

GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: DESAFIOS E DIRECIONAMENTOS

PEOPLE MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES: CHALLENGES AND DIRECTIONS

Matheus Euclides Bortoloz¹, Natália Afonso dos Santos², Rafael Martins Mainardi³, Murilo Martins Marcos⁴

¹Graduando de Administração na Faculdade Futura – Votuporanga/SP, e-mail: bortolozmatheus@gmail.com,

²Graduanda de Administração na Faculdade Futura – Votuporanga/SP, e-mail: natty.afonso@hotmail.com, ³

Graduando de Administração da Faculdade Futura – Votuporanga/SP, e-mail: rafael.mainardi@soufutura.com.br,

⁴Docente da Faculdade Futura –Votuporanga/SP, e-mail: murilo@professorfaculdedefutura.com.br

RESUMO- A gestão de pessoas é uma área que vem evoluindo ao longo do tempo e representa um constante desafio para as organizações. Atualmente, o termo recursos humanos tem sido substituído pela expressão gestão de pessoas, uma vez que o termo anterior considerava as pessoas como meros recursos organizacionais. De acordo com Silva e Scheffer (2015), o Brasil apresenta um cenário no qual as atividades de comércio, produção e serviço das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são responsáveis por 60% da geração de empregos formais no país. Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo investigar a maneira pela qual tem sido construída e praticada a gestão de pessoas nas pequenas empresas, além de poder responder a respectiva questão-problema: quais tem sido os seus desafios e direcionamentos? Para atender ao objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, por meio de uma revisão bibliográfica, sendo a coleta realizada pela base de dados Google Scholar. Em detrimento das características de escassez de recursos e baixo nível de especialização dos dirigentes, as MPE podem se beneficiar do apoio oferecido pelos órgãos governamentais ou pelas entidades setoriais que auxiliam no aprimoramento da gestão como um todo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas. Micro Empresa. Desafios.

ABSTRACT- People management is an area that has evolved over time and represents a constant challenge for organizations. Currently, the term people management has replaced the term human resources, since the previous term considered people as mere organizational resources. According to Silva and Scheffer (2015), Brazil presents a scenario in which the commercial, production and service activities of Micro and Small Enterprises (MPEs) are responsible for 60% of the generation of formal jobs in the country. Thus, the present study aims to investigate the way in which people management has been built and practiced in small companies, in addition to being able to answer the respective question-problem: what have been its challenges and directions? To meet the proposed objective, a qualitative research was carried out, through a bibliographic review, and the collection was carried out by the Google Scholar database. To the detriment of the characteristics of resource scarcity and the low level of specialization of managers, as MPE can benefit from the

support offered by government agencies or sectoral entities that help improve management as a whole.

KEYWORDS: People Management. Micro Business. Challenges.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é uma área que vem evoluindo ao longo do tempo e representa um constante desafio para as organizações. Diante de uma economia crescente e do aumento da competitividade entre as empresas, se fez necessário que a gestão empresarial se modifica-se ao longo dos últimos tempos.

Atualmente, o termo recursos humanos tem sido substituído pela expressão gestão de pessoas, uma vez que o termo anterior considerava as pessoas como meros recursos organizacionais, sendo que hoje as empresas devem enxergar os seus colaboradores como parceiros essenciais do negócio (RIBEIRO, GUEDES e OLIVEIRA, 2018).

Surge, então, a necessidade de se pensar em modelos capazes de abranger as demandas organizacionais de maneira sistemática. Nesse sentido, os modelos de gestão de pessoas precisam estar adequados para atrair, reter e desenvolver pessoas com capacidades desejadas e, ao mesmo tempo, alinhar-se às estratégias da organização.

De acordo com Silva e Scheffer (2015), o Brasil apresenta um cenário no qual as atividades de comércio, produção e serviço das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são responsáveis por 60% da geração de empregos formais no país. Porém, mesmo diante desta notória relevância, a literatura acadêmica pouco aborda a gestão de pessoas nesse contexto.

