



Práticas de gestão de pessoas em microempresas do município de Pedro II - Piauí

Angélica Pereira Soares, Aldene Bezerra Feitosa, Kelvia Kaline Barros Vieira

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí - IFPI Campus Pedro II, Pedro II, Piauí, Brasil

RESUMO

Introdução. A gestão de pessoas busca impulsionar a competitividade e sustentabilidade das organizações por meio de práticas alinhadas aos objetivos organizacionais, incluindo políticas de contratação, socialização, engajamento, avaliação e recompensas. **Objetivo.** O presente estudo tem por objetivo compreender as práticas de gestão de pessoas em microempresas do município de Pedro II, localizado no estado do Piauí. **Metodologia.** Utilizando método qualitativo básico, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro participantes de empresas locais. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo. **Resultados e discussão.** Os resultados apontam que as políticas e atividades associadas com a área de gestão de pessoas se baseiam no empirismo, nas vivências individuais dos gestores, na cultura local do município de Pedro II e na própria dinâmica do mercado de trabalho local, caracterizado pela informalidade e relações de trabalho com características paternalistas. **Considerações finais.** As práticas identificadas não seguem estritamente os padrões prescritos pelos manuais de gestão, mas evoluem organicamente, refletindo as nuances e complexidades do contexto organizacional específico. Embora simplifiquem os procedimentos, essas práticas podem resultar em inconsistências nas políticas de gestão de pessoas devido à falta de uniformidade. Destaca-se, portanto, a necessidade de desenvolver abordagens de gestão adaptadas à diversidade de contextos organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Recursos humanos. Cotidiano organizacional. Vivências. Pequenas empresas.

People management practices in microenterprises in the municipality of Pedro II - Piauí

ABSTRACT

Introduction. People management seeks to boost the competitiveness and sustainability of organizations through practices aligned with organizational objectives, including hiring, socialization, engagement, evaluation and rewards policies. **Objective.** This study aims to understand people management practices in microenterprises of the municipality of Pedro II, located in the State of Piauí. **Methodology.** Using a basic qualitative method, semi-structured interviews were carried out with four participants from local companies. The data was analyzed using content analysis. **Results and discussion.** The results indicate that the policies and activities associated with the people management area are based on empiricism, on the individual experiences of managers, on the local culture of the municipality of Pedro II and on the dynamics of the local labor market itself, characterized by informality and employment relationships with paternalistic characteristics. **Final considerations.** The practices

Correspondência dos Autores

^{1a}ORCID: [0000-0001-5206-8152](https://orcid.org/0000-0001-5206-8152). Email: angelica.soares@ifpi.edu.br (Autor correspondente)

^{2b}ORCID: [0009-0001-3534-575X](https://orcid.org/0009-0001-3534-575X). Email: bezerraaldene777@gmail.com

^{3c}ORCID: [0009-0009-0154-6842](https://orcid.org/0009-0009-0154-6842). Email: kelviabarros87@gmail.com

Artigo submetido a sistemas de verificação de similaridade

Submetido 11/01/2024 – Aceito 07/04/2024 – Publicado 14/05/2024



identified do not strictly follow the standards prescribed by management manuals, but evolve organically, reflecting the nuances and complexities of the specific organizational context. Although they simplify procedures, these practices may result in inconsistencies in people management policies due to a lack of uniformity. Therefore, the need to develop management approaches adapted to the diversity of organizational contexts stands out.

PALAVRAS-CHAVE: Human resources. Organizational daily life. Experiences. Small business.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas (GP) envolve uma série de políticas e práticas que buscam conciliar objetivos organizacionais e individuais com o intuito de tornar a organização mais competitiva (Dutra, 2016; Gil, 2019). Segundo Alsafadi e Altahat (2021), a GP desenvolveu-se com base no reconhecimento de que é essencial gerenciar de maneira estratégica os funcionários para assegurar que a empresa mantenha uma superioridade contínua em relação aos seus concorrentes. Segundo Chiavenato (2014), as práticas de gestão de pessoas envolvem as atividades de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas e são comumente abordadas na literatura tendo como principal referência as empresas de grande porte (Wood Jr.; Tonelli; Cooke, 2011; Silva; Scheffer, 2015).

Todavia, o cenário brasileiro é constituído por 93,8% de empresas classificadas como microempresas ou empresas de pequeno porte (Mapa de Empresas, 2023). Tais empresas foram responsáveis por 71% dos empregos gerados em 2023 (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2023a). Embora as microempresas e empresas de pequeno porte (MPEs) sejam vitais para o desenvolvimento econômico e social do país, conforme observado por Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), até os anos de 2010, a maioria das empresas de pequeno porte ainda não possuía as funções fundamentais de Gestão de Pessoas. Enquanto isso, as grandes empresas e multinacionais no Brasil importavam modelos prontos de gerenciamento de pessoas, muitas vezes desconsiderando as particularidades dos contextos locais. No mesmo sentido, Oliveira *et al.* (2021) apontam que apesar da importância estratégica da GP para as MPEs, os estudos indicam que a gestão de pessoas é implementada de maneira restrita nestas organizações devido à ausência de uma perspectiva estratégica por parte de seus donos. Além disso, os proprietários ou administradores dessas MPEs enfrentam desafios no recrutamento, na manutenção e na retenção de funcionários qualificados.

