

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

ANDRESSA CAROLINA DA SILVA BARBOSA

**A COMPREENSÃO DOS PEQUENOS EMPREENDEDORES ACERCA DA GESTÃO
DE PESSOAS ENQUANTO FERRAMENTA ESTRATÉGICA**

RECIFE
2022

A COMPREENSÃO DOS PEQUENOS EMPREENDEDORES ACERCA DA GESTÃO DE PESSOAS ENQUANTO FERRAMENTA ESTRATÉGICA.

Autor¹ – Andressa Carolina da Silva Barbosa

Autor² – Romilson Marques Cabral

RESUMO

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é uma das responsáveis pela excelência das organizações bem-sucedidas. Em vista disso, considera-se relevante analisar como a Gestão de Pessoas, utilizada de forma estratégica nas organizações de pequeno porte, pode contribuir para a sua sustentabilidade. O presente trabalho tem como objetivos específicos a) Compreender como o nível de conhecimento dos pequenos empreendedores influencia na visão que os mesmos possuem sobre a Gestão de Pessoas; b) Entender quais são as práticas voltadas para a Gestão de Pessoas aplicadas à realidade de pequenas empresas; e c) Verificar se as estratégias de Gestão de Pessoas, nas organizações de pequeno porte, tem contribuído para a sua sustentabilidade. O presente trabalho conta com uma pesquisa feita com 23 empresas de pequeno porte da Região Metropolitana do Recife, utilizando questões de múltipla escolha, discursivas e medidas na escala Likert. Quanto a sua metodologia, trata-se de um estudo descritivo de natureza empírico-teórica, utilizando uma abordagem de pesquisa quanti-qualitativa. Ao fim, a contribuição do presente estudo aponta a gestão de pessoas como uma ferramenta estratégica que de fato impulsiona os pequenos empreendimentos.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Pequenas Empresas. Estratégia.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas (GP) é uma área do conhecimento de grande valor no âmbito organizacional. Ela é fundamental para assegurar a qualidade e a adequação do ambiente para que os colaboradores construam relações saudáveis e recebam estímulos produtivos e inovadores. Além disso, investir em GP impacta todas as áreas da organização, seja de nível operacional, tático ou estratégico. Segundo Marras (2008), este investimento voltado para as pessoas faz com que as empresas contem com profissionais e equipes mais motivadas, criativas e engajadas.

Há uma vasta literatura disponível sobre o assunto, porém sua maior parte costuma privilegiar as grandes empresas e corporações, tendo em vista o tamanho e complexidade disponíveis para estudo (WOOD JUNIOR, 2004). Por esta razão, faz-se importante trazer à luz o segmento das pequenas empresas e sua relação com as técnicas de gestão do capital humano, principalmente quando se leva em conta seu destaque na economia brasileira, uma vez que as pequenas e médias empresas, segundo dados do SEBRAE (2018), se constituem em 99% das

¹ Estudante concluinte do Curso de Bacharelado em Administração da UFRPE. *E-mail:* andressabarbosacs@gmail.com

² Professor Orientador do Departamento de Administração da UFRPE. *E-mail:* romilson.cabral@ufrpe.br

empresas existentes, são responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) e por 62% dos empregos de carteira assinada do Brasil.

De acordo com a classificação do SEBRAE (2013, p.17), uma empresa de pequeno porte (EPP) que trabalha com prestação de serviços, foco deste trabalho, deve possuir de 10 a 49 empregados. Ainda segundo dados do SEBRAE (2021), a notória relevância das EPPs traz a necessidade de questionar como garantir que estas empresas possam se manter ativas e em crescimento, tendo em vista sua importância econômica. Deve-se agir ainda nos anos iniciais, pois de acordo com a pesquisa Sobrevivência de Empresas (2020), realizada com base em dados da Receita Federal e com levantamento de campo, a taxa de mortalidade das EPPs após cinco anos de sua abertura é de 29%. Em vista disso, passa-se a debater sobre o papel da Gestão de Pessoas enquanto possível solução nesta problemática, porém retorna a barreira da ausência de literatura suficiente que contemple o uso de GP em pequenas empresas.

Segundo Barros et al. (2011), as pequenas empresas possuem o hábito de negligenciar áreas como a de Gestão de Pessoas por não considerar que estes conhecimentos sejam realmente significativos. Em face ao exposto e considerando a importância das pequenas empresas para a economia do país, apresenta-se como o objetivo do presente estudo analisar como a Gestão de Pessoas, utilizada de forma estratégica nas organizações de pequeno porte, pode contribuir para a sua sustentabilidade. Além disso, a pesquisa também visa a) Compreender como o nível de conhecimento dos pequenos empreendedores influencia na visão que os mesmos possuem sobre a Gestão de Pessoas; b) Entender quais são as práticas voltadas para a Gestão de Pessoas aplicadas à realidade de pequenas empresas; e c) Verificar se as estratégias de Gestão de Pessoas, nas organizações de pequeno porte, tem contribuído para a sua sustentabilidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente revisão de literatura está composta por duas seções, das quais a primeira aborda o perfil das pequenas empresas brasileiras e de seus respectivos empreendedores; e a segunda trata da área de gestão de pessoas e suas estratégias, sendo estas voltadas para a realidade de pequenas empresas.

2.1 AS PEQUENAS EMPRESAS E SEUS EMPREENDEDORES

2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Quanto aos parâmetros que definem seu porte, tem-se dois critérios: número de funcionários ou faturamento anual bruto. O SEBRAE faz uma subdivisão em quatro segmentos para cada critério, sendo a Microempresa, Empresa de Pequeno Porte, Empresa de Médio Porte e Grandes Empresas. Integram o primeiro segmento: Microempreendedor Individual, Microempresa, e Empresa de Pequeno Porte. Do segundo segmento faz parte o Pequeno Produtor Rural. A segmentação pelo critério de faturamento segue a Lei Complementar 123/2006, também chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, indicando que empresas cujo faturamento anual esteja entre R\$360 mil e R\$4,8 milhões são consideradas de pequeno porte. Já o critério de número de funcionários difere entre os setores de comércio e serviços e o setor de indústria. As definições de acordo com cada divisão apresentada podem ser melhor observadas na TABELA 1, cujo enfoque é na Pequena Empresa, objeto de estudo do presente trabalho.

TABELA 1 – Definição de Estabelecimento Como Pequena Empresa Segundo Número de Funcionários

Tipo de Negócio	Número de Funcionários
Comércio e Serviços	De 10 a 49 empregados
Indústria	De 20 a 99 empregados

Fonte: Portal SEBRAE. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa (2013)

Ainda seguindo os dados fornecidos pelo SEBRAE, em último levantamento feito em Maio de 2020 pela Receita Federal do Brasil (RFB), as EPPs (Empresas de Pequeno Porte) possuem um total de 896.336 unidades abertas em todo país. A concentração se dá em maior número nas regiões Sul e Sudeste do país, assim distribuídas segundo o ranking: São Paulo (318.479), Minas Gerais (74.481), Rio de Janeiro (68.952), Rio Grande do Sul (65.534) e Paraná (53.532). O estado de Pernambuco se encontra na nona posição com 24.221 unidades registradas. Deste número, 10.330 se encontram no setor de Comércio, 9.563 no de Serviços, 2.539 em Indústrias, 1.617 em Construção Civil e 172 em Agropecuária.

Em Recife, ambiente foco deste trabalho, há 10.325 EPPs registradas, das quais 5.378 estão na área de serviços. Deste total 365 negócios se classificam como restaurantes e similares, que serão o objeto de estudo, ficando atrás apenas de construção de edifícios, com 376 unidades.

2.1.2 CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREENDEDORES DAS PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com o Sebrae, são criados anualmente no Brasil 1,2 milhões de novas empresas formais, sendo que a maioria delas se enquadra em pequenos negócios. Segundo o Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2011), há dois tipos de motivação para o surgimento destes empreendedores das pequenas empresas: a oportunidade e a necessidade.

Para Smith (1937), o empreendedor oportunista é motivado pelo reconhecimento de uma oportunidade. São pessoas que possuem formação técnica, experiência prática em negócios ou educação suplementar. Costumam agir quando identificam uma oportunidade, aplicando ferramentas e estratégias que visam o crescimento. Tendem a ser mais criativos, investindo em áreas pouco exploradas, já que normalmente os empreendimentos iniciais adquirem postura mais conservadora e menos arriscada.

Já o empreendedor por necessidade é dado pelo GEM (2011) como aquele cuja motivação está atrelada à falta de algo que seria saciado pela abertura do negócio, podendo ser isto a satisfação pessoal, realização profissional ou ainda, a mais comum, geração de renda. E em contextos sociais e econômicos não favoráveis, estes empreendedores correspondem a uma “parcela da população envolvida com o empreendedorismo por não ter outra opção de trabalho” (GEM. 2011, p. 89).

Pesquisas feitas pelo GEM em 2012 destacam que no empreendedorismo por oportunidade, os homens representavam 73,9% e as mulheres 64,5%. Outro fator apontado é de que o número de empreendedores por oportunidade é maior entre os jovens com maior grau

de escolaridade. Em contrapartida, os percentuais maiores de empreendedores por necessidade se encontram nos grupos com menores faixas de renda familiar e grau de escolaridade inferior.

Em levantamento feito em Maio de 2022 pela UGE, divulgado pelo SEBRAE, registra-se que 72% dos EPPs são pessoas brancas e 71% são homens, contra 21% para mulheres. A maioria possui entre 30 e 39 anos (35%) e tem ensino superior completo ou incompleto (62%). Nesta mesma pesquisa, quando foi questionado o principal motivo que levou os entrevistados a se tornarem Pequenos Empresários, as principais respostas foram ter conhecimento ou experiência na área em que empreenderam (52%) e vontade de abrir um negócio (26%). A maioria (52%) deste mesmo público disse ainda que antes de se tornarem Pequenos Empresários, eram empregados com carteira assinada. 69% têm sua atividade como única fonte de renda, sendo que 30,7% dos entrevistados possuem renda familiar de mais de R\$10 mil até R\$20 mil. Considerando estes valores, vale a pena apontar que a média do tamanho da família do Pequeno Empresário é de, aproximadamente, três pessoas.

Quanto aos motivos que levaram o EPP a regularizar o negócio, foram citados a vontade de ter uma empresa formal (49%), a possibilidade de emitir nota fiscal (11%) e a necessidade de obter ou aumentar renda (10%). É válido trazer a informação de que, para os que iniciaram na informalidade, cerca de 57% disseram que passaram até três anos nesta situação.

