

A Implantação do Setor de Recursos Humanos em uma Pequena Empresa

Carolina Franceschini

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização  
em Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação da  
Prof. Francielle Molon da Silva

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Instituto de Psicologia

Porto Alegre, Março/2013

## SUMÁRIO

RESUMO 3

**1 INTRODUÇÃO 4**

1.1 ORGANIZAÇÕES E RECURSOS HUMANOS 6

1.2 CONTRIBUIÇÕES PARA O CRESCIMENTO DA PEQUENA EMPRESA 8

**2 MÉTODO 13**

**3 RESULTADOS E DISCUSSÃO 15**

**4 CONSIDERAÇÕES FINAIS 18**

**REFERÊNCIAS 20**

## RESUMO

Com a evolução dos processos e tecnologias ao longo dos anos, as empresas começaram a buscar novas estratégias para enfrentar a competitividade e se manter no mercado. A partir desse contexto, o setor de recursos humanos torna-se mais valorizado, pois se percebe a importância do capital humano para enfrentar o mercado globalizado. Tendo em vista essa percepção, este estudo tem como finalidade pesquisar como os gestores de uma pequena empresa percebem a implantação do setor de recursos humanos e quais são as possibilidades e desafios de implantar esse setor nessas circunstâncias. Para a melhor compreensão da temática escolhida, foi realizada uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso. Os resultados foram avaliados a partir da análise de conteúdo e interpretados conforme o referencial teórico desenvolvido. A teoria aborda uma perspectiva importante com relação às contribuições do departamento de RH para a organização, mas mostra uma resistência em implantar o setor por parte de pequenas empresas, o que foi corroborado com os resultados das entrevistas.

Palavras-chave: recursos humanos, competitividade, capital humano.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a evolução dos processos e tecnologias ao longo dos anos, as empresas começaram a buscar novas estratégias para enfrentar a competitividade e se manter no mercado. Nesse momento as organizações direcionaram o olhar para o capital humano e o setor de recursos humanos começou a apresentar maior visibilidade. Para Soviensi e Stigar (2008), o capital humano é considerado o “bem mais precioso” que as organizações apresentam (p. 54). A partir disso, começa-se a acreditar que o principal fator de competitividade entre as empresas é a capacidade de inovar, de pensar diferente, de agregar valor. Percebe-se que o talento humano e suas capacidades são um poderoso ativo e que o sucesso das organizações depende do investimento das pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual (Soviensi & Stigar, 2008).

Segundo Lacombe e Tonellim (2001), essa evolução na forma de olhar o capital humano foi necessária para acompanhar as mudanças de mercado dos últimos anos. Ulrich (2004) afirma que essa transformação adiciona valor aos processos de trabalho e que o departamento de recursos humanos é a chave para tudo isso, além de ser encarregado de despertar o interesse dos funcionários e trazer maior eficiência para a organização.

A partir disso, o setor de recursos humanos passou a ser conhecido, conforme Toledo (1986), como “um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado” (p. 8). Atualmente, entretanto, as empresas buscam um RH que, além dessas funções, seja estratégico, ou seja, que repense as suas atividades buscando integrá-las as estratégias da organização. Espera-se dessa forma, que o departamento de recursos humanos esteja mais presente e que possa gerar mais contribuições para a empresa.

Encontramos, assim, o setor de recursos humanos presente em muitas organizações, inclusive nas de médio e pequeno porte, pois os gestores, cada vez mais, percebem a relevância do setor e o diferencial que ele pode acarretar. Contudo, algumas empresas ainda resistem em implantar a área de RH, principalmente as de pequeno porte, pois consideram outros setores como mais relevantes, como, por exemplo, comercial e financeiro (Oliveira, 2010).

Considerando esse contexto, o presente estudo tem como tema “a implantação do setor de recursos humanos em uma pequena empresa”. A opção por escrever sobre esse assunto surgiu após observar, em minha atuação prática, pequenas empresas e verificar que elas, muitas vezes, não possuem um setor de RH estruturado e, sim, alguém que realizava atividades de departamento pessoal e/ou o apoio de uma empresa de contabilidade. Isso acontece, conforme Oliveira (2010), devido às organizações associarem o RH com gastos, tendo outros setores como mais lucrativos e, logo, como mais urgentes. Muitas empresas não percebem o quanto estratégico o setor de recursos humanos pode ser e as contribuições que pode oferecer para agregar ao crescimento da pequena empresa, inclusive ser um diferencial competitivo de mercado.