Nesse contexto, nas MPEs as práticas de gestão de pessoas parecem se desenvolver informalmente e espontaneamente. Portanto, surge a necessidade de investigar como essas práticas são construídas e mantidas. Dessa forma, este trabalho tem como objetivo compreender a construção das práticas de gestão de pessoas em microempresas do município de Pedro II, estado do Piauí. O supracitado município possui uma população de 37.894 habitantes (Instituto Brasileiro de Geografia, 2022). Em 2023, o município possuía 1.716 empresas ativas, sendo 988 microempreendedores individuais (MEI), 641 microempresas (ME), 48 empresas de pequeno porte (EPP) e 39 empresas enquadradas como médio e grande porte (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2023b). A maioria das empresas no município atua no ramo de comércio e serviços. A base econômica de Pedro II é tradicionalmente associada à agropecuária, com o turismo e o artesanato desempenhando papéis de apoio nessas atividades, além da extração e comercialização da pedra Opala. O comércio na

cidade é o segundo maior contribuinte para a arrecadação financeira, ficando atrás apenas das atividades relacionadas à agricultura (Sousa Jr., 2023).

As empresas do município de Pedro II, à semelhança de outros entes municipais e estaduais no território brasileiro, enfrentam desafios para manter sua competitividade, visto que muitas vezes enfrenta obstáculos na gestão eficaz de seu contingente de funcionários. Apesar dos proprietários de empresas terem habilidades básicas voltadas ao seu campo de atuação, a maioria não possui conhecimento sobre administração de pessoas. Dessa forma, precisam expandir a sua compreensão sobre a área (Khalil; Haque; Senathirajah, 2023). Conforme um estudo realizado por Barbosa (2022), o conhecimento dos gestores sobre gestão de pessoas (GP) afeta diretamente sua compreensão sobre a importância do bem-estar e da harmonia no ambiente de trabalho para alcançar resultados positivos. Gestores bem-informados tendem a valorizar e investir mais em GP, reconhecendo seu impacto positivo. Em contraste, gestores menos informados frequentemente falham em perceber como a gestão eficaz do pessoal pode impulsionar o desempenho da empresa.

Para Carvalho (2022), a eficácia da gestão de pessoas está intrinsecamente ligada a aspectos como incentivo, motivação, produtividade, eficiência, saúde e qualidade de vida dos funcionários. Vasconcelos, Santos e Andrade (2021) relacionam, entre outros fatores, a gestão de pessoal à ampliação da capacidade gerencial e à maior facilidade de inovação em micro e pequenas empresas (MPEs). Nesse sentido, as decisões de GP são estratégicas para o sucesso das empresas. Investir em boas práticas de gestão de pessoas nas pequenas empresas contribui para o bem-estar dos trabalhadores, o crescimento da empresa e a competitividade no mercado (Khalil; Haque; Senathirajah, 2023).

As práticas de gestão de pessoas se referem aos princípios e orientações que direcionam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua interação com a organização e com o ambiente externo (Dutra, 2016). Conforme Chiavenato (2022), as práticas de gestão de pessoas podem ser sintetizadas em seis processos: **agregar pessoas** (1) que se referem aos procedimentos adotados para integrar novos indivíduos e habilidades à empresa. Essas práticas englobam as etapas de recrutamento e seleção de pessoal. Conforme Demo, Fogaça e Costa (2018), temas como recrutamento e seleção devem receber maior atenção dos pesquisadores, na revisão de literatura realizada pelos supracitados autores, apenas 4% dos estudos abordaram tais práticas. Os estudos existentes sobre políticas de recrutamento e seleção revelaram uma tendência para avaliar o impacto das recomendações pessoais e o uso das redes sociais, apontando para uma necessidade de análises mais aprofundadas sobre como esses processos estão evoluindo na era digital (Demo; Fogaça; Costa, 2018).

O processo de **aplicar pessoas** (2) representa os procedimentos para planejar os cargos, tarefas e atividades que os funcionários executarão na empresa, proporcionando orientação e monitoramento de suas habilidades e desempenho. Compreendem a socialização organizacional, análise e descrição de cargos e gestão do desempenho. O terceiro processo se refere a **recompensar pessoas** (3) que são os procedimentos empregados para estimular tanto indivíduos quanto equipes a atingir os objetivos organizacionais e ao mesmo tempo atender as suas necessidades individuais, abrangendo recompensas financeiras e não financeiras, benefícios e serviços sociais. Já os processos de **desenvolver pessoas** (4) são os métodos empregados para treinar os funcionários para as atividades a serem realizadas e promover o crescimento profissional e pessoal de indivíduos, equipes e da organização como um todo. Englobam iniciativas como treinamento e desenvolvimento, programas de mudança organizacional e

desenvolvimento de carreiras. Demo, Fogaça e Costa (2018) realizaram uma revisão sistemática sobre as práticas de gestão de pessoas e observaram que o treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) é o tema mais frequentemente explorado pelos pesquisadores da área de GP.