2.2 A GESTÃO DE PESSOAS E SUAS ESTRATÉGIAS

2.2.1 A GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (1999), a Gestão de Pessoas é tida como um conjunto de políticas e práticas necessárias para guiar os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo em seu trabalho as práticas de recrutamento de novos entrantes, seleção de talentos, treinamento adequado, recompensas e avaliação de desempenho. A área de gestão de pessoas teve sua história iniciada com o surgimento de associações sindicais na Europa durante a Revolução Industrial, com a luta por melhores condições de trabalho (LACOMBE, 2006). Anteriormente, os funcionários de uma empresa não eram vistos como pessoas, mas sim como componentes geradores de lucro, similares às máquinas.

Esta forma de pensar tem forte influência da Teoria da Administração Científica, iniciada por Frederick W. Taylor (1856 - 1915). Esta teoria foi responsável por uma revolução no pensamento administrativo e também pelo investimento em estudos de tempos e movimentos, a fim de melhorar a eficiência do trabalhador. A partir desta premissa, foram também propostos incentivos salariais e prêmios, pois tinha-se a ideia de que a única motivação das pessoas seria o interesse material e salarial, desconsiderando completamente a possibilidade de outros anseios. Tem-se assim o surgimento do termo “homo economicus” (AVILA, 2010).

Os comportamentos tidos como indevidos pelos gerentes eram vistos como resultados de defeitos na estrutura organizacional ou na sua implementação, mas não como comportamentos irracionais humanos. Portanto, era percebida apenas a necessidade de aperfeiçoar regras e estruturas (MOTTA, 2006). Ainda que a importância do comportamento humano não fosse devidamente levado em consideração na época, a Administração Científica argumentava sobre a carência de especialização e treinamento, apontando para a necessidade de um departamento de pessoal (DUTRA, 2006).

Ter essa percepção de que os operários da época eram “indivíduos limitados e mesquinhos, preguiçosos e culpados pela vadiagem e desperdício das empresas e que deveriam ser controlado por meio do trabalho racionalizado e do tempo padrão” Neto (2017 p.47) só foi se

alterando a partir de experiências como a desenvolvida por Elton Mayo em 1927, considerada pioneira no campo do comportamento humano no trabalho. A experiência feita na fábrica da Western Electric (empresa americana de engenharia elétrica) objetivava estudar a influência da iluminação na produtividade e nos níveis de fadiga e acidentes.

Porém, durante o desenvolvimento da pesquisa, também foi possível observar como fatores psicológicos e sociais interferiram no produto final. Este foi, então, o ponto de partida para o surgimento da Escola de Relações Humanas (GIL, 2007). Ao passo em que as teorias evoluíam, o ser humano começou a ser visto como um complexo de necessidades e um fator que poderia proporcionar vantagem competitiva. Desta forma, juntamente às mudanças políticas, tecnológicas e econômicas ao fim do século XX, o comportamento do indivíduo com a organização ganhou importância e se tornou fonte de estudo (LACOMBE, 2006).

Além dos conceitos propostos pela Escola de Relações Humanas, surge ainda o “homo complexus”, cujas necessidades são múltiplas e transcendem a demanda por associação ou filiação a grupos informais (MOTTA, 2006). A Escola de Relações Humanas foi responsável por trazer à luz o conhecimento de base acerca da complexidade do comportamento e seu impacto na organização e em seus resultados, mas ela ainda enxerga o ser humano de forma muito simplista e padronizada, anexando a ele uma personalidade quase que passiva ao invés de reativa, o que se assemelha muito com os entendimentos já ultrapassados da Escola Clássica. (MAXIMIANO, 2005). Em seu artigo, “Uma Teoria da Motivação Humana” Maslow (1943), vislumbra o homo complexus apresentando quatro características que devem ser observadas no campo do comportamento organizacional. São elas: necessidades múltiplas e complexas, desejo de autodesenvolvimento e realização; autonomia de pensamento; trabalho como fornecedor de sentido à existência (MOTTA, 2006).

Este é um dos pontos que demonstra a constante evolução do pensamento acerca do papel da área de Gestão de Pessoas e qual seu impacto nos resultados finais, servindo como um guia fundamental para o sucesso da empresa e geração de vantagem competitiva (PFEFFER, 1994). Observa-se que atualmente o foco não recai apenas sobre a tecnologia, o mercado e elementos básicos do processo, pois os gestores já compreendem o fator humano como um recurso valioso.

No Brasil, a Gestão de Pessoas passa a ser uma preocupação de forma análoga com o surgimento das questões sobre o trabalho. Fatores como a industrialização, urbanização e modernização marcaram o país desde 1950, sendo estas as principais formas encontradas pelo Governo para aumentar a taxa de crescimento da economia do país (BAER, 1996).

De acordo com Wood Junior (2004), a industrialização foi a porta de entrada para que a Gestão de Pessoas se estendesse para as empresas brasileiras. O autor cita ainda outros três movimentos responsáveis pela popularização das práticas: criação, consolidação e desenvolvimento de estatais; formação de grandes grupos nacionais; e o aumento na vinda de empresas estrangeiras no país. Ao passo em que a Gestão de Pessoas passou a ser reconhecida enquanto necessidade nas organizações brasileiras, surgiu também a falta de profissionais qualificados desta área. Houve então o desafio acadêmico de aproximar as Ciências Sociais da Administração, a fim de tornar as relações de trabalho um agente de peso no papel da gestão.

No Brasil, estudos acerca desta temática tiveram suas primeiras publicações em meados dos anos 1980, enquanto outros relacionados à inovação e mudança organizacional surgiram apenas dez anos depois, entre meados dos anos 1990 e início dos anos 2000 (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019). Segundo Amorim (2019, p.219) “o processo de implementação é um empreendimento complexo, muitas vezes mais complexo do que o próprio desenvolvimento da prática em si”. A aceitação das novas formas de administração visando o trabalhador como um ser complexo, ao mesmo tempo em que também é um capital da empresa, foi lenta, mas a partir

do momento em que foram feitas literaturas adaptadas para a realidade do país, a evolução dos pensamentos e dos modelos de gestão se tornou menos demorada. Ainda conforme o autor, “o convencimento pela paciência e tolerância é tarefa de difícil apreensão nas organizações” (AMORIM, 2019, p.221).

2.2.2 AS ESTRATÉGIAS EM GESTÃO DE PESSOAS

O conceito de estratégia não é algo bem definido, pois varia de acordo com os autores, não havendo uma definição única (MINTZBERG, 2009). Consultando a literatura disponível e suas diversas definições, pode-se resumir dizendo que a estratégia é a coordenação de metas, políticas, recursos e ações necessárias e adequadas para que se alcance determinado objetivo em certo prazo. CHANDLER (1962); LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS e GUTH (1965); ANSOFF (1965); KATZ (1970); ANDREWS (1971); STEINER e MINER (1977), HAX e MAJLUF (1988); QUINN (1980).

Uma estratégia geral de negócios é composta por diversos componentes, dentre eles está o capital humano. Por esta razão, a Gestão de Pessoas também deve ser um elemento-chave. Porém, este reconhecimento da área como uma ferramenta estratégica ainda é recente, e isto pode ser observado na Tabela 2, elaborada por Marques (2011, p. 10), que demonstra as cinco fases evolutivas da gestão de pessoal, sendo a última fase a estratégica.

TABELA 2– Evolução do RH

Contábil	Antes de 1930
Legal	1930 a 1950
Tecnicista	1950 a 1965
Administrativa	1965 a 1985
Estratégica	1985 até hoje

Fonte: Marques (2011, p. 10).

Juntamente com esta mudança, surgiram os novos desafios da área e a necessidade de se adaptar às demandas internas das organizações no que diz respeito ao relacionamento interpessoal, para desta forma elaborar uma estratégia condizente com a nova realidade. Franco (2008, p. 26) aponta como os principais desafios da nova gestão de pessoas enquanto ferramenta estratégica: a saída de um modelo autocrático para um modelo baseado na flexibilidade; a obtenção de uma velocidade de resposta maior; estabelecimento de uma cadeia de valor voltada para o gerenciamento; entrega de produtos e serviços de maior valor agregado; e o comprometimento das pessoas.

Arelado a isso, Robbins et al. (2013) aponta os pilares da gestão estratégica de pessoas, englobando as técnicas desenvolvidas na área para lidar com esses desafios. Seriam estes pilares

a motivação, a liderança, a comunicação e o desenvolvimento. É através destes fatores, adaptados para diferentes modelos organizacionais, que se faz possível o uso da gestão de pessoas como ferramenta estratégica para impulsionar o rendimento dos colaboradores e, ainda, gerar vantagem competitiva. (ROBBINS et al., 2013). Porém, é necessário entender quais das ações de gestão de pessoas são mais adequadas para gerar competitividade na realidade das pequenas organizações.

2.2.3 AS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS

Em um cenário mais atual, é comum que as empresas procurem estar alinhadas com suas diretrizes estratégicas para atrair, desenvolver e reter pessoal cujo perfil está de acordo com o desejado. Há também uma valorização de profissionais mais flexíveis e reativos que busquem autoconhecimento e sejam capazes de gerir sua própria carreira. (FREITAG; OHTSUKI; FERREIRA, 2012).

Na realidade de uma pequena empresa, esses modelos convencionais nem sempre são os mais adequados. Considerando seu porte e número reduzido de funcionários, estas ações se tornam complexas além do necessário, podendo ser prejudicial para o negócio. Segundo Gonçalves e Koprowski (1995), uma forte característica das pequenas empresas é a gerência por parte do proprietário ou seus familiares, sem que haja uma administração especializada, e também a presença de relações pessoais mais estreitas entre o dono e seus empregados, clientes e fornecedores.

Tem-se então uma grande problemática na gestão das pequenas empresas, uma vez que dentre os fatores condicionantes à mortalidade desses negócios estão óbices comunicativos ligados justamente a falta de especialização adequada, da mesma forma que o ambiente de negócios desfavorável, crise econômica, alta carga tributária e forte concorrência também exercem influência direta neste ponto. (SALES; BARROS; PEREIRA, 2011).

Sendo assim, é importante que o pequeno empreendedor tenha preparo para lidar com os diversos elementos administrativos que afetam seu negócio, inclusive os seus colaboradores. Alguns meios para que se tenha acesso a essa qualificação são fornecidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que trabalha desde 1972 em prol do desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de pequeno porte. Faz parte de sua cartela de serviços, por exemplo, a promoção de cursos de capacitação em diversas áreas administrativas, inclusive Gestão de Pessoas.

Prova de seu impacto e importância na economia brasileira pode ser apontado por um levantamento feito pelo SEBRAE no período entre julho de 2020 e julho de 2021, momento em que o país estava sendo assolado pela pandemia da Covid-19, em que os resultados demonstram que os pequenos negócios foram responsáveis pela criação de 2.094.812 vagas com carteira assinada, representando cerca de 71,8% dos postos abertos no país durante o mesmo período.

