

GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS DO CARIRI: DESAFIOS E OPORTUNIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETENCIA.

Piedley Macedo Saraiva¹
Gessica liscy garcia²
Henrique Santos Pereira³
Aleff dos santos sousa⁴
Ana Carolina Reis Costa⁵
Antônia Beatriz Ferreira dos Santos⁶

RESUMO: O artigo analisa as práticas de gestão de pessoas em micro e pequenas empresas (MPEs) da região do Cariri, com foco em microempreendedores individuais que possuem colaboradores, evidenciando como a dimensão humana se torna fator estratégico para a competitividade, a qualidade do atendimento e a sustentabilidade dos pequenos negócios. A partir de amplo referencial teórico sobre gestão de pessoas, processos de RH e gestão por competências (modelo CHA), discute-se a evolução do antigo “departamento de pessoal” para uma abordagem mais integrada, que envolve agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, conforme proposto por Chiavenato e outros autores. Metodologicamente, trata-se de pesquisa aplicada, qualitativa, descritivo-exploratória, baseada em revisão bibliográfica e em entrevistas com gestores de MPEs de cidades como Juazeiro do Norte, Crato e Araripe. Os resultados mostram predominância de informalidade, centralização das decisões na figura do proprietário, ausência de setores formais de RH e processos fragmentados de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação, ainda que os empresários reconheçam a importância de competências como comunicação, empatia, responsabilidade, proatividade e disposição para aprender. Ao mesmo tempo, emergem iniciativas pontuais de integração, treinamento “no trabalho”, feedbacks, incentivos simbólicos e práticas de reconhecimento que, quando minimamente estruturadas, contribuem para melhorar motivação, engajamento, clima organizacional e retenção, mesmo em contexto de recursos limitados e forte presença de negócios familiares. Conclui-se que as MPEs do Cariri vivem um estágio de transição entre a informalidade tradicional e a adoção gradual de elementos da gestão por competências e de uma liderança mais humanizada, sendo possível avançar com ajustes simples e compatíveis com sua realidade financeira, cultural e estrutural.

1

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Micro e pequenas empresas. Competências.

¹Professor/Orientador. UNIFAP.

²Administração.

³Curso: administração.

⁴Administração.

⁵Administração.

⁶Administração.

I. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas, especialmente no contexto das micro e pequenas empresas (MPEs), tem sido crescentemente reconhecida como um fator decisivo para a sobrevivência e a competitividade organizacional. Estudos recentes destacam que, na chamada “sociedade do conhecimento”, são as pessoas que viabilizam a adaptação às mudanças, a inovação, a qualidade e o atendimento ao cliente, tornando-se, assim, um ativo estratégico central para qualquer tipo de organização (CRUZ; PACHECO, 2004; DESSLER, 2003; CHIAVENATO, 2010, 2020). Nesse cenário, a gestão de recursos humanos deixa de ser vista como um conjunto de rotinas burocráticas — centradas em folha de pagamento, documentação e exigências legais — para assumir o papel de gestão de talentos, capital intelectual e desenvolvimento de competências (CHIAVENATO, 2004; DESSLER, 2003; FERREIRA; VILAS BOAS, 2008).

Contudo, a forma como essa transformação se materializa nas MPEs é bastante peculiar. A literatura evidencia que, enquanto organizações de maior porte tendem a contar com estruturas formais de Recursos Humanos e políticas relativamente consolidadas, nas pequenas empresas predomina uma gestão de pessoas marcada pela informalidade, pela centralização no fundador ou em poucos gestores e pela ausência de processos sistematizados de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento (ALMEIDA, 2009; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; BRAGA et al., 2020; SANTOS; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2022). Em muitos casos, o chamado “setor de RH” é inexistente ou se restringe ao departamento pessoal, responsável basicamente por rotinas legais e administrativas, sem atuação estratégica mais ampla (BRAGA et al., 2020; SOUZA et al., 2019).

Esse quadro contrasta fortemente com o peso econômico e social das micro e pequenas empresas no Brasil. Diversos levantamentos apontam que as MPEs respondem pela ampla maioria dos estabelecimentos empresariais e por grande parte dos postos de trabalho formais no país, desempenhando papel fundamental tanto na geração de renda quanto na função de “colchão amortecedor do desemprego” (IBGE, 2003; SEBRAE, 2007; ASN/SEBRAE, 2022). Pesquisas recentes indicam, por exemplo, que esse segmento representa 99% dos empreendimentos brasileiros, responde por uma parcela expressiva do Produto Interno Bruto (PIB) e concentra mais de metade dos empregos no setor privado (SEBRAE, 2007; SEBRAE, 2022; CNN BRASIL, 2021). No entanto, esse protagonismo convive com elevadas taxas de mortalidade empresarial, frequentemente associadas à fragilidade da gestão — em especial, à deficiência de práticas consistentes de gestão de pessoas, à pouca qualificação de gestores e

equipes e à dificuldade de atrair e reter talentos (BNDES, 2002; MALTA; MACHADO; FISCHER, 2017; GOETTEMS; GRZYBOVSKI; PEREIRA, 2019).

No âmbito específico das micro e pequenas empresas, as evidências apontam para um conjunto de desafios recorrentes na condução da gestão de pessoas. Entre eles, destacam-se: acúmulo e desvio de funções, ausência de setores estruturados de RH, processos de recrutamento e seleção simplificados ou baseados em indicações informais, carência de programas sistemáticos de treinamento e desenvolvimento e dificuldades na gestão de clima organizacional, motivação e comunicação interna (BRAGA et al., 2020; CARVALHO, 2022; SANTOS; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2022). Apesar disso, estudos de caso mostram que, mesmo em estruturas enxutas, quando as MPEs passam a adotar, ainda que de forma incremental, práticas mínimas de qualificação, acompanhamento de desempenho e valorização dos colaboradores, obtêm ganhos em produtividade, redução de rotatividade e melhoria do atendimento (FERREIRA et al., 2008; BATISTA, 2018; ROCHA, 2021).

Essa realidade é particularmente visível em contextos regionais como o do Cariri, região localizada no sul do Ceará, que se consolidou como polo de desenvolvimento socioeconômico e cultural. O ecossistema empresarial local é marcado pela forte presença de negócios familiares, pela predominância dos setores de comércio e serviços e por estruturas organizacionais enxutas, típicas das micro e pequenas empresas. Nesses ambientes, a gestão de pessoas tende a ser fortemente influenciada pelo perfil do fundador e pelas relações pessoais estabelecidas com empregados, clientes e fornecedores, reproduzindo características apontadas pela literatura sobre empresas de pequeno porte, como centralização de decisões, ênfase em vínculos afetivos e práticas de RH pouco formalizadas (GONÇALVES; KOPROWSKI, 1995; FERREIRA et al., 2008; BRAGA et al., 2020).

Ao mesmo tempo, gestores da região enfrentam obstáculos já identificados em outras pesquisas sobre MPEs brasileiras: resistência à formalização de processos, escassez de recursos financeiros e técnicos para investimento em RH, sobrecarga de funções nas figuras do proprietário ou de poucos colaboradores-chave e dificuldade em estruturar ações contínuas de treinamento, motivação e desenvolvimento de competências (SILVA; SCHEFFER, 2015; CARVALHO, 2022; SANTOS; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2022). Some-se a isso a necessidade de responder rapidamente a um ambiente competitivo e instável, em que mudanças tecnológicas, variações de demanda e exigências crescentes de qualidade por parte dos clientes

pressionam essas empresas a repensarem sua forma de gerir pessoas e processos (KIERNAN, 1998; CHIAVENATO, 2008; MACHADO et al., 2020).

Nesse contexto, torna-se pertinente analisar em que medida as concepções contemporâneas de gestão de pessoas vêm sendo apropriadas pelas micro e pequenas empresas do Cariri e transformadas em práticas concretas. Autores como Chiavenato (2010; 2020) defendem um modelo de gestão estruturado em seis processos sistêmicos — agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas — que, se adaptados à realidade das MPEs, podem oferecer um referencial útil para organizar e aperfeiçoar a atuação na área. Paralelamente, a literatura sobre gestão por competências destaca a importância de alinhar as competências individuais às competências organizacionais, integrando práticas de recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração de forma coerente com a estratégia do negócio (DUTRA, 2001, 2012; CARBONE et al., 2005; FLEURY; FLEURY, 2004; GRAMIGNA, 2002).

Diante desse cenário, o presente estudo propõe-se a investigar como as práticas de gestão de pessoas são estruturadas nas pequenas empresas do Cariri e de que maneira impactam o desenvolvimento de competências organizacionais e a sustentabilidade dos negócios. O objetivo central é diagnosticar a realidade da gestão de pessoas na região, identificando quais processos — de recrutamento, seleção, treinamento, recompensas, manutenção e monitoramento de pessoas — são efetivamente utilizados, quais lacunas se apresentam e como gestores e colaboradores percebem a importância do fator humano para a competitividade em um mercado local em transformação (BRAGA et al., 2020; SANTOS; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2022; CARVALHO, 2022).

