

A IMPORTÂNCIA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Lorena Cecilia de Melo Oliveira¹

Andrea Aparecida Fernandes²

RESUMO

A gestão de pessoas dentro das organizações tem se tornado um alvo bastante discutido, uma vez que, já foi considerado um assunto relacionado somente as grandes empresas, mas que atualmente vem chamando a atenção das empresas de pequeno porte. O objetivo deste trabalho é realizar uma revisão sistemática sobre a importância da área de Recursos Humanos (RH) nas micro e pequenas empresas (MPE's) no Brasil. Considerando o tema e o objetivo do trabalho, foram selecionados 22 artigos, que compõem a base de estudo na construção deste artigo. Ficou evidente a necessidade da implantação da área de recursos humanos, pois é por meio dessa política de gestão que serão selecionados os melhores talentos e o melhor em planejamento para atingir metas e objetivos. Ademais, a melhoria na área de recrutamento e de seleção de novos colaboradores favorece a dotação de estratégias assertivas para que haja um desenvolvimento organizacional eficaz.

Palavras chave: Recursos Humanos. Pequenas Empresas. Gestão.

1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas (MPE's) foram extremamente importantes na economia do país, pois promoveram o crescimento econômico, criaram emprego, renda e melhoraram as condições de vida da população (MAZZA et al., 2013). No Brasil, segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), existiam 5,1 milhões de empresas, das quais 98% foram classificadas como microempresas. De acordo com dados obtidos junto ao Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), a quase totalidade dos

¹ Graduanda em Psicologia UNIFUCAMP. ✉ lorennaoliveira@unifucamp.edu.br

² Mestrado em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia – UFU. ✉ andreafernandes@unifucamp.edu.br

estabelecimentos tradicionais (99%) estava nesse grupo e englobavam 51,6% dos empregados privados não agrícolas, e em torno de 40% da massa de salários (Serpe, 2014).

A preocupação relacionada à gestão de pessoas dentro das organizações tem aumentado constantemente se tornou, até agora, em um assunto limitado somente às grandes organizações, e tem despertado o interesse das empresas de pequeno porte, que se têm inteirado da importância e da necessidade de se adequar a um novo quadro de gestão de Recursos Humanos (FERREIRA et al. *apud* SOUZA; VIEIRA; PACHECO, 2014).

A gestão de pessoas, segundo Albuquerque (2002, *apud* Silva 2014), na empresa de pequeno porte, tem papel significativo e contribui para o sucesso ou, até mesmo, para a sobrevivência dos negócios. Atualmente, o conceito de gestão de pessoas está alinhado com a estratégia da organização, com o objetivo de propiciar mudanças e servir como um instrumento que seja flexível para ordenar os melhores caminhos em ambientes futuros.

Na gestão de uma pequena empresa, existem muitas dificuldades que podem envolver falta de recursos financeiros, de tecnologia, grande concorrência com grandes empresas e falta de mão de obra competente, desde a parte operacional à gerencial (SILVA et al. *apud* SOUZA; VIEIRA; PACHECO, 2014).

Por isso, a empresa de pequeno porte deve analisar as atividades e o trabalho de cada funcionário e estipular cargos e funções a serem preenchidos. Além disso, precisa conhecer a particularidade de cada cargo e, de maneira eficaz inteligente, fazer a seleção dos candidatos às vagas específicas, tomando por base a capacidade e característica individual (BIAGI et al., 2012).

Para Gonçalves e Koprowski (1995), as micro e pequenas empresas são caracterizadas pela forte presença do proprietário ou de seus familiares à frente da gestão do negócio, pela ausência de uma administração especializada externa e interna na empresa, pela estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, com os clientes e com os fornecedores e, também, pela sua direção pouco ou não especializada.

Nessa mesma perspectiva, Marlow e Patton (1993) afirmam que as culturas das micro e pequenas empresas são representadas, pelo menos inicialmente, por proprietários cujos objetivos e desejos são comunicados diretamente aos empregados, em um contexto de

proximidade espacial e social, promovendo relacionamentos e práticas de trabalho informais. Essas práticas podem tornar-se rapidamente adaptáveis em contexto de transições.

Diante do exposto, o presente estudo teve por objetivo fazer uma revisão bibliográfica sobre a importância da área de Recursos Humanos nas micro e pequenas empresas. Foram abordados temas que interferem no desempenho da gestão de pessoas e salientada a importância da aplicação das ferramentas de recursos humanos como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal, que são importantes para desenvolvimento de toda organização. Foram apresentadas, também, as principais dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas em aderir à política de recursos humanos na organização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Micro e Pequenas Empresas (MPE's)

As MPE's, segundo dados do IBGE citado por Mazza *et al.* (2013), responsabilizaram-se por cerca de 20% de todo o Produto Interno Bruto (PIB) do País, o que consistiu em torno de 99% de todos os estabelecimentos formais do Brasil, e ainda por 60% de todos os postos de trabalho existentes. Representaram a base de sustentação da Economia, não só nacional, mas também mundial.

A pequena empresa pode ser definida como uma instituição que tem menos de 100 funcionários. No estatuto de 1999, o critério que foi adotado para conceituar microempresa foi receita bruta anual, adotado pelo Decreto n.º 5.028/2004, de 31 de março de 2014. Assim, por receita bruta anual ou inferior a R\$433.755,14 (BIAGI *et al.*, 2012).

Segundo Nunes (2014), uma das principais entidades que apoia o empreendedorismo é o SEBRAE, que auxilia os empreendedores com suporte e consultoria para iniciar sua empresa e promove a sua capacitação. Ao contrário dos países que estudaram mais profundamente a questão de definição de micro e pequenas empresas, a legislação federal brasileira não apresenta critérios quantitativos. O critério qualitativo em questão determina que, para ser considerada uma micro ou pequena empresa, ela não pode ser controlada por outra nem



pertencer a um grupo econômico, formando um todo que exceda os limites da classificação em uma dessas três categorias (LIMA, 1998)).