Após explicitar o que justificaria a necessidade de cuidado com a sobrevivência de uma pequena empresa para o cenário econômico brasileiro, é viável dar continuidade à discussão acerca da desatenção com a área de Gestão de Pessoas por parte de seus gestores, que seria um dos motivos para sua decadência como foi previamente apontado. Pode-se provar este descuido através de Barros et al. (2011), que evidencia em seu trabalho este hábito de negligenciar muitos destes conhecimentos por não considerá-los significativos.

Como dito anteriormente, os modelos utilizados em grandes organizações não são cabíveis na realidade das pequenas. De acordo com Cardon e Stevens (2004), no caso das empresas de pequeno porte, o foco deve ser direcionado para atividades como gerenciamento,

preparação, administração de conflitos e sistema de recompensas. Estas ações são uma forma de gerar vantagem competitiva para as Empresas de Pequeno Porte.

Kupfer e Hasenclever (2002) descrevem a competitividade como “a capacidade de formular e implementar estratégias que permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Segundo estudos, pequenas empresas podem gerar vantagem competitiva através dos recursos humanos, uma forma que é rara e difícil de imitar para os concorrentes, mas que ainda se encontram ao alcance destas organizações. (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001).

Apesar da significativa pesquisa na área de Gerenciamento de Recursos Humanos em grandes empresas, pouco tem sido feito para testar relacionamentos semelhantes em pequenas empresas (HENEMAN; TANSKY; CAMP, 2000). Porém, há evidências que sugerem que a gestão de recursos humanos, utilizada de forma estratégica, desempenha um papel no desenvolvimento das pequenas empresas. Por exemplo, nos estudos de Hess (1987) e de Hornsby e Kuratko (1990), é mostrado que proprietários de pequenas empresas citam questões de recursos humanos, incluindo recrutamento, motivação e retenção, como as principais questões com as quais lidam na gestão de suas organizações, sendo estas também impulsionadoras de desempenho. (HENEMAN; TANSKY; CAMP, 2000).

Welbourne e Cyr (1999), usando uma amostra de pequenas empresas de alta tecnologia e crescimento rápido, descobriram que ter um gerente sênior de RH na equipe resultou em um melhor desempenho na forma de crescimento e sobrevivência. Welbourne e Andrews (1996) também comprovaram que dar maior valor aos funcionários em empresas iniciantes estava relacionado à sobrevivência a longo prazo da empresa. Além disso, Collins e Clark (2003) descobriram que as práticas de RH estavam relacionadas também ao desempenho financeiro em empresas menores.

A partir deste ponto, faz-se necessário que haja um entendimento acerca da visão que os pequenos empreendedores possuem sobre a necessidade e a importância da Gestão de Pessoas de forma mais científica e menos tácita e empírica. Buscou-se analisar, então, como a Gestão de Pessoas, utilizada de forma estratégica nas organizações de pequeno porte, pode contribuir para a sua sustentabilidade. Bem como compreender como o nível de conhecimento dos pequenos empreendedores influencia na visão que os mesmos possuem sobre a Gestão de Pessoas; entender quais são as práticas voltadas para a Gestão de Pessoas aplicadas à realidade de pequenas empresas; e verificar se as estratégias de Gestão de Pessoas, nas organizações de pequeno porte, tem contribuído para a sua sustentabilidade

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS MÉTODOS

O presente estudo é de natureza empírico-teórica e foi desenvolvido através de uma abordagem de pesquisa quali-quantitativa. De forma breve, a pesquisa qualitativa pode ser “qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 23). Este método é essencialmente interpretativo, buscando entender os fenômenos de acordo com os significados a eles atribuídos pelas pessoas que participam do estudo (DENZIN; LINCOLN, 2018). É importante salientar, também, que este método busca conhecer a essência de um fenômeno através da experiência de um determinado grupo, a fim de compreender os processos (GIL, 2021, p. 15)

Já a pesquisa quantitativa busca analisar de forma objetiva uma realidade externa, permitindo que a teoria possa ser observada de forma concreta (TERRENCE, 2006). Para Aliaga e Gunderson (2002), este modelo de pesquisa explica os fenômenos através da coleta de dados numéricos, estes que serão analisados por meio de métodos matemáticos. Sendo assim, pode-se afirmar que a pesquisa quantitativa busca passar mais segurança acerca das inferências obtidas, evitando equívocos (RICHARDSON, 2008).

Apesar dos dois métodos serem distintos, eles não se excluem. Pesquisas de método misto se tornaram populares após a legitimidade percebida com seu uso, possibilitando uma maior compreensão do tema trabalhado por meio de diferentes aspectos, unindo os pontos fortes dos dois modelos (CRESWELL, 2010). Sendo assim, o uso da abordagem quali-quantitativa minimiza a subjetividade dos resultados ao mesmo passo em que os aproxima dos objetivos do estudo, garantindo mais credibilidade (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014).

A classificação desta pesquisa quanto ao seu objetivo é dada como um estudo descritivo, cujo procedimento de coleta foi a pesquisa de levantamento, por meio de um questionário online. Para Gil (2007, p. 52), os estudos descritivos são os que mais se adequam aos levantamentos. O mesmo autor descreve a pesquisa de levantamento de campo como um método caracterizado por sua abrangência e precisão, mas que não visa a obtenção de dados em profundidade (GIL, 2021, p.49).

3.2 DESCRIÇÃO DA PESQUISA

O objetivo deste estudo foi analisar como a Gestão de Pessoas, utilizada de forma estratégica nas organizações de pequeno porte, pode contribuir para a sua sustentabilidade. Além disso, a pesquisa também visa a) Compreender como o nível de conhecimento dos pequenos empreendedores influencia na visão que os mesmos possuem sobre a Gestão de Pessoas; b) Entender quais são as práticas voltadas para a Gestão de Pessoas aplicadas à realidade de pequenas empresas; e c) Verificar se as estratégias de Gestão de Pessoas, nas organizações de pequeno porte, tem contribuído para a sua sustentabilidade

Para tal, foram prospectadas, na região metropolitana do Recife, um total de 23 empresas de pequeno porte — selecionadas pelos critérios de acessibilidade e tipicidade — do ramo de serviços, nos segmentos de restaurantes e similares, contendo de 10 a 49 empregados. A coleta de dados foi feita através de questionário online (Apêndice A) contendo quatro questões que visam traçar o perfil das organizações e outras 15 questões para investigação do comportamento, das quais sete são de múltipla escolha, uma é discursiva e as outras seis possuem a opção de resposta do tipo Likert, variando de um a sete, sendo um equivalente a “Discordo Completamente” e sete equivalente a “Concordo Completamente”. A busca pelos participantes e a coleta dos dados foram feitas no período de Agosto de 2022 a Setembro de 2022, apresentando um total de 23 respostas, das quais foram avaliadas também a frequência.

A escolha deste modelo desenvolvido por Rensis Likert em 1932 se deu ao fato de que ele possui facilidade de entendimento e aplicação, bem como à sua capacidade de adaptação a diferentes necessidades nos mais diversos projetos de pesquisa (EDMONDSON, 2005; HODGE; GILLESPIE, 2003). Além disso, Camparo (2013) aponta a escala Likert como uma ferramenta popular na mensuração de atitudes, sendo ideal para o presente tipo de estudo.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados quantitativos resultantes da pesquisa foram analisados usando as técnicas utilizadas pela estatística descritiva, a fim de fazer uma caracterização dos indivíduos estudados. Segundo Costa (2011, p.19), a estatística descritiva é composta por um conjunto de técnicas que podem servir para planejar, organizar, coletar, resumir, classificar, apurar, descrever, comunicar e analisar dados, independente do recurso visual utilizado para sua demonstração.

Já para os dados qualitativos, foi utilizada a Análise de Conteúdo. Para Bardin (2011), esta técnica consiste em um conjunto de instrumentos metodológicos que são aplicados a diversos conteúdos. Através dos dados é chegado em uma resolução por meio de dedução, também chamada de inferência.

Para Cooper e Schindler (2003) o argumento deste estudo é de caráter dedutivo, uma vez que tira conclusões a partir de uma ou mais ocorrências particulares ou de determinadas evidências. Enquanto a conclusão explica os fatos, os fatos servem de base para a conclusão.

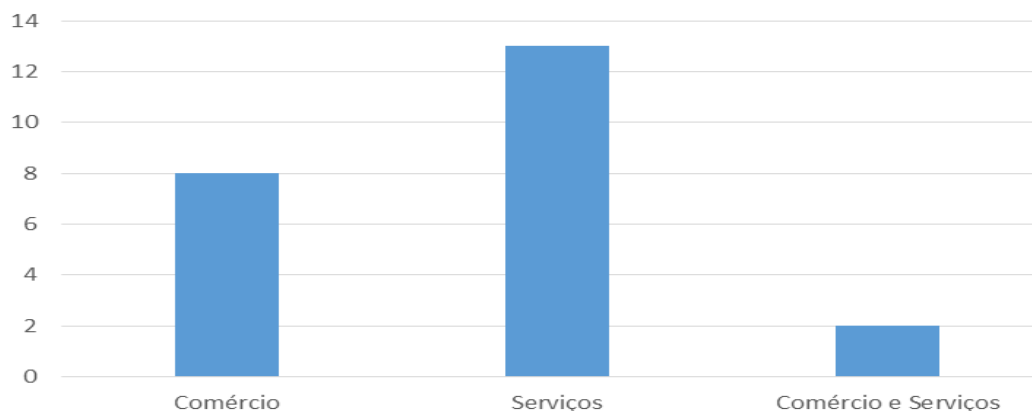
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao total, 23 respostas foram coletadas. Nesta parte do trabalho serão expostos e discutidos os resultados do questionário, e, a fim de garantir uma melhor compreensão, foi dividida em três seções, da seguinte forma: a primeira seção diz respeito às informações gerais obtidas pelo questionário, analisando cada questão levantada e observando o comportamento dos entrevistados de forma conjunta. A segunda seção trata das respostas individuais, buscando entender as particularidades de cada organização. A terceira e última apresenta os resultados da pesquisa, trazendo um comparativo com outros estudos já mencionados neste trabalho.

4.1 O PERFIL DAS EMPRESAS INVESTIGADAS

No gráfico abaixo observa-se o resultado da primeira questão, a respeito do ramo de atuação das organizações entrevistadas.