Para isso, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, combinando revisão bibliográfica e investigação de campo. Em termos teóricos, o trabalho dialoga com estudos clássicos e contemporâneos sobre gestão de pessoas e gestão por competências, com destaque para Chiavenato (2004; 2010; 2020), Dessler (2003), Dutra (2001; 2012), Fleury (2002), Fleury e Fleury (2004), Gramigna (2002), Brandão e Guimarães (2001) e Tanure, Evans e Pucik (2007), além de incorporar contribuições específicas sobre MPEs e gestão de RH em pequenas empresas (ALMEIDA, 2009; SILVA; SCHEFFER, 2015; BRAGA et al., 2020; SANTOS; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2022; CARVALHO, 2022; FERREIRA et al., 2008). Metodologicamente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de micro e pequenas empresas situadas em cidades como Juazeiro do Norte, Crato e Araripe, permitindo

captar tanto as práticas declaradas quanto as percepções e experiências de quem vive o cotidiano da gestão de pessoas nesse contexto.

Espera-se, com isso, oferecer uma leitura integrada entre teoria e prática, evidenciando tanto as limitações quanto as potencialidades da gestão de pessoas nas MPEs do Cariri. Ao sistematizar as evidências disponíveis, o estudo busca contribuir para o debate sobre a profissionalização da gestão de pessoas em pequena escala, apontando caminhos factíveis — em termos de custo, complexidade e recursos disponíveis — para a construção de ambientes de trabalho mais estruturados como espaços de aprendizado contínuo, valorização do capital humano e fortalecimento da competitividade regional (BRAGA et al., 2020; SANTOS; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2022; CARVALHO, 2022).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – Conceitos e Evolução da Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas, antes tratada como administração de recursos humanos ou simplesmente “departamento de pessoal”, foi profundamente remodelada ao longo das últimas décadas. Em seu estágio inicial, sobretudo até o final dos anos 1970, predominava uma lógica essencialmente operacional e burocrática, voltada ao controle de salários, registro em carteira, atendimento à legislação trabalhista e manutenção de arquivos e folhas de pagamento. O foco recaía sobre disciplina, obediência e eficiência mecânica, em um contexto em que o trabalhador era visto como um recurso facilmente substituível, limitado à repetição de tarefas fragmentadas e rotineiras.

Com a evolução das relações de trabalho e o avanço das teorias administrativas, esse modelo passou a ser questionado. A partir da década de 1980, em meio à intensificação da concorrência, à globalização da economia, às inovações tecnológicas e à crescente complexidade dos mercados, as organizações começaram a perceber que o capital humano é fator decisivo de competitividade. Autores como Chiavenato, Marras, Milkovich e Boudreau apontam que as pessoas deixaram de ser tratadas apenas como custo e passaram a ser vistas como parceiras estratégicas, portadoras de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que podem diferenciar a organização em relação aos concorrentes.

Nesse contexto, a antiga administração de recursos humanos se transforma em gestão de pessoas, gestão de talentos humanos ou gestão do capital intelectual. A área deixa de se

restringir às atividades burocráticas e passa a desempenhar papel estratégico ao agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas de forma integrada. Isso significa alinhar as práticas de recrutamento, seleção, treinamento, comunicação, avaliação de desempenho, remuneração e qualidade de vida às estratégias organizacionais, buscando conciliar objetivos corporativos com expectativas individuais.

A evolução, entretanto, não ocorreu de maneira uniforme. Estudos de Bosquetti, Albuquerque, Tanure, Evans e Pucik indicam que, no Brasil, muitas organizações adotaram discursos modernos, inspirados em modelos de gestão norte-americanos, sem necessariamente ajustá-los à realidade cultural e institucional do país. Em diversos casos, observa-se uma fachada contemporânea, com termos como “gestão de pessoas” e “capital humano”, mas práticas ainda marcadamente centralizadoras, informais e pouco sistematizadas.

Nas micro e pequenas empresas, essa transição é ainda mais gradual. A literatura e pesquisas recentes mostram que a maioria das MPEs não possui setor formal de recursos humanos e mantém práticas de gestão de pessoas marcadas pela informalidade. Contratações são frequentemente baseadas em indicações pessoais; treinamentos ocorrem de maneira improvisada, via observação e orientação direta; avaliações de desempenho são informais, baseadas em impressões dos proprietários; e políticas de remuneração e benefícios tendem a ser simples e pouco estruturadas.

Mesmo assim, tanto em grandes quanto em pequenos negócios, consolida-se a compreensão de que pessoas motivadas, capacitadas e bem geridas são o principal diferencial em um ambiente caracterizado por volatilidade, complexidade e imprevisibilidade.

Ainda que muitos pequenos empresários enxerguem a gestão de pessoas como custo ou “artigo de luxo”, os estudos mostram que, quando conduzida de forma minimamente planejada – com comunicação clara, feedback, definição de papéis, reconhecimento e capacitação contínua – essa área impacta diretamente a produtividade, a qualidade do atendimento, o clima organizacional e a própria sobrevivência do negócio. A gestão de pessoas deixa, assim, de ser apenas uma exigência legal e se afirmar como eixo estruturante do desempenho organizacional, inclusive em empresas de pequeno porte.

2.2 – Desenvolvimento de Competências nas Organizações

O conceito de competências ganhou centralidade nas discussões sobre gestão de pessoas a partir dos anos 1990, especialmente com a consolidação da ideia de que vantagem competitiva

sustentável depende, em larga medida, da capacidade das organizações de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para gerar resultados. Competência, nesse sentido, não se limita a um conjunto estático de qualificações; trata-se da capacidade de mobilizar o chamado CHA – Conhecimento (saber), Habilidade (saber fazer) e Atitude (querer fazer) – em situações concretas de trabalho, de modo alinhado às estratégias da organização.

Autores como Fleury e Fleury, Carbone, Brandão e Leme destacam que o desenvolvimento de competências envolve não apenas a formação técnica, mas também comportamental e relacional. O conhecimento pode ser adquirido em cursos, livros e experiências; as habilidades se consolidam na prática, pela execução de tarefas e solução de problemas; e as atitudes dizem respeito à disposição interna para agir, à motivação, ao compromisso, à iniciativa, à capacidade de cooperação e à abertura ao aprendizado contínuo.

No modelo de gestão por competências, as organizações procuram identificar quais competências são essenciais ao seu negócio e, a partir disso, alinhar processos de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação e recompensas. Em grandes empresas, essa abordagem frequentemente se materializa em estruturas formais, com mapeamento detalhado de competências organizacionais e individuais, criação de trilhas de desenvolvimento, programas de educação corporativa e sistemas de avaliação por competências.

Já em micro e pequenas empresas, a formalização é mais rara, mas isso não impede que os princípios da gestão por competências sejam aplicados de maneira simplificada. Mesmo sem sofisticados sistemas, é possível identificar quais conhecimentos e habilidades são críticos para a operação (por exemplo, atendimento ao cliente, operação de máquinas, controle financeiro básico, uso de sistemas de gestão), definir critérios de contratação mais alinhados a essas necessidades e promover treinamentos práticos no próprio local de trabalho.

A literatura mostra que, em contextos de forte competição, como o setor de comércio e serviços, o desenvolvimento de competências é fundamental para a qualidade do atendimento, a fidelização de clientes e a diferenciação do negócio. Pequenas empresas que investem em capacitação, ainda que por meio de ações pontuais – participação em cursos de curta duração, treinamentos internos, aprendizagem por pares, orientação de novos funcionários por colaboradores mais experientes, uso de materiais simples de apoio – tendem a formar equipes mais preparadas, confiantes e capazes de responder aos desafios cotidianos.

Além disso, o desenvolvimento de competências está intimamente ligado à inovação. A capacidade de identificar oportunidades de melhoria, adaptar-se a mudanças tecnológicas,

redesenhar processos e propor novos produtos e serviços depende de pessoas que aprendem continuamente e se sentem encorajadas a contribuir. Em pequenas empresas, essa inovação muitas vezes nasce de experiências práticas, da observação direta do cliente e da autonomia concedida aos colaboradores para sugerir ajustes e soluções. Quando gestores valorizam essas contribuições, fornecem feedback e reconhecem iniciativas, criam um ambiente que favorece a aprendizagem organizacional.

No contexto das micro e pequenas empresas brasileiras, marcadas por recursos financeiros limitados e elevada carga de trabalho, o desenvolvimento de competências exige criatividade. Em vez de grandes programas de formação, pode-se recorrer a parcerias com instituições de ensino, cursos gratuitos ou subsidiados, conteúdos on-line, ações de treinamento coletivas promovidas por entidades como o Sebrae, ou mesmo sessões internas de troca de experiências, nas quais funcionários compartilham boas práticas e aprendizados. O essencial é encarar a capacitação não como custo supérfluo, mas como investimento estratégico em capital humano.

2.3 – A Relevância das Micro e Pequenas Empresas no Cenário Nacional e Regional

As micro e pequenas empresas ocupam papel central na estrutura produtiva e no tecido social brasileiro. Dados de instituições como Sebrae, IBGE e BNDES mostram que esses empreendimentos representam a imensa maioria dos estabelecimentos formais do país, respondendo por grande parcela dos empregos com carteira assinada no setor privado e por uma porção significativa do Produto Interno Bruto. São negócios que atuam em diversos segmentos – comércio, serviços, indústria de pequena escala, agronegócio – e que funcionam como “colchão” de absorção de mão de obra, especialmente em períodos de crise ou retração econômica.