Para o entendimento do assunto, foram realizadas entrevistas com os gestores de uma pequena empresa, a qual não possui o setor de recursos humanos, a fim de verificar como a implantação desse departamento é percebida por eles. Os dados das entrevistas foram analisados a partir da construção teórica realizada, a qual teve como método, a análise de conteúdo.

As colocações presentes na literatura referem-se a conceitos pertinentes ao tema, como a evolução do RH, a visão baseada em recursos e o RH estratégico. Entretanto, abordam de maneira restrita a implantação do RH em uma pequena empresa, por isso o interesse em pesquisar sobre esse assunto. Apesar dos poucos achados literários referindo-se a implantação do setor de recursos humanos em pequenas empresas, sabe-se que essa área vem ganhando espaço nas últimas décadas dentro das organizações.

Com os resultados dessa pesquisa espera-se aprofundar o entendimento sobre o tema e, dessa forma, contribuir para o desenvolvimento das organizações e dos profissionais envolvidos com a área de recursos humanos. Analisando o contexto em questão, este trabalho busca responder: como os gestores de uma pequena empresa percebem a implantação do setor de recursos humanos? Além disso, o trabalho objetivou pesquisar possibilidades e desafios para a implantação do setor de RH em uma pequena empresa. Buscou-se compreender, também, a relevância de implantar uma área específica de RH e pesquisar as contribuições que esse setor pode oferecer a uma pequena empresa.

## 1.1 Organizações e Recursos Humanos

As organizações surgiram de modo informal, com uma economia essencialmente agrícola que evoluiu rapidamente, com a Revolução Industrial, para uma economia industrial (Furtado, 2005). Com isso a organização mudou o seu formato e começou a visar o estabelecimento de regras e o trabalho em equipe, assemelhando-se ao modelo atual, buscando maior profissionalização no mundo corporativo.

A organização atualmente é definida por Cury (2000), como um “sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar” (p. 116). Meireles (2003) complementa, “a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes - crenças, valores, culturas (p. 46)”.

As organizações, ao longo do tempo, passaram por muitas mudanças até chegar ao formato atual e, para isso, contaram com o apoio de diversos setores que foram desenvolvendo-se de acordo com a demanda, como é o caso dos recursos humanos. Para a melhor compreensão do papel do RH, torna-se relevante a contextualização histórica desse setor, buscando compreender as transformações econômicas e sociais que contribuíram para as atuais características da área. Para isso, é relevante realizar uma breve explanação sobre o surgimento da área de recursos humanos e sobre a sua trajetória no Brasil.

O setor de recursos humanos, segundo Fischer (1998), iniciou nos Estados Unidos em 1890, a partir da necessidade de gerenciar os custos relacionados com a mão-de-obra. A partir disso, o RH passou por transformações e, conforme Sammartino (2002), a década de 80 marca o início da formação do pensamento estratégico em RH e a década de 90 caracteriza-se pelas mudanças no contexto político, econômico e social.

A partir dessas profundas transformações no mercado nacional e internacional, foi necessário que as organizações buscassem novos modelos de gestão. Segundo Soviensi e Stigar (2008), o objetivo dessa nova gestão era “melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes” (p. 53). Gonçalves (1997) complementa, “a empresa do século XXI [...] será ágil e enxuta, seus *jobs* exigirão conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidade na tomada de decisões” (p. 11).

Esse cenário, o qual é caracterizado por transformações políticas e econômicas, tornou a competitividade mais intensa. Conforme Albuquerque (1992), “a gestão da

competitividade torna-se imperativa nos novos tempos [...] inserindo-se intensamente nas áreas de sociologia e economia das empresas e, particularmente, na administração dessas organizações” (p. 17). Além de se manifestar em lucratividade, “a vantagem competitiva pode afetar a participação de mercado e o desempenho operacional da empresa, em diferentes momentos e situações” (Brito & Brito, 2012, p.72). Com essas mudanças e pensando na competitividade, surge o setor de recursos humanos, o que faz que as empresas organizem estruturas que permitam obter resultados efetivos.

No Brasil, conforme Brandão (2004), o setor de RH tem como marco principal a década de 30, ressaltando a efetivação da base econômica industrial e a consolidação do papel do Estado nas relações de trabalho. Cria-se nesse período, entre outros, o Ministério do Trabalho e a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas); a partir disso, surge o setor de departamento pessoal para controlar a aplicação dessa legislação.

Na década de 60, com quase meio século de atraso em relação aos países desenvolvidos, o RH começa a adquirir mais força e busca se desenvolver como um setor voltado para a retenção de pessoas, considerando os fatores psicológicos nas relações profissionais. A partir de 1990 a concorrência de mercado torna-se mais evidente e, a partir disso, as organizações buscam constantemente a evolução, inclusive no que tange ao gerenciamento de pessoas.