Em termos gerais, as MPEs sofrem com a escassez de recursos e a falta de especialização técnica e gerencial de seus dirigentes, prejudicando a organização em conquistar novas dimensões. Segundo Goettems, Grzybovski e Pereira (2019) tais empresas são tradicionalmente caracterizadas pela informalidade, pela ausência de gestão e pela presença ostensiva dos membros da família na administração.

Autores destacam que as práticas e as políticas de gestão de pessoas são importantes para o desenvolvimento das empresas, independentemente de porte, pois impactam positivamente no aumento do desempenho financeiro e organizacional da mesma.

Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo investigar a maneira pela qual tem sido construída e praticada a gestão de pessoas nas pequenas empresas, além de poder responder a respectiva questão-problema: quais tem sido os seus desafios e direcionamentos?

O referencial teórico que embasa o desenvolvimento deste estudo abrange os temas: a evolução da gestão de pessoas nas organizações, a pequena empresa no contexto brasileiro e a gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas. Suas especificidades serão apresentados a seguir.

2 DESENVOLVIMENTO

No início da década de 1990, surge o termo gestão de pessoas, período também conhecido como Era da Informação, o qual se estende até os dias atuais. Foi também, a partir da década de 1990, que houve uma reestruturação das atividades

desempenhadas pela área de recursos humanos, aumentando o nível estratégico em suas funções e objetivos. A partir de então, o recursos humanos foi ganhando um novo perfil e um novo desenho foi empregado na estrutura das organizações (SANTOS e CÂMARA, 2012).

Ainda segundo os mesmos autores, inicia-se uma ênfase nas equipes autônomas com elevada interdependência, permitindo que a corporação se torne mais ágil, inovadora e flexível. As práticas de RH passam a ser delegadas aos gerentes de linha, que passam a ser conhecidos como gestor de pessoal, formando assim uma equipe com a área de recursos humanos. Tem-se um novo modelo de gestão, baseado nos valores e nos potenciais intelectuais dos trabalhadores.

Em contrapartida, a década de 1980 foi marcada pela desaceleração do ritmo de crescimento da economia brasileira, ocasionando um aumento na taxa de desemprego, consequência do reflexo da queda dos números de empregos formais. Esse contexto proporcionou o desenvolvimento de pequenos negócios como forma de complemento à renda familiar. Neste mesmo período surgiram algumas resoluções para incentivar a abertura de pequenos empreendimentos, com o intuito de auxiliar os empresários a obterem respaldos legislativos, institucionais e econômicos. As iniciativas foram o Primeiro Estatuto da Microempresa (Lei nº 7.256 de 1984) e a inclusão das Micro e Pequenas Empresas na Constituição Federal de 1988. (SILVA e SCHEFFER, 2015).

De acordo com Ferreira et al., (2009), a conceituação de pequena empresa no Brasil pode variar dependendo da perspectiva. Pode ser classificada como pequena empresa a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior R\$ 1.200.00,00 (um milhão e duzentos reais). Existe também a classificação com base no número de funcionários, assim como demonstra a tabela a seguir:

Tabela 1: Classificação / Empresas

Critério de Classificação de Empresas		
Classificação / Setor	Indústria	Comércio/Serviço
ME – Microempresa	Até 19 empregados	Até 09 empregados
PE – Pequena Empresa	De 20 a 99 empreg.	De 10 a 49 empreg.
MDE – Média Empresa	De 100 a 499 empreg.	De 50 a 99 empreg.
GE – Grande Empresa	Acima de 499 empreg.	Acima de 99 empreg.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Ferreira et al (2009).

Atualmente, as atividades do comércio, produção e serviço das micro e pequenas empresas têm sido grandes impulsionadoras do PIB brasileiro. Segundo o SEBRAE (2014) os pequenos negócios geraram 148.152 novos empregos celetistas, respondendo por 56,8% dos empregos formais registrados no país em 2014. Silva e Scheffer recorrem ao IBGE para evidenciar a relevância da pequena empresa para o Brasil:

Uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de “colchão” amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação,

que não encontra emprego nas empresas de maior porte (IBGE, 2003, apud SILVA; SCHEFFER, 2015, p. 91).

