



FACULDADE CESMA DE MARACANAÚ
DEPARTAMENTO DE GRADUAÇÃO
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA ALZENIRA SOUSA DA SILVA

**DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS: UMA
REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA**

MARACANAÚ – CEARÁ

2022

MARIA ALZENIRA SOUSA DA SILVA

**DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS: UMA
REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de curso para a aprovação do
TCC apresentado a Faculdade Cesma de Maracanaú
– FACESMA, como requisito parcial para a obtenção
de nota.

Orientador: Dr. Prof. Dr. Iury Torquato

MARACANAÚ – CEARÁ

2022

DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS: UMA REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA

Maria Alzenira Sousa Da Silva¹

RESUMO

Diante desse cenário, pela dada contribuição e importância da gestão de pessoas no gerenciamento e desenvolvimento do capital humano das empresas. este estudo tem como objetivo revisar por meio de publicações de artigos, livros, monografias de especialização, dissertações e teses em periódicos, os desafios da gestão de pessoas nas pequenas empresas. A pesquisa trata-se de um estudo de revisão narrativa da literatura sobre os desafios da gestão de pessoas nas pequenas empresas, elaborado conforme orientações de Cordeiro et al. (2007) e Rother (2007) quanto às suas peculiaridades (temática abrangente, análise crítica do autor), de modo geral, constitui-se de uma análise da literatura publicada (livros, artigos, monografias de especialização, dissertações e teses), denominada assim por estes autores, de revisão narrativa ou revisão tradicional. Verificou-se que os estudos apontam para dois principais desafios: desenvolvimento de funcionários (competências técnicas e competências pessoais ou de carácter) e investir em programas de formação que promovam o desenvolvimento de competências estratégicas entre os gestores de pessoas. Pode-se concluir que dentre os principais desafios enfrentados atualmente pelas pequenas empresas, resumem-se em uma: a “capacitação” tanto dos funcionários/operários como de seus gestores de pessoas, no desenvolvimento de competências técnicas e competências pessoais. Como forma de dirimir e renovar a forma de gerir as pessoas de modo a propiciar o alcance das metas e objetivos estabelecidos pelas empresas.

Palavras-chave

Gestão de pessoas. Pequena empresa. Desafios.

INTRODUÇÃO

Hodiernamente, o saber constitui-se do elemento essencial dentro de uma sociedade do conhecimento. Assim, como forma de gerar valor intelectual na organização com base nas argumentações e apontamentos, onde “a aprendizagem organizacional apresenta-se com uma política de desenvolvimento organizacional vinculada à estratégia da organização e utilizada como instrumento de assimilação do aprendizado das pessoas” (SCORSOLINI-COMIN *et al.*, 2011, p. 231).

¹ Graduanda do curso de Administração pela Faculdade Cesma de Maracanaú – FACESMA.

Bem como apontado por Davenport e Prusak (1998 *apud* CARTONI, 2006, p.100) que “a gestão do conhecimento é uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização de conhecimentos”. E sobretudo, considerando as variáveis “pessoas, infraestrutura e tecnologia” primordiais para o trabalho conjunto para a gestão do conhecimento de forma a criar, armazenar e compartilhar o conhecimento (ANGELONI, 2002) e o conhecimento como condutor de “ação no desenvolvimento de novos produto ou serviços” (CHIAVENATO, 2014, p. 339). Surge a questão norteadora desta pesquisa: quais os principais desafios da gestão de pessoas nas pequenas empresas?

Chiavenato (2014) ressalta a rapidez, intensidade e volume com que observa as mudanças que vêm ocorrendo na humanidade. Desencadeadas por fatores econômicos, tecnológicos, sociais, culturais, legais, políticos, demográficos e ecológicos, que atuam conjuntamente de forma sistêmica e dinâmica, resultando para as organizações em transformações, imprevisibilidade e incerteza.

De acordo com Cardan e Stevens (2004) de forma geral, nas pequenas empresas os recursos financeiros são baixos e os setores/departamentos de Recursos Humanos (RH) nem sempre existem na realidade. Os autores apontam ainda que existe dificuldade na seleção, retenção e no desenvolvimento dos funcionários em decorrência da falta de recursos financeiros e uma relutância em envolver a empresa em práticas onerosas. Destacam também entre as políticas de gestão, a remuneração dos funcionários como a menos favorável entre as pequenas empresas.

Para Bortoloz *et al.* (2021) a gestão de pessoas trata-se de uma área que ao longo dos últimos anos vem evoluindo e que atualmente apresenta grandes desafios para as organizações. Diante de uma economia crescente e do aumento da competitividade entre as empresas, se fez necessário que a gestão empresarial se modifique.

Alvarenga (2016) ressalta a importância da existência de micros e pequenas empresas para o desenvolvimento econômico do país, pois representam fonte de geração de renda e de emprego, de criação de inovações, de participação no Produto Interno Bruto (PIB) e de exportações.

Diante desse cenário, pela dada contribuição e importância da gestão de pessoas no gerenciamento e desenvolvimento do capital humano das empresas, justifica-se a realização deste estudo como forma de apresentar aos gestores gerenciais das pequenas empresas os desafios que ainda devem ser ultrapassados, de forma a conscientizá-los que necessitam de mudanças urgentes para prosperarem.

Dessarte, este estudo tem como objetivo revisar por meio de publicações de artigos, livros, monografias de especialização, dissertações e teses em periódicos, os desafios da gestão de pessoas nas pequenas empresas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Micro e pequenas empresas e sua evolução

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, os pequenos negócios empresariais são formados pelas micro e pequenas empresas (MPE) e pelos microempreendedores individuais (MEIs) (SEBRAE, 2018).