Alguns autores discorrem, atualmente, sobre o setor de recursos humanos inserido na era do conhecimento, a qual tem como ponto central o saber (Carvalho & Kaninski, 2000). Para Crawford (1994) a economia do conhecimento desenvolve-se através de pesquisa formal e esforços aplicados na transmissão de conhecimentos abstratos para indivíduos, da educação formal e treinamento, tendo como premissa um melhor desempenho das empresas. Tendo em vista essa sociedade, o RH deve ter capacidade de articular os processos básicos de gestão do conhecimento na empresa, conforme Terra (2000), assumindo o papel de catalisador ou facilitador de aprendizado.

Os recursos humanos, em um contexto geral, possuem papel primordial dentro da organização, servindo de elo entre a diretoria e os funcionários. Neste sentido, o RH deixou de ser apenas o setor responsável pela documentação dos colaboradores e passou a atuar como parceiro para manter um ambiente de trabalho no qual o colaborador sintasse motivado a desenvolver-se pessoal e profissionalmente, possibilitando o sucesso organizacional. Visando esse sucesso e considerando que, para um grupo de pessoas atuar de forma coordenada, é necessário um marco referencial, uma forma comum para

a tomada de decisões e um prévio acordo sobre a forma de pensar, muitas organizações abrem espaço para o setor de recursos humanos.

## 1.2 Contribuições Para o Crescimento da Pequena Empresa

Os recursos humanos têm ganhado espaço dentro das organizações. A discussão que antes permeava apenas as grandes empresas começa a fazer parte de outros contextos. Atualmente, sabe-se que o ativo mais precioso da organização são os colaboradores, os quais fazem o diferencial da empresa e, a partir disso, o setor de RH começa a, cada vez mais, estar inserido nas pequenas organizações.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o qual é uma base utilizada por pesquisadores, afirma que surgem cerca de 460 mil novas empresas por ano. A grande maioria, cerca de 80%, é de micro e pequenas empresas atuando na área de serviços e comércio. O Sebrae considera como pequeno porte, as organizações que possuem de 10 a 49 colaboradores no caso de comércio e serviços e 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção.

O retrato do sucesso, nos dias de hoje, entretanto, não está relacionado com o porte da empresa, e, sim, com a agilidade e a inovação. O capital financeiro está deixando de ser o recurso mais importante e, segundo Klein (1998), é o capital intelectual que cada vez mais determina a posição competitiva da empresa, ou seja, conhecimento, experiência, especialização.

A importância do planejamento, controle e condução do processo de gestão de pessoas é de extrema importância também em pequenas organizações, pois elas também são compostas de pessoas com necessidades, com anseios e com expectativas de crescimento e desenvolvimento profissional. Começa-se a entender que mais importante do que ter bons profissionais é cuidar deles e, principalmente, mantê-los. Gil (2001) afirma que se as empresas quiserem prosperar, ou pelo menos sobreviver, deverão ajustar-se rapidamente a todo esse ritmo de mudança. Para tanto, irão necessitar de trabalhadores cada vez mais qualificados e capacitados, visando que sua aprendizagem seja contínua para ser competitiva.

A visão baseada em recursos, a qual possui o foco em recursos internos, explica que o crescimento da empresa envolve o equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos (Wernerfelt, 1984). Os recursos e as capacidades internas, segundo Grant (1991), abastecem o direcionamento estratégico da



empresa e podem consolidar uma base estável para definir a identidade da empresa. A partir dessa visão, Barney (1991) afirma que a chave do sucesso está em criar condições específicas para identificar e usar os recursos a fim de obter uma vantagem competitiva sustentável ao implementar uma estratégia de valor sem que seus concorrentes ou competidores potenciais a implementem simultaneamente e nem sejam capazes de copiá-la.

No que se refere à visão baseada em recursos, a pequena empresa merece atenção devido às singularidades de representação. Segundo Souza (2011), muitas vezes essa visão ocorre com um significado de mais ousadia e abertura para o manejo de tecnologias, o que pode gerar um diferencial competitivo. Para a pequena empresa, muitas vezes, torna-se mais viável operar de forma dinâmica e ser flexível, a fim de atender as necessidades do mercado. A visão desse tipo de empresa é a de encontrar diferenciais de construção de estratégias e de modelos de ação que sejam mais dinâmicos do que os adotados pelas grandes, que, de modo mais amplo, tendem a ser mais conservadoras.

