

DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO DE PESSOAS: IMPACTOS DO PROGRAMA BRASIL MAIS PRODUTIVIDADE EM PEQUENOS NEGÓCIOS¹

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: IMPACTS OF THE BRAZIL MORE PRODUCTIVITY PROGRAM ON SMALL BUSINESSES

CARLOS ALEXANDRE DOS SANTOS

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)

E-mail: carlosadmsantos1986@gmail.com

LEANDRO HUPALO

Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)

E-mail: leandrohupalo.lh@gmail.com

RESUMO

O presente estudo analisa os desafios e as oportunidades da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas catarinenses participantes do Programa Brasil Mais Produtividade. Contextualizado em um cenário de globalização e crescente competitividade, o trabalho destaca a importância da gestão de pessoas como ferramenta estratégica para aumentar a produtividade e alcançar vantagem competitiva. O objetivo é investigar como essas empresas lidam com a gestão de pessoas, identificar as ferramentas utilizadas e avaliar os impactos dessas práticas no desempenho organizacional. Justifica-se a pesquisa pela relevância de práticas efetivas de gestão de pessoas para o fortalecimento da competitividade, especialmente em empresas de pequeno porte com recursos limitados. A metodologia empregada combina uma abordagem quantitativa e descritiva, utilizando entrevistas semiestruturadas com 40 empresas participantes do programa entre 2022 e 2023. As entrevistas permitiram identificar as ações e ferramentas aplicadas antes e após o programa. Entre os principais resultados, destaca-se que 75% das empresas já adotavam práticas de gestão de pessoas, como feedbacks e reuniões, que mostraram correlação com a redução da rotatividade e melhorias no clima organizacional. Após o programa, 77,5% das empresas implementaram novas ações, refletindo uma mudança cultural significativa. No entanto, desafios como a falta de conhecimento técnico e o receio de investir na qualificação de colaboradores permanecem.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Produtividade, Pequenas Empresas.

ABSTRACT

This study examines the challenges and opportunities of human resource management in micro and small businesses in Santa Catarina participating in the Brazil More Productivity Program. Set against a backdrop of globalization and increasing competitiveness, the study emphasizes HR management as a strategic tool to boost productivity and achieve competitive advantage. The objective is to investigate how these companies manage HR, identify the tools employed, and assess the impact of these practices on organizational performance. The research is justified by the importance of effective HR practices in strengthening competitiveness, particularly in small businesses with limited resources. The methodology combines a quantitative and descriptive approach, using semi-structured interviews with 40 companies participating in the program between 2022 and 2023. The interviews identified actions and tools applied before and after the program. Key findings reveal that 75% of the companies already employed HR practices, such as feedback and team meetings, correlating with reduced turnover and improved organizational climate. Post-program, 77.5% of the

¹ DOI: <https://doi.org/10.5935/2763-9673.20240005>



companies implemented new actions, reflecting a significant cultural shift. However, challenges like lack of technical knowledge and reluctance to invest in employee qualifications persist.

Keywords: Human Resource Management, Productivity, Small Businesses.

1. INTRODUÇÃO

As empresas estão constantemente em busca de formas novas para fazer o gerenciamento das suas pessoas, sobretudo pelo fato de que perceberam a importância das pessoas dentro das empresas. Segundo Fisher (2002), o mundo está passando por um intenso processo de globalização, principalmente no âmbito econômico, tecnológico e nas comunicações, e isso tem afetado muito a gestão das empresas, de modo que no decorrer dessas mudanças as organizações precisam ajustar suas estratégias, o que envolve, com destaque, as pessoas que fazem o processo acontecer.

Nesse sentido, a globalização tem proporcionado oportunidades para as empresas explorarem novos mercados e fortalecerem suas redes de conexão em escala internacional, sendo necessário que as empresas desenvolvam práticas eficazes para lidar com a diversidade, promover um ambiente de trabalho inclusivo e estimular o desenvolvimento contínuo dos colaboradores (Silva; Carvalho, 2019; Soffa; Lima, 2022).

Se por um lado a competitividade entre as empresas se mostra cada vez mais acirrada em todos os aspectos, por outro, o ambiente organizacional está exigindo uma postura mais adequada de seus líderes, dos seus colaboradores e da própria empresa como instituição, sendo necessário cuidado com o trato interpessoal, geração de ambiente harmonioso e promoção de boas práticas de trabalho, garantindo assim a eficiência do processo produtivo e por conseguinte o sucesso da organização conforme seus propósitos (Silva; Santos, 2018; Carvalho; Gomes, 2019; Oliveira; Souza, 2020).

As organizações precisam trabalhar seus produtos e serviços de forma cada vez mais inteligente e eficiente, para que possam entregar aos seus clientes um produto ou serviço cada vez melhor, gerando a satisfação destes, e assim promover mais negócios. Embora promover uma experiência satisfatória para os consumidores não seja uma tarefa fácil, esse é o grande objetivo de toda organização, e o mais importante, fazer isso muito bem de modo que possa se tornar uma vantagem diante dos seus concorrentes.