De acordo com o IBGE, são características das MPE's: (a) a baixa intensidade de capital; (b) as altas taxas de natalidade e de mortalidade; (c) o poder decisório centralizado ao proprietário; (d) o fato de não se distinguir em termos contábeis e financeiros e (e) apresentar registros contábeis pouco adequados. Pode-se caracterizar, também, por utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada, com contratação direta ou ocupação por sócios e membros da família, baixo investimento em inovação de tecnologia, maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro e relação de complementariedade e subordinação com as empresas de grande porte.

No entanto, para Razzolini Filho (citado por SPINOLA, 2014), no ambiente organizacional, a empresa de pequeno porte apresenta flexibilidade e agilidade, uma característica importante para a competitividade. As MPE's, segundo Kuglianskas (citado por SERPE, 2014), possuem grande flexibilidade de produção para modificar sua estrutura produtiva, ou produtos, em prazos curtos para atender seus clientes, pois seu volume de produção é baixo. Portanto, são empresas que podem adaptar-se com rapidez às necessidades.

Uma empresa realmente ganha uma vantagem sobre as demais, quando entende que a vantagem competitiva não reside apenas nas atividades em si, mas na forma pela qual elas se relacionam entre si e com as atividades do fornecedor e do cliente. Enfim, ele conclui refletindo que a cadeia de valores de uma empresa e o modo pelo qual ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da Economia básica das próprias atividade (PORTER citado por BARROS, 2012).

Com relação à geração de empregos, observa-se que essas empresas compõem pouco mais da metade dos empregos formais. No entanto, a massa de remuneração ainda é baixa, quando comparada ao número de empregos formais criados. Isso leva à ideia de que, apesar da importância na geração de renda do setor e do volume de empregos, os salários pagos ainda são baixos, quando comparados às empresas de maior porte (SERPE, 2014). A microempresa, de acordo com Biagi *et al.* (2012), pode empregar até dezenove funcionários que trabalhem em

indústria e construção, e nove funcionários no comércio. Na pequena empresa para indústrias e construção pode-se empregar de 20 a 99 funcionários, nos comércios de 10 a 49 funcionários.

Nos estudos de Román, Gamero e Tamayo (citados por SERPE (2014)), é possível observar que as atividades de inovação não se relacionam apenas com empresas de grande porte, mas estende-se até a realidade das MPE's. A importância do tema para essas empresas está ligada à sua capacidade de sobrevivência no mercado. A melhoria de processos, a aquisição de novo maquinário, as mudanças em gestão e o acesso a novas matérias-primas tornam-se fatores preponderantes nas políticas tomadas pelos empresários.

O sucesso e o desenvolvimento de uma empresa, de acordo com Costa et al. (SILVA, 2014), dependem de fatores externos e internos. Os fatores internos estão sob a esfera de decisão da empresa, podendo ser subdivididos em pontos fortes e fracos. Os fatores externos dizem respeito ao ambiente em que a empresa está inserida, sendo apresentados da seguinte forma: na pequena empresa, os pontos fortes e fracos podem ser avaliados em relação à sua estrutura e cultura organizacional, postura estratégica, nível de tecnologia empregada, capacidade de inovação e criatividade, talento do empresário, capacidade de adaptação às flutuações de mercado, baixos custos indiretos.

As microempresas possuem estruturas leves, e as inúmeras variedades de ramo geram muitos empregos formais e renda para a população. Essas evidências afirmam que elas possuem uma ação decisiva no equilíbrio econômico do País, e que qualquer declínio nesse setor acarretará riscos. Com isso, muitas vezes, as pequenas empresas passam despercebidas no cenário econômico da sociedade, em relação às suas características (CASSANEGO JR, 2006).

Por outro lado, as empresas são geralmente afetadas na sua produtividade pela má aplicação ou pela falta de aplicação de recursos materiais e financeiros disponíveis, má utilização de técnicas gerenciais fundamentais, baixa dinâmica na utilização da mão de obra, ausência de qualidade e aspectos inovadores dos produtos. Já os fatores externos influenciam a visibilidade ou crescimento da pequena empresa: condições econômicas, estrutura de negócios, condições de mercado, problemas fiscais, comportamento clientes, fornecedores e força dos concorrentes (COSTA et al., citado por SILVA, 2014).

Para que a organização conquiste e mantenha seus clientes, segundo Chiavenato (2000), ou seja, impulse o negócio. Existe a necessidade de alguns processos internos como produtividade, qualidade e inovação, mas para que deem certo, também é preciso haver algumas competências organizacionais.

2.2 Recursos Humanos e empresas

Nas décadas de 1980 e 1990, começaram a surgir as primeiras associações entre o departamento de RH e as micro e pequenas empresas. Inicialmente, o foco era voltado para a questão financeira da empresa, sem se preocupar com as pessoas que faziam parte delas. Mas, ao longo do tempo, começou-se a entender a importância das pessoas para o bom funcionamento dos negócios. Várias questões relacionadas ao bom desempenho das empresas começaram a entrar em evidência, e os empresários começam a dar mais importância à área de recursos humanos voltada para o profissional (MAZZA *et al.*, 2013).

Segundo Mintzberg (1979), a área de Recursos Humanos pode assumir uma série de papéis na organização — controle, coleta de informações e tomadas de decisão, passando pela assessoria, co-decisão, autorização e execução. De igual forma, atuação voltada para o recrutamento, a seleção, o treinamento, salários, sindicatos, legislação trabalhista etc., o que aumenta ainda mais a complexidade e diversidade dos papéis vivenciados.

A área de RH, afirma Ulrich (2000, *apud* Silva 2014), transformou-se em um parceiro de negócios da organização. Segundo Silva (2014), tem assumido maior importância estratégica, sendo responsável por atingimento de metas e objetivos, assim como a área de recursos humanos, os profissionais de RH desempenham inúmeros papéis. Para Pizolotto (2009), para eficácia dessa área em uma micro e pequena empresa é necessário planejamento.

Segundo Chiavenato (2000), a gestão de pessoas é responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e por mostrar a importância do fator humano na era da informação. A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem, da forma pela qual elas estão organizadas, são estimuladas, treinadas, capacitadas e como são mantidas em um ambiente de trabalho e em um clima organizacional adequado. E, ainda, como as pessoas estão estruturadas



e organizadas, de modo a habilitá-las a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado. Em outras palavras, a moderna gestão de pessoas tem abordagem sistêmica, nova maneira de organizar estrategicamente o gerenciamento de pessoas.

