

## ESTUDO DE CASO EM UMA MICRO EMPRESA

Ana Carolina Aparecida de Oliveira<sup>1</sup>

### RESUMO

O estudo buscou encontrar os problemas mais relevantes de uma micro empresa, e permitiu trazer algumas soluções para que ajudassem no bom funcionamento da mesma. Para concluir o estudo foram elaborados alguns objetivos, para eles serem atingidos foi realizado entrevistas com o sócio administrador e com o funcionário que estava há mais tempo na empresa.

Através da análise das entrevistas foi observado que não existe uma gestão presente na microempresa, e essa questão faz toda diferença, pois os funcionários necessitam de um suporte por parte do gestor.

Para solucionar esses problemas foram sugeridas algumas idéias de melhoria. Como a colocação do funcionário sênior da empresa como líder, e a terceirização do processo seletivo.

### INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas fazem parte de 99 % das organizações do País, e mesmo assim são muito pouco estudadas. Por isso se deu a escolha do tema, onde também houve certa facilidade na realização das entrevistas, pois existia aproximação com o proprietário da empresa.

Neste contexto, este estudo propõe-se a analisar os problemas de funcionamento da micro empresa, considerando as percepções do funcionário que está há mais tempo na empresa e do sócio administrador da organização, para que seja possível então, sugerir prováveis soluções para estes problemas.

### JUSTIFICATIVA

A microempresa foi criada em 08 de janeiro de 2007 pelos sócios proprietários Adilson de Avelar e André Giuliano Ferreira. André formado em

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN anacarolinaoliveira1503@gmail.com

veterinária pela UninCor, em 2006, e Adilson sem formação acadêmica mas com espírito empreendedor fundaram a empresa, que hoje é destaque na região.

Este trabalho servirá para analisar os diversos problemas de funcionamento que existe na empresa estudada. Além disso, a organização poderá fazer uso das soluções por mim propostas para implantá-las na empresa, e obter os benefícios que as soluções poderão trazer como melhoria de produtividade, melhor atendimento ao cliente e maior resultado operacional.

Sendo assim, os sócios terão as informações necessárias para poder tomar decisões de quais soluções deverão ser implantar, devido a análise de quais são os problemas encontrados e quais problemas estão desencadeando mais dificuldades.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo Geral**

Realizar um estudo para identificar os principais problemas de funcionamento dentro da empresa e propor possíveis soluções de melhoria para a mesma.

### **Objetivos Específicos**

- a) Entrevistar sócio e o funcionário que trabalha na empresa para levantar informações quanto aos problemas e dificuldades enfrentados;
- b) Identificar quais são os principais problemas da empresa que impactam no desempenho dos funcionários;
- c) Propor possíveis soluções para que a empresa seja gerida de uma forma mais adequada.

## **FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

A empresa base para o presente estudo, é uma microempresa no seguimento comercio varejista e também prestadora de serviços.

Para Chiavenato (2004, p. 44), organizações prestadoras de serviços “são empresas que oferecem trabalhos especializados, como transporte, educação, saúde, comunicação, lazer, serviços de manutenção, etc. Não produzem mercadorias, mas atividades profissionais”. Neste tipo de empresa, a dedicação e o

comprometimento do funcionário são fundamentais para que se obtenha qualidade no trabalho, no atendimento do cliente e um bom resultado. Diferentemente de um trabalho de linha de produção, em que o trabalhador realiza uma atividade estritamente manual, em que não é necessário um esforço mental e uma grande dedicação.

Esta organização defronta-se com oportunidades de novos clientes, porém ela não consegue suprir esta demanda, pois os funcionários que trabalham no banho e tosa não conseguem suprir a quantidade de cachorros que são marcados no dia.

Os equipamentos que a empresa possui para executar o banho e tosa não são suficientes e os funcionários que trabalham nesse setor são poucos para o setor.

Atualmente também não há uma organização definida das tarefas de cada funcionário. Por exemplo, o funcionário que dá o banho nos cachorrinhos, precisa parar o serviço para atender clientes quando aumenta o movimento no setor de vendas, atrasando assim trabalho no setor de banho e tosa.

Entre os funcionários da empresa, existe apenas um que está já há bastante tempo trabalhando na companhia. Esta pessoa é a que detém o maior conhecimento das atividades, e muitas vezes os outros funcionários recorrem a ela para resolver diversas tarefas, problemas e tirar dúvidas de clientes, o que acaba atrasando o trabalho de todos.