A formalização do MEI teve início em julho de 2009. Desde então, tem havido um movimento intenso de novos empreendedores registrados. De julho de 2009 a 31 de dezembro de 2021, foram registrados no Brasil, 11.287.188 MEIs (SEBRAE, 2022).

Em 2006, foi instituída uma lei para regulamentar o disposto na Constituição Brasileira, que prevê o tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte. Assim, a Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, desde que foi criada, já atravessou algumas rodadas de alterações, mas permanece com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e a competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia. Diante disso, a microempresa conforme Lei Complementar nº 123, Lei Geral da Micro e Empresa de Pequeno Porte, pode optar por este regime desde que a receita bruta anual não ultrapasse 360 mil reais, além de respeitar os demais requisitos previstos nesta lei (ver Art. 4 e Art. 17) (BRASIL, 2006).

Assim, neste regime, a microempresa poderá realizar seus recolhimentos de tributos e contribuições, através de apenas um documento denominado de Arrecadação do Simples Nacional (DAS), documento este gerado pelo Portal do Simples Nacional. Conforme Anexo I da Lei complementar nº 123/2006, as alíquotas do Simples Nacional variam de acordo com o tipo de atividade exercida e a receita bruta anual auferida pelo negócio (BRASIL, 2006).

Na Lei, as micro e pequenas empresas são classificadas pela receita bruta anual. Sendo o microempreendedor individual - MEI com receita inferior ou igual a R\$ 81.000,00/ano, a microempresa - ME com receita anual até R\$ 360.000,00 e a empresa

de pequeno porte – EPP com receita superior a 360 mil ou inferior a 4.800.000,00/ano (BRASIL, 2006). Diante do exposto, todos os estabelecimentos são classificados segundo dois critérios: faturamento ou número de funcionários.

De acordo com o anuário do trabalho na micro e pequena empresa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013; 2018) para o enquadramento destas empresas na utilização da maioria de seus produtos e serviços, a classificação para efeito de simplificação, é determinada pelo número de empregados, apresentando, porém, uma classificação diferente para empresas de comércio e serviço em relação às empresas industriais. Assim, logo abaixo no Quadro 1 apresenta-se a classificação de micro e pequenas empresas segundo ambas as classificações consideradas.

Quadro 1 – Classificação dos estabelecimentos segundo o porte.

Porte	Setores	
	Indústria e Construção	Agropecuária, Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE (2018, p. 10).

Segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (2017), a classificação dos clientes é feita de acordo com o porte, para atuar conforme as características de cada segmento, através de condições específicas, oferta de linhas de crédito e programas para cada porte de organização.

De acordo com o BNDES (2017), “a classificação é realizada em função da Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas ou de acordo com a renda anual dos clientes pessoas físicas”, conforme demonstra o Quadro 2.

Quadro 2 – Classificação dos estabelecimentos em função da Receita Operacional Bruta (ROB).

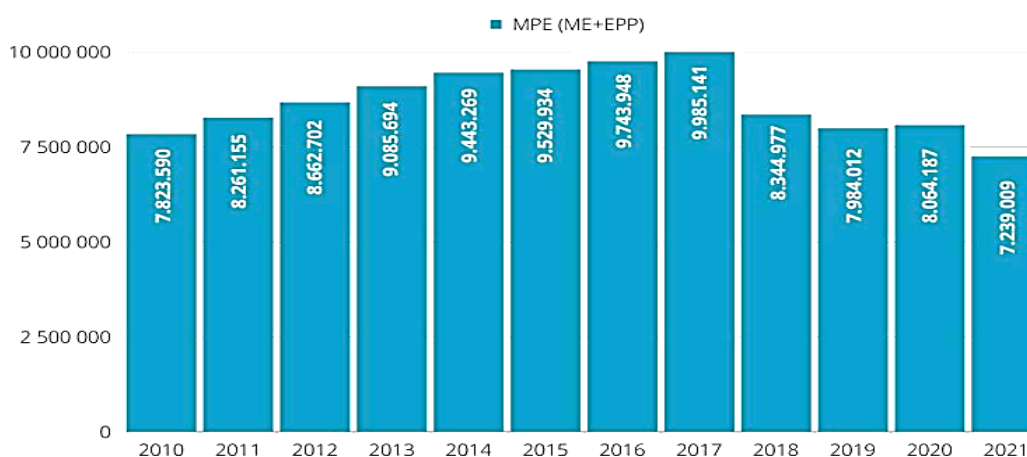
Classificação	Receita Operacional Bruta (ROB) / Renda Anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: Araujo (2021, p. 8).

As micro e pequenas empresas possuem grande responsabilidade dentro do contexto econômico nacional, sua participação no segmento de comércio e serviço vem aumentando gradativamente. Em 2018, 99% dos estabelecimentos pertenciam ao grupo das MPEs. Essas empresas foram responsáveis também por mais da metade dos empregos no setor privado formal (54,2%) e pelo pagamento de 44,4% da massa salarial no país. Entre 2011 e 2018, de cada R\$100,00, (reais) pagos aos trabalhadores do setor privado formal, cerca de R\$43,00 (reais) em média, foram pagos por MPEs (SEBRAE, 2018).

