre os colaboradores e a organização, onde os colaboradores dedicam grande parte de suas vidas ao trabalho nas organizações,

as quais dependem dessas pessoas para alcançar os resultados almejados no planejamento estratégico.

Conforme abordado por Dutra (2011), o trabalho representa uma parte significativa do tempo, esforço e dedicação das pessoas, as quais dependem das organizações para sua subsistência, sucesso e crescimento pessoal. A realização pessoal, a concretização de sonhos, objetivos e aspirações muitas vezes estão diretamente ligadas ao trabalho desempenhado nas organizações.

Dessa forma, as pessoas dependem das organizações para alcançar seus objetivos, enquanto as organizações, por sua vez, necessitam das pessoas para crescer e prosperar, estabelecendo assim uma relação de interdependência mútua.

O próprio termo utilizado para designar esse campo, Gestão de Pessoas, tem sido adotado recentemente por algumas empresas em substituição a termos como gerenciamento de pessoal e administração de recursos humanos. O conceito de Gerenciamento de Pessoas, de acordo com Dutra (2011), tem passado por várias transformações ao longo do tempo, e cada nova nomenclatura reflete tanto a adaptação a determinadas evoluções quanto a consolidação de um processo de legitimidade.

Dutra (2011), explica que a Gestão de Pessoas não é algo recente, uma vez que sua origem remonta ao passado e se expandiu durante o processo de industrialização. O intenso desenvolvimento econômico e tecnológico foi impulsionado pela introdução da máquina a vapor e pela significativa mecanização que ocorreu após a Primeira Guerra Mundial em diversos setores industriais, desde a siderurgia até a tecelagem. Esse avanço econômico e tecnológico foi impulsionado pela implementação de novas tecnologias nos processos de produção.

A máquina a vapor, um marco na Revolução Industrial, possibilitou a substituição do trabalho manual por máquinas, resultando em maior eficiência e produtividade. Com a intensificação da mecanização após a Primeira Guerra Mundial, novas tecnologias foram adotadas em vários setores, impulsionando ainda mais o desenvolvimento econômico.

Com a introdução das novas tecnologias, observou-se um aumento significativo nas atividades realizadas pelos funcionários em diversas organizações. As novas oportunidades de emprego passaram a exigir competências no manuseio dessas tecnologias emergentes. Como resultado, houve uma diversificação das funções no ambiente de trabalho, destacando a importância crescente de gestores de recursos

humanos, à medida que as empresas evoluíram tanto em termos de tecnologia quanto em conformidade com as leis trabalhistas, reconhecendo a necessidade de promover um ambiente colaborativo interno (ÁVILA; STECCA, 2015).

Essas tecnologias aplicadas aos processos de produção possibilitaram um aumento na escala de produção, uma redução de custos e uma melhoria na qualidade dos produtos fabricados. Além disso, permitiram a produção em larga escala, impulsionando o crescimento econômico em diversos setores industriais.

Dutra (2011) destaca que o desenvolvimento econômico e tecnológico foi impulsionado pela adoção da máquina a vapor e pela intensa mecanização após a Primeira Guerra Mundial, resultando em avanços tecnológicos significativos nos processos de produção, aumentando a produtividade e eficiência das indústrias.

Lima, Lima e Souza (2019), salientam que a administração de pessoas, ou gestão de recursos humanos (GRH), consiste na combinação de comportamentos, procedimentos, competências e experiências predefinidas, com o objetivo de planejar, coordenar as ações internas e fortalecer o capital humano na organização. Nesse sentido, o termo administração de recursos humanos foi substituído pelo conceito de gestão de pessoas, amplamente adotado atualmente para descrever a forma como os indivíduos são tratados nas organizações.

Segundo o autor mencionado, todo gestor almeja o sucesso da organização, sendo essencial expandir os negócios para que isso ocorra. Para o progresso da empresa, é fundamental que os colaboradores desenvolvam constantemente seus conhecimentos e habilidades, contribuindo cada vez mais para o sucesso da empresa. Da mesma forma, a organização deve oferecer um ambiente propício para esse desenvolvimento.

Segundo Lima, Lima e Souza (2019), ao adotar uma gestão eficaz de colaboradores, é possível alcançar resultados de forma mais simplificada. Quando a empresa investe no desenvolvimento e bem-estar de seus funcionários, ela molda o profissional de acordo com as necessidades da organização, tornando a gestão de pessoas mais eficaz. A longo prazo, isso leva a resultados tangíveis e contribui para o sucesso organizacional.

As decisões tomadas dentro de uma organização podem ter impactos positivos ou negativos, e a constante evolução do modo de administração e o aprimoramento contínuo de todos os membros da organização, sejam proprietários ou colaboradores, são reflexos do seu crescimento. Para as micro e pequenas empresas (MPes), uma

gestão eficaz de colaboradores pode ser crucial para sua sobrevivência, uma vez que essas empresas não podem desperdiçar recursos devido ao seu tamanho reduzido. A figura a seguir ilustra as possíveis consequências da decisão do micro e pequeno empresário de investir ou não na gestão de pessoas, e à medida que ele avalia os resultados de suas ações, positivas ou negativas, ele reconhece a importância de adotar as ferramentas de uma gestão abrangente (LIMA; LIMA; SOUZA, 2019).

Todas as organizações, independentemente do porte (pequeno, médio ou grande), têm a necessidade de uma gestão eficaz de pessoas. Cabe ao empreendedor se preparar e ajustar sua administração para essa estrutura. Consciente de que ele não pode gerir sozinho uma empresa com toda sua complexidade e, ao mesmo tempo, implementar uma gestão eficaz de colaboradores. Portanto, é crucial que um profissional qualificado ou uma empresa especializada assuma essa responsabilidade, trabalhando em parceria com o gestor e mantendo-o informado sobre as práticas de Administração de Recursos Humanos (ARH), que abrangem todos os setores da organização e auxiliam em decisões cruciais. Como apresentado anteriormente, a figura a seguir destaca as atividades realizadas pela Gestão de Pessoas (LIMA; LIMA; SOUZA, 2019).

Conforme mencionado pelos autores, anteriormente vista como um custo, a Administração de Pessoas agora é reconhecida pelas organizações como uma ferramenta essencial para seu crescimento, priorizando a capacidade de produzir de forma eficaz no ambiente de trabalho e no avanço da organização, sempre com foco no bem-estar do colaborador.

Para Soviensi e Stigar (2008), a área de Gestão de Pessoas desempenha um papel significativo na formação do profissional desejado pela organização, visando tanto o crescimento organizacional quanto o desenvolvimento do próprio funcionário, considerado um colaborador essencial para alcançar os resultados desejados. Nesse sentido, a gestão de pessoas busca conscientizar esse colaborador sobre a importância de basear suas ações nos seguintes princípios: execução responsável e ética de suas atividades; capacidade de atuar com base nos princípios da gestão empreendedora; habilidade para desempenhar tarefas que envolvam inovações tecnológicas; aptidão para trabalhar em equipe; capacidade de se adaptar de forma flexível; compreensão da missão e dos objetivos organizacionais; conhecimento aprofundado da área de negócios da organização; e habilidade para atuar como consultor interno na empresa em que trabalham, entre outros.

Os autores também destacam que estamos vivendo na era do conhecimento, onde o talento humano e suas habilidades são considerados fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. No entanto, é fundamental enxergar esse talento e habilidade de uma perspectiva colaborativa, e não como concorrentes. É essencial resgatar o papel do indivíduo dentro da organização, capacitando-os a desempenhar suas funções como colaboradores competentes. Nesse contexto, as organizações precisam reconhecer que o Capital Humano será sua principal vantagem competitiva, dando origem a um novo conceito na gestão de pessoas.

Nos últimos anos, os avanços observados têm levado as organizações a adotarem novas abordagens de gestão, com o objetivo de melhorar o desempenho, alcançar resultados e cumprir a missão institucional, visando atender plenamente às necessidades dos clientes. Torna-se claro que o sucesso das organizações modernas depende, em grande parte, do investimento nas pessoas, incluindo a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

De acordo com Soviensi e Stigar (2008), a administração de indivíduos, em geral, ainda está predominantemente associada à abordagem mecanicista, com pouca incorporação do enfoque holístico, que abrange de maneira mais ampla as áreas de envolvimento humano para melhorar continuamente o processo de administração de pessoas. Essa abordagem tem sido adotada por várias organizações por meio do pensamento sistêmico.

Segundo Soviensi e Stigar (2008), a gestão de pessoas não deve ser confundida com recursos humanos. Enquanto a gestão de pessoas se concentra na valorização dos profissionais e, principalmente, no ser humano, compreendendo os diferentes perfis e contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional deles, os recursos humanos se concentram exclusivamente na capacidade profissional da pessoa para atender às necessidades da organização.

Para Rego *et al.* (2015), gerir pessoas não se resume a gerenciar a mão de obra ou a força de trabalho, mas sim a obter o melhor de cada colaborador dentro de sua área de competência e a contribuir para seu desenvolvimento pessoal e profissional, em benefício do desenvolvimento organizacional. O autor destaca como diferentes organizações mundialmente conhecidas trabalham para desenvolver os profissionais em todos os aspectos, reconhecendo que o desenvolvimento individual dos profissionais contribui para o crescimento da empresa, já que lidam com pessoas e não com máquinas.

2.2 DIFERENTES PERFIS NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM DESAFIO CONTÍNUO

Na gestão de recursos humanos em empresas de pequeno e médio porte, lidar com diversos perfis no ambiente de trabalho é um desafio contínuo e crucial. Com equipes compostas por pessoas de origens, idades, experiências e habilidades diversas, é essencial que os gestores adotem abordagens flexíveis e estratégias eficazes para integrar essas diversidades.

Gerenciar diferentes perfis não se resume apenas a lidar com habilidades técnicas, mas também envolve aspectos emocionais e comportamentais. A capacidade de compreender e respeitar as singularidades de cada colaborador, promovendo um ambiente inclusivo e motivador, é fundamental para o sucesso da empresa e para o desenvolvimento de uma equipe produtiva e comprometida. Assim, a gestão de diferentes perfis no ambiente de trabalho não apenas testa a habilidade de gerenciar recursos humanos, mas também destaca a importância da empatia e da comunicação eficaz no contexto organizacional (REGO *et al.*, 2015).

De acordo com Vianna (2013), o mercado de trabalho passou por mudanças significativas desde a Revolução Industrial até a Era da Informação, que teve início na década de 1980. O avanço de novas tecnologias, como microprocessadores, computadores, redes de computadores e fibra ótica, provocou transformações nos padrões de comunicação, acelerou a disseminação de informações e aprimorou as formas de emprego. Como resultado, tanto organizações públicas quanto privadas precisaram se adaptar para adotar essas novas tecnologias e enfrentar os desafios de um modelo administrativo cada vez mais baseado na gestão do conhecimento, na inovação e na criatividade das pessoas.

Existem muitos desafios na gestão de pessoas, relacionados tanto à implementação de diferentes tecnologias quanto à interação entre profissionais no ambiente de trabalho. A interação entre colaboradores é essencial para o bom funcionamento, uma vez que cada indivíduo possui características distintas e contribui de maneiras diversas, utilizando suas habilidades para aumentar a produtividade e o crescimento da organização.