Os processos de **manter pessoas** (5) são os procedimentos empregados para estabelecer condições ambientais e psicológicas propícias às atividades de indivíduos e equipes. Envolvem programas de qualidade de vida, administração da cultura e do clima organizacional, higiene, saúde e segurança do trabalho. Conforme um estudo realizado por Valsecchi *et al.* (2023), as pequenas e médias empresas enfrentam desafios para gerir de forma eficaz a saúde no trabalho. O estudo defende que, para uma gestão eficaz da saúde e do bem-estar, tanto a perspectiva empresarial como a perspectiva da justiça social devem estar integradas. Já o estudo de Pozo e Tachizawa (2016) enfoca a importância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nas MPEs como vantagem competitiva. Para os supracitados autores, para que as MPEs melhorem a sua posição competitiva é necessário integrar a QVT na sua gestão estratégica, concentrando-se não apenas nos benefícios financeiros imediatos, mas no bem-estar e produtividade dos funcionários a longo prazo. Por fim, os processos de **monitorar pessoas** (6) envolvem as atividades adotadas para monitorar e supervisionar as ações de indivíduos e equipes, verificando se os resultados planejados foram alcançados. Se baseia em banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Nas MPEs nem sempre existe um setor ou departamento específico para cuidar de questões estratégicas e operacionais referente aos funcionários. Nesse cenário, as responsabilidades ligadas à gestão de pessoal podem ser assumidas tanto pelos proprietários da empresa quanto pelo gerente ou serem descentralizadas em todo ou em parte para um escritório de contabilidade. Esta última situação ocorre quando a gestão de pessoas se concentra principalmente no cumprimento de obrigações trabalhistas e tarefas burocráticas.

Segundo Silva e Scheffer (2015, p. 94), “nas pequenas empresas, percebe-se que os modelos de gestão de pessoas consideram a dinâmica própria vivenciada, sendo produzidos e exercitados a partir de um conjunto de práticas que se dão muito no cotidiano de trabalho”. Diante da relevância que as MPEs possuem e sua influência significativa no panorama do desenvolvimento econômico nacional, destaca-se a importância de investigar como são desenvolvidas as práticas de administração de pessoas em contextos pouco abordados na literatura acadêmica. Diante do exposto, surgiu a seguinte problemática que orienta este estudo, como as microempresas do município de Pedro II, estado do Piauí, têm desenvolvido suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas?

Embora existam diversos estudos focados na gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas (MPEs) (Silva; Scheffer, 2015; Carvalho, 2022) observa-se uma significativa lacuna na literatura específica ao contexto do município de Pedro II. Essa falta de investigações centradas nesse município é relevante, pois cada região possui peculiaridades culturais, econômicas e sociais que podem influenciar de maneira única as práticas de gestão de pessoas. O contexto específico de Pedro II, com suas características regionais e dinâmicas empresariais particulares, pode oferecer *insights* valiosos e diferentes dos já apresentados em estudos realizados em outros locais. Ademais, a tendência predominante nos estudos existentes é a de enfatizar modelos pré-definidos de gestão de pessoas, focando na aplicação de teorias e práticas universalmente aceitas (Wood Jr.; Tonelli; Cooke, 2011). Essa abordagem tende a negligenciar o “organizar cotidiano” – isto é, as formas como as práticas de gestão

se manifestam e são adaptadas no dia a dia das empresas de acordo com suas necessidades específicas e realidades locais (Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014).

Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) apresentaram uma análise histórica da evolução da Gestão de Recursos Humanos (GRH) no Brasil, os supracitados autores descreveram um primeiro período denominado como colonização, contexto de rápido desenvolvimento econômico, marcado pela industrialização e pela entrada de empresas multinacionais que trouxeram novas práticas de gestão ao país. Esse movimento, apesar de introduzir modernas técnicas de administração, caracterizou-se por um forte elemento de dependência do conhecimento externo (principalmente norte-americano), configurando uma espécie de colonização gerencial e cultural. No segundo período, a "neocolonização", abordaram as transformações ocorridas após os anos 1980, marcadas pela abertura econômica, pelas reformas neoliberais e pelo intenso fluxo de conhecimento gerencial estrangeiro. Nesta fase, a GRH ganha contornos mais estratégicos dentro das organizações, alinhando-se mais diretamente com os objetivos empresariais, mas ainda sob forte influência de modelos e práticas externas (Wood Jr.; Tonelli; Cooke, 2011).