Considerando o horizonte de 11 anos, nota-se que o total de MPE apresentou crescimento de cerca de 28% entre 2010 e 2017. No entanto, desde então, observou-se um movimento de redução no total de MPE, sendo que em 2021 o total chegou a 7,2 milhões. Nota-se, portanto, na Figura 1 logo abaixo, um movimento diferente do observado entre os Microempreendedores Individuais, onde o movimento tem sido de expansão (SEBRAE, 2022).

Figura 1 - Total de Micro e Pequenas Empresas (acumulado) dezembro de 2010 a dezembro de 2021.



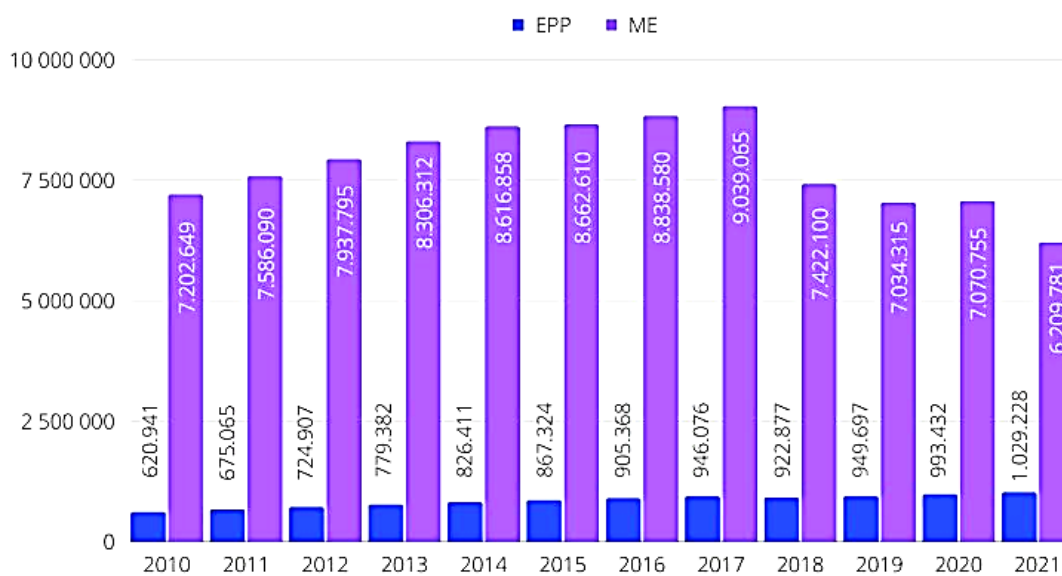
Fonte: SEBRAE (2022, p. 41).

Contudo, segundo o Atlas dos Pequenos Negócios (SEBRAE, 2022), mesmo com a pandemia, em 2020, houve crescimento de 1% do número de registros de abertura de MPE comparado com 2019. Além do destaque para a renda gerada pelos Pequenos Negócios, onde ao considerarmos o total de renda mensal gerada pelos pequenos negócios (MEI e MPE), foi de 35 bilhões por mês e uma estimativa de cerca de 420 bilhões por ano. A pesquisa realizada aponta que em 2022 a renda familiar média do MEI era de R\$4.180. Com base no tamanho médio da família do MEI (3,1 pessoas) foi possível estimar a renda individual média do MEI (R\$1.348). Considerando a renda de todos os MEI em atividade, chegamos ao valor de R\$11 bilhões gerados mensalmente pelo trabalho dos

MEI. Se considerarmos o período de um ano, chegamos ao valor de cerca de R\$140 bilhões gerados pela atividade do MEI circulando na economia brasileira.

Ao analisar isoladamente as microempresas e empresas de pequeno porte, nota-se na Figura 2 abaixo que entre as Empresas de Pequeno Porte (EPP) o movimento durante esses 11 anos foi de expansão, e que, portanto, a contração é na verdade observada nas Microempresas (ME).

Figura 2 – Total de microempresas e empresas de pequeno porte (acumulado) dezembro de 2010 a dezembro de 2021.



Fonte: SEBRAE (2022, p. 42).

Conforme o Atlas dos Pequenos Negócios (SEBRAE, 2022) em 2021, foram abertas 813 mil MPE (ME e EPP), o que corresponde ao avanço de 132 mil em relação a 2020, o que representa crescimento de 19%. Já em relação a 2019 (ano normal anterior a pandemia), houve aberturas de 672 mil MPEs. Ou seja, em 2021 verifica-se a abertura de MPEs de 21%, superior ao obtido em 2019, conforme mostra a Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 – Quantidade de abertura de Empresas por porte entre 2019 a 2021.

Porte	2019	2020	2021
EPP	87.713	95.135	122.538
ME	584.382	585.792	690.977
MEI	2.413.219	2.603.470	3.120.530
Total PN	3.085.314	3.284.397	3.934.045

Fonte: SEBRAE (2022, p. 43).

Assim, mesmo considerando 2020 o pior ano devido a pandemia, observa-se o registro de 680 mil aberturas de MPE. Ou seja, mesmo diante do primeiro ano da pandemia de COVID-19 verifica-se uma evolução no número de registros de empresas abertas. Segundo o levantamento inédito, os negócios de menor porte injetam R\$35 bilhões por mês na economia brasileira. A pesquisa analisou a participação na economia de MPE e MEI (SEBRAE, 2022).

De acordo com MACIEL (2022) No mês de agosto, às micro e pequenas empresas (MPE) foram responsáveis por mais de 70% do total de empregos criados no país, mostra levantamento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) com base em dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged). Do saldo de 278,6 mil contratações no período, 199,6 mil vagas formais foram criadas por essas empresas.