Atualmente as organizações buscam, para auxiliar nesse processo, um RH estratégico, pois consideram que esse é peça fundamental para qualquer empresa que queira obter sucesso em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Por estratégico entende-se uma gestão com visão de futuro, que adote medidas preventivas, antecipando-se às prováveis ocorrências e problemas. Tenure, Evans e Cançado (2010), explicam que a necessidade de pensar em um setor de forma estratégica, decorreu, principalmente, da importância de considerar as mudanças internas e externas que permeiam a organização. Esses autores consideram que, para ser um parceiro estratégico, é relevante revisar, definir e melhorar os processos inerentes aos recursos humanos, ou seja, repensar as atividades do setor buscando integrar os objetivos, o ambiente e as necessidades da instituição.

Outros autores também abordam esse tema. Bauer, Garay, Gudolle e Costa (2011) afirmam que o RH “deve tornar-se estratégico, o que significa ‘alinhar-se’, assumir um discurso e uma prática comuns à área de estratégia” (p. 9). Cesar, Coda e Garcia (2006), explicam “que a visão estratégica de recursos humanos [...] possui ênfase nos ganhos em vantagem competitiva, por meio da utilização efetiva e eficiente de recursos internos da organização” (p. 155).

A teoria mostra a importância da gestão estratégica de pessoas e aponta a necessidade do RH de propiciar mudanças e de servir como instrumento estratégico

orientando os melhores caminhos. Percebe-se, entretanto, que a efetividade dessa teoria nem sempre é visível na prática. Tenure (2006) explica que

“em empresas de diversos setores, apesar de ser forte o desejo da área de RH de atuar como parceira na evolução da estratégia do negócio, em apenas 9% das organizações a área de recursos humanos é reconhecida como tendo essa postura” (p. 52).

A partir desse contexto, o setor de recursos humanos deve preparar-se para ocupar uma posição estratégica ao lado da alta administração e desempenhar um papel preponderante na sobrevivência, consolidação e desenvolvimento das organizações. Toledo (1999), explica que “uma vez comprovadas não somente a importância da área de recursos humanos em si, mas também as grandes possibilidades de desenvolvimento de seus conhecimentos e técnicas” (p. 24), os processos de RH passam a influenciar diretamente os resultados da empresa. Para Soviensi e Stigar (2008), três pontos são fundamentais para o RH contribuir com o desenvolvimento da organização; é relevante manter os valores humanos, acompanhar a estratégia da organização e incentivar o alcance dos objetivos da empresa. Além disso, os autores afirmam que é necessário conhecer a área e os subsistemas relacionados.

Muitas são as atividades desenvolvidas pelo setor de RH, porém dois subsistemas destacam-se em um primeiro momento como mais relevantes. Inicialmente, a estruturação da área de recrutamento e seleção conforme a necessidade é um importante elemento para um processo de agregar capital humano nas organizações. Rothmann e Cooper (2009) explicam que esse é um processo que busca atrair candidatos adequados que “são aqueles que possuem características requeridas que permitirão que eles tenham um desempenho satisfatório no cargo específico” (p.154).

Após esse subsistema alinhado, a definição das necessidades de treinamentos e planos de desenvolvimentos dos colaboradores, em um momento posterior, é um fator que auxilia a adequar o conhecimento, as habilidades e as atitudes do profissional às necessidades da empresa. O treinamento, para Rothmann e Cooper (2009), “é voltado para o aprimoramento das qualificações, incluindo motoras, cognitivas e interpessoais” (p.182).

Essas contribuições citadas são relevantes para o desenvolvimento das organizações, entretanto, para atingir as expectativas almejadas, o RH deve avaliar as reais necessidades da empresa, considerando seus objetivos, recursos e limitações. As pequenas empresas possuem algumas particularidades que influenciam na sua atuação e

demandam um processo diferenciado de gestão e estratégia. Essas especificidades devem ser verificadas, pois podem ser os diferenciais competitivos da pequena empresa no seu mercado de atuação. Para Longnecker, Justin, Moore, Carlos e Petty (1997) “o pequeno porte de uma empresa cria uma situação singular no gerenciamento de recursos humanos” (p. 446), ou seja, os processos adotados em grandes instituições, raramente serão adequados e suprirão as necessidades das pequenas, sendo, esse, um importante fator que contribui com o sucesso de uma empresa.