Analisando esses fatos, vê-se que empresa possui diversos problemas de funcionamento, principalmente de gestão de pessoas. É preciso realizar um estudo para verificar quais são os principais problemas da empresa e então poder propor soluções e sugestões de melhoria. Sendo assim, será possível encontrar formas de gerir melhor os recursos atuais da empresa e também de trazer mais resultado para a organização.

Com base nessa ponderação, a problemática que este estudo pretende resolver, é identificar quais são os principais problemas organizacionais e qual seriam as possíveis soluções para eles?

## GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato (1998) no decorrer do século XX, as organizações passaram por três diferentes fases: a era de industrialização clássica, a de industrialização neoclássica e a era da informação.

Conforme Chiavenato (1998) a Era da Industrialização Clássica 1900/1950, representa o período de intensificação do fenômeno da industrialização, que se iniciou com a revolução industrial. Nessa era, a administração de pessoas era chamada Relações Industriais, tudo era feito pela tecnologia, o homem ainda era considerado um apêndice da máquina, o mundo estava mudando, porém bem vagarosamente.

Segundo Chiavenato (1998) a Era da Industrialização Neoclássica, que durou de 1950 a 1990 teve seu início com o final da Segunda Guerra Mundial, quando tudo começou a mudar de uma forma mais rápida e intensa. Foi onde a cultura organizacional deixou de privilegiar as tradições passadas e passou a se importar mais com o presente, assim o conservadorismo deu lugar à inovação.

Conforme Chiavenato (1998) a Era da Informação, que começou em 1990 e que estamos vivenciando atualmente, sua principal característica são as mudanças, que hoje são rápidas, inovadoras e imprevisíveis. E as pessoas e seus conhecimentos passaram a ser a base para a nova organização. Surge assim a Gestão de Pessoas, onde as pessoas deixaram de ser apenas recursos, para serem tratadas como seres dotados de inteligência.

Para Chiavenato (1998) a gestão de pessoas representa a maneira que as empresas devem lidar com seus funcionários. É preciso tratá-los como seres inteligentes e proativos, como parte essencial para ajudar no funcionamento da empresa. O recurso mais importante da organização são as pessoas e suas habilidades intelectuais. O dinheiro ainda é importante, porém é mais importante o conhecimento de como usá-lo e aplicá-lo rentavelmente.

Segundo Gil, a Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Para o autor, a Gestão de pessoas visa substituir a Administração de Recursos Humanos ou RH, que ainda é a expressão mais usada nos dias de hoje. Os argumentos para essa mudança de nomenclatura seria que o termo

Administração de recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, por isso veio a Gestão de Pessoas, que visa uma percepção mais humana e passa a chamar os funcionários de cooperadores.

Gil aponta uma análise dos processos gerenciais desenvolvidos no passado, em que a adoção desses ou de qualquer outro nome, não indica o que a organização faz ou pretende fazer, porem esse termo pode ser compreendido pelas pessoas de uma maneira melhor diante um estudo da evolução histórica do processo de Gestão de pessoas.

O autor afirma que a gestão de pessoas é uma atividade de origem muito antiga, que começou quando as pessoas passaram a contratar funcionários para suas empresas para cumprir determinadas tarefas. Assim assumiu formas diferenciadas ao longo da historia, já que as relações que as pessoas estabeleceram no processo de trabalho variaram em função das revoluções tecnológicas e sociais.

Conforme o autor, a expressão Administração de Recursos Humanos começou a ser utilizada para designar as atividades relativas à Administração de Pessoal no contexto das empresas. Até então as atividades desempenhadas pelos funcionários dos departamentos de pessoal correspondiam a pouco mais do que as atividades rotineiras de admissão, demissão e pagamento de salários.

Gil diz que em muitas empresas o que ocorreu foi simplesmente a mudança no nome do departamento, porém em outras a mudança foi num todo. Como novas formas de motivar, programas de treinamento e novas formas de remuneração e benefícios.

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Para Oliveira (2005, p. 82) “organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos”. A estrutura organizacional é uma ferramenta para alcançar os objetivos da empresa e deve ser desenhada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas.