As diferenças entre grandes e pequenas empresas podem dever-se ao fato de as grandes empresas disporem de mais recursos para recorrer a especialistas de gestão de recursos humanos, o que levaria a maior familiaridade com inovações na gestão de recursos humanos; a maior exigência por parte de instâncias normativas no que respeita à aplicação de legislação ligada ao trabalho e, finalmente, à maior influência de especialistas de gestão de recursos humanos internos, como forma de aumentar o seu valor e importância na organização Wagar (1998).

A área de recursos humanos em pequenas e médias empresas lida com problemas relativamente diferentes dos experimentados por grandes empresas. Ng e Maki (1993) encontram diferenças importantes entre pequenas e grandes empresas quanto à importância que atribuem a diferentes atividades de gestão de recursos humanos: por ordem decrescente de importância, as pequenas empresas valorizam mais as funções ligadas à retenção de recursos humanos (gestão administrativa, gestão de vencimentos, normas de higiene e segurança, mapas de férias), seguidas das funções ligadas à sua obtenção (recrutamento e seleção) e, finalmente, à previsão e ao planejamento; as grandes empresas começam por valorizar as funções ligadas ao ajustamento (promoções, desligamentos, disciplina, relações industriais), seguidas do planejamento e final do desenvolvimento (formação, orientação, carreiras) dos recursos humanos.

No Brasil, os pequenos negócios respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado (ENGEMA, 2007), número que por si só traduz a relevância de se investir na gestão de recursos humanos. Lembrando que, não é necessariamente obrigatório que as micro e pequenas empresas para implantar todo processo de recursos humanos e gestão de pessoas deve contratar um especialista ou criar um departamento específico, mas demonstra que o empreendedor precisa mudar sua visão e direcionar mais recursos, tempo e esforço na



satisfação dos seus empregados, uma vez que, são as pessoas os únicos agentes capazes de agregar mais valor aos negócios empresariais.

Segundo o SEBRAE, elevados índices de rotatividade, absenteísmo, acidentes de trabalho, problemas com qualidade dos produtos, retrabalhos, desperdício de materiais, baixos salários, condições de trabalho inadequadas e relações de trabalho insatisfatórias são fatores que estão diretamente relacionados à administração de recursos humanos, que, na maioria das microempresas, é limitada apenas ao cumprimento dos aspectos legais da relação governo x empresa x empregado (SEBRAE, 2007). Para superar essas dificuldades, as empresas modernas têm investido em treinamentos que levem as pessoas ao autoconhecimento e ao autodesenvolvimento, na busca de maior capacidade de trabalho em equipes multidisciplinares. Também têm adaptado os móveis e as condições dos postos de trabalho, com vistas ao conforto e ao bem-estar de seus colaboradores.

O capital humano está presente em todos os processos gerenciais da organização e podem definir a competitividade de uma empresa no mercado. Sendo crucial a atuação das pessoas no desenvolvimento dos processos, as empresas que pretendem ser bem-sucedidas devem investir no desenvolvimento pessoal e na capacitação desses colaboradores, o que, conseqüentemente, se refletirá no desenvolvimento organizacional. Surge aí a necessidade da execução de treinamento como importante ferramenta para manter, mudar e desenvolver as pessoas na organização (CHIAVENATO, 2000).

A valorização das pessoas, é um fundamento que está estritamente relacionado à grande diferença de empresas que possuem apenas departamento de pessoal das que efetivamente gerenciam os recursos humanos. Naquela são apurados apenas números e as obrigações básica como, por exemplo, a folha de pagamento. Nas empresas que valorizam sua força de trabalho, há relações que possibilitam que as pessoas se realizem humanamente e profissionalmente; essa postura da organização resulta em comprometimento e em desenvolvimento de competências de seus colaboradores (Fundação Nacional da Qualidade *apud* SANTOS, 2014).

Para Santos (2015), nas MPE's, a retenção de pessoal é um desafio acrescido, devido à sua dimensão e especificidade e é um elemento crítico para seu sucesso, sustentabilidade e posicionamento estratégico.

O sistema de recursos humanos forma-se por um conjunto de subsistemas interligados que são responsáveis por administrar as funções da área de RH na organização. O sistema tem como função primordial facilitar o gerenciamento e busca transmitir informações para a tomada de decisão dos respectivos gerentes de cada área (MAZZA *et al.*, 2013).

O RH, para Barajas (2008)), envolve recrutamento, contratação, benefícios, treinamento, legislação sobre o ambiente de trabalho, avaliação, dispensa, acordos trabalhistas. Sabe-se que no caso das micro e pequenas empresas, em que não há de fato uma área específica com um gerente, o proprietário pode contratar um consultor para auxiliá-lo nesse aspecto. Segundo Trevisol (2014), a área de recursos humanos desenvolve-se juntamente com o crescimento das organizações e a complexidade com que as tarefas passam a ser realizadas. As empresas são constituídas por pessoas, que possuem seus próprios objetivos pessoais e profissionais.

No entanto para Spinola (2014), a área de recursos humanos deve estar voltada, permanentemente, para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar suas missões, tornando-a competitiva. Também tem de prover empregados, bem treinados e bem motivados e, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, administra as mudanças e incentiva políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

A política de RH na microempresa, segundo Huallen (2015), promove a proximidade com seus colaboradores, com profissionalismo e comprometimento. Ainda para o autor, precisa-se de enxergar no RH de uma empresa um verdadeiro aliado na política do desenvolvimento pessoal, retenção de talentos e envolvimento de funcionário. A política de RH é mais eficaz em empresas de médio e de grande porte, entretanto os princípios que norteiam essa área de uma empresa, também devem ser apreciados pelas micro e pequenas empresas, que, apesar de terem um pouco mais de dificuldade, devida à maior complexidade em colocar em prática as ações de RH nessas organizações, possibilita o alcance das metas e resultados, fazendo com que todas as pessoas envolvidas no processo tenham a visão macro de todas as etapas, e

acompanhem a evolução da empresa alinhada com as necessidades de cada fase de crescimento com um todo.