Embora os objetivos organizacionais sejam semelhantes para os negócios nas pequenas e grandes empresas, os meios podem ser bem diversos. Assim, considerando a importância de uma abordagem diferenciada, segundo Cêra e Filho (2003), é necessário compreender as particularidades da gestão de uma pequena empresa segundo alguns aspectos: estruturais, contextuais e comportamentais. As particularidades estruturais referem-se aos aspectos internos decorrentes da organização da pequena empresa, como a informalidade das relações, inadequação ou não utilização de técnicas gerenciais e conseqüentemente de projetos, falta de recursos e pessoal qualificado, entre outras. (Almeida, 1994). Nakamura e Filho (1998) alegam que a informalidade decorrente de detalhes imprecisos pode causar transtornos na comunicação interna de metas e estratégias empresariais.

As particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo das pequenas empresas, como a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos e a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial e a fontes de financiamento para novos projetos (Almeida, 1994). As particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário que acabam influenciando a empresa. De forma geral, referem-se à centralização de poder, à falta de habilidade na gestão do tempo, à utilização da improvisação em relação à ação planejada, ao imediatismo de resultado e ao desconhecimento da ferramenta (Oliveira, 1994).

Diante das particularidades mencionadas é importante avaliar ferramentas de gestão que possam auxiliar as pequenas empresas a produzir melhores resultados. As organizações de pequeno porte podem utilizar, muitas vezes, recursos internos, não sendo necessários procedimentos sofisticados, mas, sim, um planejamento adequado visando as necessidades e o desenvolvimento da instituição.

Tendo em vista um ambiente afetado pela escassez de recursos e a excessiva concorrência, o RH poderá enfrentar alguns desafios para implantar o setor em uma

pequena empresa. Para Gonçalves (1997), “o grande desafio a ser enfrentado é desenvolver empregados de todos os níveis para a empresa baseado em processos” (p. 13). Albuquerque (1992) cita, complementando, a necessidade da manutenção das pessoas na organização, mas de modo mais flexível, com intercâmbio de carreiras e funções, sendo o foco colocado no desempenho. Além disso, Gonçalves (1997), aponta como outros desafios redefinir o contrato social entre empresa e empregados, desenvolver novos padrões de gerenciamento de carreiras, desenvolver a visão de médio e longo prazos, propor novas estruturas organizacionais, prover orientação aos cargos de liderança.

Entretanto, com uma efetiva gestão de recursos humanos esses desafios podem ser atenuados pelas possibilidades que uma pequena organização pode oferecer. Oliveira (2010), explica que uma empresa em expansão oferece aos funcionários uma perspectiva de crescimento profissional concomitante ao crescimento da organização. Esse fator, alinhado a qualidade de vida e a sintonia entre o grupo organizacional, proporciona resultados positivos.

## 2 MÉTODO

A pesquisa de campo foi realizada no mês de novembro de 2012 em uma empresa de pequeno porte do segmento de automação industrial localizada em Porto Alegre/RS, que atua no mercado há, aproximadamente, dois anos e possui dez colaboradores. A empresa foi criada por três sócios-diretores, os quais já atuavam na área, sendo que dois são engenheiros e um está cursando graduação em engenharia. Após perceber o aumento da necessidade de mão de obra técnica qualificada para o desenvolvimento de soluções no mercado de automação industrial, os sócios criaram a empresa com o intuito de oferecer a melhor solução, focando na satisfação dos seus clientes e na excelência dos seus serviços. Os três sócios, os quais possuem idades inferiores há 30 anos, além de exercerem a função de diretores, também dividem outras funções como comercial, financeiro, recursos humanos e a parte técnica de programação (visitando clientes e executando a parte operacional).

Visando atingir os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso. Liebscher (1998) explica que os métodos qualitativos são apropriados quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação. Normalmente, são usados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa. Para aprender métodos qualitativos é preciso aprender a observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas e entre pessoas e sistemas. A abordagem qualitativa, para Godoy (1995) visa “o exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular” (p. 25).

O estudo de caso, um dos tipos de pesquisa qualitativa, pode ser utilizado, conforme Yin (1989), em estudos de eventos contemporâneos, em situações nas quais os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo de caso se caracteriza pela “[...] capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações” (Yin, 1989, p. 19).

Para elaborar o instrumento de coleta de dados, foram pesquisados livros e artigos relevantes relacionados à área de recursos humanos e foram realizadas consultas ao site da empresa, a qual é o objeto de estudo em questão. Além disso, foi realizada uma visita a empresa com o objetivo de melhor compreender o ramo de atuação e o funcionamento da organização. As perguntas elaboradas abordaram as seguintes questões: Para você o que compreende o setor de recursos humanos? Em sua opinião

qual o papel da área de Recursos Humanos? Qual a relevância desse departamento para a sua empresa? O RH pode contribuir com o crescimento de sua empresa? De que forma? Você pretende, em algum momento, implantar o setor? Se sim, em qual momento? Se não, por quê?