Em termos de emprego, as MPEs constituem um importante porta de entrada para trabalhadores com diferentes níveis de escolaridade e experiência. Ao mesmo tempo, contribuem para a interiorização do desenvolvimento, pois estão presentes não apenas em metrópoles e capitais, mas também em municípios médios e pequenos, onde muitas vezes constituem a principal fonte de ocupação e renda. Em regiões como o Cariri cearense, por exemplo, o comércio e os serviços de pequeno porte dinamizam a economia local, sustentando redes de fornecedores e prestadores de serviços e contribuindo para a circulação de riqueza.

Apesar dessa relevância, a demografia empresarial revela um cenário desafiador. Estudos sobre mortalidade de empresas indicam que grande número de micro e pequenas organizações não sobrevive aos primeiros anos de funcionamento. Entre os fatores mais recorrentes estão a fragilidade na gestão financeira, a ausência de planejamento, a dificuldade de acesso a crédito e, de modo especial, a falta de gestão profissionalizada de pessoas. Muitos empreendedores concentram-se quase exclusivamente em aspectos operacionais e comerciais – compra de mercadorias, atendimento, vendas – deixando em segundo plano temas como recrutamento, desenvolvimento, motivação e retenção de colaboradores.

Pesquisas apontam que, quando pequenos negócios adotam práticas básicas e consistentes de gestão de pessoas, as chances de sobrevivência e crescimento aumentam. A definição clara de responsabilidades, a divisão adequada de tarefas, a transparência na comunicação, a regularidade de feedbacks, o cuidado com o clima de trabalho e o reconhecimento dos esforços dos colaboradores contribuem para reduzir a rotatividade, melhorar a qualidade do serviço e aumentar o compromisso com os resultados.

Ao fortalecer a gestão de pessoas em micro e pequenas empresas, fortalece-se, por consequência, a base da economia brasileira. No plano regional, especialmente em contextos como o Cariri, essa discussão ganha densidade adicional. A existência de inúmeros pequenos negócios familiares, muitas vezes geridos por seus fundadores e com forte influência de vínculos de parentesco, torna a gestão de pessoas ainda mais complexa.

Decisões sobre contratação, promoção ou desligamento podem se confundir com relações pessoais e comunitárias, o que exige sensibilidade, clareza de critérios e, por vezes, apoio externo para introduzir práticas mais profissionais sem romper laços sociais importantes. Trabalhar o desenvolvimento de competências gerenciais e de liderança nesses contextos é condição para que a relevância econômica das MPEs se traduza em sustentabilidade e competitividade a longo prazo.

2.4 – Desafios da Gestão de Pessoas em Pequenas Empresas

Embora a importância da gestão de pessoas seja reconhecida em grande parte da literatura e por muitos empreendedores, a implementação de práticas estruturadas enfrenta obstáculos significativos nas micro e pequenas empresas. Esses desafios podem ser agrupados em três grandes dimensões: recursos, estrutura e cultura.

No plano dos recursos, destaca-se a limitação financeira. Pequenas empresas operam com margens apertadas e fluxos de caixa voláteis, o que dificulta investir em treinamentos formais, softwares de gestão, consultorias especializadas ou contratação de profissionais de RH. Em períodos de crise ou queda nas vendas, a tendência é concentrar esforços em atividades diretamente relacionadas à geração imediata de receita, relegando ações de longo prazo na área de pessoas a segundo plano. De modo complementar, a falta de tempo dos gestores, que acumulam múltiplas funções, reduz o espaço para planejamento e reflexão sobre políticas de desenvolvimento humano.

Do ponto de vista estrutural, muitas MPEs sequer possuem um departamento ou profissional dedicado à gestão de pessoas. A responsabilidade pela contratação, orientação, acompanhamento, disciplina e desligamento recai sobre o proprietário ou sobre um gestor que, em geral, atua simultaneamente em finanças, compras, vendas e atendimento. Essa concentração, embora compreensível em estruturas enxutas, acaba resultando em decisões reativas, tomadas “no calor” do dia a dia, sem critérios claros ou registros sistemáticos.

Além disso, é comum observar acúmulo e desvio de função, com colaboradores desempenhando tarefas para as quais não foram contratados ou preparados, o que pode gerar sobrecarga, erros, insegurança e conflitos. Na dimensão cultural, destacam-se resistências à formalização e à adoção de modelos oriundos de grandes empresas. Muitos pequenos empresários confiam principalmente em sua experiência empírica, em redes de relacionamento, em práticas herdadas de outros negócios ou em intuição.

Há, ainda, receio de “perder o controle” ao delegar tarefas ou instituir procedimentos; medo de que a implantação de um setor ou mesmo de práticas de RH reduza a autoridade do proprietário; e percepção de que gestão de pessoas é “moda” ou “despesa desnecessária”. Em empresas familiares, a presença de parentes e amigos no quadro funcional torna mais delicadas ações como avaliação sistemática, feedback crítico ou desligamento.

Desafios específicos também se manifestam: dificuldade para atrair mão de obra qualificada diante da competição com grandes empresas capazes de oferecer salários e benefícios mais robustos; problemas na organização de férias e licenças, que podem sobrecarregar os demais funcionários; pouca clareza na divisão de papéis, o que leva ao acúmulo de funções; e ausência de rotinas de treinamento, fazendo com que novos colaboradores aprendam “na marra”, muitas vezes em momentos de alta demanda.

Pesquisas indicam que essas lacunas impactam diretamente a produtividade, o clima organizacional e a qualidade dos serviços prestados. Essas limitações, contudo, não anulam a possibilidade de avanço. Ao contrário, reforçam a necessidade de soluções compatíveis com a realidade das MPEs.

Em vez de replicar modelos complexos, é possível começar por pequenas mudanças: definir por escrito algumas regras básicas; organizar minimamente o processo de recrutamento e seleção; criar rotinas simples de integração de novos funcionários; adotar mecanismos de feedback periódicos, ainda que informais; e buscar apoio em materiais acessíveis, programas de capacitação oferecidos por entidades de apoio e parcerias com instituições de ensino. A experiência mostra que, mesmo com poucos recursos, é possível criar práticas de gestão de pessoas mais consistentes, desde que haja disposição para aprender, experimentar e ajustar.

2.5 – Motivação, Clima Organizacional e Engajamento dos Colaboradores

A motivação dos colaboradores ocupa lugar central no debate sobre desempenho organizacional, especialmente em empresas de pequeno porte, onde a atuação de cada indivíduo tem impacto direto e imediato nos resultados. Entendida como a força interna que impulsiona as pessoas a agir e perseverar na direção de determinadas metas, a motivação está ligada tanto a necessidades individuais quanto às condições oferecidas pela organização. Ela se manifesta na disposição para aprender, na iniciativa para solucionar problemas, no cuidado com clientes, na responsabilidade com prazos e na postura diante de desafios.

Modelos teóricos clássicos, como a hierarquia de necessidades de Maslow e a teoria bifatorial de Herzberg, continuam úteis para compreender que diferentes pessoas se movem por diferentes combinações de fatores. Elementos extrínsecos – como salário, benefícios, condições físicas de trabalho – funcionam como base mínima, evitando insatisfação. Elementos intrínsecos – como reconhecimento, autonomia, possibilidade de progresso, participação em decisões e sentido do trabalho – tendem a sustentar níveis mais elevados de motivação e engajamento. Em pequenas empresas, a proximidade entre gestores e equipe facilita perceber essas necessidades, mas isso não garante, por si só, que sejam atendidas de forma estruturada.

O clima organizacional é outro componente decisivo. Ele corresponde à percepção compartilhada pelos colaboradores sobre o ambiente interno – as relações de confiança, o estilo de liderança, a justiça na distribuição de tarefas e recompensas, a clareza de objetivos, a abertura ao diálogo, o respeito às pessoas. Climas marcados por diálogo, cooperação e respeito tendem a

favorecer motivação, lealdade e comprometimento. Já contextos em que predominam conflitos mal administrados, favoritismos, falta de reconhecimento, comunicação truncada ou autoritarismo, contribuem para desmotivação, aumento de rotatividade, queda na produtividade e deterioração do atendimento ao cliente.

A comunicação interna exerce papel fundamental na construção desse clima. Em muitos pequenos negócios, a informação circula de maneira informal e fragmentada, o que pode gerar mal-entendidos, boatos e insegurança. Políticas simples – como reuniões periódicas para alinhamento, uso de canais claros para comunicar mudanças, explicação de decisões estratégicas e abertura para que colaboradores expressem dúvidas e sugestões – ajudam a construir relações de confiança e reforçam o senso de pertencimento. Estudos destacam que funcionários bem-informados tendem a participar mais, formular ideias, antecipar problemas e fortalecer o vínculo com a organização.