Dessa forma, o estudo tem como objetivo identificar como a gestão de pessoas afeta o desempenho das empresas atendidas pelo Programa Brasil Mais Produtividade e, para isso, se propõe a discutir como essas empresas tratam o tema gestão de pessoas no seu cotidiano, identificar quais ferramentas de gestão que estas empresas estão utilizando e analisar quais os impactos produzidos nas empresas.

O estudo se organiza em apresentação dos objetivos e contextualização do tema, seguido de pesquisa de referência teórica para a sustentação do mesmo, apresentação dos procedimentos metodológicos empregados e resultados obtidos com a pesquisa junto às empresas entrevistadas, apresenta as considerações com os objetivos da pesquisa. Por fim, a terceira parte apresenta os impactos das ações adotadas e as considerações finais do autor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A administração de pessoas tem seu foco na convivência dos seres humanos, isso porque as pessoas passam boa parte de suas vidas dentro das empresas. Nesse sentido, Gil (2010) define gestão de pessoas como uma função gerencial que tem por propósito a cooperação das pessoas que atuam dentro da organização para que os objetivos tanto organizacionais quanto individuais sejam alcançados.

Segundo Chiavenato (2004), a gestão de pessoas possui muitos objetivos, entretanto o setor deve sempre buscar contribuir para a eficácia da organização e isso acontece pelo auxílio que a área dá para o alcance das metas da empresa e realização da sua missão organizacional. Além disso a gestão de pessoas é responsável por oferecer competitividade à organização, garantir a motivação das pessoas e fazer com que elas sejam mais produtivas. Essa produtividade das pessoas gera benefícios para todos os envolvidos, sejam clientes, parceiros ou demais colaboradores.

A gestão de pessoas, explica Chiavenato (2009), deve ser uma área participativa e atuante, promovendo a capacitação, envolvimento e desenvolvimento do capital humano da organização. Segundo o autor, o setor é o principal responsável pela formação dos profissionais das empresas, e sendo assim

é um dos agentes mais importantes para que a organização tenha êxito. O sucesso ou fracasso de qualquer empresa passa pela gestão de pessoas.

Na definição dada por Fisher e Fleury (1998), gestão de pessoas é o conjunto de práticas e ferramentas que a organização emprega para orientar o comportamento humano e as relações laborais dentro do ambiente de trabalho. O autor complementa que o termo surgiu em substituição da chamada administração de recursos humanos, embora essa expressão ainda seja usada no ambiente corporativo para tratar da relação empresa x colaboradores.

A gestão de pessoas abrange, na visão de Chiavenato (2009), seis processos, que são: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar as pessoas, desenvolver as pessoas, manter as pessoas e por fim monitorar pessoas. Esses processos podem, então, definir o desafio da área de gestão de pessoas dentro da organização.

Dentre os maiores desafios da gestão de pessoas está a responsabilidade de reter talentos. Segundo Chiavenato (2004), para que uma organização cresça é fundamental que esta desenvolva a capacidade de manter os colaboradores talentosos na empresa, entretanto, ter pessoas não significa ter talentos, afinal, talentos são um tipo especial de pessoas, isto é, são pessoas que tem algo que as diferenciam das demais pessoas. O autor ressalta que talentos são profissionais com conhecimento, habilidades e atitudes bastante desenvolvidos, o que os torna um tipo de recurso especial, podendo ser classificado como capital humano.

Para Mayo (2003), da mesma forma que as empresas investem e cuidam do seu capital financeiro, devem cuidar e desenvolver também do seu capital humano. Na visão do autor, reter e desenvolver capital humano é menos custoso que encontrar novos talentos com potencial para se tornarem capital humano.

O desenvolvimento das pessoas, conforme Dutra (2009), normalmente é recompensado, isso porque as pessoas têm grande capacidade de agregar valor para a empresa. Logo, seja por meio do aumento de salário, de benefícios oferecidos, ou mesmo pela promoção de acesso a programas de capacitação, ou ainda linhas de subsídio para formação profissional ou pessoal, todas essas ações são importantes sob a perspectiva estratégica de formação de capital humano.

Segundo Fleury e Fleury (1995), a crescente competitividade global bem como o alinhamento das políticas de gestão de recursos humanos a partir da década de 90 influenciaram os processos de gestão e as estratégias empresariais, que incorporaram o conceito de competência como base para o gerenciamento das pessoas.

Para Carbone *et al.* (2009), é a partir desse novo modelo de gestão organizacional que a área de gestão de pessoas passa a incorporar políticas, planos e ações nos diferentes níveis hierárquicos da organização, norteando assim, todos os seus subsistemas sob a perspectiva da aquisição das competências necessárias para concretização dos objetivos da empresa.