Se a estrutura organizacional for formada de modo adequado, ela irá propiciar à empresa a organização das funções e responsabilidades de cada empregado, identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos,

condições motivadoras e etc.

As empresas possuem dois tipos de estrutura: a formal e a informal. A estrutura formal é aquela planejada e representada, muitas vezes pelo organograma, ela dá ênfase a posições em termos de autoridades e responsabilidades. Já a estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Ela se desenvolve espontaneamente, são relações que não aparecem no organograma. (OLIVEIRA, 2005, p.84).

Os líderes de grupos informais podem surgir por diversas razões, entre elas encontramos: idade, antiguidade, competência técnica e localização no trabalho. A estrutura informal é um bom modo de os líderes formais se desenvolverem, mas nem sempre um líder formal se constitui em um bom dirigente formal.

Este tipo de estrutura proporciona maior rapidez no processo decisório, complementa a estrutura formal, reduz a carga de comunicação dos chefes, motiva e integra as pessoas dentro da empresa. . Porém, podemos encontrar algumas desvantagens, como desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias, dificuldade de controle e possibilidade de atrito entre as pessoas. A estrutura informal pode surgir devido a defeitos na estrutura formal. (OLIVEIRA, 2005, p.86).

As instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros são muito importantes para a organização, mas as pessoas são particularmente importantes. Os recursos humanos (RH) trazem a criatividade para a empresa. As pessoas são quem irão planejar e produzir os produtos e serviços, também irão controlar a qualidade, vender os produtos, alocar os recursos financeiros, estabelecer as estratégias e objetivos da organização (MILKOVICH, 2006, p. 19).

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Segundo Milkovich (2006, p. 162) recrutamento é “o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. O desafio desta área é conseguir recrutar candidatos altamente qualificados e um mar de pessoas desqualificadas que procuram emprego. Poucas empresas conseguem sobreviver sem contratar novas pessoas com novas ideias.

O autor ainda afirma que seleção é o processo de coletar e utilizar



informações sobre os candidatos recrutados para escolher quais deles receberão propostas de emprego. Esses novos contratados ficarão bastante tempo na organização, e se tornam recurso pelo o qual a empresa depende para o seu desempenho, sua flexibilidade para mudança, sua inovação. Sendo assim, como esses empregados vão afetar o resultado da empresa por bastante tempo, esse esforço inicial para fazer uma avaliação cuidadosa pode trazer grande retorno do investimento.

Segundo o autor, o recrutamento não é importante apenas para a organização, é um processo bilateral, os candidatos desejam informações precisas de como é trabalhar nessa empresa. As decisões que envolvem o processo de recrutamento são: escolher as qualificações desejadas nos candidatos; escolher as fontes de recrutamento e os canais de comunicação; escolher as formas de persuasão; escolher a mensagem; escolher e preparar os recrutadores.

## **TREINAMENTO**

Para Milkovich (2006, p. 338), treinamento é um “processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. Já desenvolvimento é “o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos na organização”. O desenvolvimento inclui a carreira e outras experiências, além do treinamento.

Para o autor, treinamento é apenas um dos fatores no processo de desenvolvimento que envolve todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais. Em muitas empresas, o enfoque está no aprendizado, seja por meio de programas de treinamento ou da própria experiência no trabalho.

Marras (2000) aponta algumas técnicas utilizadas para a aplicação de treinamentos podem ser: aula expositiva, estudo de caso, workshop e simulação. O workshop é uma técnica que reúne treinamentos para explorar soluções grupais de problemas práticos do dia-a-dia. Estimula a criatividade e a participação e promove o comprometimento conjunto de decisões.

## LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E COMUNICAÇÃO

De acordo com Chiavenato (1994), o termo gerência tem sido aplicado muitas vezes como um sinônimo de administração, ou de quem faz a administração. O gerente é o executivo que trabalha no nível intermediário das empresas, subordinando-se a outros executivos do nível institucional. Para o autor, a motivação, a liderança e a comunicação constituem os principais meios de dirigir as pessoas dentro da empresa.

O autor afirma que para dirigir pessoas é necessário entender o comportamento humano, e para isso, é fundamental conhecer a motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou seja, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico. Este impulso pode vir de um estímulo externo ou internamente, através de processos do raciocínio do indivíduo.