Nesse sentido, a maior parte da literatura não aborda de maneira suficiente como as práticas e políticas de gestão de pessoas são realmente vivenciadas e construídas nas rotinas diárias das MPEs, especialmente em contextos menos urbanizados ou em regiões com menos recursos, como é o caso de muitas áreas no interior do Brasil. Portanto, uma investigação focada nas MPEs de Pedro II é justificada pela necessidade de entender como as práticas de gestão de pessoas são desenvolvidas e adaptadas na realidade específica desse município. Nesse sentido, este artigo propõe-se a contribuir com a compreensão acerca do desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas nas microempresas, proporcionando uma base para análise e reflexão sobre a convergência ou divergência entre a teoria e as práticas organizacionais. Dessa forma, este estudo objetivou compreender as práticas de gestão de pessoas nas microempresas do município de Pedro II. Para o presente estudo, a determinação da classificação da empresa como microempresa baseou-se no número de funcionários, conforme estabelecido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (Martins; Leone; Leone, 2016), limitado a 9 funcionários no setor de comércio e serviços, ou a 19 funcionários na indústria. Tal verificação foi complementada pela consulta ao porte indicado no certificado de inscrição e situação cadastral expedido pela Receita Federal.

2 METODOLOGIA

Este estudo se baseia na abordagem qualitativa de pesquisa. Conforme Creswell (2014), na pesquisa qualitativa os dados são coletados no ambiente onde os sujeitos pesquisados vivenciam a questão ou problema em análise. Tal abordagem visa apreender os significados que os envolvidos atribuem ao problema ou questão, concentrando-se na perspectiva dos participantes.

Para o desenvolvimento deste estudo foi utilizado o método da pesquisa qualitativa básica (Merriam; Tisdell, 2016). A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, o roteiro foi dividido em duas partes, a primeira possuía um total 09 perguntas e visou identificar o perfil do respondente e da empresa. A segunda parte do roteiro foi composto de 19 perguntas abertas sobre as práticas de gestão de pessoas. Todas as entrevistas foram realizadas de forma presencial no município de Pedro II, entre abril e maio de 2023.

A seleção das empresas participantes ocorreu por meio da técnica bola de neve, ou seja, uma forma de amostragem não probabilística que usa redes de referência e indicações. Conforme orientado por Vinuto (2014), a bola de neve foi utilizada por meio da indicação feita por um informante-chave da rede de contato dos pesquisadores com o objetivo de identificar algumas empresas que correspondessem ao perfil desejado para o estudo. Os critérios de inclusão dos participantes levaram em consideração que a empresa estivesse enquadrada como uma microempresa (1) e localizada na cidade de Pedro II (2). Os critérios de exclusão foram empresas que iniciaram as suas atividades há menos de um ano (1), empresas sem funcionários fixos, operando apenas com terceirizados ou temporários (2), e empresas que não autorizam a gravação de entrevistas (3). Em relação aos critérios de validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa, este estudo utilizou-se de alguns critérios propostos por Paiva Jr., Leão e Mello (2011), como a triangulação de fontes, implementada através da transcrição das entrevistas realizadas por um dos pesquisadores. Posteriormente, demais membros da equipe de pesquisa procederam à escuta atenta das gravações, promovendo uma reflexão conjunta e um debate acerca dos significados emergentes das entrevistas. Além de uma descrição clara, rica e detalhada dos procedimentos desenvolvidos.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2016), as categorias de análise foram definidas *a priori* e se referem a algumas práticas de gestão de pessoas identificadas na literatura (Chiavenato, 2014): **agregar** (1); **aplicar** (2); **recompensar** (3); **desenvolver** (4) e **manter** (5). As entrevistas foram realizadas com quatro participantes, todos provenientes de quatro empresas situadas no município de Pedro II. Entre os entrevistados, três exerciam atividades ligadas à admissão, treinamento e ambientação de funcionários, embora essas não fossem suas principais responsabilidades e não houvesse um departamento ou setor específico designado para tratar dessas questões. A quarta entrevistada, por sua vez, atuava exclusivamente como auxiliar nos processos. Tanto as empresas quanto os participantes desta pesquisa foram mantidos no anonimato. O Quadro 1 apresenta a caracterização das empresas participantes. As empresas receberam a denominação “A” – microempresa do segmento de móveis e eletrodomésticos, com um total de 3 funcionários; Empresa “B” – microempresa do segmento de móveis e eletrodomésticos, com um total de 5 funcionários; Empresa “C” – microempresa do segmento farmacêutico, com um total de 7 funcionários; Empresa “D” - microempresa do segmento de comunicação visual, com um total de 9 funcionários.

Quadro 1: Caracterização das microempresas e entrevistados participantes do estudo.