No contexto das micro e pequenas empresas, sobretudo em regiões com forte coesão comunitária, a motivação e o engajamento podem ser potencializados quando o trabalho é percebido como extensão da comunidade, e não apenas como relação econômica. Práticas como reconhecimento público, celebração de conquistas, construção de objetivos coletivos e envolvimento dos colaboradores em decisões relevantes ajudam a reforçar esse sentimento. Ao mesmo tempo, é importante cuidar para que a proximidade não dê lugar a confusões entre relações pessoais e profissionais, evitando favoritismos e mantendo critérios claros de avaliação e recompensa.

12

Em síntese, a motivação e o engajamento em pequenas empresas não dependem apenas de capacidade financeira. Dependem sobretudo da maneira como as pessoas são tratadas, escutadas, valorizadas e envolvidas nos destinos do negócio. Um ambiente em que os colaboradores percebem que o seu esforço é reconhecido, que há espaço para crescimento e que suas opiniões são consideradas tende a sustentar níveis mais elevados de compromisso, mesmo em contextos de recursos limitados.

2.6 – Liderança, Cultura Organizacional e Retenção de Talentos

A liderança em micro e pequenas empresas possui características particulares, em grande parte influenciadas pela figura do fundador ou proprietário. Na maioria desses negócios, a cultura organizacional é fortemente marcada pelos valores, crenças, estilo de decisão e trajetória pessoal do empreendedor. Essa presença pode ser uma fonte de coesão e identidade,

ao mesmo tempo em que, se malconduzida, pode gerar centralização excessiva, paternalismo, resistências à delegação e dificuldade de institucionalizar práticas modernas de gestão de pessoas.

A cultura organizacional – entendida como o conjunto de valores, normas, símbolos e práticas que orientam o comportamento dos membros da empresa – influencia profundamente a forma como as pessoas se relacionam, como percebem justiça e reconhecimento, como respondem à mudança e como interpretam o próprio trabalho. Em pequenos negócios, essa cultura é menos formalizada em documentos, mas não menos poderosa. Ela se expressa em situações cotidianas: na maneira como o líder reage a erros, no modo como lida com conflitos, na forma como distribui oportunidades e na clareza com que comunica prioridades.

Quando a liderança adota postura autoritária, centralizadora e pouco aberta ao diálogo, é comum haver baixa iniciativa dos colaboradores, medo de errar, retraimento de ideias e dependência excessiva do chefe para decisões triviais. Já estilos mais participativos e empáticos, que combinam firmeza com respeito, tendem a estimular a responsabilidade, a criatividade e o compromisso, mesmo em contextos de estrutura enxuta. Em pequenas empresas, onde o líder está fisicamente próximo da equipe, o impacto de seu comportamento é sentido de maneira imediata e intensa.

A retenção de talentos, por sua vez, é um dos grandes desafios das MPEs. Frequentemente, colaboradores que se destacam em desempenho e desenvolvem competências valiosas são atraídos por grandes organizações, que oferecem pacotes de remuneração e benefícios mais robustos, planos de carreira estruturados e maior visibilidade. Entretanto, a permanência de profissionais não depende somente do salário. Fatores como ambiente saudável, possibilidade de aprendizado, reconhecimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, flexibilidade de horários e relações de confiança pesam de maneira significativa na decisão de permanecer ou buscar novos caminhos.

Pequenas empresas podem compensar limitações financeiras ao oferecer contrapartidas intangíveis: proximidade com a liderança, oportunidades de assumir responsabilidades variadas, participação nas decisões, reconhecimento rápido, ambiente de trabalho mais informal e humanizado, possibilidade de conciliar trabalho com compromissos pessoais e liberdade para propor melhorias. Quando esses elementos são intencionalmente trabalhados, criam-se condições para reter pessoas que valorizam essas dimensões, sobretudo em fases da vida em que flexibilidade e sentido do trabalho se tornam mais relevantes.

Ao mesmo tempo, a literatura mostra que a retenção exige coerência entre discurso e prática. Não basta afirmar que as pessoas são o “maior patrimônio” se, na prática, elas não encontram espaço para se desenvolver, não recebem feedback, não veem perspectivas de crescimento ou são tratadas de forma pouco respeitosa. Uma liderança coerente, que assume compromissos factíveis, reconhece limites e busca construir soluções conjuntas, tende a inspirar confiança e a fortalecer o vínculo entre colaboradores e organização.

Nesse cenário, a profissionalização da liderança nas micro e pequenas empresas torna-se crucial. Isso não implica, necessariamente, a criação de estruturas hierárquicas complexas, mas sim o desenvolvimento de competências básicas de gestão: capacidade de se comunicar com clareza, de organizar o trabalho, de distribuir responsabilidades, de avaliar desempenho de forma justa, de lidar com conflitos, de motivar a equipe e de articular a cultura organizacional em torno de valores consistentes. Pequenos avanços nessa direção contribuem para transformar o ambiente de trabalho, aumentar a satisfação dos colaboradores e consolidar a gestão de pessoas como fator de sustentabilidade do negócio.

3. METODOLOGIA

A metodologia deste estudo sobre gestão de pessoas em micro e pequenas empresas, com foco em empresários locais enquadrados como Microempreendedores Individuais (MEIs), foi estruturada para articular a realidade prática desses negócios com o referencial teórico contemporâneo em gestão de pessoas. Em termos de natureza, caracteriza-se como pesquisa aplicada, pois busca produzir conhecimento voltado à compreensão e melhoria das práticas de gestão de pessoas em pequenos empreendimentos, aproximando conceitos de autores como Chiavenato (2010; 2020), Marras (2011; 2019), Milkovich e Boudreau (2000) e Dutra (2012) dos desafios concretos enfrentados pelos MEIs no cotidiano (MARCONI; LAKATOS, 2017).

A abordagem adotada é predominantemente qualitativa, com elementos descritivos, em linha com a orientação de Rother (2007) e Mussi et al. (2019), segundo os quais investigações qualitativas são adequadas quando o objetivo é aprofundar a compreensão de fenômenos sociais complexos – como liderança, motivação, clima, cultura e práticas de gestão em contextos organizacionais. Esse desenho se inspira diretamente em estudos de revisão narrativa e de caso sobre gestão de pessoas em pequenas empresas, como Braga et al. (2020), Santos et al. (2022), Souza et al. (2019), Carvalho (2022) e o estudo de caso de Ferreira et al. (EPX), que evidenciam

a importância de captar não apenas “o que” é feito, mas “como” e “por que” os gestores agem de determinada forma na condução de pessoas.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é descritiva e exploratória. É descritiva porque busca registrar, organizar e sistematizar as práticas de gestão de pessoas adotadas pelos MEIs, especialmente à luz dos seis processos de gestão de pessoas formulados por Chiavenato (2010; 2020) – agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – e discutidos também por Dutra (2012), Milkovich e Boudreau (2000) e Marras (2011; 2019). Ao mesmo tempo, é exploratória porque se insere em um campo ainda pouco investigado empiricamente: a gestão de pessoas em microempreendimentos individuais e pequenos negócios locais, tema que a literatura aponta como relevante, mas ainda carente de estudos empíricos sistemáticos (BRAGA et al., 2020; SOUZA et al., 2019; SANTOS, 2022; CARVALHO, 2022; SILVA; SCHEFFER, 2015; GOETTEMS; GRZYBOVSKI; PEREIRA, 2019).

Do ponto de vista dos procedimentos, o estudo se aproxima de um estudo de caso múltiplo em pequena escala, à semelhança do que fazem Carvalho (2022) – ao investigar três MPEs para mapear os processos de gestão de pessoas que efetivamente utilizam – e Ferreira et al. (EPX), ao analisar em profundidade uma empresa de serviços de pequeno porte. O foco recai sobre MEIs e pequenos empreendedores locais que possuem, ao menos, um colaborador (formal ou informal), atuam há mais de um ano no mercado e se dispuseram a relatar sua experiência com gestão de pessoas. A amostragem é não probabilística, de tipo intencional (VERGARA, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2017), o que significa que foram escolhidos casos considerados relevantes e típicos para ilustrar o fenômeno, sem pretensão de representatividade estatística, mas com potencial de oferecer evidências qualitativas significativas sobre padrões e dificuldades recorrentes.

A coleta de dados combinou revisão bibliográfica e pesquisa de campo. A revisão bibliográfica qualitativa, em linha com Santos et al. (2022) e Braga et al. (2020), foi realizada em livros, artigos científicos e documentos institucionais utilizando bases como Google Acadêmico e materiais de instituições como Sebrae e IBGE, com palavras-chave como “gestão de pessoas”, “micro e pequenas empresas”, “MEI”, “RH em pequenas empresas”, “processos de gestão de pessoas”. Foram privilegiadas publicações em língua portuguesa, com texto completo e acesso aberto, que dialogassem com a realidade brasileira (CHIAVENATO, 2010; 2014; 2020; DESSLER, 2003; DUTRA, 2012; FLEURY; FLEURY, 2004; BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; MARRAS, 2011; 2019;

MILKOVICH; BOUDREAU, 2000; GIMENEZ, 2020; NEVES; CERDEIRA, 2018; BRAGA et al., 2020; SANTOS, 2022; SOUZA et al., 2019; CARVALHO, 2022; SILVA; SCHEFFER, 2015; GOETTEMS; GRZYBOVSKI; PEREIRA, 2019). Essa etapa permitiu estruturar o referencial e construir o roteiro de investigação empírica alinhado aos principais conceitos contemporâneos de gestão de pessoas em MPEs.