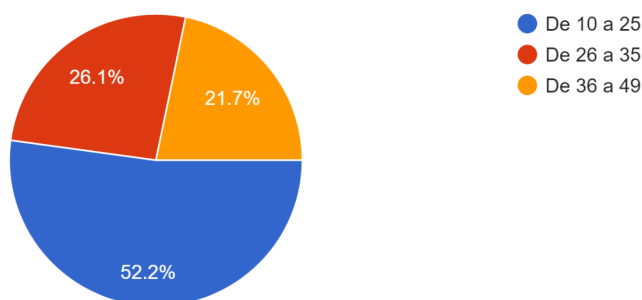
Figura 1 - Ramos de Atuação



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O estudo foi limitado ao setor alimentício (restaurantes, bares e mercados, por exemplo). Do total, oito atuam no ramo de comércio, 13 atuam na área de serviços e dois possuíam um empreendimento pertencente a ambos os ramos. Em seguida, foi questionado sobre o número de funcionários. É válido ressaltar que os números máximo e mínimo definidos na alternativa são baseados na definição do SEBRAE (2013) quanto ao porte de uma Pequena Empresa, sendo de 10 a 49 funcionários para os setores de comércio e serviços.

Figura 2 - Número de Funcionários

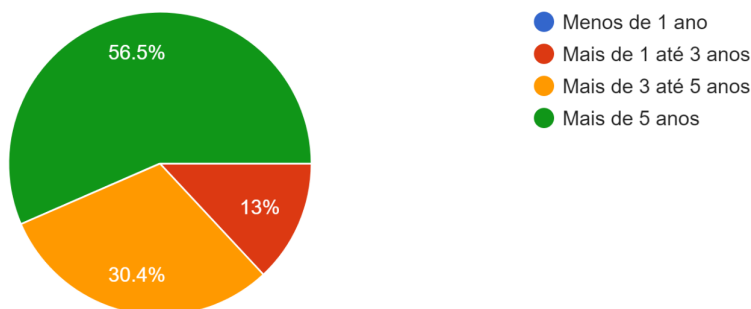


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Quanto ao número de funcionários, as informações obtidas mostram que 12 das empresas participantes da pesquisa possuem de 10 a 25 funcionários, seis possuem de 26 a 35 e, por fim, cinco contam com um número de funcionários que varia de 36 a 49.

Também foi questionado o tempo de existência da empresa, dando preferência a identificar a diferença entre os que se encontram nos cinco primeiros anos, considerados os anos decisivos para a sobrevivência de uma empresa, e os que já passaram desta fase.

Figura 3 - Tempo de Existência da Empresa

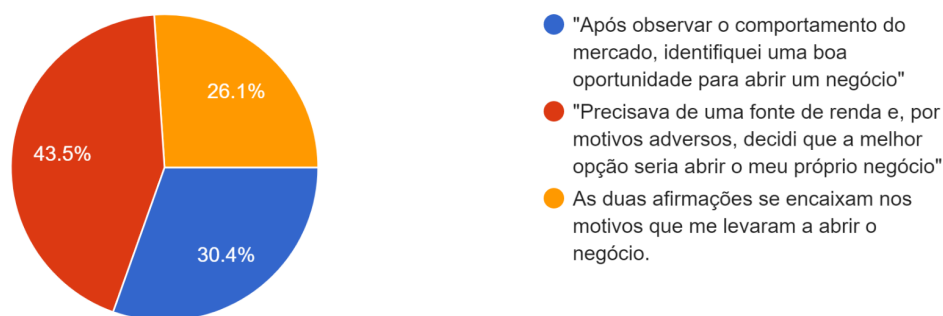


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Foi constatado que três das entrevistadas possuem de um a três anos, enquanto que sete têm entre três e cinco anos. A grande maioria se encontra na porcentagem das organizações com mais de cinco anos de existência, sendo 13 dos 23 entrevistados.

A pergunta seguinte buscou entender o perfil dos entrevistados enquanto empreendedores por necessidade ou por oportunidade, dando ainda uma terceira opção que agrupa os dois casos.

Figura 4 - Motivo para a Criação da Empresa

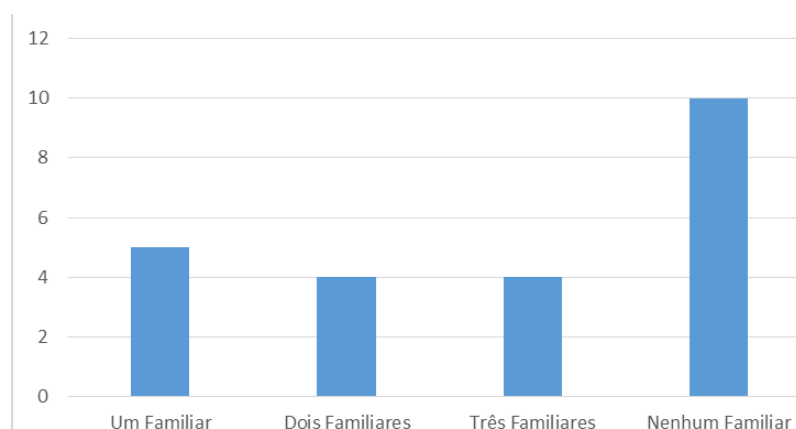


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Para isto, foram dadas três afirmações, cada uma correspondendo a um dos perfis, e os entrevistados escolheram a que mais se assemelhava aos seus motivos. Sendo assim, foi percebido que sete deles possuem o perfil de um empreendedor por oportunidade, dez se encaixam como empreendedores por necessidade e os seis restantes se encontram nos dois grupos.

Outro dado importante para os resultados do presente estudo diz respeito ao número de familiares atuando na empresa, seja na gestão ou nas demais funções.

Figura 5 - Familiares Trabalhando na Empresa



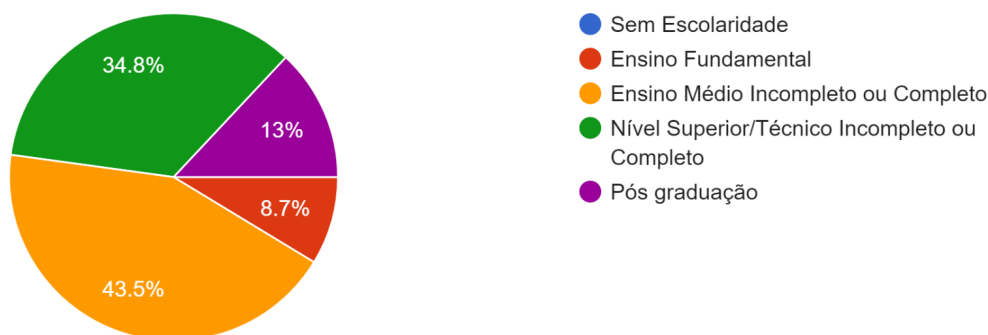
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Observa-se que cinco destes empreendimentos possuem um familiar como colaborador. Quatro possuem dois parentes em sua composição e outros quatro possuem três parentes. Em

contrapartida, as dez empresas restantes não possuem nenhum familiar exercendo quaisquer funções na organização.

Uma outra informação coletada na pesquisa foi o nível de formação educacional dos empreendedores. Todos os entrevistados possuem algum nível de escolaridade.

Figura 6 - Nível de Formação

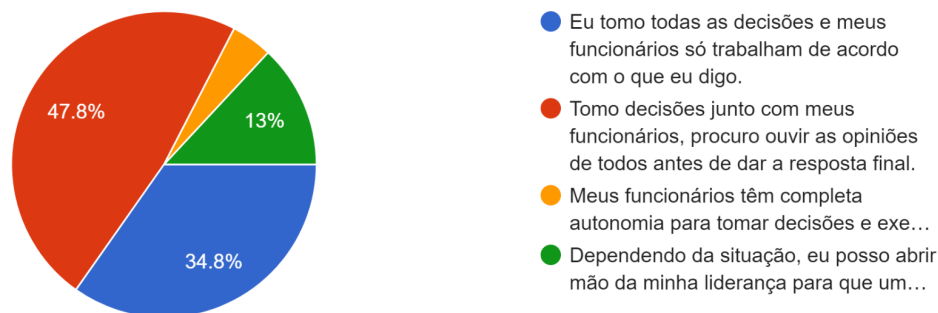


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Dois deles possuem apenas o Ensino Fundamental completo, dez têm o Ensino Médio — completo ou incompleto —, oito apontaram ter Nível Superior ou Técnico também completo ou incompleto e, por fim, três deles possuem pós-graduação.

Ainda sobre o perfil do pequeno empreendedor, desta vez fazendo ligação com a gestão de pessoas, a questão seguinte buscou observar o tipo de liderança exercida por meio de afirmações, das quais o entrevistado escolheu a que mais se assemelhou ao seu comportamento. Os estilos de liderança, de acordo com White e Lippitt (1960) podem ser separados em três: Autoritário, Democrático e Liberal. Mais a frente, surgiu ainda um novo estilo de liderança, a Situacional, teorizada por Hersey e Blanchard (1969).

Figura 7 - Estilo de Liderança

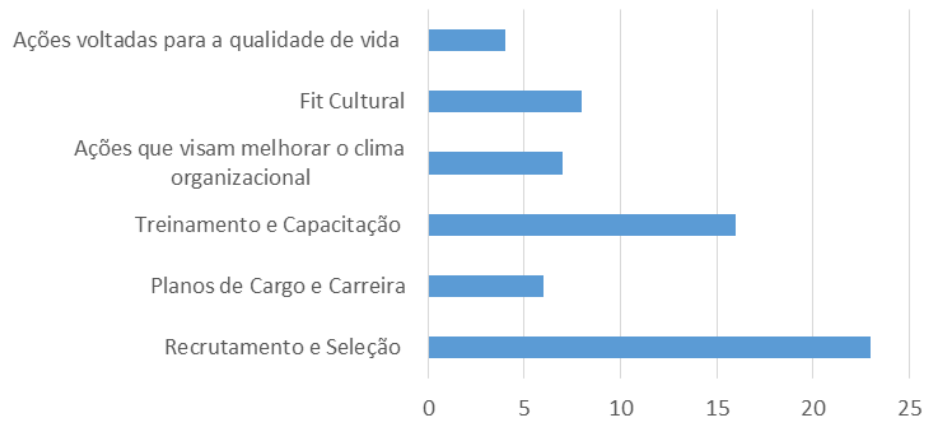


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A primeira afirmativa representa um modelo Autoritário, e esta foi escolhida por oito entrevistados. A segunda é equivalente ao modelo Democrático, sendo a alternativa escolhida por onze empreendedores. Em seguida, a afirmação que representa o modelo Liberal, escolhida por apenas uma pessoa. Por fim, os três restantes optaram pela última afirmação, representante do modelo Situacional.

Para observar o uso da Gestão de Pessoas nas organizações, questões sobre ferramentas desta área também foram feitas.

