

O APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS

Danielle Nayara Alves da Silva¹, Marcos da Silva Araújo²

1 Aluna do Curso de Administração

2 Professor Mestre do Curso Ciência da Informação

Resumo

Introdução: O presente estudo investigou as estratégias para aprimorar a gestão de pessoas em pequenas empresas, buscando contribuir para a construção de um modelo de gestão mais moderno e eficaz. **Objetivos:** Com o objetivo de identificar estratégias para otimizar o desempenho organizacional investigando maneiras de otimizar a gestão de pessoas, priorizando o desenvolvimento de competências. **Materiais e Métodos:** Através de uma revisão sistemática da literatura, a pesquisa identificou a gestão por competências e a cultura organizacional como elementos cruciais para o sucesso dessas empresas. **Desenvolvimento:** Ao analisar o perfil multifuncional do profissional e os benefícios da gestão por competências, a pesquisa contribui para o campo da gestão de pessoas ao demonstrar a relevância de práticas como a gestão por competências e a cultura organizacional, abrindo caminho para futuras pesquisas que investiguem o impacto dessas práticas na inovação e na sustentabilidade das pequenas empresas. **Considerações finais:** Conclui-se que investir em práticas de gestão de pessoas modernas resulta em maior satisfação dos colaboradores, menor rotatividade e melhor desempenho e as pequenas empresas que adotarem essas práticas poderão alcançar um maior crescimento e desenvolvimento.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas em pequenas empresas; desenvolvimento de competências; gestão por competências;

Abstract

Introduction: This study investigated strategies for improving people management in small companies, seeking to contribute to building a more modern and effective management model. **Objectives:** With the aim of identifying strategies to optimize organizational performance by investigating ways of optimizing people management, prioritizing the development of competencies. **Materials and Methods:** Through a systematic literature review, the research identified competency-based management and organizational culture as crucial elements for the success of these companies. **Development:** By analyzing the multifunctional profile of the professional and the benefits of competency-based management, the research contributes to the field of people management by demonstrating the relevance of practices such as competency-based management and organizational culture, paving the way for future research that investigates the impact of these practices on the innovation and sustainability of small businesses. **Final considerations:** It can be concluded that investing in modern people management practices results in greater employee satisfaction, lower turnover and better performance, and small companies that adopt these practices will be able to achieve greater growth and development.

Keywords: People management in small companies; skills development; competency-based management;

Contato: danielle.alves@soupromove.com.br; marcos.araujo@somospromove.com.br

Introdução

O mundo dos negócios está em constante mutação, impulsionado pela globalização e pelas novas tecnologias. As empresas que desejam prosperar neste cenário dinâmico precisam se adaptar e inovar continuamente. A área de Gestão de Pessoas (GP) não é exceção. As empresas que persistem em modelos de gestão ultrapassados, sem impacto estratégico ou valor para a organização, estão de frente a um momento crucial: repensar suas práticas e se adaptar às novas demandas do mercado.

Modelos tradicionais, rígidos e desconectados da realidade atual podem comprometer o crescimento e a competitividade das empresas. Perante o exposto, observa-se um movimento crescente de empresas que buscam rever seus procedimentos e implementar modelos de gestão mais modernos,

eficazes e focados em resultados. Um dos desafios enfrentados pela gestão de pessoas no Brasil é a concentração de profissionais de recursos humanos em grandes empresas, uma vez que majoritariamente as médias e pequenas empresas, muitas vezes, não possuem recursos para investir em um departamento de RH dedicado, o que acarreta na demanda de funcionários com responsabilidades multifuncionais.

O capital humano é fundamental para o sucesso das organizações, sendo responsável pela realização das atividades e pelo alcance dos objetivos. Por conseguinte, a organização do trabalho deve ser gerenciada adequadamente para produzir resultados da melhor maneira, tanto para os empregadores como para os colaboradores. Nesse sentido, a gestão de pessoas compreende a versatilidade como uma forma de multitarefa, e é caracterizada pela flexibilidade e integração de

trabalho. E temos a gestão de pessoas como uma área fundamental dentro da organização, uma vez que, é através dessa área que a empresa consegue lidar com os seus funcionários de maneira organizada, tendo um controle sobre tudo o que diz respeito ao cotidiano da mesma.

Assim, um setor de gestão de pessoas competente é fundamental para que as empresas se diferenciam no mercado, atraiam e retenham talentos, e alcancem um desempenho superior. Diante disso, levanta-se o seguinte questionamento: Quais são as principais estratégias para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas nas pequenas empresas? Este questionamento justifica a realização do presente estudo, que tem como objetivo geral analisar os processos de aperfeiçoamento da gestão de pessoas nas pequenas empresas. E objetivos específicos demonstrar a importância do aperfeiçoamento da gestão de pessoas nas empresas; Levantar as principais necessidades de empresas e de seus colaboradores multifuncionais; Identificar a importância da Gestão de Competência nas Organizações.