Diagnósticos e trabalhos de consultoria, realizados nos últimos anos, aponta Fleury e Fleury (1995), mostram mudanças significativas nos processos de empresas que adotaram o conceito da gestão por competência, de modo que fora possível observar o emprego de novas técnicas de recrutamento e seleção de pessoas afim de identificar pessoas com perfil de potencial crescimento profissional e resiliência, facilitando, dessa forma a adaptação ao pensamento estratégico da empresa, inclusive os processos de treinamento e desenvolvimento de pessoal assumiram novos papéis.

Entretanto não basta apenas recrutar pessoas com perfil de capital humano, pontua Chiavenato (2008), é necessário manter esses profissionais motivados e satisfeitos para que a organização possa dessa forma, usufruir dos benefícios desse capital. Nesse sentido é de suma importância que a empresa adote dispositivos para monitorar o clima organizacional.

Maximiano (2009), descreve Clima Organizacional como uma medida de como as pessoas se sentem em relação ao trabalho, a empresa e seus gestores. O conceito está diretamente ligado ao grau de satisfação no trabalho, sendo esse um dos principais fatores associados a retenção de pessoas, e isso afeta significativamente a produtividade da organização.

Uma empresa é produtiva quando atinge os objetivos estabelecidos. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), produtividade tem relação com a capacidade que a empresa tem de atingir esses objetivos com eficiência e eficácia. O autor complementa enfatizando que as avaliações habituais de eficiência levam

em consideração o retorno sobre o investimento, a produção por hora trabalhada, o lucro sobre o faturamento, todavia, em todos os casos a eficiência das empresas depende do desempenho das pessoas. Sendo assim não se pode desprezar a importância da administração participativa no ambiente organizacional.

Para Maximiano (2009), a administração participativa pode ser interpretada como o processo pelo qual todos os colaboradores e clientes se envolvem no processo de compartilhamento de experiências. Para ele participar dos processos de produção aumentam o nível de satisfação da equipe e enobrece o trabalho da organização.

A administração só será participativa, conforme Fogari e Teixeira (2012), se de fato, ouvir a opinião dos colaboradores e clientes sobre os produtos e serviços, de modo a possibilitar contribuições reais para os processos. Segundo o autor, um dos grandes benefícios disso, é a diminuição das deficiências dos processos e redução dos custos dos produtos e serviços, além de elevar o grau de confiabilidade da organização.

A importância das pessoas para o sucesso da organização é notável, para isso, a formação de uma equipe de qualidade é um ponto muito importante, Lacombe (2005) destaca que é fundamental formar uma equipe competente, embora essa não seja uma tarefa nada simples. Além disso, é necessária muita habilidade para conduzir a equipe, promover motivação e obter dela engajamento e lealdade. Por fim o autor pontua que é preciso desenvolver a equipe constantemente, para aprimorar seus conhecimentos e competências, através de programas de treinamento formais e informais. Esses processos são orientados sobretudo, pela avaliação de desempenho.

Avaliação de desempenho, de acordo com Chiavenato (2008), pode ser entendida como um processo que tem por objetivo estimar o valor, excelência e competências de uma pessoa, além de promover uma visão mais clara das contribuições dessa pessoa para a organização. O autor destaca que a avaliação de desempenho recebe vários nomes, como avaliação de mérito, avaliação de pessoal, relatório de progresso ou ainda avaliação de eficiência grupal, embora em todos esses casos o objetivo seja o mesmo.

Ainda segundo Chiavenato (2008), a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas, pela qual é possível analisar o desempenho individual e ou coletivo do grupo de trabalho, nela ocorre um processo de identificação, diagnóstico e análise dos comportamentos de um colaborador ou grupo de colaboradores durante um intervalo de tempo, através da análise da sua postura profissional e conhecimento técnico em relação a atividade laboral em que está inserido.

Para Marras (2011), a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite que o gestor mensure os resultados obtidos por um colaborador ou equipe, desta forma é possível compreender o estágio atual de um colaborador ou equipe, levantar os treinamentos e ajustes necessários para esse profissional, promovendo assim a melhoria da eficiência operacional da empresa. Por fim, o autor destaca que a avaliação de desempenho também favorece a adaptação dos colaboradores para cargos estipulados.

Para Dessler (2003), vantagem competitiva pode ser qualquer fator que permita que a organização tenha um diferencial nos seus produtos ou serviços, diante dos seus concorrentes, e que assim, possa aumentar sua participação no mercado. O principal instrumento de vantagem competitiva, segundo Bohlander (2005), são as pessoas. O autor aponta, ainda, que para que isso ocorra os seguintes critérios devem ser atendidos: o recurso humano deve ser capaz de agregar valor ao produto ou serviço, essas pessoas devem ser diferenciadas, isto é, suas competências não estão disponíveis para os concorrentes, esses profissionais devem ser difíceis de imitar e por fim, esses recursos devem ser organizados, seus talentos podem ser combinados, agregando suporte organizacional.