Figura 8 - Práticas de GP Utilizadas na Empresa

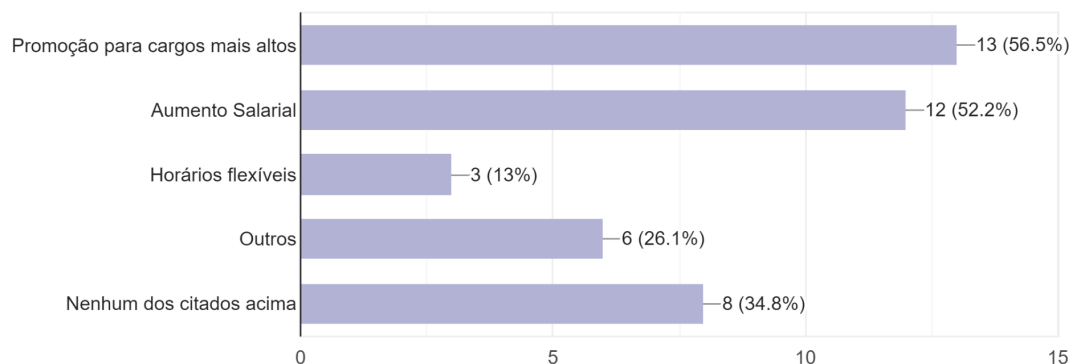


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Nesta questão, foram dadas opções de práticas características da GP e pedido que fossem escolhidas as que são ou já foram utilizadas. Todos os 23 afirmaram fazer recrutamento e seleção em suas empresas. Do total, 16 afirmaram fazer treinamento e capacitação, oito fazem o fit cultural com seus colaboradores, sete promovem ações de melhoria do ambiente organizacional, seis possuem planos de cargo e carreira e, por fim, quatro promovem ações voltadas para a qualidade de vida dos funcionários.

Ainda sobre os comportamentos ligados à Gestão de Pessoas, os entrevistados foram questionados acerca dos tipos de incentivos oferecidos.

Figura 9 - Incentivos Oferecidos

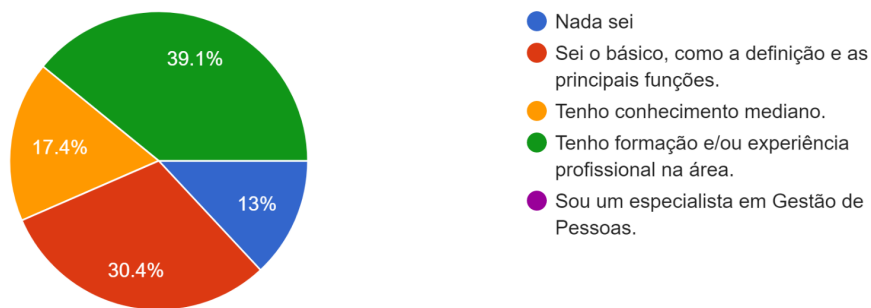


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Dos 23, 13 oferecem promoções para cargos mais altos, 12 oferecem aumento salarial e três contam com a possibilidade de horários flexíveis. Seis ainda afirmaram oferecer outros benefícios (não especificados), porém oito dos entrevistados alegaram não oferecer nenhum tipo de benefício.

Sobre o nível de conhecimento dos entrevistados acerca da área de Gestão de Pessoas, os resultados se mostraram da seguinte forma:

Figura 10 - Nível de Conhecimento sobre GP

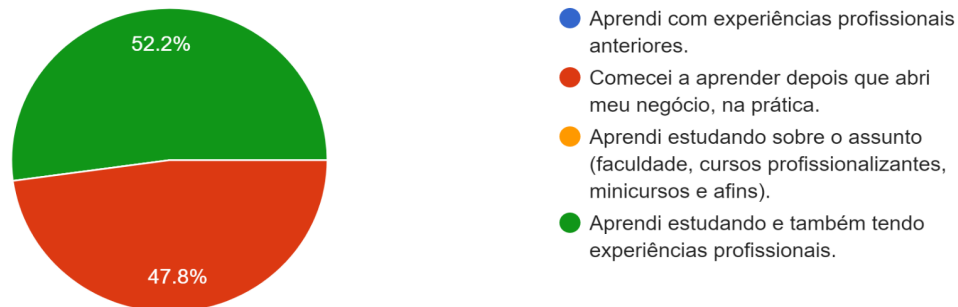


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Nove dos entrevistados possuem formação e/ou experiência profissional na área, enquanto quatro afirmaram ter conhecimento mediano. Três deles disseram não saber nada e sete possuem conhecimento básico. Nenhum dos entrevistados era um especialista em Gestão de Pessoas.

Na questão seguinte, buscou-se identificar um novo fator com relação ao perfil do pequeno empreendedor, questionando a origem dos conhecimentos sobre GP dos participantes da pesquisa, tendo como resposta o resultado indicado no gráfico abaixo:

Figura 11 - Como Aprendeu Sobre GP



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

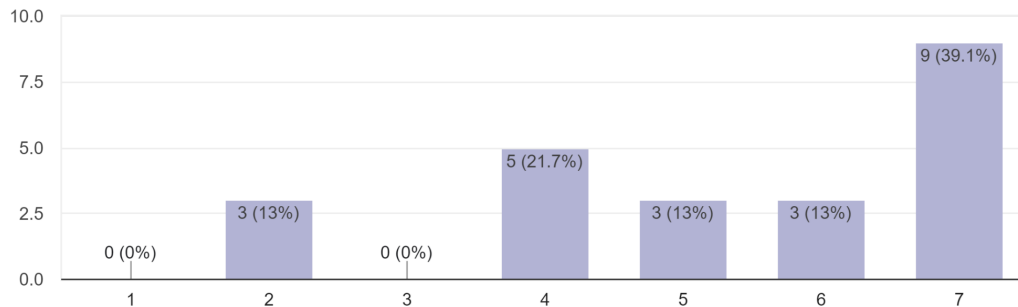
Apesar de terem sido oferecidas quatro opções de respostas, apenas duas delas foram escolhidas. A maioria, sendo 12 dos entrevistados, afirmaram que aprenderam estudando e

também tendo experiências profissionais. Os 11 restantes responderam que começaram a aprender apenas quando abriram seu negócio, de forma prática.

Para observar melhor a visão que os pequenos empreendedores possuem acerca da Gestão de pessoas de forma estratégica, foram propostas sete afirmações que mostram o impacto que o comportamento, bem-estar e relações dos colaboradores dentro da organização possuem nos resultados e, conseqüentemente, no crescimento da empresa.

Como dito anteriormente, foi utilizada a escala Likert para obtenção das respostas, sendo 1 equivalente a “Discordo Completamente” e 7 equivalente a “Concordo Completamente”. A primeira afirmação feita foi “Os meus funcionários são essenciais para o crescimento do meu negócio. Por isso, sempre me preocupo com o desenvolvimento e o bem-estar deles na empresa.”, obtendo como resposta os resultados mostrados na imagem abaixo:

Figura 12 - “Os meus funcionários são essenciais para o crescimento do meu negócio. Por isso, sempre me preocupo com o desenvolvimento e o bem-estar deles na empresa.”

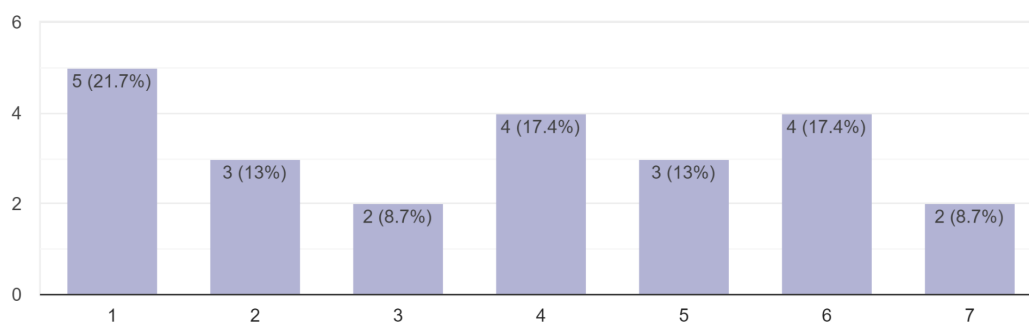


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Nove dos respondentes concordam completamente com a afirmação, seguido por cinco que marcaram o 4, opção considerada neutra. Nenhum deles escolheram as opções 1 (discordo completamente) e 3 (discordo). Por fim, três afirmaram que concordam (6), mais três afirmaram que concordam parcialmente (5) e, por último, três afirmaram discordar (2). Pode-se concluir que grande parte dos pequenos empreendedores entrevistados não apenas compreendem os funcionários como elementos-chave para o crescimento da empresa como também se preocupam com seu bem-estar.

A afirmação seguinte foi “As funções exercidas na empresa são flexíveis, cada membro exerce várias atividades”, obtendo os seguintes resultados:

Figura 13 - “As funções exercidas na empresa são flexíveis, cada membro exerce várias atividades”

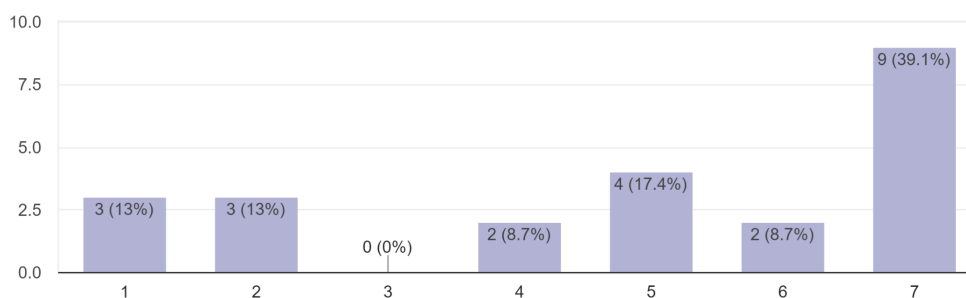


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Cinco dos respondentes discordaram completamente desta afirmação. Quatro deles foram neutros (4) e outros quatro concordaram (6). Três respondentes discordam (2), outros três concordam parcialmente (5), dois discordam parcialmente (3) e, por fim, apenas dois concordaram completamente (2). É possível observar que nesta questão as respostas foram bem mais variadas em comparação às anteriores. Ainda assim, percebe-se que a maior concentração está nas respostas que apontam uma baixa flexibilização das atividades exercidas na empresa.

A próxima afirmação feita foi “O bem-estar dos meus funcionários reflete diretamente nos resultados da empresa”, e as respostas ficaram distribuídas como mostrado no gráfico a seguir.