Nas micro e pequenas empresas, essas práticas e políticas não se mostram tão visíveis e, em alguns casos, até dão a impressão de imprevisto ou simplesmente inexistem (VIVIAN; PIZOLOTTO, 2014). Segundo Chiavenato (2000) as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

2.3 Recrutamento de pessoas

Recrutamento, conforme Marras (2001), define-se como o processo que tem a finalidade de captar recursos humanos, tanto internos quanto externos à organização, objetivando abastecer o subsistema de seleção pessoal, seja por intermédio de aumento de quadro de pessoal ou de simples reposição.

Para Lacombe (2005), o recrutamento é uma atividade permanente, sendo apenas intensificada em ocasiões que existam vagas imediatas. Segundo o autor, é preciso, primeiramente ter o perfil bem definido do profissional que deseja contratar; para que isso seja possível, é preciso saber o que se espera do candidato, ou seja, descrever corretamente suas funções.

A descrição do cargo é importante para auxiliar o recrutamento de pessoal, mas também tem outras utilidades, como dar aos funcionários foco sobre o trabalho e fornecer direção nos treinamentos e base para a análise de desempenho (LONGENECKER et al. 1997)).

Segundo Chiavenato (2000), o recrutamento é executado após o devido planejamento, verificando informações referentes às necessidades presentes e futuras das organizações, bem como se esses candidatos poderão alcançar os objetivos estipulados pela empresa.

Para Roberto (citado por SOUZA; VIEIRA; PACHECO, 2014), o recrutamento tem como problema básico a identificação e a localização das chamadas fontes supridoras de RH que possam vir a interessar-lhes, para que possam focalizar em atrair e comunicar-se. Fontes supridoras são mais conhecidas como fontes de recrutamento e, em grande parte, tornam-se



problemas de localização, porque são elas que ajudam no processo de procurar os candidatos nos quais se pretende atrair, não podendo assim, efetuar ambas das funções simultaneamente.

Para Leal (2012), o recrutamento pode ser de dois tipos: o interno, quando atua dentro da organização, promovendo e transferindo os próprios funcionários, e o externo, quando atua sobre candidatos que estão no mercado de trabalho, portanto, fora da organização, para submetê-los ao processo de seleção. É preciso considerar as vantagens e as desvantagens de cada aplicação.

Para Araújo (2014), o recrutamento interno apresenta como principais vantagens a necessidade de menor investimento em ações de divulgação e em treinamento, rapidez no processo, segurança em relação à contratação e à motivação dos atuais funcionários, demonstrando que há uma valorização e reconhecimentos interno. O recrutamento externo, segundo o mesmo autor, atua na busca de competência externa à organização, tendo como vantagem a possibilidade de trazer experiências e habilidades não existentes nela, aproveitando investimentos em treinamento e desenvolvimento das outras empresas.

A oportunidade de crescimento interno, segundo Paschoal (2006), é o que as pessoas esperam da empresa, sendo, portanto, a política mais inteligente, uma vez que gera confiança ao futuro e na empresa, otimismo e entusiasmo. Margotto (citado por SOUZA; VIEIRA; PACHECO, 2014) caracteriza o recrutamento interno como o aproveitamento dos candidatos/funcionários internos da empresa, ou seja, a atuação nesse segmento enfoca o aprimoramento pessoal, o desenvolvimento profissional, a promoção interna ou para utilização do profissional em outras plantas ou setores da empresa quer seja mais complexa ou mais motivadora. É importante ressaltar que o recrutamento interno ainda oferece condições de plano de carreira e incremento salarial. Ainda para o autor, o recrutamento externo visa a encontrar candidatos dentro do mercado de recursos humanos, ou seja, fora da organização, na busca planejada para atrair competências e talentos externos.

2.4 Seleção de pessoas

Ao contrário do recrutamento, que é uma atividade de atração de candidatos, o processo de seleção é uma atividade de escolha, iniciada após o surgimento de pessoas interessadas nas vagas oferecidas, com análise dos currículos dos candidatos (SILVA, 2014). A seleção abrange todos os conjuntos de processos e práticas para escolher o candidato mais adequado a vaga existente, ou seja, aquele que tem as melhores condições de se ajustar a empresa e ao cargo, conseguindo um bom desempenho (MARRAS 2001).

Para Chiavenato (2000), a seleção de pessoas de recursos humanos, é um método de comparação e de escolha (tomada de decisão), que segue algumas condições para análise de indivíduo, com a finalidade de avaliar as suas capacidades físicas e psicológicas.

Para Ferreira (2008), a seleção pode ser definida como a inserção do homem certo, dentre vários candidatos, para o cargo certo. Na seleção, é possível a utilização de várias ferramentas para obter informações sobre o candidato e por meio delas, decidirem-se de acordo com as habilidades, capacidade e conhecimentos apropriados ao cargo em questão.

A empresa precisa ter um eficiente mecanismo de seleção, porque isso evitará a contratação de pessoas incompetentes, com baixa produção em termos de quantidade e de qualidade, e que se mostram quase sempre incapazes de se colocar a favor da organização. O sucesso de uma empresa está vinculado à competência e à motivação de seus empregados, dos que são admitidos e demitidos e, por isso, é importante que a organização saiba manter uma equipe adequada para produzir com eficiência e eficácia, portanto um dos aspectos mais importantes para obtenção de resultados positivos é admitir pessoas certas no momento certo a fim de formar a equipe que a empresa necessita (LACOMBE, 2005).

Para Souza, Vieira e Pacheco (2014), para selecionar candidatos, é necessário verificar algumas informações bem como comprová-las e compará-las, para que, assim, haja a devida seleção baseada em suas características e nas necessidades do cargo.

Segundo França (2007), o processo de seleção é feito pelo intermédio de algumas técnicas, entre as quais estão a entrevista, provas de conhecimentos, técnicas vivenciais e os testes psicológicos e de aptidão. Entretanto, todas as técnicas têm uma margem de erro e, dessa

forma deve-se buscar a utilização de técnicas diversas que se complementem, de modo a diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato.