De acordo com Vianna (2013), as organizações passaram a valorizar mais a habilidade e o conhecimento presentes em seus colaboradores, reconhecendo que o capital intelectual é um recurso fundamental para o avanço da empresa. Isso resultou

em um aumento na implementação de programas de treinamento mais intensivos, que não apenas abrangem a utilização de novas tecnologias, mas também enfatizam a exploração de métodos eficazes para estimular e promover de forma sistemática o processo de aprendizagem dentro da organização, alinhando-o com os desafios e metas estratégicas da empresa.

Vianna (2013), destaca que o desafio mais significativo e crucial está em não mais enxergar as pessoas como simples recursos ou componentes isolados em um processo de produção, mas sim como parceiros ativos e colaboradores que desempenham um papel na criação, reflexão e transformação. Nesse contexto, os gestores devem considerar que, essencialmente, lidam com seres humanos e não com objetos inanimados, e, portanto, devem levar em conta os seguintes elementos:

1. Reconhecer a importância do trabalho em equipe e da aprendizagem coletiva: O primeiro ponto defendido por Vianna (2013), em relação aos desafios mencionados é que valorizar o trabalho em equipe é essencial para o sucesso das organizações contemporâneas. A colaboração eficaz não só amplia a diversidade de habilidades e conhecimentos, mas também estimula a troca de ideias e a resolução de problemas de forma mais criativa e eficiente. A aprendizagem coletiva desempenha um papel fundamental nesse processo, permitindo que as equipes se ajustem e evoluam continuamente enquanto enfrentam desafios em constante transformação.

2. Estabelecer negociações e compartilhamento de metas: Conforme Vianna (2013), negociar e compartilhar metas são práticas que incentivam a comunicação e a cooperação em uma organização. Ao envolver os funcionários na definição de metas e objetivos, cria-se um sentimento de propriedade e comprometimento. Além disso, a negociação de metas pode auxiliar no alinhamento das expectativas e dos recursos disponíveis, promovendo um ambiente de trabalho mais eficaz e produtivo.

3. Fomentar a motivação e envolvimento das pessoas na busca por resultados: O autor citado argumenta que a chave para alcançar resultados notáveis é a motivação e o comprometimento dos colaboradores. Ao estabelecer um ambiente que estimule a motivação interna, proporcionando desafios significativos e valorizando o desempenho, as empresas têm a capacidade de motivar seus funcionários a buscar o sucesso com entusiasmo.

4. Sensibilizar colaboradores e equipes para ações alinhadas com os princípios estratégicos da organização (missão, visão e objetivos estratégicos):

Conforme destacado por Vianna (2013), é crucial para a coesão e orientação das ações dos colaboradores compreender e adotar os princípios estratégicos de uma organização. Assegurar que as atividades diárias estejam em sintonia com a missão, visão e metas estratégicas é essencial para garantir que todos estejam alinhados e trabalhando em conjunto na mesma direção, o que contribui para o avanço da organização.

5. Reforçar os laços de solidariedade e a colaboração no ambiente de trabalho: Conforme Vianna (2013), ressaltar, promover a solidariedade e a colaboração é essencial para cultivar um ambiente de trabalho positivo e harmonioso. Essa meta pode ser atingida ao desenvolver relações interpessoais sólidas, promover o apoio mútuo e reconhecer os esforços realizados em conjunto.

6. Encorajar o compromisso, responsabilidade e conduta ética no trabalho: Para preservar a integridade e a reputação da organização, é crucial promover o comprometimento, a responsabilidade e uma conduta ética no ambiente de trabalho. Isso requer a definição de padrões de conduta claros, o estímulo à responsabilidade individual e a demonstração de um comprometimento com valores éticos em todas as atividades (VIANNA, 2013).

7. Valorizar o conhecimento, criatividade, inovação e talento: Segundo Vianna (2013), é fundamental reconhecer e valorizar o conhecimento, a criatividade, a inovação e o talento dos colaboradores para impulsionar a inovação e o crescimento contínuo da organização. Ao estabelecer um ambiente que encoraja a expressão de ideias e o aprimoramento de habilidades, as empresas podem maximizar o potencial de seus recursos humanos.

8. Promover a participação no processo decisório: Por último, o autor destaca que incentivar a participação dos funcionários no processo decisório não apenas amplia a base de conhecimento e experiência que embasa as decisões, mas também fortalece o sentimento de pertencimento e comprometimento. Isso pode resultar em soluções mais bem fundamentadas e em um ambiente de trabalho mais democrático e inclusivo.

Dentro dessas afirmativas de Vianna (2013), percebe-se que a importância do colaborador é essencial para o progresso da organização, e para que esse colaborador consiga dar o seu melhor é necessário que o mesmo não seja tratado como uma simples ferramenta, mas que a empresa saiba lidar com o recurso humano, e compreenda os diferentes perfis no ambiente de trabalho, isto é, a organização

precisa compreender que cada pessoa é diferente, e essa diferença não necessariamente prejudica, pelo contrário, a empresa que compreende os diferentes perfis dos seus colaboradores consegue dar a devida assistência para que todos os colaboradores possam dar o melhor de si para o bem organizacional.

De acordo com Souza *et al.* (2019), nas décadas de 1950, as empresas eram principalmente locais onde os funcionários executavam suas funções com o objetivo principal de receber remuneração pelos serviços prestados. Atualmente, houve uma evolução significativa nessa perspectiva, e nas estruturas organizacionais vigentes, é evidente que o capital humano contribui não apenas com tarefas práticas, mas também com sua inteligência e conhecimento.

Em meio aos diversos desafios enfrentados pelas empresas atualmente, a questão da diversidade surge como um obstáculo a ser superado. Independentemente das abordagens adotadas, é perceptível um aumento considerável na diversidade dentro dos quadros de funcionários das organizações, abrangendo aspectos como gênero, etnia, idade e religião.

Segundo Souza *et al.* (2019), as organizações enfrentam o desafio de lidar com a crescente diversidade no perfil da força de trabalho, englobando aspectos como gênero, etnia, idade e religião. Essa diversidade traz desafios em relação à inclusão, igualdade de oportunidades e gestão de recursos humanos. Portanto, os autores discutem como a visão das organizações evoluiu ao longo do tempo, reconhecendo que os funcionários contribuem com mais do que simplesmente tarefas práticas, e como a diversidade no local de trabalho é um dos desafios contemporâneos.

Conforme Souza *et al.* (2019) salientam, dentro das organizações coexistem indivíduos com diferentes níveis culturais, valores morais, éticos, pensamentos e metas individuais, o que frequentemente representa um desafio. Lidar de forma constante com essa diversidade tornou-se essencial para aprimorar a qualidade das relações interpessoais.

Para o autor, compreender as pessoas, as dinâmicas de grupo, a cultura organizacional e como esses elementos interagem entre si é agora uma exigência fundamental para qualquer gestor que almeje obter sucesso no cenário empresarial e organizacional.

Pestka (2015) destaca que as empresas atualmente buscam colaboradores que demonstrem um espírito empreendedor em relação à sua própria carreira, ou seja, profissionais que investem no seu próprio desenvolvimento e estão em constante

progresso. Esses colaboradores não buscam o aprimoramento por obrigação, mas sim por uma busca contínua de excelência.

No entanto, segundo Freitas (2015), essa busca incessante por mudanças também tem seu lado negativo, pois pode levar os colaboradores a não permanecerem em uma empresa por mais de dois anos. Quando isso ocorre, a motivação desses profissionais tende a diminuir ao longo do tempo, uma vez que buscam organizações que ofereçam estabilidade salarial, melhores condições de trabalho, um ambiente positivo com os colegas, benefícios adicionais e reconhecimento profissional.

Pestka (2015) descreve a evolução das relações entre empresas, funcionários e o mercado ao longo de várias décadas, destacando o impacto das mudanças globais nessas interações. Nas décadas de 1960 e 1970, as empresas ditavam as regras do mercado e dos trabalhadores, produzindo produtos com base em sua capacidade de produção, sem considerar a demanda ou as necessidades dos clientes. Além disso, as empresas definiam os atributos que os trabalhadores deveriam ter para serem empregados e delineavam as trajetórias profissionais dos funcionários.

Nas décadas de 1980 e 1990, conforme Pestka (2015), continua, com a ascensão das empresas multinacionais, mudanças nos processos de produção e a redução de custos, o mercado se tornou mais competitivo. As empresas passaram a se preocupar em atender às demandas do mercado. No entanto, a interação entre os trabalhadores e as empresas pouco mudou, e os funcionários continuaram a seguir as diretrizes estabelecidas pelas empresas.

Com a expansão das corporações multinacionais, transformações nos métodos de fabricação e a pressão por redução de gastos, a competitividade do mercado aumentou. As organizações passaram a focar em satisfazer as necessidades do mercado.

Ainda de acordo com Pestka (2015), no período atual as corporações ainda dependem da demanda, necessidade e desejo do mercado, mas os trabalhadores não estão mais vinculados às normas estabelecidas pelas corporações. A globalização da informação alterou o cenário econômico, permitindo que os trabalhadores se apresentassem de forma mais ampla ao mercado de trabalho. A competitividade entre empresas nacionais e estrangeiras aumentou, o que trouxe consigo requisitos de conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem o perfil profissional desejado pelo mercado. A interação entre as corporações e a forma de atuação dos

trabalhadores se tornou mais flexível, possibilitando que as pessoas trabalhem em casa e em mais de uma corporação. A interação mudou de ganha-perde para ganha-ganha.

Na atualidade, de acordo com Borges (2015), as organizações percebendo a importância dos colaboradores passaram a buscar compreender o perfil de cada um e contribuir com o desenvolvimento profissional desses colaboradores, isto é, quando um colaborador se desenvolve como profissional e encontra formas de desenvolver suas habilidades o mesmo contribui para o sucesso da instituição em que o mesmo trabalha.

Pestka (2015) descreve que as alterações progressivas que ocorreram no mercado e nas corporações tiveram um impacto direto na formação dos perfis profissionais. Esses processos são acompanhados por várias gerações. O autor faz uma relação entre a carreira e as gerações, para o autor:

De acordo com a literatura, os traços e comportamentos associados às diferentes gerações estão intimamente ligados à estrutura organizacional, à economia e à busca por progressão profissional. Esses grupos são conhecidos como Baby Boomers, abrangendo aqueles nascidos entre 1946 e 1964; Geração X, composta por indivíduos nascidos entre 1965 e 1977; Geração Y, representando os nascidos entre 1978 e 1989; e a Geração Z, referente aos nascidos a partir de 1990. (PESTKA, 2015, p. 23).

Nessa ótica, os padrões e atitudes ligados às distintas faixas etárias estão profundamente vinculados à organização empresarial, ao contexto econômico e à aspiração por avanço na carreira profissional.

Segundo Pestka (2015), a Geração Baby Boomers (BB), que inclui indivíduos nascidos entre 1946 e 1964, emergiu após o término da Segunda Guerra Mundial. O termo deriva do aumento acentuado na taxa de natalidade após o retorno dos soldados do campo de batalha, bem como da necessidade de mais mão de obra para a reconstrução dos países devastados pela guerra. Essa geração é conhecida por seus valores fundamentais de respeito, ordem, obediência, valores familiares e disciplina tanto no ambiente de trabalho quanto no acadêmico.

Conforme Pestka (2015), a Geração Baby Boomers, formada por indivíduos nascidos entre 1946 e 1964, é reconhecida por suas características profissionais distintas. Esses indivíduos costumam ser otimistas, motivados e exibem uma notável lealdade ao local de trabalho. Eles são dedicados e comprometidos com as empresas onde trabalham, buscando reconhecimento e progresso na carreira.