Para Chiavenato (2009), durante muito tempo as pessoas eram vistas como meros recursos dentro do processo produtivo de qualquer organização, porém, com o advento dos avanços tecnológicos um novo conceito surgiu, e a partir de então passou-se a valorizar mais o conhecimento. É aí que as pessoas passaram a ser vistas como um valioso instrumento para as organizações, de modo que o capital financeiro, até então o mais valioso para as empresas cedeu lugar ao capital humano, completa o autor.

As pessoas estão por trás do sucesso das organizações, Dessler (2003), destaca que máquinas não são capazes de ter ideias, não resolvem de forma criativa os problemas que surgem, nem são capazes de aproveitar oportunidades que aparecem, de modo que somente as pessoas possuem essa capacidade, até o momento. Segundo o autor, é a força de trabalho que confere as empresas um verdadeiro poder competitivo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se por uma abordagem predominantemente quantitativa que, segundo Fonseca (2002), se concentra na objetividade. Para Michel (2005) essa abordagem é adequada para garantir a precisão dos resultados e evitar distorções nas análises e interpretações, o que possibilita uma margem segura quanto às inferências. A pesquisa caracteriza-se como descritiva quanto aos objetivos. Conforme Triviños (1987) e Gil (2019), a pesquisa descritiva pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Quanto aos procedimentos o estudo caracteriza-se como pesquisa com *survey* que, segundo Santos (1999), busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas. A pesquisa com *survey* pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (Fonseca, 2002).

A realização da pesquisa deu-se por meio de entrevista semiestruturada com perguntas abertas e fechadas. Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Segundo Manzini (1991), esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

O instrumento de pesquisa foi aplicado para 40 empresas participantes do Programa Brasil Mais Produtividade entre julho de 2022 e dezembro de 2023, enquadradas como ME ou EPP, localizadas nos municípios catarinenses de Arroio

Trinta, Caçador, Fraiburgo, Joaçaba, Videira e Salto Veloso e que priorizaram um problema relacionado ao tema gestão de pessoas no programa.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Programa Brasil Mais Produtividade, de abrangência nacional, é uma iniciativa do Governo Federal que, por meio dos seus parceiros, entre eles o Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), busca auxiliar as micro e pequenas empresas a melhorarem sua competitividade e produtividade de seus negócios. O programa atua junto as empresas por meio de acompanhamento de um Agente Local de Inovação que orienta sobre a aplicação de ferramentas e fornece suporte técnico aos empresários de forma gratuita por seis meses Sebrae (2020).

Sendo a gestão de pessoas de indiscutível relevância para a eficiência das empresas, independentemente do tamanho ou segmento, o referido estudo se propôs a levantar como as empresas atendidas pelo Programa Brasil Mais Produtividade lidam com o assunto, quais as ferramentas que adotam e de que forma essas ações interferem nos resultados da empresa, proporcionando assim vantagem competitiva.

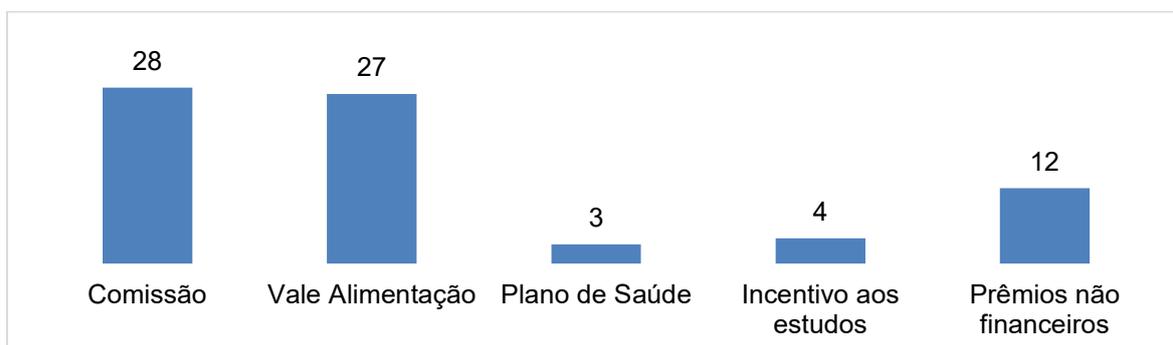
O estudo foi realizado com 40 empresas de diversos segmentos que participaram do projeto durante os Ciclos 1, 2 e 3, entre julho de 2022 e dezembro de 2023, com duração de seis meses cada, nos municípios de Arroio Trinta, Caçador, Fraiburgo, Joaçaba, Salto Veloso e Videira, municípios localizados na região Meio Oeste de Santa Catarina, por meio de entrevista, preservando a natureza explicativa e a abordagem quantitativa. Para garantir a efetividade do estudo, a pesquisa foi realizada com empresas que possuíam mais de cinco colaboradores no seu quadro funcional, de modo que os resultados serão apresentados na sequência.