Empresa	Segmento	Porte	Entrevistado (a)	Duração da entrevista (minutos/ segundos)
A	Móveis e eletrodomésticos	Microempresa	Auxiliar de Gerente	10:11
B	Móveis e eletrodomésticos	Microempresa	Gerente	15:18
C	Farmacêutico	Microempresa	Gerente	11:54
D	Comunicação visual	Microempresa	Proprietário	28:23

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Agregar pessoas

Os processos de agregar pessoas envolvem as práticas de recrutamento e seleção que visam atrair e selecionar os candidatos mais competentes e que atendam aos requisitos do cargo vago para atuar na organização (Dutra, 2016; Gil, 2019). A auxiliar de gerente da Empresa “A” relatou que a forma mais comum de um funcionário ingressar na organização é por meio de indicações realizadas tanto por profissionais que já atuam na empresa quanto por alguém externo, como familiares e comerciantes locais. A contratação por indicação parece ser uma prática comum dos gestores locais, possivelmente pelo fato de se sentirem mais seguros e economizar tempo no recrutamento. Conforme relato a seguir:

[...] Sempre por indicação. Sempre que ela [gerente] vai contratar ela procura boas indicações. Então ela procura se é parente de fulano, se já trabalhou em outro estabelecimento. Por que querendo ou não a rede de comércio de Pedro II é pequena e a loja existe há anos. E ela [gerente] conhece muita gente dessa rede de comércios (Auxiliar de gerente – Empresa “A”).

Ressalta-se que na Empresa “A”, caso a indicação seja acatada pelos proprietários, não é realizado nenhum processo seletivo para o ingresso da pessoa na organização. Maia (2009) encontrou resultados semelhantes em uma das empresas familiares analisadas em seu estudo. Conforme Maia (2009, p. 79), “a empresa recruta por meio de indicação e no círculo familiar, inclusive, abusando dessa última modalidade”. Nestes casos, não foram realizadas análise das competências essenciais para ocupar os cargos vagos. Barreto, Nóbrega e Araújo (2020) apontam que embora as competências essenciais sejam cruciais para o desempenho superior e a competitividade, muitas MPEs enfrentam dificuldades para identificá-las devido à falta de compreensão do conceito e à gestão centralizada. A ausência de um processo seletivo formal pode afetar a identificação e o desenvolvimento de competências essenciais dentro da organização ao mesmo tempo que a utilização da indicação demonstra a importância das relações pessoais e comunitárias no processo de recrutamento, especialmente em locais onde a reputação possui um papel central na vida econômica e social, como é comum em pequenas comunidades ou em mercados de trabalho mais fechados.

Na Empresa “B”, o gerente relatou que o recebimento de currículos é a técnica de recrutamento utilizada para admitir novos funcionários. Após a divulgação da vaga, são selecionados os três currículos dos candidatos que mais se enquadram no perfil e são convidados para a realização de uma entrevista de seleção, testes de conhecimentos gerais e testes específicos para alguns cargos, como montador de móveis. Durante a entrevista, serão analisados “o perfil profissional [...], desempenho e a desenvoltura, porque como nossa empresa é considerada uma empresa pequena, a gente dificilmente vai ter um funcionário que faça somente uma função” (Gerente - Empresa “B”). Percebe-se nesse caso que é requerido um profissional com múltiplas habilidades e que execute funções diversas dentro da empresa. Segundo o gerente da Empresa “B”, mesmo que a vaga seja para montador de móveis, a empresa pode solicitar que sejam executadas outras atividades, como vendas. Para o gerente da Empresa B, a maior dificuldade encontrada no processo de agregar pessoas consiste em verificar a veracidade das informações apresentadas no currículo do candidato e construir um roteiro para a entrevista de seleção. O gerente da Empresa “C” também utiliza o currículo como técnica de recrutamento e na sequência é realizada uma entrevista de seleção, porém, sem um roteiro e objetivos previamente definidos, se configura mais em uma conversa informal para conhecer o candidato.

O proprietário da empresa “D” relatou que valoriza pessoas com atitude, que se mobilizam para pedir uma vaga disponível na empresa, além de preferir ter em sua equipe funcionários que não tenham “vícios trazidos de outras organizações”, dessa forma, possui preferência por candidatos sem experiência para que possam se adaptar mais facilmente à cultura organizacional. Para o processo seletivo, o proprietário afirmou que utiliza entrevistas e testes de personalidade, como o eneagrama, para verificar a inteligência emocional do candidato. Ressalta-se que o eneagrama é uma ferramenta de classificação de tipos de personalidade. Trata-se de uma figura que contém nove pontos, cada um associado a um tipo específico de personalidade. A ideia é que os indivíduos podem ser categorizados em um desses nove tipos, conhecidos como fixações de personalidade (Kale; Shrivastava, 2003). Para o proprietário da Empresa “D”, é fundamental que esse candidato tenha não só o conhecimento técnico, mas principalmente a capacidade emocional para lidar com os clientes. O gerente ainda conta que a principal dificuldade no processo de agregar é justamente a falta de atitude dos candidatos.

Nota-se que os processos das empresas “A” e “C” ocorrem de uma maneira informal, não há um planejamento em relação ao processo de agregar pessoas. Nas empresas “B” e “D” esse processo se dá de forma mais estruturada, além da utilização de outras técnicas de seleção, como provas de conhecimentos gerais e específicos e testes de personalidade. A indicação, técnica de recrutamento utilizada pela empresa “A”, conforme indica Dutra *et al.* (2023), é uma das formas mais utilizadas para encontrar pessoas no mercado de trabalho, segundo os autores, algumas empresas desenvolvem iniciativas para estimular seus funcionários a recomendar conhecidos para as vagas disponíveis, visto que é uma forma mais econômica e significativamente mais ágil. Além de provocar a percepção de uma maior segurança na contratação, visto que o indicado para a vaga se trata de uma pessoa conhecida.