Chiavenato (1994) também afirma que todo indivíduo tem metas e objetivos, para cujo alcance gasta energias. Então, ele compromete seus esforços e seu tempo, dedicando-se a todas as coisas que julga capazes de levá-los a conquista destas metas e objetivos.

O autor ainda garante que para fazer com que a empresa produza resultados, o administrador deve desempenhar muitas funções ativadoras. Entre elas temos a liderança e o uso adequado de incentivos para obter motivação. O Administrador precisa então conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

A liderança é muito importante em todos os tipos de organização humana, mas mais relevante na função de direção. Chiavenato (1994, p. 526) define que liderança é “a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana à consecução de um ou diversos objetivos específicos”.

O comportamento de liderança (que envolve ações como: dar informações, avaliar, controlar, estimular, punir, etc.) deve ajudar o grupo a atingir os seus objetivos, isto é, satisfazer as suas necessidades. A liderança também pode ser definida como a arte de induzir os subordinados a cumprirem as suas obrigações com zelo e proteção. (CHIAVENATO, 1994).

A comunicação também é muito importante, particularmente na direção, pois



representa o intercâmbio de pensamento e de informações para proporcionar compreensão mútua e confiança. A comunicação envolve troca de ideias, de fatos, de opiniões ou de emoções entre duas ou mais pessoas. (CHIAVENATO, 1994).

As comunicações são vitais e imprescindíveis em qualquer forma de vida social, principalmente nas empresas. A comunicação é essencial para influenciar indivíduos e grupos a seguirem determinado padrão de comportamento. Para que alcance eficácia, o administrador depende da habilidade de comunicar-se com as outras pessoas dentro da empresa.

Administrar é fazer com que as coisas sejam feitas através das pessoas e, para que, as pessoas possam fazer as coisas de maneira eficiente e eficaz, torna-se necessário comunicar constantemente a elas o que deve ser feito, como, quando, quanto etc.

## **METODOLOGIA**

Para a realização do estudo, foi executado um estudo de caso. O estudo de caso foi feito em cima de uma metodologia qualitativa, de caráter descritivo.

Na abordagem qualitativa, o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social – interpretando-os segundo a perspectiva dos participantes da situação enfocada, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. Assim sendo, a interpretação, a consideração do pesquisador como principal instrumento de investigação e a necessidade do pesquisador de estar em contato direto e prolongado com o campo, para captar os significados dos comportamentos observados, revelam-se como características da pesquisa qualitativa. As divergências entre as abordagens qualitativa e quantitativa refletem diferentes epistemologias, estilos de pesquisa e formas de construção teórica. Convém reiterar, no entanto, que os métodos quantitativos e qualitativos, apesar de suas especificidades, não se excluem. Para melhor compreendê-los, apresentam-se, a seguir, as suas principais características. Nos estudos organizacionais, a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente.

Para Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno. Uma das características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, questionário e observação sistemática. Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relação entre

variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Há também pesquisas que embora sejam definidas como descritivas com base em seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias.

Conforme Gil (2002, p. 54) o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

A forma de coleta de dados deste trabalho foi através de entrevistas. Estas foram gravadas mediante autorização dos entrevistados.

Segundo Vergara (2007), os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados que são necessitados. No caso desta pesquisa, os sujeitos serão o sócio da empresa e também um funcionário.

A análise de dados se deu através de análise de conteúdo, que segundo Moraes (1999) é:

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. Essa metodologia de pesquisa faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais.

O autor completa afirmando também que a análise de conteúdo é uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação ao discernimento que tem dos dados.

## ENTREVISTAS

Neste capítulo serão apresentadas as entrevistas que foram feitas com o funcionário que trabalha sênior da empresa e com o sócio administrador, com base nos objetivos específicos. Nesta coleta de dados, foi possível identificar diversos problemas e oportunidades de melhoria no atual modo em que a empresa está sendo gerida e operada. Abaixo seguem os problemas e as soluções que foram levantados durante as entrevistas.

### Entrevista com funcionário

O primeiro problema apontado na entrevista com o funcionário foi a questão de que eles não executam apenas uma função dentro da empresa. Todos os funcionários atendem os clientes, fazem a limpeza da microempresa, recebem os cachorrinhos e levam para a sala de banho e tosa, ficam no caixa, recebem e conferem mercadoria, colocam preço, etc. Ou seja, a empresa não possui divisão de setores e isso implica no mau rendimento e qualidade do trabalho.