De acordo com Pontes (2008), essa geração viveu numa época em que as organizações ainda não valorizavam o investimento na formação dos profissionais, dependendo principalmente da exploração da mão de obra. Os colaboradores não tinham muitos direitos e oportunidades de desenvolvimento profissional nesse período.

Pestka (2015), também aborda a geração X, composta por pessoas nascidas entre 1965 e 1977, que foi a primeira a ter contato significativo com a tecnologia em ascensão. Com a popularização da tecnologia, especialmente através da televisão, a sociedade tornou-se mais consumista, e a motivação no trabalho passou a estar relacionada ao desejo de adquirir e consumir os produtos divulgados nesse meio de comunicação.

O autor destaca que essa geração apresenta um certo conservadorismo em suas decisões e atividades, mas não se conforma com os padrões sociais impostos. A geração X não costuma ser tão ousada em expressar suas opiniões e, ao contrário da geração anterior que priorizava a família, é mais egocêntrica, autoconfiante e focada em sua independência e no trabalho em detrimento da família.

Por um lado, é evidente o progresso das organizações, enquanto, por outro lado, nota-se a evolução do perfil pessoal, fortemente influenciado pelas diversas tecnologias. Pontes (2008) salienta que ao longo das diferentes épocas, houve mudanças significativas na compreensão do trabalho, nas organizações e no perfil dos trabalhadores. Houve uma transição da exploração da mão de obra sem considerar os direitos dos trabalhadores para o reconhecimento do colaborador como peça fundamental do progresso. Nesse sentido, as instituições devem identificar as habilidades e capacidades de seus colaboradores e investir no desenvolvimento deles nas áreas em que podem desempenhar um trabalho de qualidade.

Em seguida, Pestka (2015) aborda a geração Y, também conhecida como Millennials, composta por indivíduos nascidos entre 1978 e 1989. Para o autor, essa geração é caracterizada pelo imediatismo, resultado do impacto das tecnologias em constante evolução. As inovações tecnológicas transformaram o perfil dessa geração, tornando-os mais ambiciosos, individualistas e interativos, com maior facilidade de comunicação com diversos grupos. Esses profissionais são vistos como colaborativos, decididos e influentes na formação de opinião.

Com o avanço tecnológico que transforma a sociedade, as organizações estão cada vez mais dependentes de mão de obra qualificada. É essencial para as

instituições não apenas contratar profissionais qualificados, mas também investir na qualificação de seus colaboradores, pois mesmo os profissionais capacitados precisam se manter em constante desenvolvimento devido à dinamicidade da tecnologia, como questionado por Souza (2012), sobre a gestão de carreira pelas empresas.

A resposta para esse questionamento pode ser observada ao longo da história, em que inicialmente as organizações não reconheciam o desenvolvimento pessoal e profissional como benéfico, mas hoje em dia é claro que ambos contribuem para o progresso da organização.

A geração Z, composta por indivíduos nascidos na década de 1990, cresceu na era da internet e de diversas tecnologias. Pestka (2015), descreve essa geração como dependente dessas tecnologias, mais individualista e consumista do que as anteriores, talvez enfrentando desafios na interação pessoal. Buscam instituições que estejam alinhadas com seus conhecimentos tecnológicos.

Araújo (2021) destaca que as organizações, visando seu desenvolvimento, precisam compreender as competências de cada colaborador e trabalhar para seu desenvolvimento pessoal e profissional, incluindo atitudes, conhecimentos e habilidades diversas. O autor ressalta a importância da capacitação para que os colaboradores possam progredir em suas carreiras e em termos de remuneração, criando um ambiente baseado na criação de valores e na distribuição equitativa das riquezas geradas.

2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

A gestão de pessoas em empresas de pequeno e médio porte representa um desafio significativo. De acordo com Ferreira *et al.* (2007), esse desafio já é presente em grandes organizações, devido à complexidade do recrutamento e da capacitação dos colaboradores. Para empresas menores que não possuem um departamento de recursos humanos, o desafio é ainda maior. O autor destaca que algumas dessas empresas possuem apenas um funcionário, o que amplia os desafios enfrentados. As dificuldades abrangem todas as áreas, desde o recrutamento de profissionais, devido à falta de um departamento especializado para essa análise, até a gestão do próprio colaborador.

Para Basso (2014), houveram relevantes mudanças no mundo do trabalho em relação a legislação e as transformações trazidas pelo desenvolvimento tecnológico, essas transformações tem um impacto direto em relação as diferentes organizações, sejam elas empresas de pequeno porte ou grandes organizações, essas transformações levaram essas diferentes empresas a se atentarem a gestão de pessoas, ou seja, para o autor a gestão de pessoas tornou-se essencial, pois a mesma garante a qualidade de uma organização, mantendo-a em um patamar de competitividade, haja vista que a seleção e a capacitação de profissionais que dão seu melhor para o desenvolvimento da organização é essencial para o desenvolvimento de uma instituição.

Ainda de acordo com Basso (2014), a prática da gestão de pessoas exige tempo e exige investimento, investimento esse que resultará no sucesso da organização, todavia em relação as empresas de pequeno e médio porte não são diferentes, isto é, a mesma tem a necessidade de conhecer a prática da gestão de pessoas para que o recrutamento assim como a capacitação dos colaboradores esteja dentro dos padrões para que essa organização possa se desenvolver.

Para Basso (2014), as organizações necessitam treinar seus colaboradores, através desse treinamento a instituição garante que os mesmos estão se desenvolvendo, pois os métodos e ferramentas tecnológicas estão em constante transformação buscando o aperfeiçoamento. Na gestão de pessoas compreende o colaborador não apenas como um simples recurso humano que vai realizar seu serviço de forma robótica. A gestão de pessoas compreende que esse colaborador é um ser humano e sendo assim o mesmo tem uma diversidade de características que o define como diferente dos demais.

De acordo com Basso (2014), a gestão de pessoas em pequenas e médias empresas é fundamental, pois de acordo com o autor, as micros e pequenas empresas representam 99% das empresas no Brasil e, ainda de acordo com o autor mencionado essas instituições contribuem com 25% do PIB (Produto Interno Bruto), as empresas se dividem em Microempresa, Pequena empresa, Média empresa e Grande empresa, a tabela 1 expõe a classificação das empresas em relação a quantidade de colaboradores que essas instituições podem contratar.

Quadro 1 - Classificação de Empresas em relação a quantidade de Colaboradores.

Classificação de Empresas – SEBRAE		
Classificação	Setor Indústria Comércio	Serviço
ME – Microempresa	Até 19 empregados	Até 09 empregados
PE – Pequena Empresa	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
MDE – Média Empresa	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
GE – Grande Empresa	Acima de 499 empregados	Acima de 99 empregados

Fonte: Sebrae (2013).

Observa-se, que em relação ao setor indústria e comércio a quantidade de colaboradores é maior do que em relação as organizações prestadoras de serviços, dessa forma uma microempresa que atua no setor da indústria pode empregar até 19 colaboradores, todavia se a instituição for uma prestadora de serviços o número máximo de colaboradores para que a mesma se encaixe na classificação de microempresa é 9 colaboradores.

As pequenas empresas podem empregar de 20 a 99 colaboradores, em relação as instituições que atuam no setor da indústria comércio, todavia quando se fala em pequena empresa prestadora de serviços a mesma pode ter de 10 a 49 colaboradores, as médias empresas que atuam na indústria podem contratar de 100 a 499 colaboradores, todavia quando a instituição é uma prestadora de serviços a mesma pode contratar de 50 a 99 colaboradores.

Para Silva (2018), o desenvolvimento de um profissional dentro de uma instituição é de suma importância e a organização pode contribuir para o desenvolvimento desses profissionais. O autor descreve que a rotação de cargos é uma das formas, sendo assim o profissional pode encontrar dentro da instituição o setor em que o mesmo mais consiga ser produtivo, outra forma de contribuir são as posições de assessoria, a aprendizagem na prática, a participação em cursos e seminários externos, o treinamento fora da empresa e o processo de motivação dos profissionais pelo gerente.

A prática da gestão de pessoas em pequenas e médias empresas deve buscar fazer com que os colaboradores possam dar o melhor de si dentro da instituição, sem se desmotivarem e sem se sobrecarregarem, pois, os métodos antiquados de sobrecarga de colaboradores não se mostraram um método bem-sucedido tanto em relação ao sucesso da instituição quanto em relação aos direitos dos trabalhadores.

Conforme Silva (2018) menciona, as pequenas empresas geralmente não possuem um departamento de recursos humanos ou algo equivalente dedicado à

gestão de pessoas. No entanto, essas organizações têm a vantagem de interagir mais facilmente com seus colaboradores, já que a comunicação é mais direta. Isso permite que os gestores estejam mais envolvidos com os funcionários, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho positivo onde a colaboração e o desempenho em equipe são incentivados.

Embora Recursos Humanos e Gestão de Pessoas sejam conceitos distintos, é importante ressaltar que Recursos Humanos faz parte da Gestão de Pessoas. Enquanto Recursos Humanos trata as pessoas como recursos essenciais para a produtividade das organizações, a Gestão de Pessoas vai além, abrangendo todos os aspectos relacionados diretamente e indiretamente aos colaboradores no ambiente de trabalho.

De acordo com Felisardo (2014, p. 09), a Gestão de Recursos Humanos pode ser definida como "práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização visando aumentar sua competitividade e capacidade de aprendizagem". Isso demonstra que o objetivo da Gestão de Recursos Humanos é otimizar o desempenho organizacional por meio do gerenciamento eficaz das pessoas. Por outro lado, a Gestão de Pessoas busca desenvolver o potencial humano de forma integral, reconhecendo a singularidade de cada indivíduo e promovendo tanto seu crescimento profissional quanto pessoal.

Felisardo (2014) destaca que a Gestão de Recursos Humanos avalia predominantemente as habilidades e experiências dos profissionais para atender às necessidades organizacionais, enquanto a Gestão de Pessoas visa compreender individualmente cada pessoa para que ela possa contribuir da melhor forma possível. Dessa forma, a Gestão de Pessoas procura integrar os colaboradores em áreas onde possam ser mais produtivos e onde tenham maior potencial de desenvolvimento.

Na gestão de pessoas, o principal objetivo é estabelecer um relacionamento de respeito mútuo entre a organização e seus colaboradores. Isso inclui a implementação de políticas e práticas que visam garantir a satisfação, o bem-estar e a motivação dos funcionários. Além disso, a gestão de pessoas busca alinhar os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos da organização, buscando o crescimento mútuo. De acordo com Vivian e Pizalotto (2014), os processos-chave na gestão de pessoas incluem agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar.

Em contraste, enquanto a gestão de recursos humanos é vista como uma abordagem mais tradicional e focada na organização, a gestão de pessoas coloca os

indivíduos no centro das atenções, reconhecendo que são o cerne da organização e a chave para o seu sucesso a longo prazo.

De acordo com Vivian e Pizolotto (2014), as práticas de gestão de pessoas começam com o recrutamento e a seleção de candidatos para diversas funções nas organizações. Isso envolve a avaliação do currículo, habilidades, capacidade de trabalho em equipe e resolução de problemas relacionados à área em questão, entre outros critérios. É fundamental que as pequenas e médias empresas sigam rigorosamente todas as etapas da gestão de pessoas, pois essas organizações não possuem recursos financeiros abundantes para cobrir erros que possam prejudicar a empresa.