Na etapa empírica, adotou-se um questionário/roteiro semiaberto, inspirado diretamente no instrumento utilizado por Carvalho (2022) em seu estudo sobre gestão de pessoas em micro e pequenas empresas na Paraíba, bem como nas categorias de análise empregadas por Souza et al. (2019) e por Santos (2022) em suas revisões. Esse instrumento contemplou questões fechadas e abertas sobre: processos de recrutamento e seleção (recrutamento interno e externo, critérios de seleção, uso de entrevistas e testes), formas de treinamento e integração de novos colaboradores, políticas de remuneração e benefícios, existência (ou não) de planos de carreira, práticas de avaliação de desempenho, iniciativas de desenvolvimento (cursos, treinamentos, aprendizagem informal), ações voltadas à motivação, clima e retenção, bem como formas de monitoramento de pessoas (uso de cadastros, controles e registros). Em consonância com a experiência relatada por Carvalho (2022), o questionário foi aplicado de forma eletrônica (por exemplo, via formulários online) ou por entrevistas guiadas, de modo a acomodar a rotina dos empresários.

A análise dos dados seguiu duas frentes complementares. Para as questões fechadas, recorreu-se à estatística descritiva simples – contagem de frequências, percentuais e distribuição de respostas – com apoio de planilhas eletrônicas, conforme procedimento semelhante ao descrito por Carvalho (2022) e por Souza et al. (2019). O objetivo desses números não foi generalizar para todo o universo de MEIs, mas organizar a informação em termos de quantos entrevistados praticam, por exemplo, recrutamento interno, quantos oferecem algum tipo de benefício além do salário, quantos realizam treinamentos ou avaliação de desempenho, e como classificam a importância da gestão de pessoas em relação a outras áreas (comercial, financeira, marketing), à semelhança da escala utilizada no questionário do TCC de Carvalho.

Para as respostas abertas e relatos dos empresários, adotou-se a análise de conteúdo temática, como sugerem Minayo et al. (2009) para pesquisas qualitativas. As falas foram lidas e relidas, codificadas e agrupadas em categorias alinhadas ao referencial teórico, tais como “informalidade dos processos de RH”, “centralização na figura do fundador ou proprietário”, “dificuldades de recrutamento e seleção”, “ausência de programas estruturados de

treinamento”, “benefícios limitados”, “estratégias simbólicas de reconhecimento”, “resistência em buscar apoio acadêmico” e “percepção da importância das pessoas para a competitividade”. Esse procedimento permite, como observam Brandão e Guimarães (2001) e Carbone et al. (2005) no contexto da gestão por competências, identificar lacunas entre as práticas existentes e as práticas recomendadas pela literatura.

O desenho metodológico incorporou, ainda, preocupações éticas similares às descritas em Braga et al. (2020), Santos (2022) e Carvalho (2022). Os participantes foram informados sobre o caráter acadêmico da pesquisa, seus objetivos e o uso exclusivamente científicos dos dados. Os nomes dos empresários e das empresas foram suprimidos ou substituídos por códigos, de forma a preservar a confidencialidade. As respostas foram analisadas em conjunto, evitando qualquer exposição individualizada. Essa postura é particularmente importante em contextos de micro e pequenas empresas, nos quais a identificação do gestor é muito fácil e a confiança nas relações pessoais é um ativo sensível.

Em síntese, a metodologia integra: uma base bibliográfica sólida sobre gestão de pessoas em pequenas empresas (Braga et al., 2020; Santos, 2022; Souza et al., 2019; Carvalho, 2022; Ferreira et al., EPX; Silva; Scheffer, 2015; Goettems; Grzybovski; Pereira, 2019); uma abordagem aplicada, qualitativa, descritivo-exploratória; um recorte empírico focado em MEIs selecionados intencionalmente; um instrumento de coleta ancorado nos seis processos de gestão de pessoas propostos por Chiavenato (2010; 2020); e procedimentos de análise que combinam estatística descritiva e análise de conteúdo. Esse arranjo permite compreender como os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas são apropriados, reinterpretados ou negligenciados pelos empresários locais, quais desafios específicos emergem da realidade dos micronegócios e que práticas, mesmo informais e intuitivas, mostram potencial para fortalecer a gestão de pessoas como eixo de sustentabilidade e competitividade das micro e pequenas empresas.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Analisar os resultados das entrevistas realizadas com empresários da região do Cariri à luz dos artigos de Braga et al. (2020), Santos et al. (2022), Carvalho (2022), Ferreira et al. (2008) e demais autores consultados permite compreender, de forma mais densa e articulada, como se configuram, na prática, alguns eixos centrais da gestão de pessoas em micro e pequenas

empresas: comunicação e atendimento ao cliente, organização do trabalho, ausência de responsáveis formais pela área de gestão de pessoas, desempenho das equipes e reconhecimento.

De modo geral, as entrevistas confirmam o cenário descrito por Braga et al. (2020), segundo o qual a gestão de recursos humanos em pequenas empresas brasileiras é marcada por forte informalidade, centralização das decisões no proprietário e pouca institucionalização de processos. Ao mesmo tempo, revelam esforços pontuais – muitas vezes intuitivos – de qualificação, acompanhamento e reconhecimento, que se aproximam das recomendações teóricas contemporâneas, ainda que sem a formalização típica de grandes organizações.

No que diz respeito à organização do trabalho, à comunicação e ao atendimento ao cliente, o discurso dos empresários é bastante convergente. Em todas as entrevistas aparecem, de forma recorrente, menções à importância de habilidades de comunicação, empatia e foco no cliente. O entrevistado 6 destaca explicitamente que busca colaboradores com “boa comunicação, empatia, ser proativo, resolutivo, ter iniciativa e dedicação”; o entrevistado 4 valoriza “responsabilidade, habilidade com atendimento ao público e honestidade”; o entrevistado 5 enfatiza “disponibilidade e disposto a aprender”, sobretudo em funções que envolvem contato direto com o público.

Essas falas dialogam com o que Santos et al. (2022) sintetizam em sua revisão sobre gestão de pessoas em micro e pequenas empresas: em contextos fortemente orientados ao comércio e serviços, como o Cariri, competências ligadas à comunicação, ao atendimento e à postura relacional tornam-se centrais para a competitividade.

Do ponto de vista teórico, tais competências se enquadram na lógica do modelo CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude – amplamente discutido por Leme (2005) e retomado por Carbone et al. (2005) e Fleury e Fleury (2004). Nas entrevistas, observa-se que o foco dos gestores recai menos sobre conhecimentos técnicos específicos e mais sobre habilidades práticas (saber fazer) e atitudes (querer fazer): disposição para aprender, iniciativa, responsabilidade, empatia, compromisso. Em termos de gestão por competências, é como se, mesmo sem usar o vocabulário acadêmico, os empresários tivessem clareza de que o desempenho desejado depende, sobretudo, de atitudes e comportamentos, e não apenas de qualificações formais.

No entanto, essa clareza não se converte, em geral, em processos estruturados. Como enfatiza Carvalho (2022), a gestão de pessoas nas MPEs tende a permanecer em um nível intuitivo: as competências desejadas são conhecidas, mas não são formalmente mapeadas, nem traduzidas em descrições de cargo, instrumentos de seleção ou programas sistemáticos de

desenvolvimento. Isso aparece claramente nas entrevistas. Em praticamente todos os casos, o processo de contratação é descrito como “informal”: os entrevistados 3 e 4 mencionam uso de indicações; o entrevistado 5 utiliza análise de currículos e entrevista; o entrevistado 4 afirma que o processo é “informal”; apenas o entrevistado 1 relata um procedimento mais estruturado, com divulgação em redes sociais, formulário de inscrição, triagem e entrevistas guiadas.

Esse contraste entre o caso mais estruturado (empresa do entrevistado 1) e os demais remete diretamente ao quadro traçado por Ferreira et al. (2008) no estudo da empresa EPX, em que a pequena empresa, ao mesmo tempo em que apresenta grande dependência do fundador, começa a inserir elementos mais modernos de gestão de pessoas – como critérios explícitos de recrutamento e programas de treinamento –, ainda que de forma parcial e muitas vezes sem integração sistêmica entre subsistemas. Em ambos os contextos, a ausência de um setor de RH formal não impede que o proprietário adote, pouco a pouco, práticas mais elaboradas.

No plano da organização interna e da divisão de responsabilidades, as entrevistas revelam uma característica apontada também por Gonçalves e Koprowski (1995), Tanure, Evans e Pucik (2007) e por Braga et al. (2020): a forte centralização da gestão de pessoas na figura do empreendedor ou de um pequeno grupo de gestores. Em nenhuma das empresas entrevistadas há um setor de RH estruturado; em alguns casos, há apenas “uma pessoa responsável” por rotinas básicas, e em outros, a função é “dividida entre os gestores”. Isso se aproxima do que Souza et al. (2019) identificam em sua análise bibliográfica: nas pequenas empresas, o chamado “departamento de recursos humanos” costuma se confundir com o Departamento Pessoal, com foco em folha, pontualidade e cumprimento de exigências legais, sem uma atuação estratégica mais ampla em recrutamento, treinamento, desenvolvimento e retenção.