Portanto, diante dos dados acima mencionados, torna-se evidente observar que a importância da pequena empresa no país é notória, seja pela representatividade no expressivo número de trabalhadores que emprega, seja pela relevância na economia. Entretanto, para Silva e Scheffer (2015) a literatura privilegia o estudo das grandes empresas, provavelmente devido as suas estruturas mais complexas, sob a premissa de que sua análise pode ser estendida ao pequenos negócios.

Porém, para Goettems, Grzybovski e Pereira (2019), o pequeno negócio é considerado uma entidade específica, com experiências e problemas distintos que nada se comparam as grandes empresas, tais como: baixa especialização da equipe, estrutura administrativa centralizada, estratégias de curto prazo, alcance em mercado locais dentre outras variáveis. Sendo assim, as micro e pequenas empresas têm algumas particularidades que influenciam na sua atuação mercadológica e demandam um processo diferenciado de gestão.

É necessário que todo investidor que queira manter-se no mercado empresarial, esteja consciente de que sua organização precisa de um modelo de gestão que resolva os problemas relacionados aos seus fornecedores, seus clientes e principalmente aos seus funcionários. Para que ocorra o gerenciamento eficaz de pessoas dentro das empresas, vários aspectos precisam ser estudados, tais como: estrutura e cultura organizacional adotada, tecnologias empresariais utilizadas, qual o estilo seguido pela gestão e como os seus processos internos são executados (CHIAVENATO, 2010 citado por RIBEIRO; GUEDES e OLIVEIRA, 2018).

Porém, este cenário muda ao se tratar das micro e pequenas empresas, pois para Ribeiro, Guedes e Oliveira (2018, p. 1296), falar sobre gestão de pessoas em micro e pequenas empresas ainda é um paradoxo: “De um lado, a necessidade de pessoas preparadas para gerar qualidade nos serviços prestados e manter-se competitiva no mercado de trabalho, e de outro, a falta de recursos para investimento”. Segundos os autores, muitos empresários possuem receio em investir estratégias na área da gestão de pessoas, seja pela falta de um melhor conhecimento das práticas-resultados, seja pela escassez de recursos que as pequenas empresas geralmente enfrentam: pessoal e financeiro.

De acordo com o que se observa nos últimos estudos sobre metodologias eficientes para gerir MPE da melhor maneira possível, há de se investir em material humano capacitado que aplique estratégias concernentes a este tipo de gestão em particular, procurando agregar valor ao empreendimento e desprendendo-se de uma atuação voltada para a gestão familiar (RIBEIRO; GUEDES; OLIVEIRA, 2018).

Porém, conforme os autores, alguns gestores de empresas de pequeno porte se mostram resistentes, por considerarem que outros setores são mais importantes e necessitam de mais investimento e atenção.

Hoje, entende-se que uma gestão de pessoas integrada com as estratégias organizacionais, além de serem importantes para o desenvolvimento das mesmas, possibilita identificar oportunidades e encontrar soluções para problemas enfrentados por uma empresa. A partir desse contexto, buscou-se aprofundar o entendimento sobre a gestão de pessoas nos contextos das micro e pequenas empresas, partindo do princípio que o porte da empresa não deve ser considerado um entrave para se investir no gerenciamento das pessoas.

Segundo Malta, Machado e Fischer (2017), as micro e pequenas empresas sofrem com escassez de recursos e falta de especialização técnica e gerencial de seus dirigentes. No tocante à gestão de pessoas, isso prejudica o crescimento da

empresa, além de impactar na perda de competitividade e em dificuldades para se conquistar novos mercados. Tal entendimento corrobora com a mesma concepção apresentada anteriormente por Ribeiro, Guedes e Oliveira (2018), ou seja, que as empresas possuem déficits pessoais e financeiros.