O presente estudo justifica-se de grande notoriedade, pois se propõe a investigar as principais estratégias para o aperfeiçoamento da GP nas pequenas e médias empresas, buscando contribuir para a construção de um modelo de gestão mais moderno, eficaz e adaptado às novas demandas do mercado. Ao analisar as teorias e as práticas organizacionais, observa-se a relevância do desenvolvimento de competências como um diferencial competitivo, impulsionando a inovação e a adaptação às constantes mudanças do mercado.

Logo, o público-alvo do estudo está voltado para as pequenas empresas e colaboradores, permitindo que se tenha o entendimento que, mais do que processos, técnicas, produtos ou estratégias, o resultado nas organizações é oriundo das pessoas, e a competência e motivação dos profissionais são responsáveis pela diferença de uma empresa.

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos. Após esta introdução, o primeiro capítulo apresenta a classificação das pequenas empresas, contribuindo para a compreensão dos desafios e oportunidades da gestão de pessoas nesse tipo de organização. No segundo capítulo, discute os conceitos fundamentais dos recursos humanos e

sua evolução histórica. O terceiro capítulo avalia a importância da gestão de pessoas dentro das empresas. O quarto capítulo analisa-se o perfil do profissional multifuncional, comparando-o com o perfil tradicional. Por fim, o quinto capítulo aprofunda a gestão por competências, identificando o tripé das competências, demonstrando os benefícios e propondo um modelo adaptado para pequenas empresas.

Materiais e Métodos

Considerando a relevância da gestão de pessoas para o sucesso das pequenas empresas, este estudo adota uma abordagem descritiva-exploratória para investigar as principais estratégias utilizadas nesse contexto. Seguindo Triviños (1995), a pesquisa busca descrever de forma exata os fatos e fenômenos da realidade, com o intuito de explorar problemas ou situações e fornecer subsídios para uma melhor compreensão. O objetivo é fornecer subsídios para a proposição de ações mais eficazes que contribuam para o aperfeiçoamento desses processos.

A pesquisa concentra sua análise nos colaboradores e gestores, investigando suas características, percepções sobre os processos de desenvolvimento e as estratégias adotadas pelas empresas. Ao analisar esses elementos, espera-se contribuir para o avanço do conhecimento sobre a gestão de pessoas em pequenas empresas, demonstrando as vantagens do aperfeiçoamento dessas práticas para o sucesso organizacional.

Neste trabalho o procedimento técnico que será utilizado é a pesquisa bibliográfica. Segundo Pizzani *et al.*, (2012), a pesquisa bibliográfica se caracteriza por uma revisão de literatura que contempla as principais teorias e conceitos que norteiam um trabalho científico, e é realizada de forma específica e aprofundada, buscando a base fundamental para o todo de uma pesquisa. Por conseguinte, para a construção deste estudo foram utilizadas fontes secundárias artigos pesquisados no google acadêmico, sciELO, livros e sites, para reunir dados estatísticos e analisar as informações pertinentes.

Para garantir a qualidade e a relevância dos estudos incluídos nesta revisão, foram considerados artigos científicos completos publicados nos últimos 20 anos em periódicos indexados nas bases de dados SciELO e Google

Acadêmico, nas línguas portuguesa e inglesa. Os estudos selecionados abordaram direta ou indiretamente a temática da gestão de pessoas em pequenas e médias empresas, com foco em classificação de empresas, importância dos recursos humanos, gestão estratégica de pessoas, gestão por competências e sua implantação. Foram priorizados estudos quantitativos e qualitativos que apresentassem resultados empíricos e discussões relevantes para o tema da pesquisa, excluindo-se aqueles que abordavam exclusivamente grandes empresas ou outros setores econômicos.

Para seleção de artigos para o referencial bibliográfico foi realizada uma pesquisa no Google Acadêmico com os seguintes descritores: “Classificação das empresas”, “Recursos humanos em pequenas e médias empresas”, “A importância dos recursos humanos nas organizações”, “Gestão de pessoas em empresas pequenas”, “Gestão estratégica de pessoas”, “Gestão por competências”, “implantação da gestão por competências”. As pesquisas até o momento foram realizadas no período de fevereiro até novembro de 2024.