Além disso, o entrevistado aponta que há uma falta de apoio e de ajuda dos chefes para resolver problemas. Os funcionários têm relativamente autonomia, porém às vezes falta um poder de decisão para determinadas atividades. Às vezes é um pequeno problema e os empregados não sabem como resolver.

Quando se foi perguntado para o funcionário sobre que soluções ele teria para esses problemas apresentados, ele afirmou que precisaria reestruturar a empresa e dividir as funções de cada funcionário.

Para o problema de falta de apoio dos chefes, este entrevistado teria como solução a organização de uma reunião semanal, uma tarde por semana para poder sentar com os sócios e tirar todas as dúvidas pendentes.

O entrevistado também acredita que deveria focar na organização da empresa. É preciso parar e organizar tudo.

### **Entrevista com sócio administrador**

O sócio acredita que a empresa não possui muitos problemas, afirma que a cultura da empresa e os processos já estão bem assimilados. A dificuldade que existe é de retenção de talentos, de manter funcionários e fazer seleções. Ele pensa que não há problemas de distribuição de tarefas, esta distribuição é avaliada eventualmente, para verificar se está adequada. Esta verificação ocorre em reuniões frequentes e consultas aos funcionários.

Ele acredita que o problema está na falta de capacidade das pessoas, os funcionários começam a enrolar, mexem no celular, ficam conversando. É possível identificar isso com facilidade, pois se verifica através do sistema de câmeras.

O ambiente de trabalho atual é aberto, o que possibilita a auto-fiscalização entre os próprios empregados. Aquele que tem maior responsabilidade acaba manifestando insatisfações com o colega que está fazendo “corpo mole”.

Este entrevistado acredita que a maior dificuldade da empresa é encontrar

uma pessoa comprometida, alguém que faça um diferencial, e não nos deixe na mão.

Para o sócio, a solução para este problema seria compreensão dos funcionários com a organização. Diz que a empresa é pequena e não é possível que cada funcionário execute apenas uma função. A equipe de hoje tem sensibilidade, mas demora muito tempo até atingir isso.

Na visão do sócio, a empresa possui uma equipe muito reduzida frente aos concorrentes, carece de mais atores, para poder haver uma dedicação maior ao cliente. Hoje o diferencial da empresa está na forma em que eles atendem o cliente.

## ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Neste capítulo foi feita uma análise das entrevistas expostas anterior. Para obter uma melhor visualização dos problemas relatados na entrevista, expõe-se o quadro abaixo, um resumo do que foi referido pelo funcionário e sócio.

### Resumo dos principais problemas encontrados pelos funcionários e sócios.

| Problemas relatados pelo funcionário                                           | Problemas relatados pelo sócio                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Falta de divisão das tarefas.                                                  | Falta de compreensão dos funcionários.                                        |
| Falta de comunicação com os chefes.                                            | Funcionários enrolando, mexendo no celular e fazendo corpo mole.              |
| Colegas não se ajudam e não tem iniciativa.                                    | Falta de comprometimento da equipe.                                           |
| Alguns funcionários sobrecarregados e outros desocupados.                      | Dificuldade na retenção de talentos, de manter funcionários e fazer seleções. |
| Má organização da empresa, implicando no rendimento e na qualidade do serviço. | Problemas na distribuição de tarefas.                                         |

### Fonte de Pesquisa

Ao decorrer das entrevistas foi possível perceber que o maior problema da empresa estudada é a falta de uma liderança presente. Não há qualquer tipo de controle ou supervisão dos funcionários, sendo assim, tarefas simples do dia-a-dia acabam sendo dificultadas e atrasadas. Como afirma Chiavenato (1994), a

liderança é fundamental para que se possa ajudar a equipe a cumprir com suas obrigações com qualidade, e isso é algo que falta na empresa estudada.

Como não há supervisão presente, pequenos problemas acabam escapando da ciência dos sócios da empresa. Conforme Chiavenato (1994), a boa comunicação é vital para a empresa, e essencial para que se alcance a eficácia, e se obtenha a atitude desejada dos funcionários. Porém, podemos perceber que a comunicação mútua dos sócios e dos empregados é deficiente.