Segundo Leal (2012), o processo de recrutamento e seleção deve ser considerado como ferramentas de gestão para o êxito organizacional, e a adoção dessas técnicas deve estar de acordo com a realidade, com os objetivos e com as necessidades da empresa.

A empresa não pode contentar-se em somente fazer uma contratação de êxito: muitas dessas contratações são realizadas com pessoas que ainda não tiveram uma experiência profissional, ou seja, são pessoas que não tiveram, ainda, nenhum treinamento de mercado e que serão moldadas conforme o padrão da empresa. Logo, treinamento e desenvolvimento são ferramentas necessárias para colocar o profissional a exercer seu papel da melhor forma possível dentro da organização.

2.5 Treinamentos, desenvolvimento e avaliação de desempenho

Para Silveira (2004), assim como o conhecimento evolui, os conceitos, os princípios e os objetivos do treinamento passaram por grande transformação, que muito se deve à própria evolução da sociedade, que sugere o surgimento de cidadãos mais conscientes dos seus papéis, desempenhados nas comunidades, nas escolas, nas famílias ou no ambiente de trabalho. O treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, conceitos, regras ou até mesmo atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Já o desenvolvimento seria mais contextualizado como um processo de longo prazo, de modo a aperfeiçoar as habilidades e motivação dos funcionários, como forma de torná-los futuros membros valiosos da organização (FRANÇA, 2007).

Segundo Mazza et al. (2013), o treinamento é de extrema importância para a organização de modo que possibilita uma especialização técnica ou de processos em curto prazo, assim como possibilita subsídios para que o funcionário produza mais de forma mais ágil.

Os objetivos do treinamento, conforme Marras (2001), é a formação profissional, a especialização e a reciclagem. Também tem por objetivos o aumento da produtividade e da

qualidade, dar motivação e o atendimento da exigência de mudanças. Esse autor também afirma que se deve realizar a avaliação do treinamento, com finalidade de aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização.

De acordo com Reginatto (2004), a organização necessita de três tipos de treinamento, relacionados a seguir: Treinamento de rotina: para atividades que fazem parte da rotina da organização e que requerem atenções permanentes. Ex.: integração de novos funcionários, capacitação de pessoal; Treinamento de correção: para corrigir disfunções detectadas no organismo da organização (problemas de emergências etc.); Treinamento de inovação: para implementar ações de inovações e renovações, tais como: novos sistemas, melhoria de métodos, etc.

De acordo com BOOG (1995), ao adotar a abordagem sistêmica para o treinamento, deparamo-nos com um processo composto de quatro etapas ou fases, todas igualmente importantes: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação.

Para Reginatto (2004), essas quatro etapas do processo de treinamento são compostas da seguinte forma: O Diagnóstico: Por que treinar? Para que treinar? Quem deve ser treinado? O Planejamento: selecionar o treinamento a ser adotado para alcançar os objetivos da organização e quantos colaboradores participarão do treinamento. Definir a carga horária com período, horário, local, seleção de técnicas, organização de conteúdo, quem será o instrutor, e quais serão os critérios de avaliação; Implementação: atender aos objetivos da etapa anterior do planejamento; Avaliação: deve ser feita durante todo o processo, inclusive após a implementação.

Nesse contexto, o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de grande importância para o aumento da produtividade do trabalho e, ao mesmo tempo, é fator de autossatisfação do treinando, constituindo-se em agente motivador comprovado (CARVALHO, 1988).

Os processos de desenvolver pessoas são utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas e contam, principalmente, com o treinamento e o desenvolvimento, gestão de competências e conhecimento e desenvolvimento de carreiras (CHIAVENATO, 2000). Esse mesmo autor diz que a avaliação de desempenho é

uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela realiza, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Para Marras (2001), a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos como conhecimentos, metas e habilidades.

Segundo Drent (1984) seus principais objetivos são, entre outros, a melhoria da produtividade, da motivação e do desenvolvimento das capacidades de cada colaborador, o apoio nas decisões relativas à organização e gestão dos recursos humanos, a identificação de colaboradores cujo potencial permita o desempenho de funções de maior exigência e a identificação de critérios possibilitadores de uma maior eficácia da seleção e formação dos diferentes atores organizacionais.

2.6 Cargos e salários

Para Mazza *et al.* (2013), a administração de cargos e salários consiste em um conjunto de normas e de procedimentos estabelecidos pelas organizações para obter um sistema de salários justo a cada um dos cargos. Isso consiste no equilíbrio dos salários entre os diversos cargos da empresa; também é preciso um olhar para o ambiente externo, com vistas a manter certo equilíbrio em relação aos cargos e salários de outras empresas.

O sistema de remuneração tem como objetivo proporcionar ganhos ao empregado a ao empregador. Do ponto de vista do empregado, deve estimular um melhor desempenho no trabalho, no ponto de vista da organização, o sistema deve comprometer os empregados com os objetivos da organização, de maneira a trazer resultados que compensem os investimentos realizados (FRANÇA, 2007).

De acordo com Chiavenato (2000) ninguém trabalha de graça e também ninguém investe sem esperar algum retorno. O autor ainda diz que as pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados e que elas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhe traga algum retorno.

Para Spinola (2014), o processo de recompensar pessoas é constituído tanto pela remuneração, que é feita por meio de salários estabelecidos pela empresa para cada cargo existente, quanto por benefícios e incentivos que auxiliam e facilitam a vida do colaborador e ajudam na motivação, funcionando também como um atrativo a mais para que se sintam valorizados pela empresa.

Mesmo que muitas pessoas associam a remuneração com à motivação, não existe literatura acadêmica que comprove a questão (ROBBINS, 2002). Os que defendem essa posição consideram a motivação como sendo intrínseca ao indivíduo e, portanto, advém do relacionamento do indivíduo com a tarefa, sugerindo que uma pessoa intrinsecamente motivada se sente gratificada pela simples realização eficaz de uma tarefa, independente do recebimento ou não de recompensas para realizá-la.