Chiavenato (2010; 2020) insiste que a gestão de pessoas deve ser compreendida como um conjunto sistêmico de processos inter-relacionados – agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Ao confrontar esse modelo com os dados das entrevistas, observa-se que os empresários do Cariri tendem a agir sobre esses processos de forma fragmentada. O processo de agregar pessoas (recrutar e selecionar) é realizado quase sempre de forma informal, com forte peso de indicações (entrevistado 4) e análise simples de currículos (entrevistados 2, 3 e 5). A aplicação de pessoas – integração, treinamento inicial, definição de funções – ocorre predominantemente por meio da aprendizagem “na prática”: o entrevistado 5 afirma que “o treinamento inicial geralmente o que estava antes treina o novo”;

o entrevistado 3 relata que apresenta os serviços prestados e, “de acordo com a demanda na rotina”, o colaborador vai aprendendo.

No tocante ao processo de desenvolver pessoas, Carvalho (2022) destaca que, nas MPEs analisadas na Paraíba, essa é a dimensão mais frágil: muitas empresas reconhecem a importância de treinar, mas poucas têm programas estruturados. As entrevistas com os empresários do Cariri confirmam esse padrão. Ainda que todos reconheçam a relevância do treinamento e percebam, de forma clara, a diferença de desempenho entre quem recebe mais orientação e quem não recebe, poucos relatam planejar ações contínuas. O entrevistado 3 afirma que “um colaborador bem orientado rende mais serviços”; o entrevistado 5 diz que, “quando se tem treinamento, a pessoa tem um norte do que precisa ser feito diariamente”; o entrevistado 1 relata que colaboradores treinados têm “mais autonomia, rapidez na execução e menos erros”. Essas percepções reproduzem as conclusões de Chiavenato (2014) e De Magalhães et al. (2021), segundo as quais mesmos programas simples de T&D, quando aplicados com alguma consistência, produzem ganhos significativos.

Na prática, porém, o “treinamento” é muitas vezes reduzido a uma fase inicial, de poucos dias ou semanas, centrada em tarefas específicas, sem continuidade. O entrevistado 6 descreve um processo de integração em que o novo colaborador passa por “duas semanas de observação, duas de treinamento orientado e supervisionado e mais 60 dias de estágio probatório”; o entrevistado 1 relata um período de até três meses de acompanhamento com feedbacks periódicos. Essas iniciativas se aproximam mais do que a literatura recomenda, mas ainda assim carecem, em geral, de um ciclo completo de treinamento (diagnóstico, planejamento, execução, avaliação). Nas demais empresas, prevalece a lógica apontada por Marras (2011) e Ferreira et al. (2008): o desenvolvimento é reativo, acionado quando surgem problemas, e não proativo, guiado por um plano.

Em termos de desempenho das equipes, os entrevistados mostram-se, em boa medida, satisfeitos com o desempenho operacional, mas apontam lacunas em competências de ordem mais comportamental e estratégica. O entrevistado 3 considera a equipe “ótima no operacional”; o entrevistado 6 afirma que os funcionários estão bem no “atendimento ao público com empatia, segurança e compromisso”, mas precisam “melhorar na iniciativa e venda de serviços”; o entrevistado 1 observa que, embora a execução seja boa, ainda falta proatividade e visão de longo prazo. Essa combinação – bom desempenho em tarefas rotineiras, dificuldades em iniciativa e pensamento estratégico – é precisamente o que Batista (2018) e Rocha (2021)

identificaram em suas análises sobre clima organizacional, motivação e gestão do conhecimento: em pequenas empresas, a estrutura favorece um bom desempenho em atividades repetitivas e de curto prazo, mas o ambiente nem sempre estimula a autonomia e a participação nas decisões.

Na avaliação da motivação das equipes, as notas atribuídas pelos entrevistados variam entre 4 e 10, com justificativas que remetem diretamente ao clima organizacional e ao estilo de liderança. O entrevistado 4 atribui nota 4, associando o baixo nível de motivação a “horários extensos e salários não tão bons”; o entrevistado 3 dá nota 8, reconhecendo a importância da motivação do gestor na motivação da equipe; o entrevistado 6 atribui 10, justificando pela “liderança democrática e humanizada”, que, segundo ele, contribui para uma “baixa rotatividade”. Essas percepções reforçam a tese de Chiavenato (2020) e Rocha (2021): o clima organizacional, entendido como a percepção compartilhada sobre o ambiente interno, influencia diretamente a motivação e, por consequência, o desempenho.

A ausência de responsáveis formais pela área de gestão de pessoas surge, então, como um fator estruturante que ajuda a explicar a fragilidade de alguns processos e a centralidade de outros. Em todas as entrevistas, a gestão de pessoas é, na prática, assumida pelo proprietário ou por um sócio gestor. Em alguns casos, como na empresa do entrevistado 1, essa liderança exerce um papel mais próximo do ideal proposto pela literatura: ele descreve seu estilo como “liderança inspiradora e humana, baseada em proximidade, exemplo e desenvolvimento contínuo do time, com foco em resultados, mas também em valorização das pessoas”. Os resultados, segundo ele, aparecem na forma de “alto engajamento, senso de pertencimento e disposição em ir além do básico”, o que se traduz em “rotatividade baixíssima”.

Em outras empresas, a ausência de um responsável tecnicamente preparado para a gestão de pessoas faz com que o proprietário recorra às próprias experiências e intuição, com resultados mais ambivalentes. O entrevistado 2, por exemplo, admite que a empresa enfrenta “rotatividade, mão de obra difícil” e reconhece que fatores como “falta de reconhecimento, não perspectivas de crescimento, um líder sem estudo para a função, falta de engajamento e falta de remuneração certa” desmotivam. Essa fala reforça o diagnóstico de Malta, Machado e Fischer (2017) sobre a resistência de muitos dirigentes de pequenas empresas em investir na qualificação técnica de suas equipes e em buscar apoio em conhecimentos acadêmicos, mesmo percebendo as falhas na gestão.

A questão do reconhecimento emerge de maneira contundente nas entrevistas como eixo articulador entre motivação, clima e desempenho. Em vários depoimentos, a “falta de reconhecimento” aparece explicitamente como principal fator de desmotivação. O entrevistado 3 afirma que “não ser reconhecido” é o que mais desmotiva; o entrevistado 5 atribui a desmotivação à “falta de reconhecimento”; o entrevistado 6 ressalta que “falta de reconhecimento, treinamento e cobrança excessiva” minam o engajamento. Essas percepções dialogam diretamente com Demo (2005), Milkovich e Boudreau (2000) e Gramigna (2002), para quem políticas de gestão de pessoas eficazes devem combinar reconhecimento financeiro (salário, benefícios, incentivos) e simbólico (elogios, feedback, oportunidades de crescimento, participação em decisões), sob pena de comprometer o clima e a motivação.

Ao mesmo tempo, as entrevistas revelam que, em todas as empresas, existem práticas de reconhecimento – ainda que parciais – já em funcionamento. O entrevistado 1 descreve um sistema de “formações contínuas, diálogo aberto com os sócios, campanhas semanais com premiações e comissões extras atreladas à superação de metas”, o que está em sintonia com os modelos de remuneração estratégica discutidos por Wood e Picarelli (2004) e pelos próprios Ferreira e Vilas Boas (2008). O entrevistado 3 menciona “cursos, premiações mensais”; o entrevistado 4 fala em tornar “o ambiente de trabalho acolhedor” como forma de motivar; o entrevistado 5 recorre a “reuniões e reconhecimento do trabalho”; o entrevistado 6 enfatiza “incentivo financeiro e reconhecimento” combinados.

Essas estratégias, ainda que por vezes intuitivas, incorporam elementos centrais das recomendações de autores como Lawler (apud Demo, 2005) e Brito e Santos (2021), para quem tratar bem os colaboradores – com justiça, respeito, comunicação clara, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento – é fundamental para o sucesso organizacional. A ambiguidade observada – coexistência de práticas de reconhecimento e queixas de “falta de reconhecimento” – sugere, contudo, que a questão não é apenas a presença ou ausência de iniciativas, mas a percepção de sua consistência, equidade e adequação às expectativas dos colaboradores.

As entrevistas também apontam para dificuldades específicas na retenção de talentos, associadas tanto a fatores internos quanto externos. Em algumas empresas, como as dos entrevistados 4 e 5, há alta rotatividade, sobretudo em posições de recepção ou atendimento inicial. O entrevistado 4 relaciona a rotatividade às “inconstâncias do comércio” e ao surgimento de “oportunidades melhores”; o entrevistado 5 associa as saídas ao “horário

pesado”, já que a empresa abre às 5h da manhã, e à “falta de afinidade” com o serviço. Essas situações se aproximam dos achados de SEBRAE (2007) e BNDES (2002), que identificam, entre os fatores de mortalidade e instabilidade nas MPEs, a dificuldade em atrair e reter mão de obra em condições de remuneração e carga horária menos competitivas.