Também se percebe que os problemas dos empregados de falta de iniciativa, de comprometimento e de foco no cliente estão todos interligados, e relacionados a um problema maior: a inabilidade de selecionar um bom funcionário. Milkovich (2006) aborda a importância do esforço inicial para se realizar um bom processo seletivo, de se escolher e identificar nos candidatos as qualificações desejadas. Hoje não há um processo de recrutamento e seleção bem definido.

## **SUGESTÃO DE SOLUÇÕES PARA OS PROBLEMAS ANALISADOS**

Foram apresentados sugestões de possíveis soluções para os problemas levantados nas entrevistas e analisados no capítulo anterior.

Foi observado na análise que a empresa estudada não possui uma gestão presente. Como Chiavenato (1994) informa sobre a importância da liderança, sugere-se como provável solução que sócios deleguem a algum funcionário atual esta tarefa.

O funcionário mais sênior da empresa, o que possui maior experiência, responsabilidades e conhecimento, primeiramente poderia ser a opção para este cargo. Há também a possibilidade de se trazer um profissional do mercado para gerir essa equipe. Porém, visto que os funcionários atuais já estão há algum tempo na empresa, e este funcionário mais sênior já apresenta características de um líder informal (definido por Oliveira, 2005), a adaptação de um novo funcionário poderia ser complicada. Isso porque esse novo profissional teria um cargo que até hoje era inexistente na empresa, e também é de nível superior aos cargos já existentes.

Chiavenato (1994) afirma que o clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa. Ele completa que mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças da motivação provocada. Sendo assim, caso houvesse um novo funcionário para liderar, o clima

organizacional poderia se tornar ruim, o que poderia gerar desconforto aos funcionários, intrigas e até pedidos de demissão.

Dito isso, sugere-se que este funcionário sênior desempenhe a função de supervisão e liderança de equipe. Mas antes submetê-lo a uma avaliação psicológica para verificar se ele realmente possui características de um líder, e focar no desenvolvimento desta habilidade.

Brito e Goulart (2005) afirmam que a avaliação psicológica é a designação para o julgamento que se faz sobre as características psicológicas de um indivíduo, com base em informações colhidas mediante a utilização de instrumentos construídos com base na ciência psicológica. Entre esses instrumentos, destacam-se: testes psicológicos, questionários, entrevistas, observações situacionais, dinâmicas de grupo, etc.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Contudo, foram resgatados os principais resultados relativos aos objetivos de estudo. Como recursos para realizar este trabalho, foram feitas entrevistas com o sócio administrador e com um funcionário que trabalhava a mais tempo na empresa.

Onde os três objetivos específicos foram atingidos e expostos durante o trabalho e durante as entrevistas.

Assim podemos concluir que este trabalho teve como finalidade a identificação dos principais problemas da micro empresa e a sugestão de possíveis soluções para estes problemas para que ela possa ser gerida de uma maneira mais adequada. Tendo um líder dentro da organização facilitará o desempenho das tarefas e o dialogo com os demais, e com o processo seletivo terceirizado diminuirá as falhas na retenção de talentos e irá trazer melhores resultados para a empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Marta Maria Santos de Jesus. FERRAZ, Serafim Firmo de Souza.

DUARTE, Marcia de Freitas. LIMA, Marcos Antonio Martins. **Programas de Participação nos Lucros e Resultados e Comprometimento Funcional em Indústrias de Fertilizantes**. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, RJ, 2008.



ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. v. 1, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BANDEIRA, Mariana Lima. **As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG**. RAC, v. 4, n. 2, Mai./Ago. 2000: 133-157.

BRITO, Divino Pereira de, GOULART, Iris B. **Avaliação psicológica e prognóstico de comportamento desviante numa corporação militar**. Vol. 10. Psico-USF, 2005.

CERVO, Clarissa Socal. **Características de personalidade e comprometimento organizacional**. Dissertação de Mestrado em Psicologia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul: RS, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CURY, Antonio. **Organizações e Métodos: uma visão holística**. 7ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FLANNERY, Thomas P. et alii. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura:1997.

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

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª edição. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho : um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. Natal, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação. Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais**. In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 9 a 11 de 2006,

Fortaleza.

VERGARA, Sylvia Constant (2007). **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12ª.Ed. São Paulo : Atlas.

WOOD Jr. Thomaz; PICARELLI, Vicente. **Remuneração estratégica**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.