Ao questionar os respondentes, se a empresa pratica algum tipo de ação voltada para a gestão de pessoas, 75% responderam que sim, afirmando que a empresa possui ações focadas no gerenciamento do seu quadro de colaboradores contra 25% que disseram que a empresa não possui ações focadas. A pesquisa mostrou, ainda, que 82,5% das empresas pesquisadas possuem metas

estabelecidas e que os colaboradores conhecem essas metas e, dessas 88% possuem algum tipo de benefício por atingimento das mesmas. O estudo apontou que 70% das empresas participantes do estudo acreditam ser mais fácil fazer a gestão comercial e de produção a partir da definição de metas de resultados.

O Gráfico 1 apresenta os benefícios concedidos aos colaboradores pelas empresas.

Gráfico 1 - Benefícios concedidos aos colaboradores.



Fonte: Os autores (2023).

Conforme o Gráfico 1, os principais benefícios concedidos pelas empresas são comissão, como recompensa financeira, seguida de vale alimentação, prêmios não-financeiros, incentivo aos estudos e plano de saúde. Cabe destacar que cada empresa poderia mencionar mais de um benefício concedido aos colaboradores.

O Gráfico 2 apresenta as principais ferramentas utilizadas pelas empresas na gestão de pessoas.

Gráfico 2 - Principais ferramentas adotadas pelas empresas para fazer a gestão de pessoas.



Fonte: Os autores (2023).

O Gráfico 1 evidencia que as formas mais comuns de ferramentas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas são feedback individual e reuniões com toda a equipe, e que essas duas estratégias são usadas de forma correlacionadas, isto é, as empresas que costumam fazer feedbacks individuais também costumam fazer reuniões coletivas com as equipes. Vale destacar que estas são as formas mais comuns e mais simples de ferramentas de gestão de pessoas e tem seu foco na melhoria da comunicação interpessoal. Em relação ao indicador de rotatividade, a partir dos dados da pesquisa, identifica-se que a esta é 45% menor nas empresas que adotam duas ou mais ferramentas de gestão de pessoas em relação as empresas que não praticam qualquer estratégia para gerir pessoal.

Ao serem questionadas sobre a frequência com que a equipe passa por qualificação, 25% das empresas afirmam que os colaboradores são treinados e qualificados apenas quando entram na empresa, isto é, não costumam passar por aperfeiçoamentos e reciclagens durante sua jornada laboral. E apenas 29% dos entrevistados disseram que seus colaboradores passam por qualificação semestral ou anualmente, enquanto os demais responderam que seus colaboradores não passam por qualificações e reciclagens periódicas.

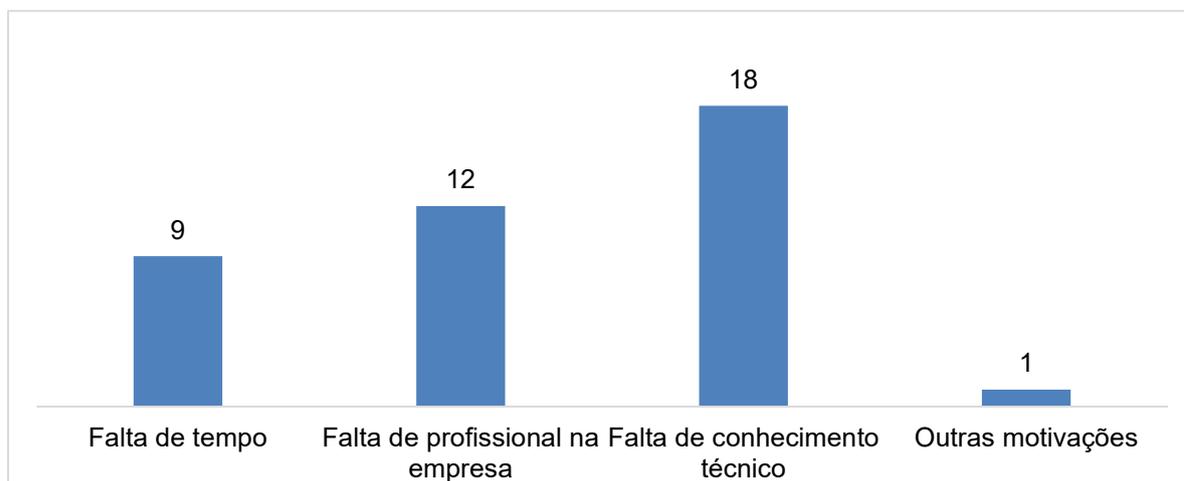
O estudo revelou, ainda, que cerca de 60% das empresas acreditam que qualificar seus colaboradores resulta em aumento de rotatividade, isto é, segundo

estes, quanto mais qualificado o colaborador for, maior será a chance de ele sair da empresa em busca outras oportunidades no mercado de trabalho.

Cerca 75% das empresas participantes do estudo atribuem os sucessos ou fracassos da empresa ao desempenho da sua equipe de trabalho, o que se mostra paradoxal. Se por um lado as empresas temem investir na equipe de trabalho e perder seus trabalhadores para a concorrência, por outro, reconhecem que precisam de colaboradores qualificados para atingirem seus objetivos.