As maiores dificuldades no processo de contratar novos funcionários são exemplificadas no Quadro 2.

Quadro 2: Dificuldades no processo de contratação nas microempresas analisadas.

Empresa	Dificuldades relatadas
“A”	Não soube informar
“B”	Elaboração do roteiro; análise da veracidade das informações presentes nos currículos
“C”	Pessoas capacitadas
“D”	Ausência de atitude e proatividade

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

A entrevista foi a estratégia mais utilizada para selecionar candidatos, nas MPEs estudadas esse processo se desenvolve como um diálogo sem roteiro pré-definido, corroborando o encontrado no estudo de Silvia e Scheffer (2015, p. 100) que indicaram que a entrevista ocorre como uma “conversa informal para sentir a determinação e o comprometimento do candidato com o trabalho”. A abordagem da entrevista como um diálogo informal destaca a importância da subjetividade e da interação pessoal na avaliação dos candidatos. Isso pode ser positivo, pois permite uma compreensão mais holística das características do candidato, indo além das habilidades técnicas. No entanto, a falta de um roteiro pré-definido pode gerar inconsistências e parcialidade na avaliação e na comparação entre candidatos.

3.2 Aplicar pessoas

Segundo Chiavenato (2014, p.13), os processos de aplicar pessoas são “utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho”.

A auxiliar de gerente da empresa “A” relatou que não existem ações nesse sentido, que os novos funcionários recebem apresentações sobre a equipe e as funções na empresa. Foi mencionado que não há práticas de *feedbacks* e avaliações de desempenho. Já o gerente da empresa “B” narrou que no processo de ambientação é realizado um treinamento para que o novo funcionário desempenhe as suas funções. Tal treinamento pode durar até um mês dependendo do cargo a ser ocupado e da desenvoltura do funcionário. Conforme descrito na narrativa a seguir:

Por exemplo, a gente trabalha com caixa, operador de caixa, então tem um sistema que a gente vai é... é informatizado. Então essa pessoa vai fazer um treinamento por um mês na sede da empresa (Gerente - Empresa “B”).

Na ambientação da Empresa “B”, o funcionário permanece até três meses em período de experiência, período em que são avaliados a desenvoltura para o cargo e aspectos comportamentais. Ademais, o funcionário é apresentado para a equipe e são informadas as suas atribuições. Sobre o desempenho individual, não há uma política formalizada, todavia, são apresentados relatórios de vendas mensalmente com os dados do desempenho da empresa e dos vendedores, momento em que são repassadas informações sobre bonificações tanto individuais quanto em grupo. “Então a gente passa esse *feedback*, justamente para fazer as divisões das comissões e do bônus” (Gerente – Empresa “B”).

Na empresa “C”, a socialização acontece de maneira informal, bastando que o colaborador compreenda o funcionamento, conheça a equipe e saiba onde estão alocados todos os produtos disponíveis para venda. Sobre a avaliação de desempenho, o gerente relatou o seguinte:

Quando acontece algum problema a gente faz uma reunião, né. Quando a gente vê que tá com algum defeito no atendimento a gente faz sempre uma reunião com todos ou então se a gente vê o problema só naquela pessoa eu chamo ela e converso [...]. Sobre o *feedback* a gente conversa, não é uma coisa formal (Gerente da Empresa “C”).

Conforme os relatos do Gerente da empresa “C” não foram identificadas políticas de avaliação de desempenho estruturadas. O *feedback* é conduzido de maneira informal, abordando os erros e acertos cometidos pelos funcionários.

O proprietário da empresa “D” relatou que o novo funcionário é treinado por ele mesmo para a execução das atividades inerentes ao cargo. No entanto, mencionou que mesmo que o profissional tenha competência técnica e atitude, comportamento essencial para trabalhar na empresa, se o novo funcionário não “se der bem com a equipe” será demitido (Proprietário – Empresa “D”). Conforme narrativa abaixo:

Eu treino ele [novo funcionário] tá capacitado, beleza! Se ele não se deu bem com a equipe, tá fora. Então o cara pode ser bom, pode ter atitude, ter a parte técnica, o cara tem o emocional bom. Mas ele simplesmente chegou no meu ambiente e não se deu bem com a minha equipe, eu vou botar fora a minha equipe e perder por causa de um? Não! Ele tá fora, traz outro (Proprietário – Empresa “D”).