Figura 14 - “O bem-estar dos meus funcionários reflete diretamente nos resultados da empresa”



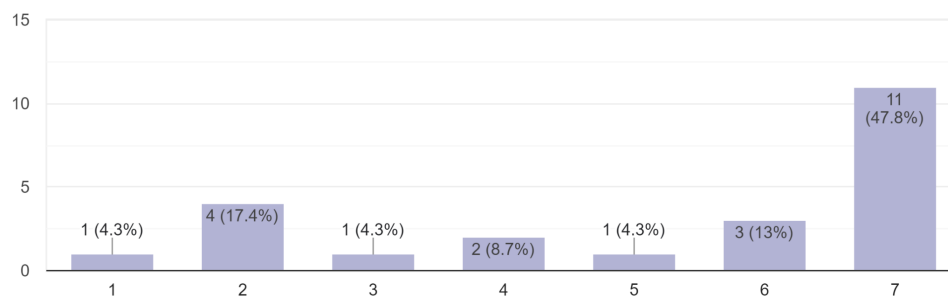
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A opção 7 (concordo completamente) apresentou maior concentração de respostas, sendo nove delas. Quatro afirmaram concordar parcialmente (5), três discordam (2) e outros três discordam completamente (1). Por fim, dois são neutros (4) e dois concordam (6). Entende-se, então, que 15 dos 23 participantes da pesquisa conseguem visualizar, em níveis diferentes, o impacto do bem-estar de seus funcionários nos resultados obtidos pela organização. É possível comparar os resultados deste gráfico com o apresentado na (1º gráfico). Já que os funcionários são vistos como parte essencial para o sucesso da empresa, boa parte dos empreendedores

entrevistados também conseguem perceber que o bem-estar de seus colaboradores têm influência nos resultados da organização.

A afirmação seguinte foi: "Percebo que o ambiente da empresa influencia no rendimento dos meus funcionários", apresentando os resultados demonstrados abaixo.

Figura 15 - "Percebo que o ambiente da empresa influencia no rendimento dos meus funcionários"

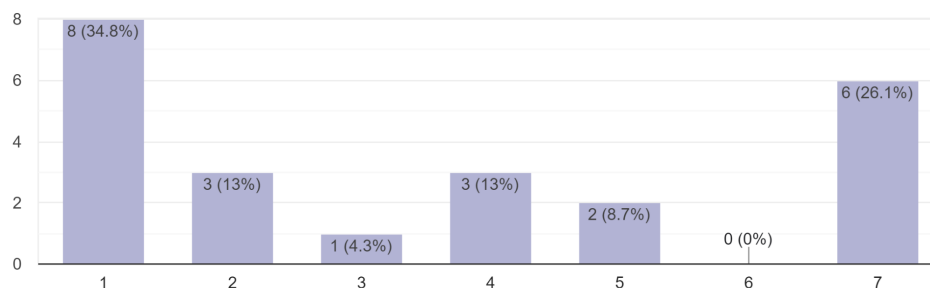


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Onze dos respondentes concordam completamente com a afirmação proposta. Quatro discordam (2), três concordam (6), dois são neutros (4), um discorda parcialmente (3) e um discorda completamente (1). Sendo assim, a maioria dos entrevistados percebe a influência que o ambiente organizacional exerce sobre seus colaboradores.

Para a afirmação "Me preocupo em contratar pessoas que, além de competentes, estejam alinhadas com o estilo da minha empresa", foram obtidos os seguintes resultados:

Figura 16 - "Me preocupo em contratar pessoas que, além de competentes, estejam alinhadas com o estilo da minha empresa"



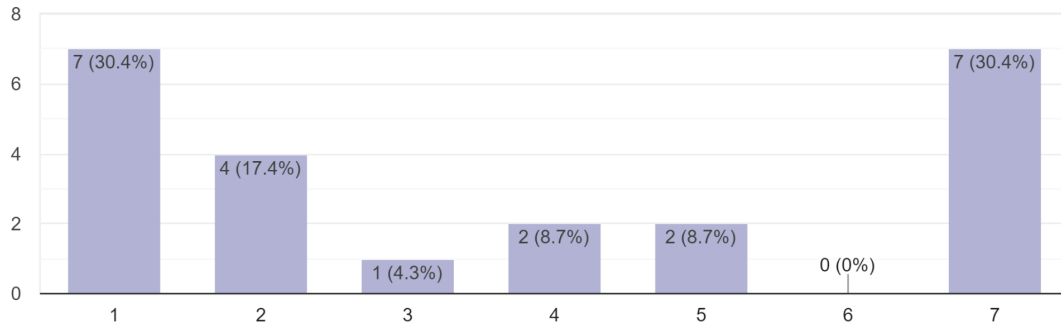
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A maioria das respostas se concentraram em pólos opostos, com oito delas afirmando que discordam completamente e seis que concordam completamente. Três dos respondentes afirmam que discordam (2), outros três foram neutros (4), dois concordaram parcialmente (5) e apenas um discorda parcialmente (3). É notável que boa parte das respostas mostram que não há tanta preocupação da parte dos empreendedores com relação ao alinhamento dos funcionários com a

missão da empresa, mesmo que uma boa quantidade tenha afirmado que se preocupa com este detalhe.

Seguindo, tem-se a seguinte afirmação: “Atualmente, todos os meus funcionários sabem quais são os objetivos da empresa e estão alinhados com eles”, demonstrando os resultados abaixo:

Figura 17 - “Atualmente, todos os meus funcionários sabem quais são os objetivos da empresa e estão alinhados com eles”

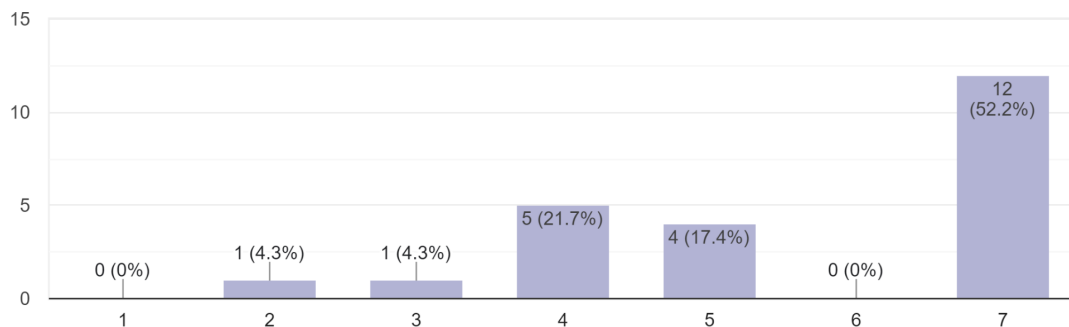


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Como esta afirmação está relacionada com a anterior, é possível observar resultados similares, com a maioria se concentrando nos dois extremos. Sete concordam completamente e outros sete discordam completamente. Quatro dos entrevistados discordam (4), dois são neutros (4), dois concordam parcialmente (2) e apenas um discorda parcialmente (3).

A última afirmação foi: "Para ter bons resultados, a empresa precisa que os funcionários se sintam confortáveis no ambiente de trabalho e tenham um bom relacionamento entre si e comigo", com os resultados a seguir:

Figura 18 - “Para ter bons resultados, a empresa precisa que os funcionários se sintam confortáveis no ambiente de trabalho e tenham um bom relacionamento entre si e comigo”



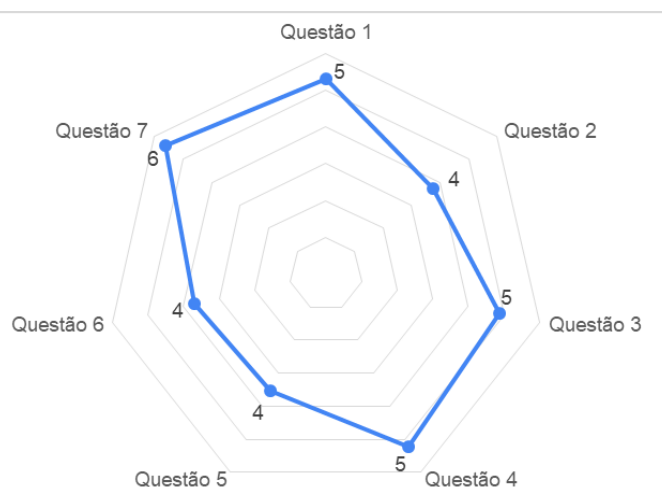
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

É notável que a maioria dos entrevistados conseguem perceber a necessidade da construção de bons relacionamentos na organização, independente dos níveis hierárquicos. Como mostrado no gráfico, 12 concordam completamente, cinco são neutros (4) e quatro concordam

parcialmente (5). Apenas um respondeu que discorda (2) e mais um que discorda parcialmente (1).

Avaliando a média das respostas obtidas nas questões feitas com a escala Likert, obtém-se o seguinte resultado:

Figura 19 - Frequência de respostas por questão



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Pode-se entender que, em média, as afirmações obtiveram respostas classificadas como positivas ou de concordância. Três delas obtiveram médias neutras, apontando a possibilidade de que os respondentes não tinham opiniões formadas ou não compreenderam a questão.

4.2 ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DOS ENTREVISTADOS

Para melhor perceber o comportamento dos entrevistados nas questões cujas respostas eram em escala do tipo Likert, a imagem abaixo traz o agrupamento das questões junto com a quantidade de respostas obtidas para cada nível de 1 a 7.

Figura 20 - Agrupamento das respostas em escala do tipo Likert

	1	2	3	4	5	6	7
Os meus funcionários são essenciais para o crescimento do meu negócio. Por isso, sempre me preocupo com o desenvolvimento e o bem-estar deles na empresa.	-	3	-	5	3	3	9
As funções exercidas na empresa são flexíveis, cada membro exerce várias atividades.	5	3	2	4	3	4	2
O bem-estar dos meus funcionários reflete diretamente nos resultados da empresa.	3	3	-	2	4	2	9
Percebo que o ambiente da empresa influencia no rendimento dos meus funcionários.	1	4	1	2	1	3	11
Me preocupo em contratar pessoas que, além de competentes, estejam alinhadas com o estilo da minha empresa.	8	3	1	3	2	-	6
Atualmente, todos os meus funcionários sabem quais são os objetivos da empresa e estão alinhados com eles.	7	4	1	2	2	-	7
Para ter bons resultados, a empresa precisa que os funcionários se sintam confortáveis no ambiente de trabalho e tenham um bom relacionamento entre si e comigo.	-	1	1	5	4	-	12

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

As afirmações propostas buscaram entender se os pequenos empreendedores conseguiam perceber as diferentes formas de influência do ambiente, do comportamento e das relações na organização nos resultados da empresa. As respostas obtidas também ajudaram a observar alguns comportamentos dos empreendedores, como o nível de preocupação com o alinhamento cultural dos funcionários e o nível de flexibilidade dos cargos.