De acordo com Vergara (citado por FERREIRA; VILAS BOAS, 2008) a motivação é uma característica individual, portanto o que condicionará as motivações de cada um, fazendo com que algumas pessoas se sintam extremamente motivadas a realizarem determinadas tarefas enquanto outras se tornam altamente desmotivadas realizando a mesma tarefa, serão as diferentes necessidades que possuem. Assim, utilizar o salário no processo de motivação é possível a partir da interação dele com os fatores cognitivos do indivíduo, sendo, portanto, preciso entender os valores da pessoa, o contexto em que ocorre a situação e, a partir dessas considerações, verificar como o salário pode contribuir para a criação de ambiente motivador (FERREIRA, 2006).

2.7 Dificuldades de implantação da gestão de pessoas nas MEP's

Conforme apontado por Pizolotto (2009), (*apud* SOUZA; VIEIRA; PACHECO, 2014) pode-se perceber que, nas micro e pequenas empresas, ainda não existe a preocupação com o planejamento das necessidades de pessoal. A forma de recrutamento utilizada é o recrutamento externo, não sendo comum nessas organizações um recrutamento interno, o que geraria maior satisfação do grupo, mostrando-lhes uma possibilidade de promoção e carreira. A seleção acontece, na maioria das vezes, por indicações e entrevistas. Quanto à integração de pessoal,

na maioria dessas organizações, não tem ocorrido e, nas poucas que utilizam essa prática, acontece em forma de ambientação, ou seja, a apresentação ao novo colaborador da estrutura organizacional e do grupo de trabalho.

O SEBRAE (1993), ao realizar estudos sobre indicadores de competitividade nas micro e pequenas indústrias, em uma amostra de 1.057 empresas, abordou algumas práticas de Recursos Humanos tais como formas de seleção, treinamento, remuneração, benefícios oferecidos e rotatividade de mão de obra.

De acordo com Palmeira (citado por Mazza *et al.* (2013), não é possível visualizar uma micro e pequena empresa com uma estrutura complexa de recursos humanos, uma vez que, para tal, é necessário um grande dispêndio de recursos financeiros, pois essa estrutura possui um elevado custo fixo. Mesmo assim, faz-se necessário que o gestor tenha noção da importância de gerir bem o recurso humano, a fim de alocar de forma eficiente os recursos de que dispõe.

Assim, Laforet (citado por SERPE, 2014), afirma que as pequenas empresas, ao demonstrarem dificuldades no desenvolvimento de novas tecnologias, treinamento de mão de obra especializada e obtenção de novos mercados, conseguem manter-se no mercado pela introdução de novas ideias, produtos e processos inovadores simples que significam sua sobrevivência a médios e longo prazo.

Um dos principais problemas vividos pela pequena empresa, segundo Pereira Junior e Gonçalves (citado por Leal (2012) é a dificuldade de se alcançar o mercado eficazmente com pouquíssimos recursos. Se, para as grandes empresas, que possuem recursos muito superiores aos das pequenas, é difícil manter-se duradoura no mercado, pode-se imaginar o quanto de criatividade e de persistência é necessário ao pequeno empresário para alcançar seus objetivos e cumprir suas metas.

3 METODOLOGIA

Para a realização do estudo, utilizou-se o método de revisão bibliográfica. Esse tipo de investigação disponibiliza evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e

síntese da informação selecionada, focando nas informações obtidas em material bibliográfico publicado (SAMPAIO, 2007). A base de dados utilizada foi o Google Acadêmico, limitando artigos publicados a partir do ano de 2012.

O procedimento de refinamento de dados foi feito a partir da utilização de palavras-chaves combinadas. Primeiro se utilizou a palavra de busca “Evolução” encontraram-se 20.800 artigos. Em seguida combinou-se a palavra anterior com as palavras “Recursos Humanos” e encontraram-se 16.700 artigos. Combinou-se ainda com a palavra “Recrutamento” refinou-se para 3.380 artigos, combinando as palavras anteriores com a palavra “Seleção” encontraram-se 2.300 artigos. Em conclusão, combinadas as quatro palavras com “MPE’s” encontraram-se 55 artigos”. Desse total, foram lidos os resumos e identificado os que apresentavam relação com o tema e o objetivo do trabalho; foram selecionados 22 artigos, que compõem a base de estudo na construção deste artigo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A área de recursos humanos é uma ferramenta importante de gestão dentro da organização e é, de fato, uma área essencial para ajustar os problemas encontrados no que se refere à gestão de pessoas e estratégia de negócio, de forma a criar possibilidades de enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. Sendo assim, é importante avaliar a maneira pela qual essa ferramenta é implementada dentro das micro e pequenas empresas, para atestar sua eficácia e distinguir os aspectos da sua necessidade.

Há questionamentos quanto à implantação da área de recursos humanos nas micro e pequenas empresa, os autores trazem apontamentos sobre sua importância, já que são práticas tradicionais de grandes empresas. Com isso, pode-se perceber que nas micro e pequenas empresas ainda não há preocupação com o planejamento das necessidades de pessoal. (PIZOLOTTO, 2009).

O reconhecimento da ligação entre o que acontece na gestão de recursos humanos e a *performance* da empresa, no entanto, não tem, necessariamente, implicações práticas imediatas. Wagar (1998) chama a atenção para o fato de que as relações positivas encontradas entre a

realização das empresas e o cuidado na gestão de recursos humanos podem induzir a recomendações, no sentido de as pequenas empresas aprenderem as práticas de gestão de recursos humanos com as corporações bem-sucedidas. No entanto, como a maior parte dessas investigações se realizaram em grandes empresas, tais generalizações devem ser consideradas com cuidado, já que as práticas das grandes empresas podem não ser adequadas às pequenas.

Quanto ao processo de recrutamento e seleção, conforme apontado por Pizolotto (2009), pode-se perceber que nas micro e pequenas empresas ainda não existe a preocupação com o planejamento das necessidades de pessoal e esse é dos pontos críticos citado pelos autores, para quem, em uma empresa de pequeno porte, a maioria investe em processos mais enxutos, busca mão de obra externa especializada ou por indicação, sem atentar para um processo ajustado à realidade e à cultura da empresa.