Conforme o Anuário do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de 2013, às Micro e Pequenas Empresas (MPEs) representam cerca de 99% do total de empresas. O crescente aumento no número das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil vêm chamando a atenção para a sua expressividade na economia do país (SEBRAE, 2013).

Gestão de Pessoas: conceito, papel e processos

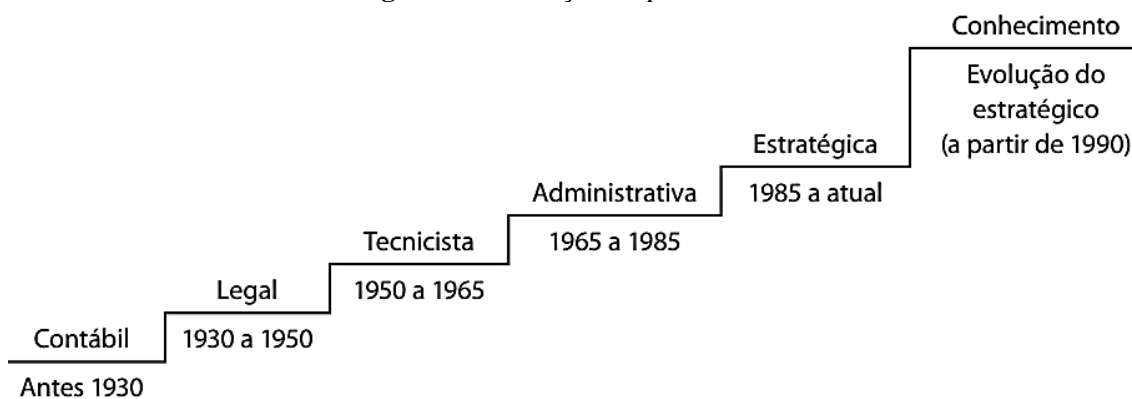
Inicialmente, é importante destacar que uma das teorias que fez com que as modernas práticas e técnicas sobre gestão de pessoas atuais pudessem vir à tona foi a teoria das Relações Humanas. A escola das Relações Humanas foi basicamente um movimento de oposição à teoria clássica da Administração de Jules Henri Fayol. Essa

teoria, sem dúvida, nasceu da coragem de alguns teóricos e estudiosos da época (a partir de 1927) em colocar no papel da Administração de empresas um processo de maior humanização, dando ao ser humano a devida importância (FRANCO, 2012).

Na abordagem das Relações Humanas, segundo Franco (2012), o homem passa a ser visto como um todo e não apenas como mais uma peça da máquina. Seus objetivos e sua inserção social também passam a ser considerados no sistema de gestão das empresas. Portanto, foi a partir do surgimento das escolas de Administração, tanto a Administração Científica como a Administração Clássica, e, em seguida, a escola das Relações Humanas, que a área de RH passou a ter um significado diferente.

Na Figura 3 apresenta-se a evolução do perfil da área de RH propriamente dita.

Figura 3 – Evolução do perfil da área de RH.



Fonte: Franco (2012, p. 23).

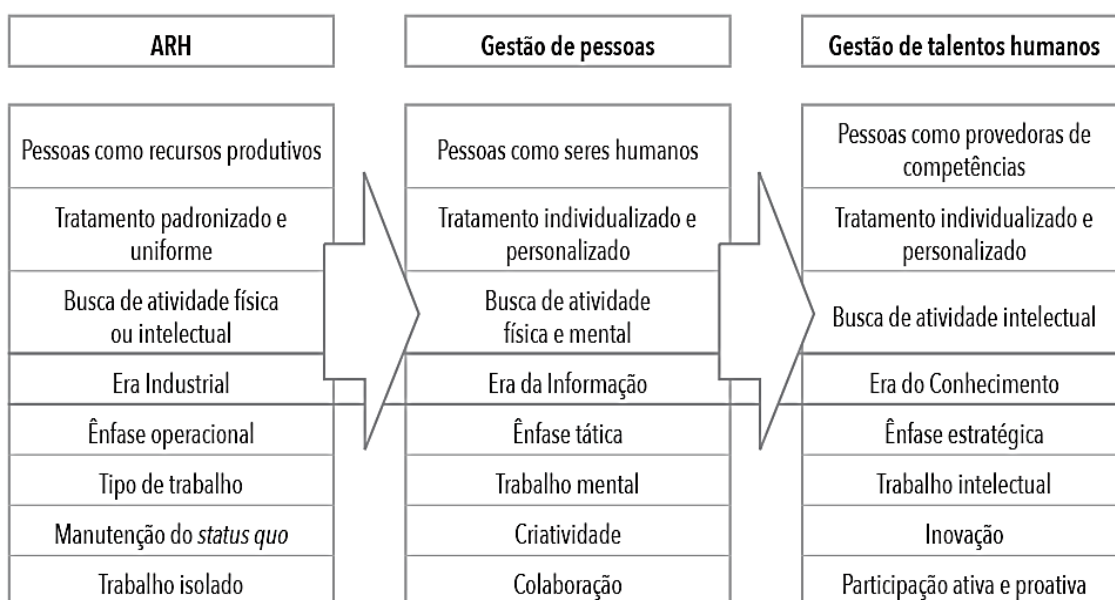
Para Franco (2012) os Recursos Humanos é uma das áreas que – juntamente com as áreas estratégicas propriamente ditas, sejam elas Marketing, Administração e, singularmente, as áreas que oferecem além, um perfil mais técnico, uma abordagem baseada na mudança dos vários estilos de comportamento – estão em constante modificação, o que requer sempre um novo pensar.