A fala acima demonstra a importância do alinhamento do novo funcionário com a cultura organizacional, que neste caso valoriza o trabalho em equipe e o respeito entre os integrantes. Cantermi e Lizote (2022) abordaram em seu estudo a relação entre a cultura organizacional e a liderança exercida pelos gestores de MPEs. A cultura denominada como “clã” foi identificada como a mais predominante dentre as empresas pesquisadas. A cultura clã é descrita por Cantermi e Lizote (2022) como um tipo de cultura organizacional onde prevalece um ambiente semelhante ao de uma família extensa. Nesse tipo de cultura, predominam valores como o comprometimento, a lealdade, a tradição e a preocupação com as pessoas. Para Cantermi e Lizote (2022), os gestores possuem o foco em criar um ambiente de trabalho positivo, onde os funcionários se sentem valorizados e parte de uma comunidade coesa. Isso é refletido em práticas de gestão que enfatizam o trabalho em equipe, a colaboração e o desenvolvimento pessoal dos empregados.

Na Empresa “D”, não há um formulário ou processo formalizado para a avaliação de desempenho. O método de avaliação baseia-se nas observações dos gerentes, conforme explicado pelo proprietário, que figura como *Chief Executive Officer* (CEO) no organograma. O CEO conta com três coordenadores, responsáveis pelos setores comercial, financeiro e operacional, os quais repassam informações sobre o desempenho. São realizadas reuniões semanais dos coordenadores com o CEO sobre o desempenho dos funcionários. Além disso, são realizadas reuniões semanais com todos os funcionários, onde é dado um *feedback* para toda a equipe e aberto o espaço para todos se manifestarem. O proprietário evidenciou a transparência como um dos princípios fundamentais da organização.

As empresas “A” e “C” apresentam estratégias informais para a ambientação organizacional. As empresas “B” e “D” apresentaram processos mais estruturados, focados basicamente no treinamento para a execução das atividades. Conforme Ashforth, Sluss e Harrison (2007), estratégias mais informais ou institucionalizadas de socialização podem influenciar a integração e a satisfação dos funcionários. Conforme os supracitados autores, o processo de socialização organizacional institucionalizado permitiria reduzir a ambiguidade de papéis, maior domínio das tarefas e menor intenção de sair da empresa. Para Dutra *et al.* (2023), as práticas formais de integração são bastante simples e geralmente não requerem investimentos significativos. Isso envolve estabelecer um ritual para os novos colaboradores, escolher indivíduos para auxiliar na integração, organizar encontros entre colegas, além de outras iniciativas.

Sobre a avaliação de desempenho na empresa “A” existe uma ausência de práticas tanto formais quanto informais de avaliação, o que pode impactar o desempenho da empresa como um todo e o desenvolvimento dos funcionários. A abordagem de avaliação de desempenho da Empresa “B” é mais estruturada, envolvendo treinamento, avaliação de desempenho e *feedback* regular. Isso está alinhado com as práticas recomendadas na literatura (Gil, 2019; Chiavenato, 2022) para promover o desenvolvimento contínuo dos funcionários. A abordagem informal de *feedback* na Empresa “C” pode ser eficaz para promover um ambiente de comunicação aberta. No entanto, a ausência de políticas formais de avaliação pode limitar a eficácia na gestão do desempenho e no reconhecimento dos funcionários. A abordagem da Empresa “D” destaca a importância do ajuste cultural na equipe. A ênfase na transparência e *feedback* regular pode contribuir para um ambiente de trabalho colaborativo.

3.3 Recompensar pessoas

Segundo Chiavenato (2014, p.14), os processos de recompensar pessoas são “utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas”. Entretanto, na empresa “A”, além do salário, não foram identificadas práticas associadas ao ato de recompensar os funcionários. Nas empresas “A” e “C” as recompensas se resumem ao salário fixo mensal. Já o gerente da empresa “B” informou que todos os funcionários possuem carteira assinada, e apesar de ser uma obrigação do empregador, o contexto do município de Pedro II é marcado pelo trabalho informal, sendo que apenas 7,4% da população consta como ocupada (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021). Na empresa “B”, além do salário, os funcionários recebem incentivos financeiros, como comissões e bonificações associadas com as metas estabelecidas pela organização, que podem ser tanto individuais quanto coletivas. Além disso, a empresa trabalha com rendimentos anuais, onde é apresentado um relatório anual e o funcionário que mais se destacou em cada área recebe uma bonificação.

O proprietário da empresa “D” informou que os salários são definidos tendo como base o organograma organizacional. E à medida que o funcionário se destaca, reuniões são feitas com o setor financeiro para analisar a possibilidade de uma melhor remuneração. Faz parte da remuneração também as horas extras. O gestor declarou que futuramente irá abrir participação de lucros para os três coordenadores que atuam na empresa. Sobre os benefícios oferecidos, informou que já ofertou vale-academia e destacou que a organização é “estilo uma família, sempre que precisa a gente tá junto.” No mesmo sentido de empresa enquanto família, a auxiliar de gerente da empresa “A” declarou que por ser uma empresa familiar e pequena, os gestores dão a liberdade do funcionário realizar adiantamentos salariais quando quiserem.

A gente tem a possibilidade de controlar o nosso salário [se referindo aos adiantamentos]. Se eu precisar de R\$ 100,00 hoje eu posso tirar. É uma forma de benefício também, né? (Auxiliar de Gerente - Empresa “A”).