4.3 RESULTADOS FINAIS

A fim de garantir que os entrevistados se sentissem mais confortáveis em ceder respostas verídicas, contribuindo para a melhor precisão dos resultados da pesquisa, foi acordado que os nomes das empresas não seriam citados neste trabalho. Sendo assim, elas foram referidas como Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3 e assim sucessivamente.

Após analisar os resultados obtidos, foi possível observar que, das 23 empresas entrevistadas, 10 apresentaram certa sensibilidade em relação a GP. Ou seja, estas empresas não apenas compreendem a importância da Gestão de Pessoas como também possuem práticas voltadas para a área, a fim de manter e/ou estimular os bons relacionamentos, o engajamento dos colaboradores, o clima organizacional agradável, o bem-estar dos funcionários e o alinhamento do capital humano da empresa com sua missão, visão e valores.

As Empresas 1, 2, 4, 5, 6, 9, 14, 17, 22 e 23, que apresentaram bons desempenhos, possuem características em comum, são elas: a) Todas foram criadas por oportunidade ou por oportunidade e necessidade. Nenhuma surgiu da necessidade apenas; b) Os gestores desta organização possuem nível superior e/ou técnico ou pós-graduação; c) Há, em apenas dois casos,

um único familiar atuando na organização, enquanto nas demais este número é nulo; d) Por fim, todos possuem algum nível de estudo ou experiência acerca da área de GP.

Em contrapartida, as demais empresas apresentaram resultados que revelam baixa sensibilidade em relação a GP, pois não percebem o valor dos seus funcionários e nem contam com muitas práticas de gestão de pessoas, conseqüentemente não demonstram preocupação com o capital humano da organização.

Estas organizações se assemelham nos seguintes quesitos: a) Normalmente surgem da necessidade apenas, um único caso deste grupo surgiu de uma oportunidade; b) Os gestores possuem, no máximo, o Ensino Médio; c) A presença da atuação de familiares é mais comum, apenas dois não contam com essa participação; d) A maioria aprendeu sobre GP de forma prática, ao abrir o negócio ou por experiências anteriores.

Vale salientar que, no caso das empresas com um bom desempenho, sua sustentabilidade é mais notável. As mais novas já apresentam fatores que indicam crescimento, como número relativamente alto de funcionários ainda nos anos iniciais ou maior quantidade de práticas de GP e incentivos oferecidos aos funcionários. As mais próximas de atingir os cinco primeiros anos, ou que já passaram essa marca, também se mostram sustentáveis no mercado através do número de funcionários, podendo estar perto de tornarem-se empresas de médio porte.

É uma situação oposta à das empresas com desempenho negativo. Estas, em sua maioria, já possuem um bom tempo no mercado, inclusive mais de cinco anos, mas permanecem com números pequenos de colaboradores e poucas práticas de GP e pouca ou nenhuma oferta de incentivos, o que pode revelar baixa evolução ou uma estratégia de manutenção com um pequeno quadro de servidores.

A partir dessas observações, infere-se que, quanto maior o nível de conhecimento dos empreendedores, maior será sua percepção acerca da importância do uso de GP de forma estratégica, pois terão mais acesso à informações a respeito da área, indo para além de definições básicas e compreendendo de que formas as ações de GP impactam a organização e seus resultados. Mas, esta assertiva haveria de ser corroborada por um número maior de empresas pesquisadas, inclusive com análise incorporando outras variáveis a exemplo, da natureza da atividade, localização, capacidade de investimentos e acesso a crédito, origem familiar empreendedora etc.

Também é possível inferir que, independente dos demais aspectos da organização, as pequenas empresas contam com pelo menos duas ações básicas de GP, sendo elas recrutamento e seleção e também treinamento e capacitação. Considerando a realidade das pequenas empresas, as práticas voltadas para a captação de talentos e preparo da equipe são as mais necessárias e, por consequência, as que devem ser priorizadas. Também são válidas as práticas voltadas para o alinhamento dos funcionários com a missão, visão e valores da organização, pois não apenas o conhecimento sobre esses tópicos é necessário, garantir que os colaboradores tenham objetivos complementares auxiliando de melhor modo na obtenção de resultados.

“O conceito de sustentabilidade se refere a uma organização ser capaz ou não de manter suas operações sem depender totalmente da doação de recursos por parte de pessoas físicas ou jurídicas” (Ashoka e McKinsey, 2001, p.16.). Observando os possíveis indicadores de sustentabilidade das organizações, nota-se que àquelas que possuem mais conhecimento e práticas de GP são também as que demonstram possuir maior possibilidade de crescimento ou estabilidade no mercado mesmo nos anos iniciais, ou seja, são mais sustentáveis em comparação às que não utilizam as estratégias de gestão de pessoas.

Desta maneira, pode-se dizer que as estratégias de GP mais adequadas para a realidade das pequenas empresas, quando utilizadas de maneira correta, impulsionam o crescimento do

negócio, pois ele passa a contar com uma equipe mais motivada e engajada, buscando crescer profissionalmente dentro da organização, e com resultados melhores. Consequentemente, a empresa passa a ter um melhor rendimento, crescendo com a ajuda de seus colaboradores.

Resultados semelhantes foram observados nos estudos de Hess (1987), Hornsby e Kuratko (1990) e Welbourne e Cyr (1999), referidos anteriormente no presente trabalho, comprovando que o uso de GP de forma estratégica possui um importante papel no desenvolvimento das pequenas empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo oportunizou o alcance dos objetivos elencados inicialmente. Foi possível analisar a contribuição da gestão de pessoas de forma estratégica para a sustentabilidade das pequenas empresas, resultando na conclusão de que o uso correto das ferramentas apropriadas para as organizações de pequeno porte garante melhores resultados, impactando diretamente em seu desenvolvimento e crescimento no mercado.

Tornou-se visível a forma como o nível de conhecimento é capaz de influenciar a percepção dos gestores sobre a área de GP, constatando que aqueles com mais conhecimento conseguem observar melhor como aspectos voltados para a boa convivência e bem-estar na organização implicam na obtenção de bons resultados. Consequentemente, estes gestores investem mais em GP, pois sabem do seu retorno. Por outro lado, aqueles cujo nível de conhecimento não garante acesso à informações acerca da área, acabam por não relacionar como a gestão do capital humano de sua organização pode auxiliar no impulsionamento de seus resultados.

Foi também entendido que as práticas de recrutamento e seleção, treinamento e capacitação e alinhamento cultural são as mais adequadas para a realidade de pequenas empresas, diferente das consideradas apropriadas para organizações de grande porte, normalmente foco dos estudos disponíveis. Confirma-se então o que já havia sido apontado por estudos anteriores, previamente citados nesta pesquisa. A realidade das grandes empresas é diferente das de pequeno porte, por conseguinte, não se deve aplicar as mesmas práticas esperando as mesmas respostas. Deve-se considerar as limitações e a disponibilidade de recursos de uma EPP.

Por fim, foi possível verificar que sim, as estratégias de gestão de pessoas contribuem diretamente para a sustentabilidade destas pequenas empresas através da influência que exerce no comportamento dos colaboradores. Os próprios empreendedores demonstram notar esta relação direta entre a boa gestão dos recursos humanos e os bons resultados da organização. Como dito anteriormente, a gestão de pessoas utilizada de forma estratégica se torna uma ferramenta para gerar vantagem competitiva, um importante fator que pode garantir a sobrevivência das pequenas empresas em seus anos iniciais e aumento do desempenho, bem como sua sustentabilidade de forma geral.

6 REFERÊNCIAS

AIACHE, R.R.; ARAUJO, T.W.S. **O desafio da gestão de pessoas em empresas de pequeno porte**. Repositório Institucional do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, [S. l.], p. 1 - 18, 6 set. 2022. Disponível em: <https://dspace.uniceplac.edu.br/handle/123456789/942> . Acesso em: 15 jul. 2022.

ALLEN, M.R. **STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND FIRM PERFORMANCE: WHAT CAN WE LEARN FROM SMALL BUSINESSES?**. 2006. Dissertation (Degree of Doctor of Philosophy) - Faculty of the Graduate School Of Cornell University, [S. 1.], 2006. Disponível em: <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/3046>. Acesso em: 2 ago. 2022.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management*. 7. ed. United States: Kogan Page, 2021. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=kJfSzYIBpWwC&oi=fnd&pg=PR5&dq=armstrong%27s+handbook+of+strategic+human+resource+management&ots=l6rIN7gzSh&sig=v_JfE37jnR8Ix5dLpSpXvI48bLk#v=onepage&q=armstrong's%20handbook%20of%20strategic%20human%20resource%20management&f=false. Acesso em: 10 set. 2022.

AVILA, R.I. **Construção do homo economicus e a sua necessária desconstrução**. Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 35, n. 2, p. 309-336, dez. 2014. Disponível em: <http://200.198.145.164/index.php/ensaios/article/view/2614/3511#>. Acesso em: 8 ago. 2022.

BALASUBRAMANIAN, N. **Likert Technique of Scale Constructon in Nursing Research**. Asian Journal of Nursing Education and Research, v.2, n.2, p.65-69, 2012. Disponível em: <https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/likert3.pdf>. Acesso em: 20 set. 2022.

BARBOSA, R.S.; ESTENDER, A.C. **A Gestão Estratégica de Pessoas: uma Ferramenta Necessária a Toda Companhia**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, [S. 1.], p. 1-10, 22 out. 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/18720144.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2022.

BRASIL, Agência. **Mais de 620 mil micro e pequenas empresas foram abertas em 2020**. **Diário de Pernambuco**, [S. 1.], 14 set. 2022. Empreendimento, p. 1-1. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-04/mais-de-620-mil-micro-e-pequenas-e-mpresas-foram-abertas-em-2020>. Acesso em: 15 jul. 2022.

CABRAL, A.M.L. **EVOLUÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS**. *Jornal Eletrônico: Faculdade Integrada Vianna Junior*, [s. 1.], n. 2, ed. 1, p. 1-13, 25 maio 2010. Disponível em: <https://jornaleletronicofivj.com.br/jefvj/article/view/553/531>. Acesso em: 16 jul. 2022.

CARDON, M. S.; STEVENS, C. E. **Managing human resources in small organizations: What do we know?** *Human Resource Management Review*, v. 14, n. 3, p. 295 – 323, 2004. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2004-17932-003>. Acesso em: 12 ago. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. [S. 1.]: Manole, 2014. Disponível em: Google Scholar. Acesso em: 14 jul. 2022.