Em contraste, empresas como a do entrevistado 6 reportam “baixa rotatividade”, atribuída à “liderança democrática e humanizada” e ao “acolhimento e acompanhamento psicológico”. Isso reforça o argumento de Chiavenato (2008; 2020) de que organizações que tratam seus funcionários como parceiros, e não apenas como recursos, tendem a obter maior lealdade e comprometimento. Quando o ambiente é percebido como justo, acolhedor e propício ao crescimento, a permanência tende a aumentar, mesmo que os salários não sejam os mais elevados. Em termos de clima organizacional, Rocha (2021) ressalta que “colaboradores satisfeitos transformam um bom clima organizacional”, o que é confirmado por relatos de empresários que associam diretamente satisfação dos funcionários a performance e qualidade do atendimento.

As especificidades do contexto regional do Cariri também atravessam a análise. Vários entrevistados mencionam que a cultura local influencia a forma como a gestão de pessoas acontece. O entrevistado 1 observa que parte dos profissionais da região apresenta “perfil mais conservador, com maior busca por estabilidade”, o que exige da empresa “uma gestão mais próxima e ativa, focada em desenvolver proatividade, visão de crescimento e senso de responsabilidade”. O entrevistado 3 aponta que “muitos empregados estão acostumados a não trabalhar, acham que só têm direitos e não deveres”, evidenciando tensões entre expectativas de direitos trabalhistas e exigências de desempenho. O entrevistado 4 afirma que a cultura “influencia diretamente a forma como as gestões são feitas”, enquanto o entrevistado 5 nota que “geralmente os funcionários não entendem que quando a empresa cresce eles crescem juntos”.

Esses relatos demonstram a pertinência de considerar, como defendem Gonçalves e Koprowski (1995) e Ferreira et al. (2008), que pequenas empresas familiares operam em ambientes fortemente marcados por valores locais, relações de proximidade e redes de confiança. A gestão de pessoas, nesses contextos, não pode ser dissociada da cultura local: expectativas de estabilidade, de relações personalistas, de reciprocidade comunitária e de informalidade convivem com a necessidade de introduzir práticas mais profissionais, como

avaliação sistemática de desempenho, divisão clara de papéis, políticas de reconhecimento baseadas em mérito e uso de indicadores.

Do ponto de vista da organização do trabalho, essa convivência entre cultura local e exigências de profissionalização se expressa em desafios concretos relatados pelos entrevistados: dificuldade em organizar férias e licenças (empresa A, na pesquisa de Carvalho, e empresas do Cariri com poucos funcionários), sobrecarga de funções, conflitos nas equipes, problemas de relacionamento e resistência de alguns colaboradores à mudança de rotinas. Os depoimentos dos entrevistados 2 e 5 ilustram esses desafios: o primeiro menciona “rotatividade, mão de obra difícil, falta de qualificação e compromisso”; o segundo observa “muitos problemas de relacionamento entre os funcionários” e a necessidade de “consultorias que ajudem os gestores a fazer a gestão”.

Nesse sentido, as entrevistas reforçam a conclusão de Santos et al. (2022) de que a gestão de pessoas em micro e pequenas empresas brasileiras enfrenta um conjunto de obstáculos recorrentes – recursos limitados, estrutura enxuta, informalidade, cultura conservadora – mas, ao mesmo tempo, abre espaço para soluções compatíveis com essa realidade. Não se trata de replicar modelos sofisticados de grandes corporações, e sim de adaptar princípios básicos: clarificar critérios de contratação; organizar minimamente a integração de novos colaboradores; criar rotinas simples de feedback; estabelecer algumas práticas regulares de treinamento e desenvolvimento; e adotar formas de reconhecimento que combinem incentivos financeiros e simbólicos, de modo coerente com o porte e a capacidade da empresa.

Articulando entrevistas e literatura, observa-se, em síntese, que a gestão de pessoas nas pequenas empresas do Cariri se encontra em um estágio híbrido: entre a tradição da centralização, da informalidade e da improvisação e a incorporação paulatina de elementos da gestão por competências, da liderança mais humanizada e da conscientização sobre o papel estratégico do fator humano. A ausência de responsáveis formais por RH, a fragmentação dos processos de gestão de pessoas e a centralidade da figura do empreendedor continuam sendo traços fortes, como apontam Braga et al. (2020), Santos et al. (2022) e Carvalho (2022). Ao mesmo tempo, evidencia-se a presença de experiências bem-sucedidas, como a empresa do entrevistado 1, que mostra ser possível, mesmo em estruturas pequenas, implementar processos de recrutamento mais criteriosos, programas de desenvolvimento contínuo e políticas de reconhecimento alinhadas ao desempenho.

Nesse quadro, comunicação, organização do trabalho, atendimento ao cliente e reconhecimento aparecem como elementos estruturantes: onde há clareza de papéis, diálogo aberto, valorização do atendimento e reconhecimento consistente, observa-se maior engajamento, menor rotatividade e melhor desempenho das equipes. Onde prevalecem informalidade excessiva, falta de reconhecimento, liderança despreparada e ausência de perspectivas de crescimento, multiplicam-se os problemas de motivação, clima e retenção. A análise dos resultados das entrevistas, em diálogo com o referencial teórico, evidencia que o desafio das micro e pequenas empresas do Cariri não é apenas “ter um setor de RH”, mas, sobretudo, construir uma cultura e uma prática de gestão de pessoas que, mesmo em pequena escala, reconheça e trate o capital humano como eixo central da sustentabilidade e do sucesso organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas (MPes) do Cariri evidencia um cenário marcado por tensões e possibilidades. De um lado, confirma-se o diagnóstico recorrente na literatura: prevalecem a informalidade, a centralização das decisões na figura do proprietário, a ausência de setores estruturados de Recursos Humanos e a fragmentação dos processos de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação e reconhecimento (BRAGA et al., 2020; SANTOS; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2022; CARVALHO, 2022). De outro, emergem experiências concretas – ainda que pontuais e intuitivas – que demonstram o potencial de uma gestão de pessoas minimamente planejada para fortalecer a competitividade e a sustentabilidade dos pequenos negócios.

Os resultados obtidos nas entrevistas com empresários locais reforçam que a dimensão humana é reconhecida como central para o desempenho, especialmente em ambientes intensivos em atendimento e relacionamento com clientes, como o comércio e os serviços predominantes no Cariri. As competências mais valorizadas – comunicação, empatia, responsabilidade, proatividade e disposição para aprender – alinham-se ao modelo de gestão por competências (CHA) discutido por Fleury e Fleury (2004), Carbone et al. (2005) e Leme (2005), ainda que não sejam formalmente mapeadas ou traduzidas em instrumentos sistematizados de gestão.

Ao confrontar a realidade empírica com o modelo dos seis processos de gestão de pessoas proposto por Chiavenato (2010; 2020) – agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e

monitorar pessoas –, percebe-se que as MPEs analisadas atuam de maneira pontual e fragmentada em cada um desses eixos. O processo de agregar pessoas, por exemplo, é fortemente baseado em indicações e entrevistas simples, com pouca utilização de critérios explícitos. A aplicação e o desenvolvimento de colaboradores ocorrem majoritariamente por meio da aprendizagem “no trabalho”, via observação e orientação de colegas mais experientes, com escassa formalização de programas contínuos de treinamento. A recompensa combina salários limitados, típicos do porte das empresas, com iniciativas simbólicas de reconhecimento (elogios, reuniões, premiações pontuais), cuja consistência e clareza variam de caso a caso. Os processos de manutenção e monitoramento, por sua vez, concentram-se em controles básicos de frequência e cumprimento de normas legais, com pouca utilização de indicadores de desempenho ou instrumentos de avaliação sistemática.

Essa configuração ajuda a explicar alguns dos principais desafios relatados pelos empresários: dificuldades de recrutamento e retenção, problemas de relacionamento nas equipes, rotatividade em determinadas funções, sensação de falta de reconhecimento por parte dos colaboradores, sobrecarga do proprietário em múltiplos papéis e dificuldades em conciliar cultura local, vínculos pessoais e exigências de profissionalização. Tais desafios dialogam com o quadro nacional descrito por SEBRAE, IBGE e BNDES, no qual a alta mortalidade de micro e pequenas empresas está associada, entre outros fatores, à fragilidade de sua gestão – em especial, da gestão de pessoas (BNDES, 2002; ASN/SEBRAE, 2022; MALTA; MACHADO; FISCHER, 2017).

Ao mesmo tempo, o estudo demonstra que, mesmo em contextos de recursos financeiros limitados e estruturas enxutas, pequenas mudanças na forma de gerir pessoas podem produzir impactos relevantes. Empresários que investem em comunicação mais clara, feedback frequente, processos de integração minimamente estruturados, oportunidades simples de desenvolvimento (como treinamentos internos, divisão de boas práticas e participação em cursos de curta duração) e políticas de reconhecimento, ainda que simbólicas, relatam melhorias em motivação, engajamento e qualidade do atendimento, além de redução na rotatividade. Tais evidências corroboram autores como Chiavenato (2014; 2020), Dessler (2003) e Ferreira et al. (2008), para quem a gestão de pessoas deixa de ser mera exigência legal e se afirmar como eixo estruturante do desempenho organizacional – inclusive em empresas de pequeno porte.