Além do recrutamento, a seleção dos candidatos mais adequados é crucial, envolvendo entrevistas, testes de habilidades e verificação de referências. Após a contratação, a integração eficaz dos novos membros da equipe é fundamental, incluindo familiarização com a cultura da empresa, sistemas operacionais e expectativas de desempenho.

Um aspecto importante destacado pelos autores é a importância de uma remuneração justa para reter talentos. Embora as pequenas e médias empresas possam não competir em termos de salário com grandes corporações, elas podem oferecer benefícios como flexibilidade de horários e oportunidades de desenvolvimento profissional.

A avaliação e o desenvolvimento contínuo são fundamentais tanto para o crescimento da empresa quanto para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Uma gestão eficaz de pessoas pode desempenhar um papel crucial no sucesso das pequenas e médias empresas, permitindo a construção e a manutenção de uma equipe forte alinhada com os objetivos e valores da organização.

2.4 OS DESAFIOS DE LIDAR COM DIFERENTES PERFIS NO AMBIENTE DE TRABALHO E AS PRÁTICAS ATUAIS DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

Lidar com a diversidade de perfis no ambiente de trabalho representa um desafio significativo na gestão de pessoas. Cada funcionário possui um conjunto único de habilidades, experiências, motivações e estilos de trabalho, o que pode resultar em uma ampla gama de ideias e perspectivas, mas também em possíveis conflitos e mal-

entendidos. É crucial que os gestores reconheçam e valorizem as diferenças individuais, ao mesmo tempo em que promovem um ambiente de trabalho unido e colaborativo.

De acordo com Saji (2005), a diversidade de perfis no ambiente de trabalho tem aspectos tanto positivos quanto negativos, tornando desafiador para os gestores. Embora as organizações dependam da variedade de ações dos colaboradores para progredir, lidar com os diferentes perfis pode ser complexo, exigindo que os gestores saibam gerenciar a heterogeneidade no ambiente corporativo.

Saji (2005) destaca que o Brasil é um país multicultural, resultando em diversos perfis no ambiente de trabalho em termos de cultura, raça, cor, etnia, crenças, religiões, orientação sexual, entre outras diversidades. Em um ambiente coletivo, é esperado que ocorram conflitos, e os gestores precisam estar preparados para lidar com essas situações.

Conforme Saji (2005, p. 30), conflito é descrito como um processo de oposição e confronto entre indivíduos ou grupos nas organizações, frequentemente decorrente de relações de poder e competição. Os conflitos organizacionais podem ser diversos e surgir devido à diversidade de perfis dentro das empresas.

Segundo Lima (2018), a resolução de conflitos internos é fundamental, exigindo profissionais capacitados para lidar com os diferentes perfis e compreender os colaboradores, assim como as situações que podem levar a conflitos. Mesmo em pequenas e médias empresas, os conflitos internos são comuns devido à diversidade de colaboradores.

É crucial compreender que os conflitos podem prejudicar o desenvolvimento de uma empresa, portanto, as pequenas e médias empresas não devem permitir que os conflitos se intensifiquem, pois, isso pode afetar negativamente seu processo de crescimento. Conforme Lima (2018, p. 43), um ambiente tumultuado, caracterizado por conflitos constantes ou agitação excessiva, tende a desmotivar os colaboradores e prejudicar a realização de suas tarefas diárias. Por isso, as práticas de gestão de pessoas em pequenas e médias empresas não devem negligenciar os desafios apresentados pelos diferentes perfis no ambiente de trabalho, e devem buscar promover um ambiente cooperativo entre os colaboradores.

Os desafios relacionados aos diferentes perfis no ambiente de trabalho podem ser diversos, envolvendo a necessidade de comunicação eficaz, a resolução de conflitos, o entendimento mútuo e o respeito entre os colaboradores, a motivação, o

desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, a liderança, entre outros aspectos. Oliveira e Medeiros (2016), destacam que a interação entre os colaboradores pode ser benéfica, criando um ambiente de relações interpessoais saudáveis.

No que diz respeito aos conflitos, Oliveira e Medeiros (2016) mencionam que a gestão de pessoas oferece diversas possibilidades que podem contribuir para a resolução desses conflitos nas organizações. No entanto, um dos principais desafios é transformar indivíduos com objetivos pessoais em pessoas capazes de trabalhar em equipe. Conforme Oliveira e Medeiros (2016, p. 137):

A Gestão de Pessoas dispõe de ferramentas que, quando aplicadas por especialistas em treinamento, têm o potencial de transformar indivíduos mais voltados para si mesmos em membros eficazes de equipes. Entre os métodos mais utilizados estão as dinâmicas e os treinamentos focados em comunicação, resolução de conflitos, negociação, resolução de problemas, entre outros. A utilização da tecnologia no treinamento pode ser extremamente benéfica na formação de equipes de alto desempenho.

Embora existam ferramentas disponíveis e esforços de treinamento em andamento, a complexidade de gerenciar diferentes perfis no ambiente de trabalho continua a ser um desafio. Cada colaborador contribui com um conjunto distinto de experiências, habilidades e perspectivas que podem enriquecer a equipe, mas também podem gerar mal-entendidos e conflitos. Assim, é de suma importância que os gestores fomentem um ambiente de trabalho que incentive o respeito mútuo e a compreensão. Isso implica na implementação de políticas explícitas de diversidade e inclusão, na promoção de uma comunicação aberta e eficiente, e na oferta contínua de oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional.

As práticas atuais da gestão de pessoas pode contribuir de forma positiva com as pequenas e médias empresas em relação as ações a serem tomadas visando o desenvolvimento organizacional, uma das práticas atuais da gestão de pessoas que é de grande importância é o desenvolvimento de pessoas que, de acordo com Dutra (2014), é parte fundamental da gestão de pessoas, ou seja, os colaboradores podem desenvolver suas habilidades, o trabalho em equipe e seus conhecimentos através do desenvolvimento pessoal, dessa forma o gestor pode valer-se do desenvolvimento pessoal como uma prática para enfrentar os desafios dentro das organizações.

Outra parte essencial da prática da gestão de pessoas em pequenas e médias empresas é o planejamento. De acordo com Dutra (2014), o planejamento estratégico pode ser definido como um processo sistemático que orienta a administração de

recursos humanos em uma organização. Ele surge como uma resposta às críticas direcionadas ao papel funcional e burocrático da gestão de pessoas, reconhecendo a dimensão estratégica inerente aos recursos humanos.

O planejamento estratégico envolve a definição de metas e objetivos organizacionais, incluindo a contribuição da área de recursos humanos para alcançar tais objetivos. Sua importância é especialmente destacada em um ambiente empresarial dinâmico, onde a adaptação e a resposta eficaz às mudanças nas organizações, no ambiente de negócios e na sociedade são necessárias.

Outra prática crucial da gestão de pessoas é a busca por novos talentos, uma vez que as organizações precisam estar constantemente atentas a esses talentos emergentes. Kielwagen e Souza (2013, p. 15), afirmam que "fornecer à organização pessoas talentosas é o resultado esperado do processo de provisão, sendo este o primeiro processo do sistema de gestão de pessoas". Os autores também ressaltam que a gestão de pessoas deve valorizar os talentos de seus colaboradores, desenvolvê-los, retê-los e mantê-los motivados a contribuir para o desenvolvimento da organização, pois é sabido que pessoas talentosas, quando não valorizadas, buscam instituições que reconheçam e valorizem seu talento.

Outra prática contemporânea da gestão de pessoas que pode ser adotada por pequenas e médias empresas é a remuneração baseada em resultados. Peynaud (2020), destaca a importância da remuneração para os colaboradores, sendo um aspecto crucial quando os profissionais buscam trabalho. A remuneração vinculada aos resultados traz benefícios tanto para o profissional quanto para a organização.

Peynaud (2020), também aborda a comunicação interna como uma prática atual da gestão de pessoas, contribuindo para a transparência e a colaboração. O autor também destaca a importância da percepção do clima organizacional para a eficácia e a cooperação entre os colaboradores, como mencionado por Peynaud (2020, p. 15).

A administração do clima organizacional conecta esses dois conceitos, embora reconhecendo que são distintos, uma vez que o clima se refere ao humor dos colaboradores em um dado momento em relação ao ambiente, enquanto a cultura é definida por práticas consistentes e desenvolvidas ao longo do tempo.

Além disso o autor explana também a respeito do desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, a estruturação de um ambiente de

trabalho seguro e agradável, engajar os colaboradores levando os mesmos a compreenderem a missão, visão e os valores da organização, e não menos importante a valorização do colaborador assim como a satisfação dele, pois o colaborador insatisfeito e desmotivado não é produtivo.

Resumidamente, as estratégias atuais de gerenciamento de recursos humanos em pequenas e médias empresas demonstram a importância de harmonizar a singularidade de cada indivíduo com a coesão da equipe. Isso pode incluir a adoção de medidas de inclusão e diversidade, a fomentação de uma cultura de feedback aberto e construtivo, e o apoio ao aprimoramento profissional para auxiliar os colaboradores a reconhecerem e apreciar as diversidades existentes entre eles.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISAS UTILIZADAS

Este estudo se fundamenta tanto na revisão bibliográfica quanto na pesquisa de campo, descritiva e exploratória. Inicialmente, a revisão bibliográfica apresenta uma variedade de autores que discorrem sobre o tema escolhido, enquanto a pesquisa de campo visa observar a prática diretamente, utilizando um questionário como instrumento de coleta de dados para obter informações de natureza qualitativa. O questionário foi administrado em quatro empresas, sendo duas de pequeno porte e duas de médio porte. A seleção dessas empresas permite uma comparação significativa das práticas de gestão de pessoas em diferentes tamanhos de negócios.

O questionário consiste em perguntas qualitativas. As perguntas qualitativas visam obter insights aprofundados sobre as práticas e experiências de gestão de pessoas nas empresas. As perguntas quantitativas, por outro lado, permitem a coleta de dados numéricos que podem ser analisados estatisticamente para identificar tendências e padrões (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Um trabalho exploratório tem como propósito levantar informações sobre um determinado objeto, selecionando assim um campo de trabalho, mapeando o perfil e as condições de manifestação do ambiente, o estudo descritivo além de registrar e analisar os fenômenos, apresenta identificações de suas causas por meio da aplicação de um método quantitativo ou qualitativo (SEVERINO, 2007).

Uma pesquisa exploratória tem o objetivo de trazer informações sobre uma temática nova e pouco abordada, assim, se associando com paradigmas com mecanismos que desenvolvem o esclarecimento de novos conceitos e ideias. Além disso, organizando as teorias e os conhecimentos que podem formular resoluções de problemas através de hipóteses e estudos semelhantes (GIL, 1999).

A pesquisa qualitativa possibilita que o pesquisador assuma a indução como foco da sua análise, associando a amostra e os fenômenos observados com a percepção e a sensação que aquele determinado aspecto causa. Posto isso, o pesquisador foca em atingir seu objeto de estudo com a subjetividade das variantes que demonstrem a qualificação negativa ou positiva do objeto de estudo (GONZÁLEZ, 2020).