O Gráfico 3 apresenta as principais dificuldades ou impedimentos para a realização da gestão de pessoas nas empresas participantes do estudo.

Gráfico 3 - Principais dificuldades ou impedimentos para realização da gestão de pessoas.



Fonte: Os autores (2023).

Conforme o Gráfico 3, entre as principais dificuldades ou impedimentos para a realização da gestão de pessoas destacam-se a falta de conhecimento técnico (45%), a falta de profissional na empresa (30%) e falta de tempo (22%). Nesse sentido, os dados obtidos apontam que quase metade das empresas que participaram da pesquisa não fazem ou tem dificuldades para fazer gestão de pessoas por falta de competência do gestor.

Ao longo do Programa Brasil Mais Produtividade as empresas participantes foram acompanhadas por profissionais qualificados, os Agentes Locais de Inovação, que ajudaram as empresas a buscarem a melhoria da sua produtividade por meio de ações práticas, simples e de baixo custo. Em muitos casos, foram

identificados diversos problemas que estavam comprometendo a produtividade da empresa de forma direta ou indireta, contribuindo para a construção de planos de ação com o objetivo de mitigar ou resolver os problemas relatados.

Como já apresentado, a gestão de pessoas é de suma importância para as empresas, afinal, é através das pessoas que as organizações conseguem realizar seus negócios e cumprir seus objetivos, isto é, os resultados da empresa passam pelas pessoas, tornando-as um recurso estratégico para as organizações, mesmo que este não seja o problema principal identificado ou, até mesmo, priorizado. Diante disso é óbvio que para que as empresas possam aumentar sua produtividade necessitem implementar ações com foco nas relações de gestão de pessoal.

A Tabela 1 apresenta as ações realizadas pelas empresas antes e depois da participação no Programa Brasil Mais Produtividade.

Tabela 1 - Ações realizadas pelas empresas antes e depois da participação no Programa Brasil Mais Produtividade.

Ações realizadas	Antes	Depois
Feedback	5	15
Entrevista de desligamento	1	1
Avaliação de desempenho	1	11
Pesquisa de clima organizacional	2	8
Reuniões periódicas	3	15
Confraternizações	7	4
Cafés/almoços/jantares	5	1

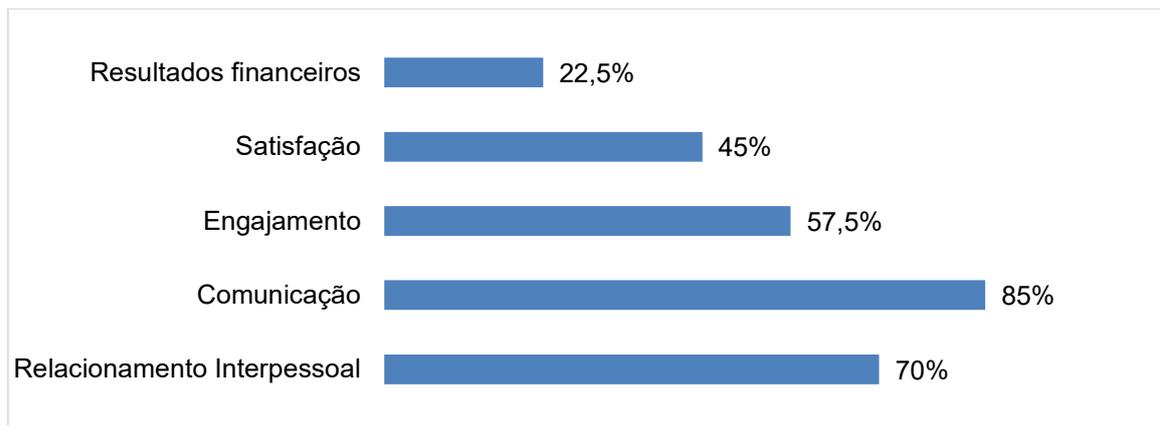
Fonte: Os autores (2023).

De acordo com a Tabela 1, ações como avaliação de desempenho, reuniões periódicas, pesquisa de clima organizacional e feedback foram as que mais apresentaram aumento na comparação entre antes e depois da participação do programa. Em contrapartida, na mesma comparação, ações relacionadas à oferta de cafés/almoços/jantares e confraternizações apresentaram considerável queda entre as empresas participantes do estudo, demonstrando que estas passaram a investir em ações diretamente alinhadas com a melhoria dos processos internos.

Nesse sentido, o estudo aponta, ainda, que 77,5% das empresas implantaram ações direcionadas a gestão de pessoas após a participação no projeto.

O Gráfico 4 apresenta a percepção das empresas em relação aos benefícios percebidos a partir das ações implementadas com foco na gestão de pessoas.

Gráfico 4 - Percepção das empresas em relação aos benefícios das ações implementadas.



Fonte: Os autores (2023).