Consequentemente, entende-se que, com o enxugamento de tais processos, o risco de falhas aumenta, abrem-se brechas para uma rotatividade ou até mesmo para a desmotivação da equipe interna, que espera e está interessada em uma possibilidade de crescimento. Pensando nisso, o processo de recrutamento seleção deve ser eficiente, bem estruturando, independente do direcionamento do cargo para se alinhar à cultura da empresa e evitar a perda de tempo.

Outro ponto importante é o processo de treinamento. Pôde-se observar que ele é essencial, não só nas micro e pequenas empresas, mas em toda instituição que deseje mão de obra qualificada e preparada para atender o mercado. Os profissionais que são devidamente orientados e treinados sobre suas atividades e/ou funções têm melhor performance e se sentem mais motivados, evitam retrabalhos em algumas atividades e adaptam-se da melhor forma. Sendo assim, o treinamento é um instrumento administrativo de grande importância para o aumento da produtividade do trabalho. Como afirma Laforet (citado por SERPE, 2014), as pequenas empresas demonstram dificuldades em treinamento de mão de obra especializada e na obtenção de novos mercados, justamente pela falta de recursos.

Consequentemente, quando conseguem atrair e selecionar profissionais adequados ao perfil da vaga e conseguem capacitá-los, eles deverão passar por um processo de avaliação de desempenho, ou seja, um acompanhamento, para verificar se as atividades que estão sendo desenvolvidas estão feitas de forma efetiva. O processo de avaliar desempenho mensura de



forma precisa o desenvolvimento do empregado e como suas metas e atividades são atingidas, e desenvolvidas. O principal objetivo da avaliação de desempenho é apoiar o funcionário na melhoria da produtividade, da motivação e do desenvolvimento das capacidades.

No que concerne ao processo de avaliação de desempenho, a área de recursos humanos em pequenas e médias empresas lida com problemas relativamente diferentes. Ng e Maki (1993) apontam que áreas como o planejamento e final do desenvolvimento (formação, avaliação, orientação, carreiras) não são prioridade.

Conforme apontado por Pizolotto (2009), pode-se perceber que, nas micro e pequenas empresas, ainda não há preocupação com o planejamento das necessidades de pessoal. E não é possível visualizar uma micro e pequena empresa com uma estrutura complexa de recursos humanos, uma vez que, para tal, é necessário um grande dispêndio de recursos financeiros. No entanto, faz-se necessário que o gestor tenha noção da importância de gerir bem os recursos humanos, a fim de alocar de forma eficiente os recursos de que dispõe, entendendo que a implantação da área poderá contribuir de forma estratégica para a gestão do negócio e de pessoas, o que traz novas oportunidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de recursos humanos interfere de forma crucial no desenvolvimento da organização, principalmente no âmbito de metas, objetivos e desenvolvimento de seus profissionais. Observou-se que muitas das MPE's têm dificuldade na implantação dessa área, tanto pelo fato de terem uma estrutura pequena para implantar divisão de departamentos, quanto pelo fato de possuírem poucos recursos financeiros. Na maioria das vezes, as contratações passam por processos enxutos, utilizando uma entrevista informal ou por indicação de pessoas que já trabalham na empresa ou até mesmo a contratação de parentes, pela confiança de colocar alguém da família frente ao negócio.

Mesmo com toda essa forma de gerir, é importante salientar a importância do recrutamento e da seleção nessas pequenas empresas, pois são ferramentas importantes para a gestão de pessoas. Saber selecionar e recrutar bons funcionários garante êxito no sucesso da

empresa, com profissionais bem qualificados e com perfil semelhante ao cargo, o que evita uma contratação de fracasso.

É importante ressaltar que a política de RH dentro das pequenas empresas leva o colaborador a agir com mais profissionalismo e comprometimento, por deixar claro os objetivos e metas da empresa e mostrar que seu retorno, tanto profissional quanto pessoal, torna o trabalho mais satisfatório, deixando de ser um ambiente familiar ou amigável e tornando-se um ambiente profissional.

Em suma, para que a pequena organização consiga atingir o sucesso e manter-se no mercado, necessita contar com profissionais preparados, pessoas dispostas a oferecer o seu melhor, e mostrar seu potencial para que ambos, a empresa e o funcionário, alcancem os objetivos. E, para que isso ocorra, as MPE's precisam fazer um planejamento adequado por parte da área de RH, selecionar os profissionais e fazer com que eles busquem crescer dentro da organização, utilizando todos os recursos disponibilizados como treinamento, plano de cargos e salários e avaliações de desempenho.

Quanto as limitações desse trabalho incluem-se a pouca bibliografia disponível sobre a área de recursos humanos e MPE's, porém se faz importante produção justamente por se tornar possível material de pesquisa científica para futuras produções.

ABSTRACT

The objective of this work is to carry out a systematic review of the importance of the Human Resources (HR) area in micro and small companies (MPE's) in Brazil. Considering the theme and objective of the work, 22 articles were selected, which make up the study base in the construction of this article. The need to implement the human resources area was evident, as it is through this management policy that the best talents and the best in planning to achieve goals and objectives will be selected. Furthermore, the improvement in the area of recruitment and selection of new employees favors the provision of assertive strategies for effective organizational development.

KEYWORDS: Human Resources. Small business. Management.