A expectativa é que os resultados deste estudo auxiliem na compreensão das práticas eficazes de gestão de pessoas e dos desafios enfrentados pelas empresas de pequeno e médio porte ao lidar com diversos perfis de colaboradores.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

O foco desta pesquisa é a cidade de Itaituba, localizada no estado do Pará, no norte do Brasil. Itaituba é uma cidade de médio porte, reconhecida por sua intensa atividade de mineração de ouro no Vale do Rio Tapajós e pela diversidade de paisagens naturais que possui. Com uma população estimada em 2022 de 123.312 habitantes, Itaituba possui uma história rica que remonta à chegada dos portugueses (IBGE, 2022).

As quatro empresas que participaram desta pesquisa estão todas localizadas em Itaituba. Embora os nomes das empresas não sejam revelados por razões de privacidade, elas representam uma amostra valiosa das pequenas e médias empresas que operam nesta cidade dinâmica e historicamente rica. Através da análise das respostas ao questionário aplicado nessas empresas, esta pesquisa busca obter insights sobre a prática da gestão de pessoas em pequenas e médias empresas em Itaituba. As empresas serão identificadas com as seguintes letras (A, B, C e D).

Os participantes desta pesquisa são gestores de quatro empresas distintas, identificadas como Organização A, Organização B, Organização C e Organização D. As organizações A e B são de médio porte, enquanto as organizações C e D são de pequeno porte.

A Organização A atua no ramo de ferramentas em geral. A gestora desta organização é do gênero feminino, ela tem de 27 anos de idade, tem ensino médio completo. A gestora supramencionada tem dois anos de experiência na gestão da organização.

Fundada em 2004 pelos irmãos André Tavares e Thiago Tavares. A empresa chamava-se Tático focada em atender o ramo de ferragens, ferramenta, mangueiras máquinas. Nascida no momento em que foco principal da cidade era setor madeireiro, com decadência do setor, e em busca de novas oportunidades a empresa voltou-se para ramo garimpeiro onde teve êxito em atender à crescente demanda por máquinas, equipamento e reposição.

No ano de 2015, a se dividiu nascendo a TaticoMais. Focada inicialmente em atender ramo de comunicação via satélite, como representante na região da Globalstar do Brasil.

Buscando dar novas passos no ano de 2017 nasce Tavares. Empresa fundada apenas por Thiago Tavares, onde vem trazer um diferencial por oferecer atendimento focado em produtos, pessoas e processo.

Nesta empreitada voltado a sua raiz atendendo ramo de ferragens, ferramentas e mangueiras. Unindo no mesmo empreendimento e comunicação via satélite. Telefonia, rastreamento pessoal e veículo, internet via satélite, sistema automação, e em março de 2017 uma parceria com a maior empresa de automação comercial do Brasil TOTYS. Tendo 5 funcionários na área de ferramentas e 3 na área de comunicação via satélite.

A Organização B atua no ramo de importados e variedades. O gestor desta organização é do gênero masculino, tem 39 anos de idade e possui ensino superior incompleto. Ele é o proprietário e gestor da empresa e tem doze anos de experiência na gestão da organização.

Sendo assim, a empresa DIDIU Importados, é um comércio no ramo Varejista de Suvenires, Bijuterias e Artesanatos. Prédio no tempo era alugado, e começamos a loja com as gôndolas usadas também, de outras lojas da família. Início duro como qualquer outra empresa, mas com muito trabalho e determinação, conseguimos comprar 2 terrenos na Av. Hugo de Mendonça e depois de alguns anos iniciamos a obra e teve por fim em meados outubro de 2015, e conseguimos reinaugar em 07 de dezembro de 2015 com todo gás. Com uma loja ampla, moderna e climatizada, sendo a 1º loja de Itaituba do Pará com elevador. Desde então, somos só gratidão a população Itaitubense. Hoje totalizando com 22 funcionários na empresa.

A Organização C é um supermercado de pequeno porte. A gestora desta organização é do gênero feminino, ela tem 41 anos de idade e concluiu o ensino médio. Ela é gestora e sócia da empresa e tem mais de quatro anos de experiência na gestão da organização.

Por fim, a organização D é uma empresa de pequeno porte no ramo alimentício. A gestora desta organização é do gênero feminino e tem 47 anos de idade, ela possui ensino técnico em contabilidade. A gestora supramencionada tem dez anos de experiência na gestão da organização.

Nessa ótica, a empresa A CUNHA DE LIMA COMERCIO – MERCADINHO BOM PREÇO teve origem em dezembro de 2016, sendo uma empresa de ramo comercial destaca-se no mercado pela visão empreendedora e comprometimento com excelência. Fundada por Aurenete Cunha Lima e Genilton Cunha Lima, ambos experientes nesta área.

Estes gestores foram selecionados como sujeitos da pesquisa devido à sua experiência e posição nas respectivas empresas, proporcionando uma visão valiosa para o estudo. A diversidade de perfis e contextos organizacionais contribui para a riqueza dos dados coletados e permite uma análise mais abrangente e profunda dos fenômenos estudados.

3.3 ANÁLISE DOS RISCOS E BENEFÍCIOS

A resolução nº 466/12 e Conselho Nacional de Saúde afirmam que em qualquer etapa de uma pesquisa científica pode existir a possibilidade do ser humano sofrer algum tipo de dano, sendo ele: físico, psíquico, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual. (BRASIL, 2012).

A realização dessa pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, mostra que os riscos na iniciação em si da pesquisa científica foram mínimos, tais como o constrangimento pela parte da amostra estudada. E ao que se refere ao pesquisador os riscos foram moderados, como risco de acidentes durante a locomoção até o local da pesquisa, riscos emocionais, tais como, depressão, insônia, ansiedade, risco da perda do conteúdo da pesquisa por danos tecnológicos como computação, grafia ou plágio.

A pesquisa é de suma importância para as organizações, e auxilia o município de Itaituba – PA, com o conhecimento sobre o tema de Gestão de Pessoas, e como pode-se observar os diferentes perfis de pessoas no ambiente de trabalho, e a importância da prática da gestão nas organizações.

3.4 ASPECTOS ÉTICOS

De acordo com Comissão Nacional de Ética em Pesquisa-CONEP (2023), para ser ética, a pesquisa precisa, respeitar os participantes da pesquisa em sua dignidade e autonomia, reconhecendo que ele pode possuir alguma vulnerabilidade,

oportunizando sua vontade de contribuir e permanecer, ou não, na pesquisa, por meio da manifestação expressa, livre e esclarecida.

Seguindo as diretrizes, foi realizado um projeto de pesquisa científica sobre o estudo, com o propósito de aplicar uma pesquisa que vá de acordo com a temática explicitada. Onde foi elaborado a metodologia que seria utilizada para a coleta dos dados da pesquisa, foi desenvolvido o roteiro de entrevista direcionado aos gestores no ramo de estoque, onde ambos responderam um roteiro estruturado.

Posteriormente, havendo a confirmação para participar do estudo, os participantes foram informados sobre os princípios éticos e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Dessa forma, este estudo obedece aos preceitos éticos e legais, livre de fraude, erros e omissões, de total responsabilidade do autor e obedece aos termos estabelecidos pela resolução Nº 466/2012 e seus devidos fins.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Para a obtenção de dados para o presente estudo foi aplicado um questionário com 16 questões em quatro empresas da cidade de Itaituba, duas dessas instituições são empresas de pequeno porte e duas são empresas de médio porte, inicialmente o questionário dedica-se a analisar informações a respeito do gestor, isto é, o primeiro questionário é definido como perfil e identificação do entrevistado.

Na questão 1, foi perguntado sobre o gênero dos entrevistados:

Quadro 2 -Perfil dos entrevistados.

PARTICIPANTES	GÊNERO	ESCOLARIDADE	FUNÇÃO	IDADE	TEMPO DE ATUAÇÃO
GESTOR A	Feminino	Nível superior	Gerente	27	2
GESTOR B	Masculino	Nível superior	Proprietário e Administrador	39	12
GESTOR C	Feminino	Nível superior	Sócia	41	4
GESTOR D	Feminino	Nível superior	Gerente	47	10

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Análise: A partir das informações obtidas no questionário obteve-se a porcentagem, isto é, 75% dos participantes foram do gênero feminino, 25% do sexo masculino e nenhum dos entrevistados identificou-se como outros. A respeito da escolaridade, dois dos entrevistados tem o ensino médio completo, um tem o ensino superior incompleto e um tem ensino técnico em contabilidade.

Conforme o estudo de Gomes, Oliveira e Silva (2017) em uma pesquisa realizada com micro e pequenos empreendedores na cidade de Jacaraú/PB em 2016, foi observado que 55,26% são do sexo masculino e 44,74% do sexo feminino, indicando um equilíbrio em relação ao gênero dos gestores das empresas. O estudo também revelou o nível de escolaridade dos micros e pequenos empreendedores, mostrando que a maioria possui ensino médio (38,16%), enquanto a menor parcela tem ensino fundamental (6,58%). É importante ressaltar que, de acordo com essa pesquisa, nenhum empresário possuía nível superior.

Na questão 2, como você se classifica como gestor dentro da organização?

Resposta: *todos os entrevistados se autoavaliaram como excelentes avaliadores.*

Análise: Nessa ótica, a avaliação de gestão é uma ferramenta essencial para monitorar, analisar e aprimorar o desempenho e a governança das organizações, promovendo a excelência e a competitividade no mercado. É um processo dinâmico e contínuo que requer engajamento, colaboração e comprometimento de todos os envolvidos para alcançar resultados significativos e sustentáveis.

Os líderes desempenham uma função essencial nas empresas, guiando e coordenando as atividades dos colaboradores para atingir os objetivos organizacionais. Suas atribuições incluem o planejamento, a organização, a liderança e o controle de vários aspectos das operações da empresa. Ao oferecer orientação, otimizar recursos, desenvolver talentos e assegurar a responsabilidade, os gestores são fundamentais para o êxito e a expansão das organizações nas quais atuam (FERREIRA *et al.*, 2020).

Na questão 3, Como você classificaria sua gestão nos processos de gerenciamento com as pessoas?

Quadro 3 - Classificação da gestão.

Participantes	Respostas
Gestor A	Sua gestão em relação aos colaboradores é uma boa gestão, pois ela compreende que cada colaborador é de extrema importância para a organização.
Gestor B	Sua gestão é uma boa gestão em relação ao seu processo de gerenciamento de pessoas, pois ele afirma que a responsabilidade e a competência do gestor são partes fundamentais para uma boa gestão de pessoas.
Gestor C	A atuação em relação a gestão de pessoas é uma atuação “muito boa”, pois ela frisa o diálogo com os colaboradores, isto é, através do diálogo a gestora pode compreender a situação e tomar providências cabíveis para contribuir tanto com a instituição quanto com o profissional.
Gestor D	Classifica sua gestão em relação aos colaboradores como uma boa gestão, a entrevistada afirma fazer o processo de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, desenvolvimento e remuneração dos colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Análise: conforme as respostas mencionadas, foi possível perceber que os gestores destacam sua gestão como boa, pois se preocupam em intermediar adequadamente todo processo gerencial em suas empresas. Desde o recrutamento

do colaborador, o gerenciamento nos processos agrega valor para se obter uma boa gestão.