Para a realização deste estudo, foi conduzida uma revisão sistemática da literatura. A busca por artigos científicos foi realizada nas bases de dados SciELO e Google Acadêmico, escolhidas por serem abrangentes e de fácil acesso na área de administração. Além dos artigos científicos, foram consultadas também livros e teses sobre o tema, a fim de complementar a revisão bibliográfica. Utilizaram-se as seguintes palavras-chave: “Classificação das empresas”, “Recursos humanos em pequenas e médias empresas”, “A importância dos recursos humanos nas organizações”, “Gestão de pessoas em empresas pequenas”, “Gestão estratégica de pessoas”, “Gestão por competências”, “implantação da gestão por competências”. A pesquisa foi limitada a artigos publicados em língua portuguesa e inglesa.

Foram incluídos artigos que abordassem especificamente a implantação de práticas de gestão por competências em pequenas empresas brasileiras, com foco nos desafios e resultados obtidos. Após a análise dos títulos, resumos e palavras-chave, foram selecionados 40 artigos para uma leitura mais detalhada, considerando a relevância para o tema da pesquisa e a qualidade metodológica.

Desenvolvimento

Pequenas Empresas

As pequenas empresas podem ser classificadas por porte, de acordo com o número de funcionários e faturamento, em microempresas, pequenas empresas e médias empresas.

Longenecker *et al* (2007 p. 7) especifica que

Especificar qualquer padrão de tamanho para definir empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes (...). Uma empresa pode ser descrita como “pequena” quando comparada com empresas maiores, mas “grande” quando comparada com menores.

Segundo o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) “O perfil dos pequenos negócios podem ser divididos em quatro segmentos por faixa de faturamento, com exceção do pequeno produtor rural. Tal segmentação segue os critérios da Lei Complementar 123/2006, chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.”

Em síntese, a classificação dos pequenos negócios se dá da seguinte forma:

- **Microempreendedor Individual** - Faturamento anual até R\$ 81 mil;
- **Microempresa** - Faturamento anual até R\$ 360 mil;
- **Empresa de Pequeno Porte** - Faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões;
- **Pequeno Produtor Rural** - Propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões

Além da classificação baseada no faturamento, a tipologia das empresas também pode ser determinada pelo número de colaboradores.

Tabela 1: Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa, 2013, p. 17.

Neste estudo, consideramos como pequenas empresas aquelas que possuem um número

limitado de funcionários e faturamento, de acordo com a legislação brasileira.

Conforme Cezarino e Campomar (2007, p.2), ao analisar o panorama das micro e pequenas empresas no país, observa-se que:

No Brasil, elas representavam 70% da força de trabalho, 21% do PIB nacional e 98% do total de estabelecimentos em 1994. [...] entre 1995 e 2000 a diferença de contratações e demissões nas MPE foi de mais de um milhão e 400 mil, enquanto nas grandes empresas foi de 29.652 novos postos de trabalho. Em 2000, havia 2.161.783 MPE representando 93% do total de estabelecimentos empregadores proporcionando emprego a 26% dos trabalhadores formais. [...]. O retrato do Brasil em 2003, quanto à classificação das empresas por porte e setor é o seguinte: na indústria, o percentual de micro e pequenas empresas é de 96,37%; no comércio, é de 99,2% e no setor de serviços é de 97,43%.

De acordo com Boechat (2008, p.20), as pequenas empresas, embora de menor porte, são integrantes importantes do tecido empresarial, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento econômico nacional.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em análise de dados da Receita Federal e do CAGED, constatou um robusto crescimento do setor de micro e pequenas empresas no Brasil no primeiro semestre de 2023. O estudo indica a abertura de 868.800 novos negócios e a criação de cerca de 710 mil novas vagas de trabalho, representando aproximadamente 70% do total de empregos formais gerados no período. Esses dados evidenciam a importância das MPEs como motor da economia brasileira, com destaque para os setores de serviços, construção, indústria e comércio.

Os estudos de Cezarino e Campomar (2007), Boechat (2008) e SEBRAE evidenciam a importância crucial das micro e pequenas empresas para a economia brasileira. Ao representarem uma parcela significativa da geração de empregos e do PIB, as MPEs se consolidam como um pilar fundamental para o desenvolvimento econômico do país.

Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos (RH) tem um papel fundamental no desenvolvimento e no sucesso da organização, pois é responsável por um conjunto de atividades predefinidas que impactam diretamente os colaboradores e o ambiente de

trabalho.

Toledo (1986, p.8) define

Recursos Humanos como a função que norteia 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. Seja este grupo, ou organização, pequeno ou grande, seja privado ou público, desempenhe ele atividades de trabalho, de lazer, ação política ou religiosa.

Para melhor entendimento do conceito, Chiavenato (2002) acrescenta que “os Recursos Humanos não estão somente dentro da área de administração de recursos humanos, mas principalmente, alocados nos diversos órgãos da organização e sob a autoridade de diversos chefes ou gerentes, assim, cada chefe ou gerente é o responsável direto por seus subordinados. A administração de recursos humanos é uma responsabilidade de linha e uma função de staff.”