Para Chiavenato (2014, p. 339) uma das áreas empresariais que mais é afetada por mudanças é a área de recursos humanos (RH). Várias são as mudanças, até o nome da área também mudou. O autor cita tais mudanças do nome tendo em vista as novas posturas e funções dessa área, sendo a seguir em várias organizações:

a denominação administração de recursos humanos (ARH) foi substituída por expressões como gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano ou administração do capital intelectual (CHIAVENATO, 2014, p. 1).

Chiavenato (2014) apresenta os três significados assumidos pelo RH: a) RH como função ou departamento: é a unidade operacional como órgão de staff, isto é, como prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, etc.; b) RH como um conjunto de práticas de recursos humanos: aqui RH se refere ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho; c) RH como profissão: os profissionais que trabalham em papéis diretamente relacionados com recursos humanos: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho, etc.

Figura 4 – Evolução da área de RH.



Fonte: Chiavenato (2014, p. 2)

Conforme apresentado na Figura 4, a questão básica aqui trata-se da escolha da visão de como enxergar os funcionários: como recursos ou como parceiros da organização.

Se tratados como recursos, estes são considerados sujeitos passivos da ação organizacional (patrimônio físico na contabilidade da organização), tendo assim, a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível. Ou seja, “São recursos da organização, o que significa “coisificar” as pessoas” (CHIAVENATO, 2014, p. 3).

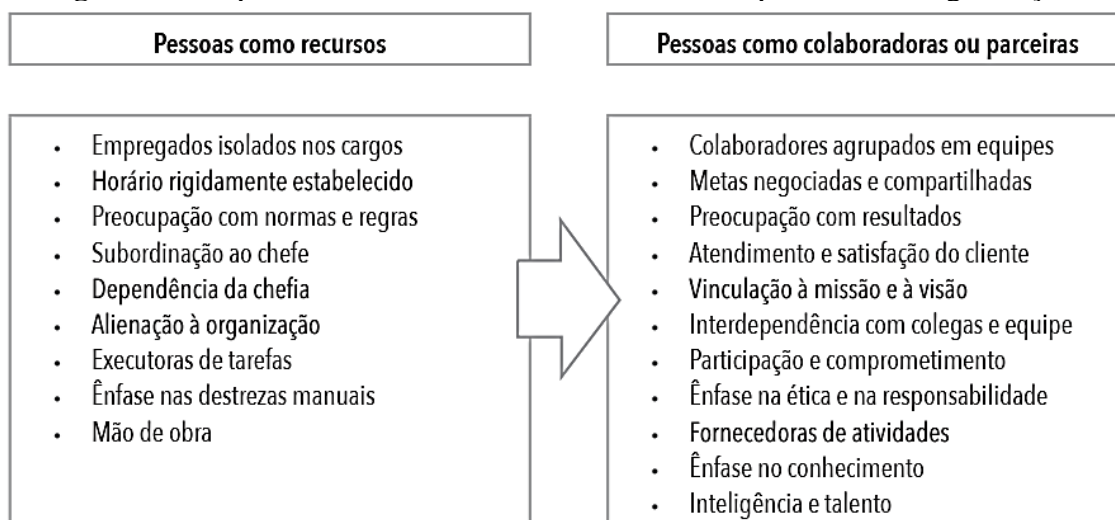
A outra visão compreende o termo parceria, onde os funcionários são vistos como parceiros das organizações. Sendo elas assim consideradas:

Fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos do negócio. Nesse sentido, as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização (CHIAVENATO, 2014, p. 3).

Segundo Chiavenato (2014, p. 3), as organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados contratados.

Para melhor entendimento, segue na Figura 4 logo abaixo, as duas visões apontadas por Chiavenato (2014) de como enxergar os funcionários.

Figura 4 – As pessoas são recursos ou colaboradoras e parceiras da organização?



Fonte: Chiavenato (2014, p. 3)

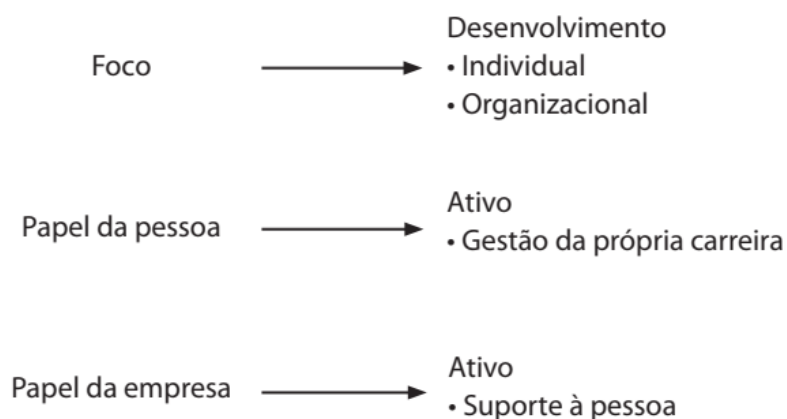
Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 17) considera que “o modelo de gestão de pessoas pode ser entendido através da maneira pela qual a organização gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho”. Ainda segundo os autores, “pode-se caracterizar a gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam atendê-las ao longo do tempo”.