A partir do Gráfico 4, percebe-se que, entre os principais ganhos observados pelas empresas a partir da implementação de ações direcionadas a gestão de pessoas, destaca-se a melhoria no relacionamento interpessoal, seja sob a perspectiva horizontal (colegas de mesmo nível hierárquico), ou vertical (gestores e subordinados). Evidencia-se, desta forma, que as ações também colaboram para a melhoria do engajamento das pessoas nas metas estabelecidas e na resolução de problemas cotidianos, tornando a comunicação mais eficiente e impactando positivamente nos resultados financeiros, seja por meio do aumento das vendas ou pela redução de custos.

O Programa Brasil Mais Produtividade, ao oferecer suporte técnico e acompanhamento por Agentes Locais de Inovação, tem demonstrado um impacto significativo na gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas (MPEs) participantes. A pesquisa realizada revelou que 75% das empresas adotam ações voltadas para a gestão de pessoas, o que corrobora a importância desse aspecto para a competitividade e produtividade organizacional. Segundo Costa e Silva (2020), práticas de gestão de pessoas são fundamentais para a retenção de

talentos e para a satisfação dos colaboradores, refletindo diretamente na performance das empresas. Além disso, a definição de metas, que foi mencionada por 82,5% das empresas, é uma estratégia reconhecida por facilitar a gestão comercial e de produção, conforme evidenciado por estudos que destacam a relação entre metas claras e o desempenho organizacional (Tavares; Rodrigues, 2018).

Os benefícios concedidos aos colaboradores, como comissões e vale alimentação, também se mostram como ferramentas eficazes para engajar os funcionários e aumentar a produtividade. A literatura aponta que a implementação de políticas de benefícios adequadas pode resultar em maior satisfação e retenção de talentos nas MPEs, o que é corroborado por Bittar, Di Serio e Vasconcellos (2018), que enfatizam a relevância de práticas inovadoras na gestão de recursos humanos para o desenvolvimento das empresas. O estudo revelou que 70% das empresas acreditam que a gestão de pessoas é facilitada pela definição de metas, o que reforça a ideia de que a clareza nas expectativas e recompensas pode levar a um ambiente de trabalho mais produtivo e motivado.

Entretanto, a pesquisa também identificou desafios significativos na gestão de pessoas, como a falta de conhecimento técnico e a escassez de profissionais especializados. Esses fatores são corroborados por Nadal *et al.* (2021), que discutem como a falta de capacitação pode limitar a eficácia das práticas de gestão do conhecimento em MPEs. A dificuldade em implementar ações de gestão de pessoas, como evidenciado pela falta de tempo e recursos, é um obstáculo comum enfrentado por essas empresas, conforme apontado por Rodrigues, Gresele e Walter (2023), que discute a importância de um planejamento estratégico eficaz para a sobrevivência das MPEs.

Por fim, os resultados da pesquisa indicam que, apesar das dificuldades, 77,5% das empresas implementaram ações direcionadas à gestão de pessoas após a participação no programa. Isso sugere que a intervenção do Programa Brasil Mais Produtividade pode ter um papel crucial na transformação da cultura organizacional e na melhoria das práticas de gestão de pessoas. A relação entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional é amplamente reconhecida na literatura, como afirmado por Deggerone e Deffaci (2022), que destacam a

importância do engajamento dos colaboradores para o sucesso das organizações. Portanto, a continuidade de iniciativas como o Programa Brasil Mais Produtividade é vital para fortalecer a capacidade das MPEs em enfrentar os desafios do mercado e promover um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo preocupou-se em identificar como o tema gestão de pessoas afeta o desempenho das empresas participantes do Programa Brasil mais Produtividade por meio da discussão de como essas empresas tratam o assunto no seu cotidiano, investigando as ferramentas adotadas e analisando os impactos produzidos por essas ações.

Nesse sentido, constatou-se que 75% das empresas possuem ações voltadas para a gestão de pessoas, evidenciando que o tema ocupa significativa relevância entre os entrevistados. Observou-se, ainda, que as ações implementadas por essas empresas têm como objetivo principal promover a motivação dos seus colaboradores. Muitas dessas ações estão relacionadas a benefícios concedidos aos colaboradores, sobretudo do setor do comércio.

Observa-se que, entre as ferramentas adotadas, há uma preocupação no trato da comunicação com os colaboradores, utilizando-se de estratégias que visam tornar o processo mais eficiente. Vale ressaltar que a comunicação é ponto chave para entender como as pessoas estão sentindo-se na empresa e assim intervir efetivamente.

A pesquisa apresenta, também, o receio que as empresas possuem em qualificar seus colaboradores e perdê-los para a concorrência, bem como a displicência com que a qualificação continuada é tratada. Todavia, não se pode desconsiderar o fato de que tal negligência acarreta consequências que comprometem o desempenho da empresa a médio e longo prazo.

O estudo realizado revelou que, embora as empresas, em sua grande maioria, percebam a importância de se praticar uma gestão de pessoas de forma efetiva e compreendam que as pessoas são peças-chave para o alcance da vantagem competitiva por meio do monitoramento de desempenhos e aplicação de estratégias adequadas ao trato com pessoal, esbarram na deficiência causada pela

falta de competência técnica dos próprios gestores e/ou pela falta de profissionais qualificados para atuarem de forma eficaz nesse processo.