As definições desses autores demonstram a importância da função de RH nas organizações. O RH é uma área complexa que exige um conjunto de habilidades e conhecimentos específicos para ser eficaz, que tem passado por muitas mudanças ao longo do tempo.

Chiavenato (2015) evidencia que as organizações estão em constante processo de mudança e transformação. Essa dinâmica se manifesta na introdução de novas tecnologias, na modificação de produtos e serviços, na alteração do comportamento dos colaboradores e na otimização de processos internos. As empresas, nesse contexto, apresentam características estruturais e processuais em constante evolução.

Neste sentido Campos (2017, p. 93) argumenta que,

Em meio às profundas transformações econômicas e sociais da era da globalização, surgiu a necessidade de reformular o discurso no campo da Administração de Empresas, em particular no que se refere à gestão do trabalho, e de formatar uma nova cultura organizacional, com um novo sistema de valores. Essa reformulação do discurso pode ser percebida na difusão de novos programas para o desenvolvimento dos recursos humanos [...]

Consequentemente, as mudanças no mundo das organizações são cada vez mais frequentes e aceleradas. As empresas precisam estar preparadas para se adaptar a essas mudanças de forma rápida e eficiente.

Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas não é apenas uma função dentro de uma empresa, mas uma filosofia organizacional que reconhece o valor único de cada pessoa e procura criar um ambiente de trabalho onde todos possam prosperar.

Chiavenato (2014, p. 1) especifica que

Uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos (RH). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por expressões como gestão de pessoas (GP).

Dutra (2002, p.17), define que gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”

Em suma, os dois autores, Chiavenato (2014) e Dutra (2002), fornecem uma visão abrangente, que aborda a evolução da área de Recursos Humanos (RH) e a importância da gestão de pessoas para o sucesso das organizações. A proposta é refletir sobre os benefícios que a gestão de pessoas traz para empresas e seus colaboradores, a visão ultrapassada de "recursos" cede lugar à valorização do "capital humano e intelectual" da organização.

Ainda de acordo, com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas se baseia em alguns pilares fundamentais:

- Pessoas como seres humanos: Abastecidos de personalidade e história individual, detêm conhecimentos, habilidades e competências cruciais para a gestão de outros recursos da organização. E devem ser tratadas como pessoas, não como meros recursos.
- Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais: Impulsionam a organização e fornecem o talento necessário para sua constante renovação e competitividade. Assim sendo, a fonte de impulso que dinamiza a organização, e não agentes passivos.
- Pessoas como parceiras da organização: Aptas para conduzir a organização à excelência e ao sucesso. Assim, como integrantes, fazem investimentos na

organização (empenho, esforço, responsabilidade, etc.) e esperam retornos (salários, crescimento profissional, etc.). O investimento se justifica pela expectativa de retorno. Retornos adequados e sustentáveis motivam a manutenção ou o aumento do investimento. [...]

- Pessoas como talentos fornecedores de competências: As pessoas se destacam como seres dinâmicos e portadores de conhecimentos e habilidades indispensáveis para o sucesso de qualquer organização. Investir em máquinas e tecnologias para se equiparar aos concorrentes é relativamente fácil, mas construir competências exige um processo gradual e desafiador, composto por aprendizado e desenvolvimento contínuos.
- Pessoas como capital humano: Ativo essencial da organização que agrega inteligência ao negócio.

Ao reconhecer a importância dos cinco pilares da gestão de pessoas, as organizações podem construir uma força de trabalho altamente engajada, produtiva e inovadora. Isso, por sua vez, leva a um melhor desempenho organizacional, maior competitividade no mercado e à conquista de objetivos estratégicos.

Profissional Multifuncional na Organização

A multifuncionalidade transcende a mera execução de tarefas. É um mosaico de habilidades que capacitam os colaboradores a desempenhar funções de forma abrangente e adaptável. No cenário atual, a mera competência técnica já não se configura como o único diferencial para o sucesso profissional. As empresas buscam, cada vez mais, colaboradores que demonstrem flexibilidade e adaptabilidade, capazes de se reinventar de acordo com as demandas do mercado e da organização.

Cordeiro e Ribeiro (2002, p.1) mencionam que

[...] O pressuposto é o de que as organizações necessitam de pessoas capazes de realizar seus trabalhos com qualidade, ser proativas, saber trabalhar em equipe, ter competência interpessoal, ser assertivas, saber lidar com os conflitos internos na empresa, entre tantas outras habilidades. [...].

O profissional multifuncional é aquele que possui

diversas habilidades e conhecimentos, podendo atuar em diferentes áreas e funções dentro da organização. Essa característica o torna um elemento versátil e adaptável às constantes mudanças do mercado.