Silva e Scheffer (2015) evidenciaram em seus estudos que as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas pequenas empresas são pensadas e baseadas nas experiências de seus proprietários, em suas trajetórias e em seus sentimentos. Subsistemas ligados à gestão de pessoas como: recrutamento, seleção, treinamento e políticas de remuneração, quando não inexistentes, carecem de estrutura e fundamentação, se mostrando bastantes particulares e frutos da construção social que a empresa está inserida.

Tais resultados corroboram com os achados de Goettems, Grzybovski e Pereira (2019), que também indicam que a política de gestão de pessoas nas pequenas empresas são definidas pela e para a família proprietária, considerando seus costumes e tradições. “Há evidências de que existe um tipo de burocracia a ser seguida pelos trabalhadores em geral e outra a ser seguida pelos membros da família proprietária, indicando personalismo (GOETTEMS; GRZYBOVSKI e PEREIRA, 2019, p. 93). Ainda segundo os autores, os valores pessoais dos proprietários e a concepção cultivada por eles sobre o trabalhador são determinantes na formulação de políticas internas, cujo critério norteador é se o trabalhador pertence à família ou não. Isso significa que, futuras promoções ligadas ao desenvolvimento de carreira e melhores salários, podem ser realidades distantes para aqueles trabalhadores que não possuem vínculo familiar com o proprietário. As promoções internas ficam direcionadas aos membros da família ou de amigos próximos.

Malta, Machado e Fischer (2017), em seu estudo voltado para o desenvolvimento de políticas e práticas ligadas aos recursos humanos em micro e pequenas empresas, levantam a questão sobre os dirigentes serem resistentes no que tange sobre a necessidade de se melhorar a qualificação técnica das equipes. Silva e Scheffer (2015), também demonstraram a mesma preocupação ao evidenciar que o empreendedor possui resistência e dificuldade em buscar informações ou soluções nas literaturas acadêmicas, seja em cursos de graduação ou pós, para ajudá-los na condução de seus negócios. Já a percepção dos trabalhadores, quanto à ausência de investimentos em capacitação profissional, pressupõe de que cabe a ele superar as dificuldades e realizar as suas próprias conquistas profissionais.

A partir destes contextos desafiantes, Malta, Machado e Fischer (2017) destacam a importância de programas e serviços que provêm suporte para o desenvolvimento e aprimoramento das rotinas organizacionais em micro e pequenas empresas. Para os autores, em detrimento das características de escassez de recursos e baixo nível de especialização dos dirigentes, as micro e pequenas empresas podem se beneficiar do apoio oferecido pelos órgãos governamentais ou pelas entidades setoriais que auxiliam no aprimoramento da gestão como um todo. Conforme apontado pelos autores, o SEBRAE traz orientações sobre recrutamento, seleção, recompensa, treinamentos e critérios para elaboração de cargos e salários, auxiliando o proprietário a desenvolver práticas ligadas aos subsistemas da gestão de pessoas, uma das dificuldades já apresentadas acima. Outro ponto a se destacar, são as palestras e os cursos profissionalizantes que o SEBRAE dispõe aos dirigentes e funcionários.

Além disso, o SEBRAE disponibiliza um portal virtual nacional com apostilas e instrumentos direcionados a rotinas organizacionais e ao apoio gerencial. Tais ações

também podem servir como ferramentas importantes para o aumento do nível de especialização da equipe de trabalho, sendo esta uma outra questão também a serem desenvolvidas nas micro e pequenas empresas. Ainda segundo Malta, Machado e Fischer (2017), ao considerar a amplitude de atuação nacional a qual o SEBRAE se propõe, fica difícil para a entidade desenvolver orientações específicas para as necessidades setoriais de cada MPE, cabendo aos empreendedores então, moldar os direcionamentos disponibilizados às suas realidades particulares.