Segundo Vivian e Pizolotto (2014), a administração de recursos humanos se fundamenta na ideia de que o desempenho de uma empresa é grandemente influenciado pela contribuição dos indivíduos que a compõem, pela forma como estão estruturados, motivados, treinados, capacitados e pelo ambiente de trabalho e clima organizacional no qual estão inseridos. Além disso, a maneira como as pessoas são estruturadas e organizadas de modo a capacitá-las a assumir maior autonomia e poder de decisão resulta em maior flexibilidade e capacidade de adaptação rápida às demandas em constante evolução do mercado. Em outras palavras, a abordagem contemporânea da gestão de pessoas adota uma perspectiva sistêmica e uma nova forma de estruturar estrategicamente a gestão de recursos humanos.

Na questão 4, você acredita que essa relação entre funcionário e Administrador interfere no desempenho das atividades organizacionais. Qual seu ponto de vista?

Quadro 4 - Relação entre funcionário e administrador.

Participantes	Respostas
Gestor A	Não interferir, pois segundo ela, é necessário que haja interação entre o administrador e os colaboradores, pois dessa forma o administrador terá uma melhor compreensão a respeito das ideias do colaborador.
Gestor B	Não interfere no desempenho desde que tanto o gestor quanto os colaboradores compreendam a responsabilidade de cada um em relação a sua atuação dentro da organização.
Gestor C	A interação entre o gestor e os colaboradores pode sim interferir, todavia a interferência pode ser benéfica, pois o gestor saberá a respeito da problemática apenas se ele interagir com seus colaboradores, e a partir dessa interação o gestor pode contribuir para resolução da problemática.
Gestor D	Compreendo que a relação entre funcionário e gestor interfere, a interação é benéfica e pode interferir de forma positiva.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Análise: As ideias dos colaboradores são relevantes para o desenvolvimento da organização e para que o administrador possa estar a par é necessário que haja uma interação entre ele com os colaboradores. É necessário que haja foco e responsabilidade, e tendo essas características pode sim haver a interação entre eles.

Com um foco na interação entre colaboradores e gestores, foi observado que é viável implementar diretrizes claras e ações estratégicas, tais como meios de comunicação eficazes, estruturas organizacionais menos rígidas, iniciativas que promovam um ambiente de trabalho livre de assédio moral, a valorização das

condições de trabalho e de interação social, bem como a adaptação do comportamento dos líderes. Essa abordagem só se torna possível por meio de um sistema de controle interno que inclua o plano da empresa, políticas e procedimentos, a separação de funções, programas de capacitação, planos de carreira e remuneração, além da execução e acompanhamento sistemático dos resultados, ajustando-se conforme o planejamento estabelecido (COSTA; LOPES, 2017).

Na questão 5, como você avaliaria o clima organizacional na empresa?

Quadro 5 - Avaliação do clima organizacional das empresas.

Participantes	Respostas
Gestor A	Bom
Gestor B	Bom
Gestor C	Excelente
Gestor D	Excelente

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Análise: Através do gráfico 2 compreende-se que 50% dos entrevistados responderam que o clima organizacional das instituições que eles administram é um clima bom e 50% dos entrevistados avaliaram o clima organizacional como um clima excelente, de uma forma mais específicas a gestora da instituição A e o gestor da instituição B classificam o clima organizacional como sendo bom e as gestoras das instituições C e D classificam o clima organizacional sendo excelente. Nenhum dos entrevistados escolheu classificar suas instituições como tendo um clima organizacional ruim, péssimo ou indiferente.

Segundo Souza, Campos e Magalhães (2015), é crucial que todas as organizações cultivem um ambiente de trabalho amigável que promova interações agradáveis, harmoniosas e saudáveis entre as pessoas, permitindo que trabalhem de forma satisfeita e motivada em direção ao sucesso. Para garantir isso, é fundamental que a Gestão de Pessoas das empresas esteja continuamente avaliando o ambiente organizacional, buscando constantemente por oportunidades de melhorias.

Na questão 6, você já foi desrespeitado por possuir uma cultura diferente ou opiniões diferentes dentro da organização?

Quadro 6 - Avaliação do clima organizacional das empresas.

Participantes	Respostas
Gestor A	Não
Gestor B	Não
Gestor C	Sim
Gestor D	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Análise: Dos entrevistados 50% responderão nunca terem sido desrespeitados em relação a suas opiniões ou cultura diferente dentro da organização, 50% responderam já terem sido desrespeitados em relação a sua cultura ou a opiniões diferentes, 0% dos candidatos responderam não terem percebido o desrespeito em relação a opinião ou cultura diferente.

O ambiente de trabalho atual demanda que os trabalhadores sejam produtivos e estejam cada vez mais presentes na organização, enfrentando rotinas intensas e prazos rigorosos. Eles competem com seus colegas, precisam atender às expectativas dos gestores e enfrentam diversos desafios que muitas vezes ultrapassam o limite de adaptação do trabalhador. Esses desafios, que podem estar relacionados a aspectos culturais da empresa, do gestor ou do próprio colaborador, precisam ser gerenciados com cuidado e atenção (ANTA *et al.*, 2021).

Na questão 7, como gestor, você compreende a avaliação de desempenho para a organização?

Quadro 7 - Compreensão sobre a avaliação do desempenho da organização.

Participantes	Respostas
Gestor A	A avaliação é essencial, pois através da mesma é possível se compreender a respeito da performance tanto individual quanto coletiva do colaborador assim como seu comportamento dentro da organização.
Gestor B	É importante que haja avaliações dentro das organizações; a resposta do autor se dá.
Gestor C	Certamente a avaliação é benéfica, pois para o entrevistado todos os colaboradores devem ser organizados quanto a sua função, tanto quando a avaliação verifica o andamento do colaborador de forma individual quanto em relação ao trabalho em equipe.
Gestor D	Os colaboradores devem ter em mente as metas da organização e que suas ações devem sempre ter por foco que essas metas sejam atingidas.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Análise: As organizações devem avaliar se os colaboradores estão trabalhando com o objetivo de atingir essas metas, e se eles não estão conseguindo ser produtivos em relação ao trabalho individual ou ao trabalho em equipe, através das avaliações, pode se verificar quais medidas tomar para que esse colaborador possa atingir suas metas.

Segundo Ferreira *et al.* (2007), através das avaliações pode se compreender melhor a respeito das ações a serem tomadas em relação a organização e em relação ao colaborador, isto é, existem medidas coletivas a serem tomadas e existem medidas que devem ser tomadas que não são de forma coletiva, não se aplicam a todos os colaboradores.

Em seguida na questão 8, na sua opinião, quais vantagens a organização pode obter utilizando a Avaliação de Desempenho?

Quadro 8 - Vantagens da organização ao utilizar a avaliação de desempenho.

Participantes	Respostas
Gestor A	Através da avaliação pode-se desenvolver, melhorar e inovar.
Gestor B	O processo de avaliação capacita o colaborador profissionalmente, permitindo que ele esteja em constante evolução.
Gestor C	Não respondeu.
Gestor D	Através da avaliação de desempenho, os gestores podem observar as virtudes de cada colaborador e de cada equipe, também é possível se analisar as habilidades, as técnicas, as competências comportamentais diferenciadas, os talentos explícitos, ou até mesmo a capacidade de liderança.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Análise: Através do desenvolvimento é possível se obter o potencial do colaborador enquanto através da melhoria pode-se corrigir algo dentro da organização e conseqüentemente resultará na evolução tanto do colaborador quanto da empresa, por fim, com a inovação é possível se criar formas de se aumentar a produtividade sem que haja uma sobrecarga das responsabilidades de cada colaborador.

Bortoluzzi e Ensslin (2010) destacam que é essencial avaliar o desempenho de uma empresa em relação ao mercado em que atua, uma vez que esses aspectos envolvem elementos de maior intangibilidade do que outras áreas, devido ao seu relacionamento com clientes, fornecedores e demais partes interessadas. A intangibilidade se reflete nos resultados desse estudo, uma vez que a maioria dos indicadores desenvolvidos são de natureza não financeira. Portanto, a avaliação do desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis é fundamental para a sustentabilidade de longo prazo da empresa.

Na questão 9, há alguma diferença no relacionamento do líder com os funcionários por causa da cultura ou modo de ser das pessoas. Qual esse tipo?

Quadro 9 - Relacionamento do líder com os funcionários.

Participantes	Respostas
Gestor A	Não há diferença, todos são colaboradores para o crescimento da organização.
Gestor B	A igualdade de tratamento é uma das regras fundamentais da instituição e afirma que não há qualquer tipo de disparidade nesse sentido
Gestor C	Não haver essa diferenciação.
Gestor D	Tanto a cultura quanto o modo de ser de todos os colaboradores interferem positiva ou negativamente na produção da organização e devem ser levados em consideração

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Análise: A cultura e o modo de ser podem ser tolerados desde que não comprometam a produtividade, pois sabe-se que cada pessoa tem suas particularidades, e que essas particularidades precisam ser respeitadas.

Um aspecto fundamental para a eficácia do comportamento de um líder está no ambiente organizacional em que ele atua, como preconiza a teoria contingencial, que analisa o comportamento do líder juntamente com seus liderados dentro de um contexto situacional. Historicamente, os líderes mantinham uma relação mais distante e autoritária com seus liderados, acreditando que a motivação era apenas derivada de recompensas materiais. Atualmente, os líderes que confiam, investem e valorizam o potencial de seus liderados conquistam a confiança deles e, por meio de suas equipes, apresentam resultados positivos e satisfatórios para a organização (PEREZ; OLIVEIRA, 2015).

A questão 10, como acontece o relacionamento interpessoal entre as pessoas da empresa?

Quadro 10 - Relacionamento interpessoal entre os colaboradores.

Participantes	Respostas
Gestor A	O relacionamento da interpessoal da empresa ocorre com empatia, respeito e comunicação.
Gestor B	A interação entre os diferentes colaboradores pode ser difícil devido as diferenças em relação a cultura, e as diversas ideias,
Gestor C	Os colaboradores têm uma boa relação.
Gestor D	A empatia no ambiente organizacional é fundamental, tanto em relação ao gestor para com os demais colaboradores quanto em relação aos diferentes colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Análise: A gestão tem a responsabilidade de estruturar um ambiente saudável de respeito. As ideias e culturas são diferentes, e esse é o ponto a ser desenvolvido, isto é, o respeito as diferenças e a busca pela interação entre os diferentes colaboradores para um trabalho coletivo de excelência.

De acordo com Fonseca *et al.* (2016), as organizações estão sempre em busca de crescimento no mercado. A busca pela competitividade é crucial devido às constantes mudanças em um cenário de incertezas. O relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe no ambiente organizacional influenciam diretamente na capacidade da organização de lidar com riscos e alcançar os resultados almejados. Isso ocorre, pois, o capital humano, representado pelas pessoas, está intimamente ligado a um ambiente organizacional propício, ao trabalho em equipe e aos resultados obtidos.

A pergunta de número 11, com que frequência os colaboradores têm a oportunidade de participar das decisões.

Resposta: *Os gestores das quatro empresas envolvidas na pesquisa foram unânimes, em afirmar que os colaboradores têm liberdade para contribuir e participar ativamente das decisões apenas em algumas ocasiões.*

Análise: A liberdade do colaborador em participar das decisões empresariais é um aspecto crucial para promover um ambiente de trabalho mais democrático, inclusivo e engajado. Quando os colaboradores têm a oportunidade de contribuir ativamente nas decisões que afetam seu trabalho e o futuro da empresa, eles se sentem mais valorizados, motivados e comprometidos com os objetivos organizacionais.