Davenport (2001) esclarece que ao considerar os trabalhadores como investidores, destaca-se que a relação entre empregado e empresa se fundamenta na capacidade e disposição mútuas de proporcionar benefícios recíprocos. Essa visão, segundo o especialista, pressupõe um relacionamento de benefício mútuo, onde nenhuma das partes busca vantagem à custa da outra.

Portanto, é importante ressaltar que nessa via de mão dupla, o profissional multifuncional é um investimento para organização, e essa multifuncionalidade deve ser realizada através de ações previamente definidas pelos empregadores com os colaboradores e respaldado pela lei.

Entretanto, essa característica multifuncional acarreta inúmeros benefícios para empresas, Lemos (2000, p.12) frisa que “Para a organização, a multifuncionalidade apresenta resultados econômicos, como ganhos de produtividade, redução dos custos de mão-de-obra e redução de perdas no processo produtivo.”

Embora apresente desafios, como a necessidade de romper com modelos tradicionais de gestão e superar resistências à mudança, a Multifuncionalidade oferece diversos benefícios para as organizações, como aumento da produtividade, otimização de recursos, maior capacidade de inovação e adaptabilidade a mudanças no mercado. Para os colaboradores, essa estratégia representa oportunidades de crescimento profissional, desenvolvimento de novas habilidades e maior engajamento no trabalho.

Em suma, a multifuncionalidade configura-se como uma ferramenta estratégica para as organizações navegarem em um ambiente turbulento e competitivo, exigindo dos indivíduos flexibilidade, proatividade e um perfil profissional em constante evolução.

Gestão por Competências

Esse modelo de gestão busca identificar as competências existentes na equipe e promover

iniciativas direcionadas para sanar as lacunas entre as necessidades da organização e as habilidades dos colaboradores. Em relação a este modelo, “(...) foi adotado inicialmente nos Estados Unidos, em meados de 1970, e posteriormente na Europa durante as décadas de 1980 e 1990. Chegou no Brasil aproximadamente em 1990, através de publicações e projetos de multinacionais.” (Gramigna, 2017 *apud* Filho, Natanael; Barbosa, Milka, 2019, p.3)

Ainda de acordo com os autores, este modelo inovador integra um conjunto de ferramentas, processos e metodologias voltados para a gestão estratégica de pessoas, promovendo uma abordagem holística que gera melhores resultados para a organização.

Ebóli (2001, p. 110) define que:

A troca de paradigma na gestão de empresas, ou seja, a passagem da administração taylorista/fordista para a gestão flexível, teve um impacto bastante forte no comportamento das organizações. Estruturas verticalizadas e centralizadas cedem espaço a estruturas horizontais e amplamente descentralizadas. A rígida divisão do trabalho mental e manual tende a ser eliminada; tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis da organização, pessoas com capacidade de pensar e de executar diversas tarefas ao mesmo tempo.

De acordo com Bitencourt (2005, p. 137):

Um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade e a si próprio (auto-realização).

Sob a égide do novo modelo de gestão de pessoas, o foco recai sobre as competências e os resultados do trabalho humano, desencadeando uma onda de transformações em estruturas, sistemas, políticas e práticas. As políticas de RH, antes relegadas a um papel secundário, assumem protagonismo, alinhando-se à estratégia geral da organização.

O Tripé das Competências: Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA)

A gestão por competências, segundo Gramigna

(2002), não se limita ao conhecimento teórico. Ela engloba um conjunto de capacidades, atitudes e comportamentos que um indivíduo demonstra ao realizar suas atividades.

Sob a ótica de Leme (2005, p. 17), explicita competência como:

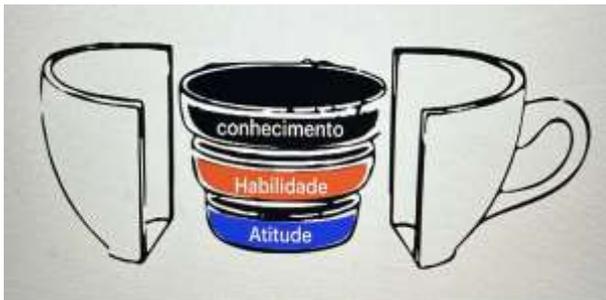
Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

É fundamental compreender as dimensões das competências antes de implementá-las em uma gestão.

Ainda segundo Leme (2012, p. 20) diz que: Competência = CHA, Conhecimento, Habilidade e Atitude. O conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. A habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia. Já a Atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

A Gestão de Competências frequentemente se fundamenta no modelo CHA, que decompõe as competências em três dimensões inter-relacionadas, como podem ser vistas na figura 1:

Figura 1: Modelo CHA



Fonte: Guia de gestão por competências Mereo (2023)

- Conhecimento: o saber teórico e técnico, o domínio de determinada área ou assunto.
- Habilidades: o saber prático, a capacidade de aplicar o conhecimento.
- Atitudes: a vontade, o “querer fazer”, refere-se ao comportamento, disposição, personalidade.