Com isso, entende-se que a gestão de pessoas na era do conhecimento abre inúmeros espaços, os principais estão baseados na reestruturação dos processos internos de RH, seus programas, suas estratégias para atrair, desenvolver, compensar e reter os mais importantes ativos da organização, as pessoas, e, nesse caso, os principais talentos (FRANCO, 2012).

Com o surgimento da gestão de pessoas na era do conhecimento surgem muitos desafios que colocam a área de RH em um novo nível. No Brasil, a partir de 1980 o principal modelo de gestão de pessoas, baseado no modelo disciplinar e na autocracia, por exemplo, dão espaço a um novo momento, o da gestão de pessoas por competências e do conhecimento. Os principais desafios da nova gestão de pessoas a partir da década de 1980 podem ser definidos como: sair de um modelo autocrático para um modelo baseado na flexibilidade: obter uma velocidade de resposta maior; estabelecer uma cadeia de valor voltada para o gerenciamento; integral de produtos e serviços de maior valor agregado; manter o comprometimento das pessoas (FRANCO, 2012).

Assim, o desafio da gestão de pessoas, conforme a Figura 5, se concentra em garantir o comprometimento das pessoas, sendo que esse comprometimento será verdadeiro à medida que a empresa também se comprometa com as pessoas (FRANCO, 2012).

Figura 5 – Características do novo modelo de gestão de pessoas.



Fonte: Franco (2012, p. 26)

Dessa forma, entende-se assim que a informação e o conhecimento são os principais fatores de diferenciação para a competitividade organizacional e, por isso, surge uma série de oportunidades para diversas áreas no que diz respeito à mudança das estratégias de gestão. Para isso, as pessoas devem ser levadas em consideração, o que de certa forma traz uma grande expectativa voltada à área de Recursos Humanos no que refere à preparação e à gestão dessas pessoas no dia a dia em busca de resultados que coloquem as empresas em um novo patamar de competitividade (FRANCO, 2012).

Entende-se assim que a área de Recursos Humanos ocupa espaço e atenção expressiva dentro das organizações, estendendo-se para as empresas de pequeno porte,

que aos poucos vêm se esclarecendo da importância e necessidade de uma gestão de pessoas alinhada com habilidades, estratégias e práticas que têm o objetivo de administrar os comportamentos dos colaboradores e potencializar seu desenvolvimento dentro de uma organização.

Para uma empresa se sobressair das demais no mercado de trabalho a alta competitividade exige criatividade, onde é necessário um bom alinhamento com a atuação dos Recursos Humanos. Através do treinamento dos colaboradores a empresa tem grandes vantagens, passando a ter colaboradores mais capacitados, cada um desenvolvendo suas funções com motivação, conhecimento e com um maior desempenho no mercado competitivo, portanto se eleva a produtividade e minimiza os custos (MACÊDO *et al.*, 2020).

METODOLOGIA

A pesquisa trata-se de um estudo de revisão narrativa da literatura sobre os desafios da gestão de pessoas nas pequenas empresas, elaborado conforme orientações de Cordeiro *et al.* (2007) e Rother (2007) quanto às suas peculiaridades (temática abrangente, análise crítica do autor), de modo geral, constitui-se de uma análise da literatura publicada (livros, artigos, monografias de especialização, dissertações e teses), denominada assim por estes autores, de revisão narrativa ou revisão tradicional. Assim, esta revisão realizou-se em novembro de 2022 em quatro bancos de dados eletrônicos, sendo eles: SciELO (<https://scielo.org/>), Portal de Periódicos da CAPES (<https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/>), EBSCOhost (<https://web.p.ebscohost.com/>) e *Google* acadêmico (<https://scholar.google.com.br/>).

Em todas as bases de dados pesquisadas, a estratégia de busca foi realizada pelas seguintes palavras-chave: “gestão de pessoas” AND “pequena empresa” AND “desafios”. Onde estes termos poderiam estar no título, resumo ou no assunto principal dos estudos distintos.

Inicialmente, realizou-se a seleção dos estudos pelo título e resumo, excluindo aqueles claramente não relacionados com o tema da revisão. Foram utilizados nessa pesquisa artigos, livros, monografias de especialização, dissertações e teses em periódicos, que possuem texto na íntegra que abordam os desafios da gestão de pessoas nas pequenas empresas, com texto redigido na língua portuguesa do Brasil, inglesa e espanhola, publicados nos últimos 10 anos. Foram excluídos desta revisão os estudos

secundários (estudos de revisão) e artigos de opinião que não relataram com clareza os desafios da gestão de pessoas nas pequenas empresas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através da revisão realizada de artigos, monografias de especialização, dissertações, teses e livros. Verificou-se que os estudos apontam para dois principais desafios: desenvolvimento de funcionários (competências técnicas e competências pessoais ou de carácter) e investir em programas de formação que promovam o desenvolvimento de competências estratégicas entre os gestores de pessoas. Assim, para um maior aprofundamento do tema, segue abaixo os desafios encontrados em categorias trabalhadas.

Desenvolvimento de funcionários (competências técnicas e competências pessoais)

Xavier (2006) revela que o principal desafio dos profissionais de Recursos Humanos (RH) na gestão de pessoas envolve o aspecto psicossocial, sendo considerado o “pior ângulo das mudanças” devido a existência de stress, conflitos e desequilíbrio emocional dos funcionários.