Para atender ao objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, por meio de uma revisão bibliográfica, delimitando o período de 2009 a 2020 para a obtenção de dados. A coleta das pesquisas foi realizada pela base de dados Google Scholar, sendo que para realizar a busca dos artigos na base escolhida, optou-se por utilizar a respectiva palavras-chave: Gestão de Pessoas nas Micro e Pequenas Empresas. Do total de 16.400 resultados, foi realizado uma triagem de refinamento, da página 1 até a página 4, levando-se em consideração os títulos dos trabalhos apresentados que mais se associavam ao objetivo desta pesquisa. Ao todo, foram selecionados 12 pesquisas, sendo que após a leitura do resumo, introdução e considerações finais de cada trabalho, optou-se por utilizar 08 estudos a serem analisados em sua completude e trabalhados neste artigo.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de lançar um olhar mais crítico a respeito da questão mencionada acima, o presente trabalho buscou discutir as práticas da gestão de pessoas voltadas para o cenário das micro e pequenas empresas. Como foi possível relatar, as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas pequenas empresas são baseadas nas vivências de seus proprietários, ou seja, particulares as suas trajetórias. Evidenciou-se duas questões importantes, geralmente vivenciadas pelas micro e pequenas empresas, que são: a escassez dos recursos e o baixo nível de especialização dos dirigentes e colaboradores. Sendo assim, o respectivo artigo sugere os serviços prestados pelo SEBRAE, pois a entidade fornece serviços de consultorias de maneira gratuita, qualificando até mesmo os próprios funcionários da empresa, sem precisar ter o custo de contratar a gestão terceirizada. Além disso, com as pequenas empresas liderando o setor empregatício no país, se faz necessário o aprimoramento de técnicas e modos de gestão em detrimento dos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- CABRAL, A. M. L.; et al. A evolução da área de gestão de pessoas. **Jornal Eletrônico Faculdade Vianna Júnior**, v. 2, n. 1, p. 13-13, 2010. Disponível em: <<https://jornaleletronicofivj.com.br/jefvj/article/view/553>>. Acesso em 26 out. 2020.
- FERREIRA, A. et al. O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte. **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, v. 7, 2009. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/429_111_GPPE_Submetido_Seget.pdf>. Acesso em 27 out. 2020.
- GOETTEMS, T. B.; GRZYBOVSKI, D.; PEREIRA, A. Processo de formulação das políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares: um olhar na perspectiva dos trabalhadores. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 13, n. 3,

p. 77-98, 2019. Disponível em:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7293471> Acesso em 27 out 2020.

MALTA, T. C; MACHADO, M, C.; FISCHER, A. L. Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas: direcionamentos do Sebrae para estimular o desenvolvimento de políticas e práticas. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 14, n. 2, p. 111-125, 2017. Disponível em: <

<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1152>>. Acesso em 27 out. 2020.

RIBEIRO, G. B.; GUEDES, P. O.; OLIVEIRA, P. Gestão de Pessoas em Micro e Pequenas Empresas. *Revista Conexão Eletrônica*. v. 15, n. 1, p. 1294-1301, 2018.

Disponível em: <http://revistaconexao.aems.edu.br>. Acesso em 27 out. 2020.

SANTOS, M. C.; CÂMARA, M. A. Gestão do conhecimento: uma evolução nos processos de gestão de pessoas. **Revista| Periódico - “Perspectivas em Políticas Públicas”**, p. 79-102, 2012. Disponível em:

<http://intranet.uemg.br/comunicacao/arquivos/PubLocal8P20150224105708.pdf#page=79>. Acesso em 30 out. 2020.

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Análise do Emprego**: Brasil Fevereiro/2014. Brasília: UGE/NA – NEP, 2014. p. 60. Disponível em: <

<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Caged%20-%202002%202014.pdf>>. Acesso em 27 out. 2020.

SILVA, L. F. de A.; SCHEFFER, A. B. B. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências. **REGEPE-Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. São Paulo. Vol. 4, n. 3 (set./dez. 2015), p. 87-115, 2015. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/159021>. Acesso em 27 out. 2020.