CORSATTO, C. A.; HOFFMANN, M.; WANDA, A. **Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas** *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, vol. 18, núm. 38, agosto-noviembre, 2013, pp. 19-36. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2013v18n38p19>. Acesso em: 20 ago. 2022.

GERTRUDES, Tayrine Lisboa. Os desafios da gestão de pessoas: estudo de caso em uma microempresa de advocacia. 2014. 82 f. TCC (graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza/CE, 2014. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/27011>. Acesso em: 02 set. 2022.

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 10 set. 2022.

KELLEY, D.J.; SINGER, S.; HERRINGTON, M. **The Global Entrepreneurship Monitor: 2011 Global Report**. BABSON, [S. l.], p. 1-37, 18 jul. 2012. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2011-global-report>. Acesso em 19 jul. 2022.

LACOMBE, F.; EILBORN, G. **Administração: Princípios e tendências**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009. 564 p. Disponível em: aciaraxa.com.br. Acesso em: 16 jul. 2022.

MARQUES, W.L. **Recursos Humanos**. 2. ed. [S. l.]: Vera Cruz, 2011. v. 1. Disponível em: [https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/11570/1/Mestrado%20em%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos%20_%20Ana%20Filipa%20Marques%20Fernandes%20_%20Fi](https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/11570/1/Mestrado%20em%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos%20_%20Ana%20Filipa%20Marques%20Fernandes%20_%20Final.pdf)nal.pdf. Acesso em 16 jul. 2022.

MASLOW, A. **A theory of human motivation**. *Psychological Review*, 50: 370-96, 1943. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2006-10220-004>. Acesso em: 16 jul. 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://estadoadministracaofcap.files.wordpress.com/2012/10/amaru-20051.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2022.

MÁXIMO, W. Pequenos negócios geraram 76% das vagas de emprego em 2022. **Agência Brasil**, [S. l.], 9 jun. 2022. *Economia*, p. 1-1. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-06/pequenos-negocios-geraram-76-das-vagas-de-emprego-em-2022>. Acesso em: 18 jul. 2022.

MCGREGOR, D. **The human side of enterprise**. In: BENNIS, W.; SCHEIN, E. (Eds). *Leadership and motivation: essays of Douglas McGregor*. Cambridge: MIT Press, 1966. Disponível em: <https://www.esf.edu/for/germain/McGregor%20-%20Human%20Side.pdf>. Acesso em: 8 set. 2022.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; et al. **O processo da estratégia**. São Paulo: Grupo A, 2009. E-book. 9788577800605. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800605/>. Acesso em: 27 ago. 2022.

MOSCOVICI, S. **Representações Sociais**. [S. l.: s. n.], 2003. Disponível em: https://www.academia.edu/25698906/MOSCOVICI_S_Representa%C3%A7%C3%B5es_Sociais. Acesso em: 14 jul. 2022.

MOTTA, F.C.P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=2809815&forceview=1>. Acesso em: 17 jul. 2022.

OLIVEIRA, M.A. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO DE PESSOAS**. [S. l.]: Saraiva, 2011. Disponível em: Google Scholar. Acesso em: 15 jul. 2022.

Para onde vai a gestão de pessoas?. In: JR., Thomaz Wood; TONÉLLI, Maria José; COOKE, Bill. **Recursos Humanos**. 2. ed. [S. l.]: GV-EXECUTIVO, 2012. v. 11, p. 20-24. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br>. Acesso em: 16 jul. 2022.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512p. Disponível em: <https://acervo.enap.gov.br/>. Acesso em: 28 jul. 2022.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **Fundamentos de gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013. E-book. ISBN 9788502204348. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502204348/>. Acesso em: 22 jul. 2022.

SCHRIESHEIM, Chester A.; CASTRO, Stephanie L. Referent effects in the magnitude estimation scaling of frequency expressions for response anchor sets: An empirical investigation. **Educational and Psychological Measurement**, v. 56, n. 4, p. 557-569, 1996. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164496056004001>.

SALES, R. L.; BARROS, A. A.; PEREIRA, C. M. M. A. Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 1, p. 68-84, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5885/fatores-condicionantes-da-mortalidade-dos-pequenos-negocios-em-um-tipico-municipio-interiorano-brasileiro>. Acesso em: 18 jul. 2022.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. Portal Sebrae, 2020. Disponível em: <https://tinyurl.com/LeiGeraldadaMicroePequenaEmpresa>. Acesso em 13 de set. 2022

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Portal Sebrae, 2021. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD#:~:text=As%20micro%20e%20pequenas%20empresas,empresas%20\(24%2C5%25\)](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD#:~:text=As%20micro%20e%20pequenas%20empresas,empresas%20(24%2C5%25)). Acesso em: 03 ago. 22.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Perfil do Pequeno Empresário**. Data Sebrae, 2021. Disponível em: Perfil do Pequeno Empresário - DataSebrae. Acesso em: 03 ago. 22.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira.** Portal Sebrae, 2004. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2022

SILVEIRA, J.I.F. **A aprendizagem organizacional em microempresas.** Centro Universitário de Brasília, [S. l.], p. 1 - 24, 12 maio 2011. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/9164>. Acesso em: 15 jul. 2022.

STEWART, T. A. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p. Disponível em: <http://capitalintelectual.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/05/v14n2a07.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2022.

TACHIZAWA, T.; POZO, H. **Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas:** um enfoque de gestão ambiental e responsabilidade social para seu crescimento. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 1, n. 1, p. 4-23, 2007. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/13>. Acesso em: 16 set. 200.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento:** como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Gerenciando_conhecimento.html?id=NNgJ8Qhim1sC&redir_esc=y. Acesso em: 12 set. 2022.

VAREJO, S.A. Pequenas empresas no Brasil beneficiam 40% da população, aponta Sebrae. **Varejo S.A.**, [S. l.], 10 maio de 2022. Economia e Finanças, p. 1-2. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/pequenas-empresas-no-brasil-beneficiam-40-da-populacao-aponta-sebrae/#:~:text=Segundo%20as%20estimativas%20do%20%C3%B3rg%C3%A3o,9%20de%20dezembro%20de%202021>. Acesso em: 16 jul. 2022.

VIGNA, I.; PIMENTEL, B.A. **A gestão de pessoas e a sua importância na produtividade das micro e pequenas empresas.** Repositório Institucional do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, [S. l.], p. 1-35, 29 abr. 2021. Disponível em: <https://dspace.uniceplac.edu.br/handle/123456789/726>. Acesso em: 15 jul. 2022.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Nome da empresa:

Qual é o ramo de atuação da empresa?

Número de funcionários:

- a) De 10 a 25.
- b) De 26 a 35.
- c) De 36 a 49.

Há quantos anos a empresa existe?

- a) Menos de 1 ano.
- b) Mais de 1 até 3 anos.
- c) Mais de 3 até 5 anos.
- d) Mais de 5 anos.

Qual das afirmações abaixo melhor se encaixa no motivo para a criação da empresa?

- a) "Após observar o comportamento do mercado, identifiquei uma boa oportunidade para abrir um negócio"
- b) "Precisava de uma fonte de renda e, por motivos adversos, decidi que a melhor opção seria abrir o meu próprio negócio"
- c) As duas afirmações se encaixam nos motivos que me levaram a abrir o negócio.

Algum familiar do proprietário participa na gestão da empresa ou trabalha em alguma outra atividade na mesma? Se sim, quantos?

Qual é o seu nível de formação?

- a) Sem Escolaridade
- b) Ensino Fundamental
- c) Ensino Médio incompleto ou completo
- d) Nível Superior/Técnico incompleto ou completo
- e) Pós-graduação

Qual destas opções mais se aproxima com a relação entre você e seus funcionários?

- a) Eu tomo todas as decisões e meus funcionários só trabalham de acordo com o que eu digo.
- b) Tomo decisões junto com meus funcionários, procuro ouvir as opiniões de todos antes de dar a resposta final.
- c) Meus funcionários têm completa autonomia para tomar decisões e executar suas tarefas, não preciso interferir.
- d) Dependendo da situação, eu posso abrir mão da minha liderança para que um funcionário que eu julgo estar mais apto possa assumir momentaneamente.

Quais destas práticas você já utilizou ou utiliza na empresa?

- Recrutamento e Seleção (vai desde a captação de pessoas para a vaga até a escolha)
- Planos de Cargo e Carreira (os funcionários têm a possibilidade de crescer dentro da empresa)
- Treinamento e Capacitação (a empresa incentiva os funcionários a aprender ou se preparar para novas tarefas e desenvolver habilidades)
- Ações que visam melhorar o clima dentro da empresa (ex: atividades para melhorar o trabalho em equipe)
- Fit Cultural (garantir que os funcionários tenham conhecimento sobre os objetivos da empresa e trabalhem em conjunto para alcançá-los)
- Ações voltadas para a qualidade de vida dos funcionários dentro da empresa (ex: garantir que o ambiente permita que os colaboradores trabalhem com conforto)

Qual(is) destes incentivos você oferece na sua empresa?

- Promoção para cargos mais altos
- Aumento Salarial
- Horários flexíveis
- Outros
- Nenhum dos citados acima

Como você avalia o seu conhecimento sobre Gestão de Pessoas?

- a) Nada sei
- b) Sei o básico, como a definição e as principais funções.
- c) Tenho conhecimento mediano.
- d) Tenho formação e/ou experiência profissional na área.
- e) Sou um especialista em Gestão de Pessoas.

Como você aprendeu sobre Gestão de Pessoas?

- a) Aprendi com experiências profissionais anteriores.
- b) Comecei a aprender depois que abri meu negócio, na prática.
- c) Aprendi estudando sobre o assunto (faculdade, cursos profissionalizantes, minicursos e afins).
- d) Aprendi estudando e também tendo experiências profissionais.

“Os meus funcionários são essenciais para o crescimento do meu negócio. Por isso, sempre me preocupo com o desenvolvimento e o bem-estar deles na empresa.”

Discordo completamente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo completamente

“As funções exercidas na empresa são flexíveis, cada membro exerce várias atividades.”

Discordo completamente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo completamente

“O bem-estar dos meus funcionários reflete diretamente nos resultados da empresa.”

Discordo completamente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo completamente

“Percebo que o ambiente da empresa influencia no rendimento dos meus funcionários.”

Discordo completamente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo completamente

“Me preocupo em contratar pessoas que, além de competentes, estejam alinhadas com o estilo da minha empresa.”

Discordo completamente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo completamente

“Atualmente, todos os meus funcionários sabem quais são os objetivos da empresa e estão alinhados com eles.”

Discordo completamente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo completamente

Para ter bons resultados, a empresa precisa que os funcionários se sintam confortáveis no ambiente de trabalho e tenham um bom relacionamento entre si e comigo.

Discordo completamente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo completamente