Conforme destacado por Silva *et al.* (2016), em diversas situações, a abrangência e a urgência da decisão a ser tomada muitas vezes impedem a consulta aos colaboradores nesse processo. Surge, então, um desafio no qual a responsabilidade recai sobre o líder para lidar com essa situação. Em outros cenários, no entanto, a participação dos colaboradores na tomada de decisão pode ser uma estratégia altamente benéfica.

Por um lado, essa contribuição valiosa pode impactar positivamente em aspectos como produtividade, eficácia, eficiência, redução de conflitos, fortalecimento do trabalho em equipe, entre outros. A qualidade da decisão pode de fato ser aprimorada com a contribuição da equipe. Posto isso, ao participarem do processo decisório, os colaboradores tendem a aceitar mais facilmente a mudança, fortalecendo o seu comprometimento com ela.

Em seguida na questão 12, você acredita que os desentendimentos entre os colaboradores interferem na produtividade?

Resposta: *os quatro participantes também foram unânimes, isto é, eles concordam que é necessário que haja ambiente de cooperatividade e de respeito entre os colaboradores.*

Análise: Dessa forma os desentendimentos devem ser evitados e se ocorrerem devem ser rapidamente solucionados visando um ambiente de trabalho em equipe.

Segundo Grosso e Cabanga (2024), os conflitos entre organizações e colaboradores são uma realidade inevitável em qualquer local de trabalho. Discrepâncias e desentendimentos podem surgir devido à diversidade de

personalidades, opiniões divergentes e, em muitos casos, à influência direta das próprias organizações sobre o estado emocional e mental dos indivíduos que fazem parte delas.

Questão número 13, a respeito da frequência dos conflitos dentro das organizações.

Resposta: *Todos os gestores também foram unânimes em suas respostas, “as vezes”.*

Análise: Os conflitos dentro das organizações acontecem, pois, cada pessoa tem uma opinião, todavia os mesmos ocorrem em algumas situações.

A administração de conflitos nas organizações é um assunto de grande importância e complexidade, que requer uma abordagem cuidadosa e estratégica. Conflitos, longe de serem apenas desafios, podem se tornar oportunidades valiosas para o desenvolvimento e a transformação dentro de uma empresa. É reconhecido que os conflitos são inevitáveis e, por isso, é fundamental compreender a natureza dos conflitos e suas ramificações para uma gestão eficiente (ORUCA; ROCHA, 2020).

A questão número 14, há alguma forma para que se possa lidar com os conflitos entre os colaboradores, qual seria essa forma?

Quadro 11 - Forma de lidar com os conflitos entre colaboradores.

Participantes	Respostas
Gestor A	É necessário que haja uma investigação.
Gestor B	É necessário que os colaboradores envolvidos no conflito sejam chamados e que seja esclarecida a situação ocorrida que levou ao desentendimento.
Gestor C	Tento se manter neutro.
Gestor D	Os conflitos devem ser evitados através de regras e de normas, pois com a estruturação de regras bem definidas pode-se evitar uma série de conflitos.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Análise: Ambas as partes sejam ouvidas, o gestor também explana que as partes devem ser incentivadas a se comunicarem para que haja a resolução desse conflito, pois se não resolvido ele pode trazer problemas para a organização. O gestor expõe que é mais fácil que haja normas preestabelecidas para evitar esses conflitos do que depois de os conflitos ocorrerem tentar resolvê-los, pois podem ser conflitos simples, mas também podem ser conflitos complexos.

A pesquisa destacada por Ribeiro, Oliveira e Andrade (2017) revelou que é fundamental para um líder buscar constantemente a promoção de um clima organizacional positivo em sua equipe, demonstrando preparo para conquistar a

confiança dos colaboradores por meio de treinamentos e capacitações. A empresa deve incentivar a busca por uma gestão eficaz de conflitos, valorizando seus colaboradores e criando diretrizes que promovam a satisfação, o conforto e a motivação no ambiente de trabalho, a fim de prevenir conflitos.

Na questão número 15, como acontece a conciliação dos desentendimentos?

Quadro 12 - Conciliação dos desentendimentos.

Participantes	Respostas
Gestor A	É necessário ouvir ambas as partes e procurar fazer com que as partes dialoguem entre si.
Gestor B	Um diálogo pode resolver os conflitos
Gestor C	Peço aos colaboradores que haja respeito no ambiente de trabalho.
Gestor D	Na maioria das situações pode-se chegar a um meio termo.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Análise: Mesmo com as diferenças existentes o respeito na organização é essencial e com o respeito os conflitos são evitados, e se ocorrerem o respeito suplanta o conflito. Ambas as partes podem ser levadas a compreensão de que ceder pode ser uma ótima forma de resolver os conflitos.

Resumidamente, a administração de conflitos envolve a mediação entre duas ou mais partes com o objetivo de alcançar uma solução que beneficie a todos os envolvidos. Um eficaz gerenciamento de divergências contribui para a formação de equipes mais colaborativas e impulsiona os resultados da empresa, conforme mencionado por Carrijo (2017).

Por fim do questionário, a pergunta 16, qual seu maior desafio para lidar com diferentes perfis no ambiente de trabalho?

Quadro 13 - Desafio para lidar com diferentes perfis no ambiente de trabalho.

Participantes	Respostas
Gestor A	É desafiador levar algum colaborador a reconhecer que cometeu algum erro.
Gestor B	Mostrar as indiferenças dos envolvidos em algum conflito e dar sugestões de melhora.
Gestor C	É um desafio compreender os colaboradores em seus conflitos, pois cada pessoa pensa de uma forma distinta.
Gestor D	Pode ser desafiador, pois o ambiente organizacional conta com diferentes colaboradores e cada colaborador tem pensamento.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Análise: É dificuldade encontrar formas cabíveis que levem o colaborador a compreender que esse é um processo importante para o desenvolvimento tanto do

próprio profissional quanto da organização, tendo em vista que cada pessoa tem suas características que se distinguem de outras pessoas.

De acordo com a pesquisa conduzida por Sisti e Drews (2018), foi observado que distintas gerações possuem valores e perspectivas únicas. Isso implica que os gestores de recursos humanos enfrentam o desafio de desenvolver estratégias de trabalho que valorizem o potencial de todos os funcionários, independentemente da geração a que pertencem. Essas estratégias visam fomentar um ambiente de colaboração entre os colaboradores, aprimorar suas habilidades e estimular um ambiente de progresso contínuo, de modo que todos os membros das diferentes gerações se sintam satisfeitos e engajados no local de trabalho.

4.2 SUGESTÕES E MELHORIAS

É importante destacar o processo de análise dos perfis dos colaboradores, dessa forma, é preciso realizar uma análise aprofundada dos diferentes perfis dos colaboradores nas empresas de pequeno e médio porte, considerando elementos como habilidades, experiências, expectativas, motivações e estilos de trabalho. Isso ajudará a compreender melhor as necessidades individuais e a melhor forma de gerenciar esses perfis maneira eficaz.

Em consenso, a implementação de Programas de Desenvolvimento é fundamental, pois gera processos de capacitação que levem em consideração a diversidade de perfis existentes na organização. Esses programas podem incluir treinamentos personalizados, mentoring, coaching e planos de carreira individualizados para atender às necessidades específicas de cada colaborador.

Além disso, recomenda-se a criação de um ambiente de trabalho inclusivo e acolhedor, que respeite e valorize a diversidade de perfis dos colaboradores. Incentiva a promoção de uma cultura organizacional que celebra as diferenças e estimula a colaboração entre equipes com perfis diversos. Destaca-se também a importância da comunicação efetiva no gerenciamento de diferentes perfis no ambiente de trabalho, a adoção de estratégias de comunicação que considerem as preferências e estilos de comunicação de cada colaborador, garantindo que as informações sejam transmitidas de forma clara e compreensível para todos.

5 CONCLUSÃO

Sob as questões norteadoras elencadas, a gestão de pessoas desempenha um papel crucial no sucesso e na sustentabilidade das empresas de pequeno e médio porte, influenciando diretamente a produtividade, a inovação e o clima organizacional. Proporcionar qualidade de vida no trabalho, incentivar o trabalho em equipe e lidar de forma ética com os conflitos são aspectos fundamentais para promover um ambiente de trabalho saudável, motivador e produtivo. Ao investir na gestão de pessoas, as empresas não apenas fortalecem sua base de talentos, mas também constroem uma cultura organizacional positiva, que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais e para o desenvolvimento sustentável no mercado atual.

Com ênfase no objetivo geral, a importância da gestão de pessoas para o desempenho e sucesso das empresas de pequeno e médio porte, a investigação sobre como essas organizações lidam com os desafios relacionados à administração de diversos perfis no ambiente de trabalho se mostra essencial. Através da compreensão mais aprofundada dessas práticas de gestão de recursos humanos, é possível identificar estratégias que possam melhorar o potencial humano e contribuir para o crescimento sustentável dessas empresas.

Assim, este estudo visa contribuir para o desenvolvimento de conhecimentos e práticas que promovam a eficiência, a satisfação dos colaboradores e a competitividade no mercado, fortalecendo a base para o sucesso e a longevidade das organizações no cenário empresarial atual.

A análise dos objetivos específicos revelou a importância de compreender como as empresas de pequeno e médio porte lidam com a diversidade de perfis no ambiente de trabalho e quais estratégias são empregadas para gerenciá-la eficazmente. A revisão bibliográfica e a pesquisa de campo destacaram a implementação de políticas de diversidade, programas de capacitação e uma cultura organizacional inclusiva como elementos-chave para promover um ambiente de trabalho colaborativo, respeitoso e que potencialize o engajamento dos colaboradores, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais e para a satisfação dos membros da equipe.

O Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) com o tema "Gestão de Pessoas em Empresas de Pequeno e Médio Porte: Os desafios para lidar com diferentes perfis no ambiente de trabalho" é de extrema importância para estudantes e profissionais que

buscam compreender e aprimorar a gestão de recursos humanos em organizações de menor porte.

Nesse contexto, este TCC se torna uma ferramenta essencial para analisar os desafios específicos enfrentados pelos gestores de RH ao lidar com uma diversidade de perfis profissionais dentro de um ambiente de trabalho mais intimista. A pesquisa e as análises realizadas neste trabalho podem oferecer insights valiosos e estratégias práticas para melhorar a eficiência, a comunicação e o clima organizacional nesse tipo de empresa, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável e o sucesso do negócio.

REFERÊNCIAS

ANTA, ANTONIO, Cleomar, MORENO, Daniel, APARECIDA Dannisllene. **O estresse e seus impactos no ambiente organizacional. Anais dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu da Universidade Evangélica de Goiás-UniEVANGÉLICA**, v. 5, n. 1, p. 28-54, 2021. Disponível em:<O ESTRESSE E SEUS IMPACTOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL | Anais dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu da Universidade Evangélica de Goiás - UniEVANGÉLICA (unievangelica.edu.br)> Acesso em: 15 maio de 2023 às 18hrs.

ARAUJO, Thalita Woyron da Silva. **O desafio da gestão de pessoas em empresas de pequeno porte**. Artigo (Bacharelado em Administração) - Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac, Gama, DF, 2021.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. **Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial**. Revista brasileira de gestão de negócios, v. 12, p. 425-446, 2010.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.