Foi solicitado aos três sócios-diretores que respondessem as perguntas com o objetivo de fomentar a reflexão sobre o tema por parte dos sócios e, assim, identificar como a implantação do setor de recursos humanos é percebida por eles. Os gestores optaram por responder as indagações por e-mail, devido à disponibilidade de tempo que dispunham. Obter as respostas via e-mail agiliza o processo nesse caso, porém pode proporcionar uma limitação com relação ao desdobramento das informações que podem surgir ao longo de uma entrevista presencial.

Os três questionários retornaram devidamente preenchidos e os dados foram analisados a partir da construção teórica realizada e dos objetivos da pesquisa. A análise também considerou a idéia de Yin (1989), o qual explica que seguir as proposições teóricas estabelecidas no início do estudo de caso, é a melhor estratégia para a análise das evidências, uma vez que os objetivos originais e o projeto da pesquisa foram estabelecidos com base nas proposições que refletem as questões da pesquisa, a revisão da literatura e novos *insights*.

Dessa forma, optou-se por trabalhar com os resultados a partir da análise de conteúdo, instrumento utilizado em pesquisa científica, que é definido por Bardin (1977) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A técnica da análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1977) é dividida em algumas etapas, a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

A primeira etapa, pré-análise, consiste em formular hipóteses e objetivos, elaborar indicadores que fundamentarão a interpretação final e escolher os documentos que serão submetidos à análise, etapa, essa, que foi realizada ao longo da construção teórica. A etapa da elaboração do material é o momento de codificar as informações, ou seja, os dados são agregados em unidades, o que permite uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo expresso no texto. A categorização do material foi realizada a partir de um quadro comparativo das entrevistas reunindo os principais elementos citados pelos entrevistados. Na última etapa, tratamento dos resultados, busca-se destacar as informações relevantes fornecidas pela análise permitindo apresentar os dados.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir das respostas dos entrevistados, foi elaborada uma síntese, a qual está compensada no quadro abaixo. A ideia que melhor resume a opinião dos entrevistados foi descrita com o objetivo de identificar a percepção dos sócios sobre as questões propostas e compará-la aos resultados esperados.

<b>Questões</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Resultados Encontrados</b>
Para você o que compreende o setor de recursos humanos?	Definição consistente de RH.	Recrutamento e seleção; Funções administrativas; Coração da empresa; Acompanhamento da gestão.
Em sua opinião qual o papel da área de Recursos Humanos?	Visão estratégica de RH.	Funções operacionais; Comunicação; Parceiro; Suporte aos colaboradores; Criativo.
Qual a relevância desse departamento para a sua empresa?	Parceiro estratégico, que impulsiona para a competitividade de mercado.	Desenvolvimento positivo da empresa; Qualidade, competitividade e excelência.
O RH pode contribuir com o crescimento de sua empresa? De que forma?	Suporte a gestão e a funcionários.	Sim, pode contribuir; Gestão de funcionários; Manter equipe integrada.
Você pretende, em algum momento, implantar o setor? Se sim, em qual momento? Se não, por quê?	Implantar o setor o quanto antes, visando a estruturação para o desenvolvimento da empresa.	Sim, pretendo implantar; Esperar a empresa ter mais colaboradores; Demanda investimento financeiro.

De maneira geral, as entrevistas demonstraram que a visão de recursos humanos, para os entrevistados, está associada ao processo de recrutamento e seleção, que, conforme foi citado ao longo do trabalho, é um importante elemento para estruturar o setor de RH. Os três mencionaram essa função, entretanto, um entrevistado deu maior ênfase para os processos operacionais pertinentes ao setor, enquanto os outros entrevistados deram maior ênfase para a ideia de um RH como parceiro estratégico do negócio.

Sabe-se que o recrutamento e seleção, assim como as demais funções rotineiras, é importante para o RH, contudo, ao longo da exposição teórica, foi desenvolvida a ideia de um departamento responsável pelos processos operacionais, mas, principalmente, por uma postura de parceiro do negócio. A partir desse conceito, esperava-se encontrar, considerando as questões referentes ao papel do RH, uma

definição mais consistente com relação ao setor e uma visão mais estratégica e menos operacional.