REFERÊNCIAS

- ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 6023, de 21.11.2018**. Informação e documentação, trabalhos acadêmicos, apresentação. Rio de Janeiro,
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.
- BARAJAS, L. **Pequenas empresas, grandes realizações**. Rio de Janeiro: Editora Thomas Nelson Brasil, 2008.
- BARROS, M. de O. **Análise da estratégia de inserção das micro e pequenas empresas no comércio eletrônico no hipercentro de Belo Horizonte – MG – Brasil**. 2012. 194 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real - Portugal. 2012.
- BIAGGI, A.; VALENTIN, J. dos S.; GUIMARÃES, N. B.; LUIZETTO, T. H.; ARCENI, W. R.; VERRI, R. A.; PEREIRA, J. A. **Gestão por competências: dificuldades de implantação em uma pequena empresa da cidade de Barboza Ferraz - PR**. 2012. 9 f. **FAFIJAN**, Jandaia do Sul. 2012.
- BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 2.ed. São Paulo: Editora McGraw-Hill Ltda., 1995.
- CARVALHO, A. V. de. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Editora Pioneira, 1988.
- CASSANEGO JUNIOR, P.. **Ferramentas administrativas para micro e pequenas empresas**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de Santa Maria-RS, 2006
- CHIAVENATO, I. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. 2.ed. São Paulo: Editora Makron Books, 2000.
- DRENT, P. J. D. **Personnel Appraisal**. Nova Iorque: Editora John Wiley & Sons, 1984.
- ENGEMA. 2007. **Gestão de Recursos Humanos em micro e pequenas empresas: um enfoque de gestão ambiental e responsabilidade social para seu crescimento**. **X ENGEMA** – Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, Curitiba, 2007.
- FERREIRA, A. **Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, 2006.
- FERREIRA, A.; VILAS BOAS, A. A. **Gestão de Pessoas – Volume II**. Rio de Janeiro: Editora Cederj, 2008.

-
- FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Editora Atlas, 2007
- GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. **Pequena Empresa no Brasil.** São Paulo: Editora da USP 1995.
- HUALLEN, D. **A importância do RH nas pequenas empresas.** Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-do-rh-nas-pequenas-empresas/>, 2015. Acesso em março de 2021.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- LEAL, A. D. C. **Diagnóstico do processo de recrutamento e seleção na moinho Pão da Vida.** 2012. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2012.
- LIMA, A. P. Sócios e parentes: valores familiares e interesses econômicos nas grandes empresas familiares portuguesas. **Etnográfica**, Lisboa, v. III, n.1, 1999.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETIY, J.W. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Editora Makron books, 1997
- MARLOW, S.; PATTON, D. Managing the employment relationship in the small firm: possibilities for human resource management. **International Small Business Journal**, v. 11, n. 4, p. 57 - 64, 1993.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional estratégico.** 4.ed. São Paulo: Editora Futura, 2001
- MAZZA, A. M.; PANDOLFI, F. T.; CLARO, L. B.; MARTINS, P. L. P.; CARVALHO, L. G. de. A importância do departamento de recursos humanos em micro e pequenas empresas calçadistas da cidade de Franca – SP. 14 f. **Uni-FACEF**, Franca. 2013.
- MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations: A synthesis of research.** Englewood Cliffs, New Jersey: Editora Prentice-Hall, 1979.
- NG, I.; MAKI, D. Human resource management in the Canadian manufacturing sector. **International Journal of Human Resource Management**, 4 (4)-897-916., 1993
- NUNES, R. T. F. **A importância do profissional administrador na gestão das pequenas empresas familiares.** 2014. 92 f. Estágio Supervisionado (Graduação em Administração) – Universidade de Passo Fundo, Casca. 2014.
- PASCHOAL, L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Editora Qualitymark, 2006.

PIZOLOTTO, M. F.; DREWS, Gustavo Arno. *Gestão de pessoas*. Porto Alegre: Editora Unijuí, 2009.

REGINATTO, A. Paulo. **Equipes campeãs**: potencializando o desempenho de sua equipe. 2.ed. Porto Alegre: Editora SEBRAE/RS, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9.ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2002.

SAMPAIO, R.F. Estudos de revisão sistemática: Um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v.11, n.1, p. 83-89, jan/fev.2007.

SANTOS, C. M. **Estratégias das micro e pequenas empresas portuguesas para retenção de trabalhadores (estudo exploratório)**. 2015. 56 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa - Portugal. 2015.

SANTOS, C. R. M. dos.; MARCONDES, J. L.; STEIN, M. de L. T. Modelo de excelência da questão (MEG) aplicada a uma micro e pequena empresa. **Cadernos da Escola de Negócios**, Curitiba, v. 1, n. 12, p. 56-69, 2014.

SEBRAE **Indicadores de competitividade para micro e pequenas empresas industriais no Brasil**, Projeto Sebrae/UFRJ- IEI, Brasília: Sebrae, 1993.

SEBRAE–Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. **Lei geral da micro e pequena empresa** –conheça as mudanças, os procedimentos e os benefícios. São Paulo: Editora SEBRAE/SP, 2007.

SEBRAE–Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. **Pequenos negócios em números**. São Paulo: Editora SEBRAE/SP, 2016.

SERPE, L. F. **Proposta de metodologia de requisitos para a inovação em micro e pequenas empresas**. 2014. 113 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica do Paraná, Ponta Grossa. 2014.

SILVA, E. L. da. **Práticas de gestão de pessoas em micro e pequenas empresas**: um estudo no setor de gastronomia em Porto Alegre. 2014. 67 f. Tese (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2014.

SILVEIRA, N. L. Á. P. **Talentos humanos: a fonte do sucesso empresarial**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SOUZA, A. C. A. de.; VIEIRA, R. de C.; PACHECO, Y. G. **Recrutamento e seleção em micro e pequenas empresas**. 2014. 44 f. Monografia (Graduação em Administração) – FAPI, Pindamonhangaba. 2014.



SPINOLA, A. W. **Gestão de pessoas e tecnologia da informação: um estudo com as pequenas, médias e grandes empresas no ramo comercial na cidade de Santarém - Pará.** 2014. 135 f. Dissertação – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, Lisboa. 2014.

TREVISOL, A. **Análise de microempresas clientes do escritório Concatto na cidade de Arvorezinha - RS.** 2014. 110 f. Estágio Supervisionado (Graduação em Administração) – Universidade de Passo Fundo: Editora Soledade, 2014.

VALEN, L. N. V. **A gestão das micro e pequenas empresas familiares. Inovação: a chave para o sucesso empresarial.** 2014. 37 f. Monografia (Graduação em Administração) - FAPI, Pindamonhangaba. 2014.

VIVIAN, J.; PIZOLOTTO, M. F. **A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas de Três Passos/RS.** 2014. 77 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - UNIJUÍ, Três Passos/RS. 2014.

WAGAR, T.H. (1998). Determinants of human resource management practices in small firms: some evidence from Atlantic Canada. **Journal of Small Business Management**, 36 (2), 12-23.