Teixeira (2006) ao analisar as práticas, a demanda de profissionais e os desafios na gestão de pessoas nas empresas hoteleiras de pequeno porte, constatou que a baixa escolaridade dos empregados foi o maior desafio da gestão de pessoas nas empresas de pequeno porte do setor hoteleiro, justificada pela limitação que se reflete em todos os demais aspectos, quanto a sua capacitação e desenvolvimento, uma vez que estes funcionários apresentam dificuldades em absorver conteúdos e, conseqüentemente, prejudicam a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Nieto Licht (2013) apresenta dois desafios que a gestão de pessoas enfrenta, o primeiro é o desenvolvimento de competências pessoais ou de carácter, tendo como objetivo desenvolver a inteligência emocional por meio de aplicação de princípios e valores corporativos e o desenvolvimento de comportamentos não tóxicos.

Bomfim e Teixeira (2015) apontam os maiores desafios enfrentados pelas empreendedoras no planejamento e gestão de seus negócios quanto a relação à gestão de pessoas, a maior dificuldade consiste na contratação de mão-de-obra qualificada e nos conflitos decorrentes das relações interpessoais.

Freitas *et al.* (2022) ao identificar os principais fatores de sucesso e os desafios à sobrevivência de micro e pequenas empresas (MPEs) da cidade de Ituiutaba-MG, constatou que a falta de mão-de-obra qualificada foi um dos principais desafios apontados por 110 MPEs entrevistadas.

Investir em programas de formação de competências estratégicas entre os gestores

Para Ribeiro (2006) aponta como o maior desafio a área de gestão de pessoas seja na forma de gerir as pessoas para que elas possam utilizar seu conhecimento, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores.

Nieto Licht (2013) aponta como um dos desafios de gestão de pessoas nas pequenas empresas a falta de programas de formação que promovam o desenvolvimento de competências estratégicas entre os gestores de pessoas.

Silva e Scheffer (2015) ao investigar a maneira com que tem sido construída e praticada a gestão de pessoas nos pequenos empreendimentos, revelou que a ausência de estratégias no que tange ao ato gerir pessoas foi apontada pela grande maioria dos entrevistados devido pela negligência por parte daqueles que ocupavam cargos estratégicos de gestão de pessoas.

Cezarino *et al.* (2016) ao diagnosticar uma pequena empresa de serviços a fim de aperfeiçoar a área de gestão de pessoas, concluiu que se faz necessário a implantação de um departamento de gestão de pessoas em pequenas empresas, bem como investir em programas de desenvolvimento (capacitação) de competências estratégicas entre os gestores de pessoas.

Oliveira, Miskiw e Souza (2017) acreditam que o maior desafio das pequenas empresas seja a forma de gerenciar o conhecimento e a criatividade das pessoas de modo a possibilitar o alcance das metas e objetivos estabelecidos.

Bortoloz *et al.* (2021) ao revisar a maneira pela qual tem sido construída e praticada a gestão de pessoas nas pequenas empresas, bem como os seus desafios e direcionamentos, identificou nos estudos analisados que as práticas de gestão de pessoas adotada pelas pequenas empresas são baseadas nas vivências (trajetórias) particulares de seus proprietários. Destacando assim, a necessidade de investir no desenvolvimento e aprimoramento das rotinas organizacionais em micro e pequenas empresas por meio de

programas de formação que promovam o desenvolvimento de competências estratégicas entre os gestores.

Dutra, Dutra e Dutra (2017) apontam como desafios das pequenas empresas as mudanças necessárias que devem ser realizadas como adotar novas formas de gerir as pessoas, agilidade das mudanças tecnológicas e do ambiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos estudos analisados, pode-se concluir que dentre os principais desafios enfrentados atualmente pelas pequenas empresas, resumem-se em uma: a “capacitação” tanto dos funcionários/operários como de seus gestores de pessoas, no desenvolvimento de competências técnicas e competências pessoais. Como forma de dirimir e renovar a forma de gerir as pessoas de modo a propiciar o alcance das metas e objetivos estabelecidos pelas empresas.

Entende-se assim, que a gestão de pessoas deve estar estruturada com o negócio e com a estratégia da organização, principalmente nas pequenas empresas. A gestão de pessoas em pequenas empresas de forma ativa é plenamente possível. O financeiro pode ser baixo, mas, com gerenciamento e organização, qualquer negócio consegue ter um setor de Recursos Humanos eficiente.

Sugere-se como forma de minimizar os custos da empresa e ao mesmo tempo alcançar o sucesso na gestão de pessoas, buscar capacitação por meio dos serviços prestados pelo SEBRAE, pois a entidade fornece serviços de consultorias de maneira gratuita, qualificando os funcionários da empresa, sem precisar ter o custo de contratar a gestão terceirizada. Além disso, com as pequenas empresas liderando o setor empregatício no país, se faz necessário o aprimoramento de técnicas e modos de gestão em detrimento dos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA, R. A. Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade da micro e pequenas empresas do estado do Maranhão. **International Journal of Innovation**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 106-118, jul./dez. 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44509/estudos-dos-fatores-contribuintes-para-a-mortalidade-das-micro-e-pequenas-empresas-do-estado-do-maranhao/i/pt-br>. Acesso em: 18 nov. 2022.

ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ARAUJO, Thalita Woyron da Silva. O desafio da gestão de pessoas em empresas de pequeno porte. Orientador: Romilson Rangel Aiache. 2021. 18f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, 2021.

BACKES, Danieli Artuzi Pes; ARIAS, María Isabel; STOROPOLI, José Eduardo; RAMOS, Heidy Rodriguez. Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Revista Iberoamericana de Gestão Estratégica (IJSM)**, [online], v. 19, n. 5, p. 1-10, out./dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/18987/8740>. Acesso em: 18 nov. 2022.