Os três entrevistados consideram o setor de recursos humanos importante para as organizações e citam que a área pode agregar em termos de desenvolvimento da empresa, qualidade, competitividade e excelência, itens, esses, que são mencionados pela teoria como conseqüências de um RH bem estruturado. A gestão da competitividade, fator desenvolvido na explanação teórica, expõe a idéia que, conforme Albuquerque (1992), tornou-se imperativa nos tempos atuais, inserindo-se, principalmente, na administração das empresas. Baseado nesse contexto, o setor de recursos humanos organiza-se para obter resultados efetivos e ser um fator de vantagem competitiva.

É perceptível que os entrevistados compreendem a importância do RH para uma organização, seja para realizar as tarefas operacionais pertinentes ao setor ou para dar suporte à gestão. Percebe-se que os resultados encontrados são semelhantes à maior parte dos resultados esperados, entretanto, a visão de RH estratégico não está presente nos discursos dos sócios. O RH estratégico, para alguns autores, é peça fundamental para uma organização obter sucesso em um mercado globalizado e competitivo. Para Bauer et al.(2011), o RH “deve tornar-se estratégico, o que significa ‘alinhar-se’, assumir um discurso e uma prática comuns à área de estratégia”, ou seja, ser estratégico é integrar as atividades de RH as estratégias da empresa.

Com relação a implantar o setor de recursos humanos, mesmo sem uma visão definida sobre a área, os três entrevistados almejam implantar o departamento de RH, mas esperam o crescimento da empresa para isso, apresentando como justificativa o investimento financeiro. Esses resultados diferem do que era esperado, pois, mesmo em uma empresa jovem, que trabalha com tecnologia, com sócios jovens, existe a resistência em compreender todos os benefícios que o departamento de recursos humanos pode oferecer para o desenvolvimento da organização. Oliveira (2010) refere-se a essa questão e explica que as empresas ainda associam o RH com gastos, o que as faz considerar outros setores como mais lucrativos nesse momento de expansão. Entretanto, o que muitas organizações não percebem, é que podem estar deixando de investir em algo que seria um diferencial competitivo de mercado.

Como já mencionado ao longo do desenvolvimento teórico, perante a escassez de recursos das pequenas empresas e a excessiva concorrência, é importante avaliar ferramentas de gestão que possam auxiliar essas organizações a produzirem melhores



resultados. As empresas de pequeno porte podem utilizar, muitas vezes, recursos internos, não sendo necessários procedimentos sofisticados, mas, sim, um planejamento adequado visando as necessidades e o desenvolvimento da instituição.

A partir das entrevistas realizadas percebe-se que o papel do setor de recursos humanos não fica claro para todos os sócios, pois cada um possui a sua visão. Nesse contexto, para implantar o RH, é relevante que os gestores alinhem a percepção sobre o setor, buscando uma visão uniforme a fim de compreender todas as contribuições que o setor pode oferecer.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de recursos humanos é fundamental nas empresas, já que essas se encontram em um mercado extremamente competitivo, onde a exigência da qualidade em produtos e serviços é constante. Valorizar o capital humano é um diferencial importante para manter este padrão de atendimento exigido pelo mercado, proporcionando o crescimento da empresa. Frente a esse cenário de competitividade, agilidade e exigências, planejar o setor de RH é relevante, pois o equilíbrio entre as áreas da empresa torna-se fundamental para a organização manter-se no mercado e buscar o seu crescimento.

A partir desse contexto buscou-se, com os resultados da pesquisa realizada, aprofundar o entendimento sobre o tema e, dessa forma, contribuir para o desenvolvimento das organizações e dos profissionais envolvidos com a área de recursos humanos. Para isso, esse trabalho buscou responder: como os gestores de uma pequena empresa percebem a implantação do setor de recursos humanos? Além disso, o trabalho objetivou pesquisar possibilidades e desafios para a implantação do setor de RH em uma pequena empresa. Buscou-se compreender, também, a relevância de implantar uma área específica de RH e pesquisar as contribuições que esse setor pode oferecer a uma pequena empresa.

Conforme os resultados obtidos, o setor de recursos humanos é considerado importante para a organização, pois auxilia no desenvolvimento da empresa. Entretanto, os entrevistados possuem uma visão do setor mais operacional do que estratégica, o que compromete as contribuições que o departamento de RH tem a oferecer. A partir dessa visão da relevância da área de recursos humanos, existe a intenção de implantar o RH, porém essa é adiada tendo em vista o investimento financeiro, que, conforme os entrevistados, é necessário para implementar o setor.