Portanto, ainda conforme Leme (2012, p.20-21) Pode-se separar o CHA em dois grupos. Esses dois grupos de Competências são:

Competências Técnicas: É tudo o que o profissional precisa ter para desempenhar seu papel. São expressas pelo C e o H do CHA, o Saber e o Saber Fazer. Competências Comportamentais: É o diferencial competitivo de cada profissional e tem impacto em seus resultados. Aqui, ele é expresso pelo A do CHA, o Querer Fazer. 9 Essa separação do CH e do A para definir competência técnica e comportamental é uma separação didática, pois todas as competências, técnicas ou comportamentais, precisam do CHA, afinal, segundo Parry, competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas.

Em suma, a compreensão do modelo CHA e a distinção entre competências técnicas e comportamentais são fundamentais para a implementação eficaz de uma gestão por competências. Ao identificar e desenvolver as competências técnicas e comportamentais necessárias para cada função, as organizações podem otimizar o desempenho de seus colaboradores, fortalecer a cultura organizacional e alcançar seus objetivos estratégicos. É importante ressaltar que, embora as competências técnicas sejam essenciais para a execução das tarefas, as competências comportamentais, representadas pela atitude, são o diferencial competitivo que impulsiona o sucesso individual e organizacional.

O Poder das Competências: Implementação e Benefícios para as Organizações

Conforme Brandão (2017), a adoção desse modelo de gestão é amplamente reconhecida como uma prática exemplar nas organizações, com o apoio de teóricos, profissionais da área, códigos de governança, índices de sustentabilidade e associações de classe.

Para Zarifian (2001, p. 126) "a lógica da competência leva a revisitar o conjunto de práticas de gestão de recursos humanos".

Sob a ótica de Barros, Ladjane; Nobre, Tania (2011, p. 114):

Evidencia-se que a Gestão por Competência foi se desenvolvendo aos poucos e ganhando força ao longo dos anos, principalmente, com a necessidade organizacional de conquistar um diferencial competitivo, devido às mudanças econômicas e ao fenômeno da globalização. Nesse modelo de gestão, as pessoas deixam de ser tratadas como recursos para serem valorizadas como pessoas, em que suas atitudes e comportamentos são mais valorizados e levados em consideração.

Ainda segundo as autoras, a Gestão por Competências oferece uma nova perspectiva para as relações de trabalho, valorizando o indivíduo e

promovendo uma mudança cultural nas organizações. Essa abordagem traz benefícios tanto para as empresas quanto para os colaboradores. Para as organizações, a Gestão por Competências proporciona maior flexibilidade, transparência e alinhamento entre a remuneração e a contribuição individual. Já para os funcionários, essa abordagem estimula o desenvolvimento pessoal, oferece oportunidades de crescimento na carreira e garante uma remuneração justa e transparente.

Alinhado com as ideias de Barros e Nobre (2011), Gramigna (2002) aprofunda a discussão sobre os benefícios da gestão por competências, destacando um leque de vantagens:

- A definição clara de perfis profissionais que podem favorecer a elevação da produtividade;
- Um foco claro para os esforços de desenvolvimento das equipes, tendo como base as necessidades da organização e o perfil dos seus funcionários;
- A priorização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de um retorno mais consistente;
- O gerenciamento do desempenho por meio de critérios mais fáceis de serem observados e mensurados;
- A conscientização dos funcionários sobre a importância de que assumam a corresponsabilidade por seu autodesenvolvimento.

Portanto, as reflexões de Zarifian (2001), Barros e Nobre (2011) e Gramigna (2002) convergem para a importância da Gestão por Competências como um modelo que transforma a maneira como as organizações valorizam e desenvolvem seus colaboradores. Ao colocar as pessoas no centro das práticas organizacionais, esse modelo não só se adapta às demandas de um mercado globalizado, mas também incentiva a valorização de atitudes e comportamentos individuais, promovendo maior transparência e alinhamento nas relações de trabalho. A gestão por competências traz benefícios para ambas as partes: oferece às empresas maior produtividade e eficiência, ao mesmo tempo que impulsiona o crescimento e autodesenvolvimento dos colaboradores, gerando um ambiente organizacional mais justo e orientado

Conforme a Campe Consultoria, o sucesso da implementação do novo modelo de gestão depende crucialmente da mobilização e sensibilização de todos os membros da organização, que devem compreender e concordar com as mudanças propostas, a fim de garantir a participação e colaboração necessárias.