BASSO, Donizete Anésio. **Gestão de pessoas na micro e pequena empresa**. Journal of Exact Sciences – JES, v. 2, n. 1, p. 05-08, jul./set. 2014.

BORGES, Juarez Camargo. **Qualificação Profissional do Trabalhador para o Mercado de Trabalho e Ambiente Organizacional**. Mestrando em Desenvolvimento Regional/FACCAT, 2015.

CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz. **Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo: grande evolução das ciências comportamentais**. [S.l.: s.n.]. 2002.

CORDEIRO, Helena Talita Dante; FREITAG, Bárbara Beatriz; FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? ReCaPe - **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 03, n. 02, p. 2-18, mai./ago. 2013.

CARRIJO, Flávia Alves. **A dignidade em audiência de conciliação: um estudo com consumidores, conciliadores e representantes de empresas de telefonia**. 2017.

COSTA, A.; LOPES, W. G. D. O. **O assédio moral na visão do administrador em formação**. 2017.

DUTRA, Ademar; BITTENCOURT, Dênia Falcão de. **Gestão de pessoas I: livro didático**. 7. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

DUTRA, Ademar; SCHULZE, Carmelita. **Gestão estratégica de pessoas**: livro didático. 2. ed. rev. e ampl. Por Alessandra de Oliveira, Dâmaris de Oliveira Batista da Silva, Vanderlei Brasil, Viviane Bastos. Palhoça: UnisulVirtual, 2014.

FELISARDO, Alexandra Sofia dos Santos. **Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME**: Um estudo multi-caso no concelho de Alcácer do Sal. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo Gestão PME) - Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2014.

FERREIRA, André; PEREIRA, Priscilla Moreira; TEODORO, Pítias; THIELMANN, Ricardo. **O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte**. 2007.

FONSECA, Luciana, REIS Rosa, MESQUIT, Kelly, OLIVEIRA, Andreia. Relacionamento interpessoal & trabalho em equipe: impactos num ambiente organizacional. In: **congresso nacional de excelência em gestão e III INOVARSE–responsabilidade social aplicada**. 2016. p. 23. Disponível em:<<https://cmapspublic3.ihmc.us/rid>> Acesso em: 20 maio de 2023 às 17hrs.

FERREIRA, Frederico, CÉSAR, Júlio, ESPÍNDOLA, Kamyla, AUGUSTO, Paulo. Perfil estratégico de gestores em pequenas e médias empresas nascentes no centro oeste mineiro: uma análise multivariada. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 14, n. 2, p. 44-60, 2020. Disponível em:<[Dialnet-PerfilEstrategicoDeGestoresEmPequenasE MediasEmpres-7766370.pdf](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7766370)> Acesso em: 26 maio de 2023 às 9hrs.

FREITAS, Kátia Cristina Caron de. **O desafio em manter colaboradores motivados**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, Assis, SP, 2015.

GROSSO, J.; CABANGA, C. Problemas entre organizações e colaboradores. **Academicus Magazine**, v. 2, n. 1, 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Vol.4.São Paulo: Atlas, 2002.

GONZÁLEZ, F. E. Reflexões sobre alguns conceitos da pesquisa qualitativa. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 8, n. 17, p. 155-183, 2020.

GOMES, O. J.; DE OLIVEIRA, Ulisses Gomes; DA SILVA, Polyandra Zampiere Pessoa. Uma Análise das Informações Contábeis utilizadas pelos Micro e Pequenos Empreendedores do Município de Jacaraú/PB para o Processo de Tomada de Decisões. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 2, p. 18, 2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **População no último censo. Município de Itaituba, 2022**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 28 dez 2022.

KIELWAGEN, Edson Klaus. **Gestão de pessoas**. Indaial: Uniasselvi, 2013.

LIMA, Anna Paula Cosendey de; SOUZA, Maicon Gonçalves de. **Departamento de Recursos Humanos - Uma análise bibliográfica de sua evolução histórica nas pequenas empresas**. Serviço Público Federal, Ministério da Educação, Secretaria da Educação Profissional e Tecnológica, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Campus Avançado Ipameri, 2019.

LIMA, Karolayne Marques Braga. **Impactos da Gestão de Recursos Humanos nos Resultados Globais das Empresas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Exatas e Tecnológicas) - Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cruz das Almas, 2018.

ORUCA, H. G.; ROCHA, M. D. (2020). **Gestão de Conflitos no Ambiente de Trabalho**. UniEVANGÉLICA. 2020.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016.

PESTKA, Luana Machado. **Planejamento e gestão de carreira: um estudo com acadêmicos**. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) - Centro Universitário UNIVATES, Lajeado, RS, 2015.

PEYNAUD, Maria Eduarda Alves. **Análise de Clima Organizacional na Divisão de Desenvolvimento de Pessoas Localizada no Tribunal de Justiça de Santa Catarina**. Relatório de Estágio (Bacharelado em Administração) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2020.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**. Monografia (Especialização em Administração Judiciária) - Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, CE, 2008.

PEREZ, Olivia Cristina; OLIVEIRA, Ana Paula Modesto. Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa. **Administração de empresas em revista**, v. 1, n. 10, p. 1-16, 2015.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e; GOMES, Jorge F. S.; CUNHA, Rita Campos e; CABRAL-CARDOSO, Carlos; MARQUES, Carlos Alves. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. 3ª edição, 2015.

RIBEIRO, Amanda Francine Gomes; OLIVEIRA, Letícia Camargo de; ANDRADE, Claudia Cristina de. Os desafios da liderança na gestão de conflitos. **Revista de Administração da UNIFATEA**, v. 14, n. 14, 2017.

SAJI, Genilda Sandra Madeira. **Gestão da Diversidade no Brasil: Apresentação de um modelo brasileiro**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - MPA, São Paulo, 2005.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 23ª ed. **Rev. Atual**, São Paulo: Cortez, 2007.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SEBRAE. **Anuário de Trabalho na Micro e pequena Empresa**, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa2013.pdf> Acesso em 28 de nov. de 2023.

SILVA, Leonardo Sena Correia da. **Gestão de pessoas em pequenas empresas**. Monografia (Bacharelado em Administração) - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, Assis, SP, 2018.

SOUZA, Ana Caroline da Silva; MARTINS, Keith da Silva; SILVEIRA, Regina Coeli da; BARBOSA, Marcus Vinícius; MOURA, Renan Gomes de. O valor da diversidade nas organizações: um mero discurso ou uma experiência efetiva. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 5, edição especial, p. 371-383, 2020.

SOUZA, Tarciza Alves; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.

SILVA, Ana Paula, COSTA, Dandara, ROCHA, Gisele, ULIAN, Rafaela. A importância do líder democrático para o colaborador. **Revista Eletrônica FABE**, v. 6, n. 7, 2016.

SISTI, A. R.; DREWS, G. A. **Conciliação de gerações Baby Boomers, X, Y e Z no ambiente de trabalho: Desafios, potencialidades e dificuldades aos gestores de equipes**. 2018.

SOUZA, Júlio Cesar Lopes de. **Gestão de carreiras**. Indaial: Uniasselvi, 2012.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos Humanos x Gestão de Pessoas**. GESTÃO - Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

STEFANO, Silvio Roberto. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional**: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2008.

VASCONCELOS, Isabella; MASCARENHAS, André Offenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz**. RAE-eletrônica, v. 3, n. 2, Art. 25, jul./dez. 2004.

VIANNA, Vania Alves. **Gestão de pessoas; módulo 5**. Brasília: ENAP/DDG. 126 p. Apostila do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais – DGO, 2013.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon; ESTORK, Leandro Augusto. **Gestão de Pessoas: Um Olhar Sobre a Evolução Histórica do Principal Ativo das Organizações Empresariais.** Revista Científica Eletrônica de Administração, Ano VII, Número 13, dezembro de 2007.

VIVIAN, Juliano; PIZOLOTTO, Maira Fátima. **A Gestão de Pessoas nos Micros e Pequenas Empresas de Três Passos/RS.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Três Passos/RS, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO AO GESTOR:



Este questionário tem como finalidade contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso – TCC intitulado: **GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE: Os desafios para lidar com diferentes perfis no ambiente de trabalho.**

1. Perfil e Identificação do Entrevistado:

a. – Gênero: Feminino () Masculino() () Outro

b. – Escolaridade/ Área de Formação: _____

c. – Função que ocupa na empresa: _____

d. – Idade: _____

e. – Tempo de atuação na empresa: _____

2. Como você se classifica como gestor dentro da organização?

Excelente () Bom() Ruim() Péssimo() Indiferente()

3. Como você classificaria sua gestão nos processos de gerenciamento com as pessoas?

4. Você acredita que essa relação entre funcionário e Administrador interfere no desempenho das atividades organizacionais. Qual seu ponto de vista?

5. Como você avaliaria o clima organizacional na empresa?

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Indiferente.

6. Você já foi desrespeitado por possuir uma cultura diferente ou opiniões diferentes dentro da organização?

() Sim () Não () Não Percebi.

7. Como gestor, você compreende a Avaliação de Desempenho para organização?

8. Na sua opinião, quais vantagens a organização pode obter utilizando a Avaliação de Desempenho?

9. Há algum tipo de diferença no relacionamento do líder com os funcionários por causa da cultura ou modo de ser das pessoas. Qual seria esse tipo?

10. Como acontece o relacionamento interpessoal entre as pessoas da empresa?

11. Os colaboradores participam na tomada de decisão da empresa?

() Às vezes () Sempre () Nunca.

12. Você acredita que os desentendimentos entre os colaboradores interferem na produtividade?

() Sim () Não () Não sei responder

13. Com qual frequência ocorrem os conflitos?

() Às vezes () Sempre () Nunca.

14. Tem alguma forma para que possa lidar com os conflitos entre os colaboradores, como seria essa forma?

15. Como acontece a conciliação dos desentendimentos?

16. Qual seu maior desafio para lidar com diferentes perfis no ambiente de trabalho?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **GESTÃO DE PESSOAS E, EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**: Os desafios para lidar com diferentes perfis no ambiente de trabalho, desenvolvida por Willian Vieira Lopes, discente do Curso de Administração da Faculdade de Itaituba - FAI, sob orientação da Professora Esp. Graciela da Silva Castro. O objetivo central do estudo é: analisar os desafios enfrentados na gestão de pessoas em empresas de pequeno e médio porte, especificamente em relação à gestão de diferentes perfis no ambiente de trabalho, avaliando seu impacto no desempenho organizacional e explorando as estratégias utilizadas pelos gestores para lidar com essas diferenças. O convite a sua participação se deve à relevância de sua experiência como gestor em empresas de pequeno e médio porte. Sua perspectiva é fundamental para nos ajudar a compreender os desafios enfrentados na gestão de pessoas e na promoção de um ambiente de trabalho eficaz e inclusivo. Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas, que serão utilizadas somente para fins acadêmicos.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um questionário ao pesquisador do projeto. Os resultados desta pesquisa serão utilizados para dar base a um Trabalho de Conclusão de Curso da referida instituição.

Pesquisador (es): Willian Vieira Lopes, Email: williamlopes.jcr@gmail.com Telefone: (93) 9 8413-6995.

Orientadora: Profa. Esp. Graciela da Silva Castro, Email: graciela_ggrh@hotmail.com Telefone: (93) 99147-0398

Nome e Assinatura do Pesquisador

Itaituba, ____ de outubro de 2023.

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

(Assinatura do participante da pesquisa)

Nome do participante: _____