É possível, ainda, destacar a importância do Programa Brasil Mais produtividade como instrumento de disseminação de conhecimento e ferramenta de suporte para as empresas de pequeno e médio porte, promovendo o debate e apresentando ferramentas práticas para a gestão dos recursos humanos, demonstrando, assim, que a preocupação com tema pode produzir o aumento da produtividade e garantir a desejada vantagem competitiva num mercado cada vez mais competitivo.

Os objetivos inicialmente listados foram atingidos ao longo do estudo e produziram uma melhor compreensão dos impactos do tema na população pesquisada. Entretanto, cabe reconhecer a importância de uma investigação mais aprofundada para o melhor entendimento dos efeitos de longo prazo relacionados as ações com foco na gestão, os impactos produzidos na rotatividade de pessoal e no desenvolvimento das competências necessárias para a gestão de pessoas. Nesse sentido, sugere-se a continuidade do estudo com um rol maior de empresas e de outras regiões de Santa Catarina, permitindo uma comparação de diferentes cenários.

6. AGRADECIMENTOS

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e à Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) “Edital 19/2024”.

REFERÊNCIAS

BITTAR, A. de V.; DI SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. de. Micro e pequenas empresas inovadoras: evidências em empresas paulistanas. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal**, v. 7, n. 3, p. 85-109, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i3.729>. Acesso em: 12 mai. 2024.

BOHLANDER, G.; SNELL S.; SHERMAN A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CARBONE, P. P. *et al.* (Org.). **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3º Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVALHO, V. S.; GOMES, J. F. S. Boas práticas de trabalho e eficiência organizacional: um estudo de caso em empresas do setor de serviços. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 3, 1-19, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i3.1017>. Acesso em: 04 mai. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: O capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DEGGERONE, Z. A.; DEFFACI, A. P. B. Os processos de gestão de pessoas em uma cooperativa de crédito: um estudo em uma agência da Cresol no Alto Uruguai (RS). **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão–RBC&G**, v. 11, n. 20, p. 099-114, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5965/2316419011202022099>. Acesso em: 05 jun. 2024.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. 7ª ed. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. Rio de Janeiro: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

FOGARI, I.; TEIXEIRA, E. S. A importância do desenvolvimento humano para a organização. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 3, n. 1, p. 1-19, 2012. Disponível em: <https://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes/pdf/v3-n1-2012/Isaura.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2024.

FONSECA, J. J. S. da. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. João José Saraiva da Fonseca, 2002.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Recursos humanos**: O capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2005.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1991.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAYO, A. **Valor humano da empresa**: valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo, SP: Atlas, 2005.

NADAL, J. M. et al. Práticas de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas identificadas por meio de uma revisão sistemática de literatura. **Revista de Estudos em Organizações e Controladoria**, v. 1, n. 1, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/2763-9673.20210006>. Acesso em: 13 jun. 2024.

OLIVEIRA, M. C.; SOUZA, R. M. A importância do trato interpessoal nas organizações: estratégias para promover um ambiente harmonioso. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 20, n. 3, 456-472, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.456-472>. Acesso em: 12 abr. 2024.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

RODRIGUES, E. da S.; GRESELE, W. D.; WALTER, A. A. Análise do custo-volume-lucro em uma pequena empresa do segmento de alimentação. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 25, n. 45, p. 41-59, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.48075/csar.v25i45.31546>. Acesso em: 12 jun. 2024.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SEBRAE. **Unidade de Gestão Estratégica**: o impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 2ª edição. 2020

SILVA, A. B.; SANTOS, S. A. Ambiente organizacional e clima interno: influências na satisfação e no desempenho dos colaboradores. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 2, 248-266, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.7812/2237-8012/RBGN.V20N2P248-266>. Acesso em: 06 mai. 2024.

SILVA, D. F. da; CARVALHO, D. L. T. de. “I see your true colors”: a diversidade dos recursos humanos no Hotel Village Premium. **Revista Ciências Administrativas**,

v. 25, n. 3, 2019. Disponível em:
<https://periodicos.unifor.br/rca/article/download/8791/pdf/0>. Acesso em: 06 mai.
2024.

SOFFA, M. C. F.; LIMA, R. H. P. Aplicação do método AHP para identificação e seleção de fornecedores na indústria têxtil, 2022. In: **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Disponível em:
https://doi.org/10.14488/enegep2022_tn_st_383_1892_45056. Acesso em: 06 mai.
2024.

TAVARES, I. M. de S.; RODRIGUES, L. V. A Percepção dos Trabalhadores Formais sobre a Gestão de Pessoas em Empresas Familiares. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 12, n. 42, p. 408-426, 2018. Disponível em:
<https://doi.org/10.14295/idonline.v12i42.1440>. Acesso em: 09 mai. 2024.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.