Os benefícios da gestão por competências são evidentes, mas para que uma organização possa desfrutar de tais vantagens, é fundamental que ela siga um processo de implementação bem estruturado. Com o objetivo de facilitar a implementação da gestão por competências, Vilas Boas e Andrade (2009) apresentam um modelo resumido em 6 etapas, que visam guiar as organizações nesse processo:

Etapa 1 - Formulação da estratégia: a elaboração do planejamento estratégico de uma organização deve anteceder a definição das competências que são desejadas pelos colaboradores e deve emanar da missão, da visão de futuro e dos objetivos organizacionais. Com base em todos esses aspectos é que são definidas as ações para o alcance das metas;

Etapa 2 - Definição dos indicadores de desempenho: são os elementos que permitem verificar como e se os objetivos estão sendo atingidos. O conjunto de indicadores deve ser definido pela organização de acordo com suas capacidades e recursos, tomando cuidado para que sejam pertinentes, relevantes e mensuráveis;

Etapa 3 - Definição de metas: são os pontos e chegada e os padrões de resultados que permitem que todos os colaboradores saibam o que se espera de cada um;

Etapa 4 - Mapeamento de competências: é a identificação clara objetiva das competências organizacionais e individuais necessárias, bem como a verificação das competências que a empresa dispõe naquele momento para reduzir tais diferenças;

Etapa 5 - Planejamento de ações e gestão de pessoas: com base nos resultados e as necessidades identificadas no mapeamento de competências, devem ser planejadas ações para desenvolver as competências internas por meio de treinamentos (individuais) e investimentos em pesquisas (organizacionais), para captar

competências por meio de novas contratações e realizar promoções de pessoas;

Etapa 6 - Feedback: Verificação da eficácia das ações adotadas na etapa anterior, ou seja, se elas resultaram no desenvolvimento das competências desejadas. Após essa etapa, reinicia-se o ciclo do modelo de gestão por competências.

As citações de Campe Consultoria e Vilas Boas e Andrade (2009) convergem para a necessidade de um processo contínuo e adaptativo na implementação da gestão por competências. Com base no modelo de Villas Lobos, a implementação da gestão por competências, demanda um esforço conjunto de toda a organização. As seis etapas propostas, desde o planejamento estratégico até o desenvolvimento de competências, exigem o engajamento de todos os colaboradores. A mobilização e a adesão às novas práticas são essenciais para a construção de uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento individual e coletivo, alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. A participação ativa de cada membro da equipe é fundamental para garantir o sucesso dessa transformação.

Dessa forma, a gestão por competências configura-se como uma resposta eficiente às demandas contemporâneas, promovendo benefícios mútuos: enquanto as organizações ganham em competitividade e alinhamento estratégico, os colaboradores encontram um espaço para crescimento profissional e reconhecimento justo. Diante das constantes transformações do mundo do trabalho, a gestão por competências emerge como uma ferramenta essencial para as organizações que buscam garantir sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo.

Considerações Finais:

O presente estudo buscou responder à seguinte pergunta: Quais são as principais estratégias para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas nas pequenas empresas? Os resultados indicam que a gestão por competências se configura como uma estratégia eficaz para aprimorar a gestão de pessoas em pequenas empresas, promovendo a flexibilidade e adaptabilidade necessárias para um ambiente empresarial dinâmico. A pesquisa evidenciou a importância da cultura organizacional como um catalisador para a implementação dessas práticas, pois um ambiente de trabalho positivo e

colaborativo favorece o desenvolvimento das pessoas e o alcance dos objetivos da empresa. Ao analisar a literatura e os resultados obtidos, conclui-se que as pequenas empresas que investem em seus colaboradores e em práticas de gestão de pessoas mais modernas tendem a apresentar maior satisfação dos funcionários, menor rotatividade e melhor desempenho. Assim, as pequenas empresas podem adotar uma abordagem simplificada e gradual para incorporar os elementos do CHA em seu modelo de gestão, focando em ações de baixo custo e alto impacto. Ao invés de implementar programas extensivos e complexos, que exigiam muitos recursos, é possível estruturar a gestão de competências a partir de pequenas iniciativas, iniciando com ações como treinamentos internos e mentoria cruzada. Essas iniciativas promovem a troca de conhecimento e o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores, sem exigir grandes investimentos.