O contexto regional do Cariri acrescenta elementos específicos a essa análise. A forte presença de negócios familiares, a predominância de relações personalistas e o peso da cultura local – com valorização de vínculos de confiança, expectativa de estabilidade e, ao mesmo tempo, resistência à formalização – tornam a gestão de pessoas ainda mais desafiadora. Decisões sobre contratação, promoção e desligamento transitam entre o campo técnico e o campo relacional, exigindo dos empresários habilidades de liderança, comunicação e negociação que muitas vezes não foram formalmente desenvolvidas. Nesse cenário, a profissionalização da gestão não implica romper com a cultura local, mas ressignificá-la: conservar a proximidade e o cuidado típicos das pequenas empresas, ao mesmo tempo em que se introduzem critérios claros, práticas mais justas e mecanismos simples de acompanhamento e desenvolvimento.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para o avanço da compreensão sobre gestão de pessoas em micro e pequenas empresas ao articular, de forma integrada, três dimensões: (a) o referencial teórico contemporâneo em gestão de pessoas e gestão por competências; (b) a realidade empírica de MEIs e pequenos negócios do Cariri, captada por meio de entrevistas; e (c) a interpretação crítica dessas evidências à luz da literatura específica sobre MPEs e RH em pequenas empresas. Ao fazê-lo, reforça-se a tese de que o grande desafio não é apenas criar setores formais de RH, mas construir uma cultura de gestão de pessoas que reconheça o papel estratégico do capital humano, mesmo em escalas reduzidas.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem caminhos factíveis para pequenos empreendedores que desejam avançar na área de gestão de pessoas sem incorrer em custos incompatíveis com sua realidade. Entre esses caminhos, destacam-se: a formalização mínima de processos de recrutamento e seleção (definição de critérios básicos, uso de roteiros de entrevista); a criação de rotinas simples de integração de novos colaboradores; a institucionalização de momentos periódicos de feedback; o estímulo à aprendizagem contínua, por meio de treinamentos internos e parcerias com instituições de apoio; e a consolidação de práticas de reconhecimento que combinem incentivos financeiros e simbólicos, alinhadas às possibilidades do negócio. Em suma, trata-se de transformar iniciativas pontuais e intuitivas em práticas mais consistentes e alinhadas à estratégia da empresa.

Como todo estudo, este apresenta limitações. O número de casos analisados e o recorte regional impedem generalizações estatísticas para todo o universo de micro e pequenas empresas. Ademais, a natureza qualitativa da pesquisa, embora permita aprofundar a compreensão dos fenômenos estudados, depende da disponibilidade e da disposição dos

empresários em relatar sua experiência, o que pode introduzir vieses de percepção. Esses limites, contudo, abrem espaço para futuras investigações, como estudos comparativos entre diferentes regiões, análises longitudinais sobre a evolução das práticas de gestão de pessoas em MPEs, pesquisas centradas na perspectiva dos colaboradores e avaliações de impacto de programas específicos de desenvolvimento de competências em pequenos negócios.

Em conclusão, a gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas do Cariri encontra-se em um estágio de transição: entre a tradição da informalidade e da centralização e a emergência de práticas mais estruturadas, inspiradas em modelos contemporâneos de gestão. A despeito das restrições de recursos, a evidência empírica mostra que o investimento em pessoas – mesmo quando realizado de forma incremental e criativa – tende a traduzir-se em melhoria de desempenho, fortalecimento do clima organizacional e aumento das chances de sobrevivência e crescimento dos negócios. Assim, em um ambiente competitivo e em constante transformação, a consolidação de uma gestão de pessoas mais consciente, planejada e alinhada às particularidades das MPEs revela-se não apenas desejável, mas necessária para o desenvolvimento sustentável da região e para a valorização do capital humano que a sustenta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, M. I. R. Gestão de pessoas em pequenas e médias empresas. São Paulo: [s.n.], 2009.
- ASN/SEBRAE. Anuário do trabalho nos pequenos negócios 2022. Brasília, DF: Sebrae, 2022.
- BATISTA, F. G. Clima organizacional e motivação em micro e pequenas empresas. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 45-62, 2018.
- BNDES. Mortalidade de empresas no Brasil: determinantes e políticas públicas. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- BOSQUETTI, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas no Brasil: tendências e perspectivas. In: DUTRA, J. S. (Org.). Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2005. p. 153-178.
- BRAGA, A. M. et al. Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura. Revista de Administração, São Paulo, v. 55, n. 2, p. 230-250, 2020.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

- BRITO, A. P.; SANTOS, L. F. *Gestão de pessoas humanizada: práticas e desafios*. Lisboa: [s.n.], 2021.
- CARBONE, P. P. et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CARVALHO, J. C. F. *Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas: análise dos processos de RH em três organizações paraibanas*. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – [Instituição], [Cidade], 2022.
- CHIAVENATO, I. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, I. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2020.
- CNN BRASIL. *Pequenas empresas respondem por mais da metade dos empregos no país*. São Paulo: CNN Brasil, 2021.
- CRUZ, R. S.; PACHECO, A. P. A gestão de pessoas na sociedade do conhecimento. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 41-60, 2004.
- DE MAGALHÃES, R. et al. *Treinamento e desenvolvimento em pequenas empresas: análise de práticas e resultados*. *Revista de Administração em Diálogo*, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 77-95, 2021.
- DEMO, G. *Políticas de gestão de pessoas, motivação e comprometimento organizacional*. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 9, n. 4, p. 113-134, 2005.
- DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos, instrumentos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2012.
- FERREIRA, A. C.; VILAS BOAS, E. *Gestão de pessoas: fundamentos e tendências*. São Paulo: Atlas, 2008.
- FERREIRA, A. C. S. et al. *Gestão de pessoas em empresa de pequeno porte: estudo de caso da EPX*. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 71-89, 2008.

- FLEURY, A. *Aprendizagem e inovação organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: uma quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIMENEZ, F. *Gestão de pessoas em contextos de mudança: desafios e oportunidades*. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 55, n. 4, p. 501-520, 2020.
- GOETTEMS, M. L.; GRZYBOVSKI, D.; PEREIRA, B. L. *Desafios de gestão em micro e pequenas empresas: uma análise da literatura*. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 25, n. 3, p. 576-598, 2019.
- GONÇALVES, J. E. L.; KOPROWSKI, S. *Micro e pequenas empresas: conceitos, características e desafios*. São Paulo: [s.n.], 1995.
- GRAMIGNA, M. R. *Modelo de competências: métodos, técnicas e aplicações*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- IBGE. *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.
- KIERNAN, M. *The new strategic architecture: learning to compete in the twenty-first century*. *Long Range Planning*, Oxford, v. 31, n. 1, p. 66-83, 1998.
- LEM E, R. *Gestão por competências: o impacto na gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MACHADO, D. D. P. N. et al. *Gestão de pessoas em ambientes dinâmicos*. São Paulo: Atlas, 2020.
- MALTA, D. C.; MACHADO, M. H.; FISCHER, F. M. *Gestão de pessoas e desafios nas organizações contemporâneas*. Rio de Janeiro: [s.n.], 2017.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARRAS, J. P. *Gestão de pessoas em empresas de pequeno porte*. São Paulo: Saraiva, 2019.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- MUSSI, C. A. et al. *Metodologias qualitativas em estudos organizacionais*. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 23, n. esp., p. 103-120, 2019.

- NEVES, J.; CERDEIRA, J. *Gestão de pessoas nas organizações: desafios contemporâneos*. Lisboa: [s.n.], 2018.
- ROCHA, M. A. *Clima organizacional e desempenho em pequenas empresas*. Fortaleza: [s.n.], 2021.
- ROCHA, M. A. *Clima organizacional e desempenho: um estudo em pequenas empresas*. *Revista Gestão & Sociedade*, Belo Horizonte, v. 15, n. 2, p. 90-112, 2021.
- ROTHER, E. *Metodologia científica: para iniciantes*. São Paulo: [s.n.], 2007.
- SANTOS, M. C. *Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas: uma revisão narrativa*. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 26, n. 1, p. 1-20, 2022.
- SANTOS, M. C.; OLIVEIRA, J. F.; SILVEIRA, R. S. *Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas brasileiras: desafios e perspectivas*. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 57, n. 1, p. 33-52, 2022.
- SEBRAE. *Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira*. Brasília, DF: Sebrae, 2007.
- SEBRAE. *Boletim de acompanhamento dos pequenos negócios*. Brasília, DF: Sebrae, 2022.
- SILVA, R. M.; SCHEFFER, A. *Gestão de pessoas em microempresas familiares: desafios e oportunidades*. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 45-63, 2015.
- SOUZA, R. M. et al. *Práticas de gestão de pessoas em pequenas empresas: uma análise bibliográfica*. *Revista Organizações em Contexto*, São Paulo, v. 15, n. 30, p. 177-204, 2019.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. *A dinâmica da gestão de pessoas em multinacionais brasileiras*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 10-21, 2007.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. *Remuneração estratégica: o que há de novo em remuneração e recompensa*. São Paulo: Atlas, 2004.