BASSO, Donizete Anésio. Gestão de pessoas na micro e pequena empresa. **Journal of Exact Sciences – JES**, [online], v.2, n.1, p. 05-08, jul./set. 2014. Disponível em: <https://www.mastereditora.com.br/download-644>. Acesso em: 18 nov. 2022.

BOFF, Daiane; OLBERMANN, Junia Vogel; TAUFER, Lucas. Do cotidiano ao Formal: práticas de gestão de pessoas em duas pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 12, n. 1 p. 18-32, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372018v12n1p1832>. Acesso em: 18 nov. 2022.

BOMFIM, Lea Cristina Silva; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Empreendedorismo feminino: desafios enfrentados por empreendedoras na gestão de pequenos negócios no setor de turismo. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração – RPCA**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 48-69, abr./jun. 2015. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11213>. Acesso em: 18 nov. 2022.

BORTOLOZ, Matheus Euclides; SANTOS, Natália Afonso dos; MAINARDI, Rafael Martins; MARCOS, Murilo Martins. Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas: desafios e direcionamentos. **Revista Eletrônica Ciência & Tecnologia Futura**, [online], v. 1 n. 1, p. 1-7, abr. 2021. Disponível em: <https://revista.grupofaveni.com.br/index.php/revista-eletronica-ciencia-tecno/article/view/74>. Acesso em: 18 nov. 2022.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Brasília, 2006.

CARDON, Melissa; STEVENS, Christopher. Managing human resources in small organizations: what do we know?. **Human Resource Management Review**, [online], v. 14, p. 295-323, 2004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S105348220400021X>. Acesso em: 18 nov. 2022.

CARTONI, D. M. Gestão do conhecimento como ferramenta de estratégia organizacional. **Revista de Ciências Gerenciais**, Londrina, PR, v. 10 n. 12, p. 96-105, jul. 2015. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/2718>. Acesso em: 18 nov. 2022.

CEZARINO, Luciana Oranges; FERNANDES, Vivian Duarte Couto; OLIVEIRA, Márcia Freire de; BOSSO, Geisler Chbane. Desafios da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte de serviços de propriedade intelectual. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, [S. l.], v. 14, n. 26, p. 207–231, set. 2016. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/15191>. Acesso em: 18 nov. 2022.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: Novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: São Paulo, 2014.

CORDEIRO, Alexander Magno; OLIVEIRA, Glória Maria de; RENTERÍA, Juan Miguel; GUIMARÃES, Carlos Alberto. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 6, p. 428-431, dez. 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-69912007000600012&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 18 nov. 2022.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

FERREIRA, André; PEREIRA, Priscilla Moreira; TEODORO, PÍTIAS; Thielmann, Ricardo. O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, v. 7, 2009. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/429_111_GPPE_Submetido_Seget.pdf. Acesso em: 18 nov. 2022.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos humanos: fundamentos e processos**. ed. rev. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

FREITAS, Daniela Rodrigues Franco de; BORGES, Alex Fernando; ENOQUE, Alessandro Gomes. Fatores de sucesso e desafios à sobrevivência de micro e pequenas empresas: um estudo na cidade de Ituiutaba-MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, [online], v. 16, n. 1, p. 82-95, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=b4aa2975-d940-4e33-b8b8-7a8ce8bf13eb%40redis>. Acesso em: 18 nov. 2022.

MACIEL, Camila. Micro e pequenas empresas criaram mais de 70% dos empregos de agosto. **Agência Brasil**, São Paulo, 01 out. 2022. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-10/micro-e-pequenas-empresas-criaram-mais-de-70-dos-empregos-de-agosto>. Acesso em: 18 nov. 2022.

NIETO LICHT, César. Enfoque sistêmico nos processos de gestão humana. **Revista EAN**, Bogotá, n. 74, p. 120-137, jan. 2013. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602013000100009&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 18 nov. 2022.

OLIVEIRA, Claudinei Aparecido de; MISKIW, Lorena Aparecida; SOUZA, Adalberto Dias de. A importância da gestão de pessoas nas pequenas empresas. *In: SEMINÁRIO*

DOS CURSOS DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – SECISA, 3., Campo Mourão, 2017. **Anais** [...]. Universidade Estadual do Paraná, Campo Mourão - PR, 2017.

Disponível em:

http://anais.unespar.edu.br/iii_secisa/data/uploads/administracao/001a.pdf. Acesso em: 18 nov. 2022.

RIBEIRO, Antonio L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 5-6, jun. 2007. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002007000200001&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 18 nov. 2022.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 227-240, dez. 2011.

Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000200010&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 18 nov. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). (Org.) Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2018. 11. ed. Brasília, DF; DIEESE, 2018. Disponível em:

<https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018/index.html?page=1>. Acesso em: 18 nov. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). (Org.). **Atlas dos Pequenos Negócios**. Brasília-DF: SEBRAE, 2022.

SILVA, Laís Fernanda Azevedo; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**, São Paulo, SP, v. 4, n. 3, p. 87–115, set. 2015. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/189>. Acesso em: 18 nov. 2022.

TEIXEIRA, Rivanda Meira. Gestão de pessoas em empresas turísticas de pequeno porte: o caso do setor hoteleiro. **Revista Turismo em Análise, [S. l.]**, v. 17, n. 3, p. 91-115, 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/63758>. Acesso em: 18 nov. 2022.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado Xavier. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e soluções**. São Paulo: Editora Gente, 2006.