No entanto, a implementação dessas práticas pode enfrentar alguns desafios como a falta de recursos e a resistência às mudanças. Ao identificar esses desafios, este estudo contribui para a criação de um ambiente de discussão e reflexão sobre as melhores práticas para a gestão de pessoas nas pequenas empresas, abrindo caminho para futuras pesquisas e iniciativas que visem superar essas dificuldades e aproveitar as oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Este estudo contribui para o avanço do conhecimento sobre a gestão de pessoas em pequenas empresas, demonstrando a relevância crucial da gestão por competências e da cultura organizacional para a competitividade dessas organizações. Ao evidenciar a importância da gestão por competências, esta pesquisa oferece subsídios para que gestores de pequenas empresas desenvolvam estratégias eficazes para sua implementação, fornecendo um guia para a criação de programas de desenvolvimento de competências. Além disso, as descobertas deste estudo podem orientar a formulação de políticas públicas que incentivem a adoção da gestão por competências em pequenas empresas, por meio de ações como a oferta de consultoria especializada e a criação de plataformas de compartilhamento de boas práticas, contribuindo assim para o fortalecimento do ecossistema empreendedor.

A presente pesquisa possui algumas limitações, como a natureza exploratória da revisão de literatura e a ausência de dados quantitativos primários. Estudos futuros com metodologias mais robustas, como pesquisas de campo e experimentos, podem aprofundar a compreensão sobre o tema. Sugere-se que futuras pesquisas investiguem o impacto da gestão de pessoas na inovação e na sustentabilidade das pequenas empresas, além de analisar as especificidades da

gestão de pessoas em diferentes setores e regiões.

Em suma, a gestão por competências representa uma oportunidade para as pequenas empresas impulsionarem o seu crescimento e se destacarem no mercado. É imprescindível que os gestores assimilem a importância desse modelo de gestão e invistam em sua implementação, construindo organizações mais resilientes e competitivas.

Referências:

Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013. 6. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF; DIEESE, 2013.

BARROS, Ladjane; Nobre, Tania. **Gestão por competências:** Nuances e peculiaridades. Reuna, Belo Horizonte, v.16, n.1. 2011.

BITENCOURT, Cláudia C. **A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações:** uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Cláudia S.; BOFF, Luiz Henrique (e colaboradores). Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOECHAT, Marcelo N. **Planejamento Estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas.** Dissertação [Mestrado em Gestão Empresarial]. Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2008. 20p.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências.** Editora Atlas Ltda, 2017.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e dá outras providências.**

CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos.** 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

CEZARINO, Luciana Oranges e CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais.** Revista Fafibe On-line, v. 2, n. 2, 2006 Tradução. Disponível em: <http://www.fafibe.br/revistaonline/sumario.php?anopub=5>. Acesso em: 24 out. 2024.

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

_____. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Recursos Humanos:** o capital das organizações. São Paulo: Campus, 2015.

CORDEIRO, José Vicente B. De Mello; RIBEIRO, Renato Vieira. **Gestão Empresarial/ cap. 1.** In: MENDES,



J.T.G. (Org.). **Economia Empresarial/ Fae Business School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. 70 p. (Coleção gestão empresarial, 2).

DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

DUTRA, Joel. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002

EBÓLI, Marisa. (2001). **Um novo olhar sobre a educação corporativa: desenvolvimento de talentos no século XXI** In J. S. Dutra (Ed.), *Gestão por competências* (2. ed., pp. 109-128). São Paulo: Gente.

FILHO, Natanael; BARBOSA, Milka. *Gestão por competências e indústria 4.0 em uma empresa alagoana. Cadernos de Gestão de Empreendedorismo*, Alagoas. v. 7, n. 2, 2019, Alagoas.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

Gestão por competências: do cha ao resul. eBook disponível em WWW.CAMPE.COM.BR. Acesso em 03 out. 2024.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____, **Seleção e Entrevista por Competências com Inventário Comportamental: guia prático do processo seletivo para redução da subjetividade e eficácia na seleção**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

LEMOS, Leticia Alves Pinto. *Análise no processo criativo no trabalho multifuncional : um estudo de caso. UFRGS Lume Repositório Digital*. Rio Grande do Sul, 2000. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/2825>> Acesso em 09/05/2024.

LONGENECKER, Justin, G.; MOORE, Carlos, W.; PETTY, J. William. *Administração de pequenas empresas, tradução de Oxbridge Centro de Idiomas; revisão técnica de Álvaro Mello, Carlos Tasso Eira de Aquino e Raul Ribas*. São Paulo: Thomson, 2007.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PIZZANI, Luciana; SILVA, Rosemary C. da; BELLO, Suzelei F. ; HAYASHI, Maria. C. P. I. *A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, SP, v. 10, n. 2, p. 53–66, 2012.

SEBRAE, 2024. **Quem são os pequenos negócios**. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em 24 out. 2024.

SEBRAE, 2024. **O papel das pequenas empresas na economia Brasileira**. Disponível em <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economia-brasileira>. Acesso em 14 nov. 2024.

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



Paulo: Atlas, 1995.

TOLEDO, Flávio. de. **O que são recursos humanos**. 5.ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Campus Elsevier, 2009.

Zarifian, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica** São Paulo: Atlas. 2001.