Como desafio constatou-se que o planejamento de carreira visando o desenvolvimento de funcionários de forma mais flexível é um fator a ser enfrentado pelo setor de RH para implantar-se em uma pequena empresa. Essa idéia esteve presente nas respostas dos entrevistados, quando foi mencionado o processo de recrutamento e seleção e a gestão de funcionários. Alinhado a esse desafio, existe a perspectiva de crescimento profissional concomitante ao desenvolvimento da organização.

A pesquisa respondeu os objetivos propostos, entretanto apontou uma limitação importante. Devido à opção dos gestores de responderem as indagações por e-mail, visando à disponibilidade de tempo que dispunham, não foi possível aprofundar as informações que surgiram a partir das respostas. Tendo em vista essa limitação, sugere-se, para futuros estudos, realizar uma pesquisa presencial com maior número de empresas participantes, buscando aprofundar a questão da implantação do setor de recursos humanos e o real investimento financeiro necessário para implementar o setor.

## Referências

- Albuquerque, L. (1992). Competitividade e recursos humanos. *Revista de Administração*, 27 (4), 16-29.
- Almeida, M. (1994). *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas e médias empresas*. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições.
- Barney, B. (1991). Recursos da empresa e vantagem competitiva sustentada. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Bauer, M; Garay, A., Gudolle, L & Costa, A. (2011). "Coisas de RH": um estudo qualitativo das representações sociais de professores de outras áreas sobre a área de RH. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 1 (9), 01-26.
- Brandão, R. (2004). *A universidade corporativa e a gestão de recursos humanos: novas configurações para antigas funções?* Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Brito, R. & Brito, L. (2012). Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *ERA*, 52 (1), 70-84.
- Carvalho, L & Kaninki, A. (2000). A sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para quem? *Ciência da Informação*, 29 (3), 33-39.
- Cêra, K. & Filho, E. (2003). Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. *Anais do EGEPE–Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*, Brasília.
- Cesar, A; Coda, R & Garcia, M. (2006). Um novo RH? – avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. *Facef Pesquisa*, 9 (2), 151-165.
- Crawford, R. (1994). *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. São Paulo: Atlas.
- Cury, A. (2000). *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. (2002). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Fisher, A. (1998). *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre empresas consideradas exemplares*. Tese de Doutorado. Curso de Pós-Graduação em Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

- Furtado, C. (2005). *Formação econômica do Brasil*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Godoy, S. (1995). Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (3), 20-29.
- Gonçalves, J. (1997). Os novos desafios da empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas*, 37 (3), 10-19.
- Grant, M. (1991). O recurso - teoria baseada em vantagem competitiva: implicações para a formulação da estratégia. *California Management Review*, 33 (3), 114 – 135.
- Klein, A. (1998). *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Lacombe, B & Tonellim, M. (2001). O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5 (2).
- Liebscher, P. (1998). Quantidade com qualidade? Ensinar métodos quantitativos e qualitativos em um programa de mestrado do LIS. *Library Trends*, 46, (4), 668-680.
- Longnecker, G & Justin, G; Moore, W; Carlos, W & Petty, W. (1997). *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books.
- Meireles, M. (2003). *Teorias da administração: clássicas e modernas*. São Paulo: Futura.
- Rothmann, I & Cooper, C. (2009). *Fundamentos da psicologia organizacional e do trabalho*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Nakamura, M. & Filho, E. (1998). Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso. *Anais do XVIII encontro nacional de engenharia de produção*, Rio de Janeiro.
- Oliveira, J. (2010). A influência da área de RH na produtividade das pequenas empresas. *XIII SemeAd – Seminários em Administração*. São Paulo.
- Oliveira, M. (1994). *Qualidade: desafio da pequena e média empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Sammartino, W. (2002). *A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo.

- Souza, C. (2011). *Análise da visão baseada em recursos (VBR) sobre a implantação do sistema erp e a melhoria de desempenho: estudo da percepção de três pequenas empresas*. Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba.
- Sovienski, F & Stigar, R. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. *Revista Científica de Administração*, 10 (10), 51-61.
- Tanure, B. (2006). A importância do RH. *GV Executivo*, 5 (5), 49-53.
- Tanure, B; Evans, P & Cançado, V. (2010). As quatro faces do RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14 (4).
- Terra, J. (2000). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora.
- Toledo, F. (1986). *O que são recursos humanos*. São Paulo: Brasiliense.
- Toledo, F. (1999). *Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Fatura.
- Wernerfelt, B. (1984). A visão baseada em recursos da empresa. *Strategic Management Journal*, 5, 171 – 180.
- Yin, K. (1989). *Estudo de caso - design e métodos*. Sage Publications Inc., USA.