Os achados vão ao encontro dos estudos de Maia (2009) que buscou compreender as particularidades da gestão de pessoas em empresas familiares. No estudo, a supracitada autora destaca a presença da afetividade no contexto organizacional e sua associação evidente com um caráter paternalista. Essa afetividade se manifesta, dentre outros, através da concessão de favores, que pode aumentar o comprometimento e maior identificação dos funcionários com os valores organizacionais.

Nas empresas “A”, “C” e “D”, a remuneração é fixa. Já na empresa “B”, a remuneração é variável, se constituindo de salário, comissão e bonificações. Notou-se que, nas organizações analisadas, os métodos de recompensa para os funcionários restringem-se ao salário fixo, e, quando existem incentivos, estes são limitados aos aspectos financeiros. Restringindo-se à concepção do *homo economicus*, que parte do pressuposto de que as pessoas são impulsionadas unicamente por incentivos salariais, financeiros e materiais (Sobral; Peci, 2013).

3.4 Desenvolver pessoas

Conforme Gil (2019), no ambiente dinâmico das organizações e dos mercados, é crucial implementar continuamente ações voltadas para capacitar as pessoas, tornando-as mais eficientes em suas atividades. A obtenção de competências vai além de realizar atividades específicas para aprimorar o desempenho dos funcionários. Inclui também o desenvolvimento de suas habilidades para enfrentar

futuras responsabilidades. Isso implica não apenas promover ações de treinamento, mas também desenvolver as pessoas dentro da organização (Gil, 2019).

As empresas “A” e “C” se limitam a oferecer um treinamento não sistematizado quando um novo funcionário ingressa na organização. Dessa forma, não foram identificados métodos de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Ressalta-se que o treinamento é focado no curto prazo e para a execução das atividades inerentes ao cargo. Já o desenvolvimento possui como foco o processo educacional de longo prazo e nem sempre se relaciona ao cargo atual (Chiavenato, 2022).

Sobre o processo de treinamento, o gerente da Empresa “B” relatou que existem práticas de treinamento que podem ocorrer tanto na matriz quanto na filial da empresa, a depender da função ocupada. Os treinamentos geralmente estão atrelados aos novos funcionários ou mudanças de cargo. Já o proprietário da empresa “D” relatou que desenvolveu um método próprio para o desenvolvimento de pessoas, que possui como foco a mudança da mentalidade. O método não se restringiria a sua empresa e poderia ser aplicado em qualquer organização, porém, o proprietário não forneceu muitos detalhes sobre a operacionalização do método. Além disso, afirmou que qualquer pessoa que tenha vontade e atitude pode crescer dentro da empresa.

O proprietário da empresa “D” declarou que permite que os funcionários conheçam e saibam exercer diferentes funções dentro da organização. Isso permite substituir colegas ausentes e, simultaneamente, adquirir novas habilidades.

Todo setor eu tenho um para cobrir o outro, ou seja, tem dois no setor aqui. Tem a criação de arte e a impressão. O criador de arte sabe imprimir e o impressor sabe fazer a arte. Do outro lado, tem o aplicador e do outro lado tem o funcionário “X” [nome omitido] que está aprendendo a parte daqui e ele [aplicador] tá aprendendo lá. Além de ter o banco de reservas. Eu ainda tenho três pessoas que sabem fazer tudo, meus três gestores, se ela falhar, aí eu faço a parte dela (Proprietário da Empresa “D”).

Ao analisar as ações de treinamento e desenvolvimento das empresas “A”, “B” e “C”, suas práticas parecem refletir uma visão mais pragmática, com ênfase nas tarefas imediatas em detrimento do desenvolvimento a longo prazo. A estratégia da Empresa “B” sugere uma abordagem mais sistematizada alinhando o treinamento e função ocupada, indicando uma consideração mais específica das necessidades de cada cargo. Já a empresa “D” permite que os funcionários aprendam diferentes funções para se tornarem mais versáteis, o que pode ser valioso em situações de emergência, períodos de alta demanda ou mudanças nas responsabilidades. Todavia, se a aprendizagem de várias funções não for gerenciada adequadamente e não permitir o crescimento profissional, os funcionários podem sentir-se sobrecarregados e desmotivados.

3.5 Manter Pessoas

Os processos de manter pessoas, segundo Chiavenato (2014, p.14), são “utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas”. De uma forma geral, não foram identificados processos estruturados que objetivem a manutenção das pessoas nas organizações estudadas. A gerente da empresa “A” citou o fato dos funcionários terem autonomia na forma de trabalhar e possibilidades de solicitarem adiantamentos de salário em qualquer momento. Na empresa “B”, o gerente afirma haver uma abertura para o diálogo quando há queda no rendimento dos funcionários. Nesse sentido, o objetivo seria compreender a situação e construir um clima organizacional

amistoso. A empresa “C” não desenvolve nenhum processo para manter as pessoas, segundo o próprio gestor “a motivação é o medo de perder o emprego”. (Gerente – Empresa “C”).

Para o proprietário da empresa “D”, cada funcionário deve ter a sua própria motivação e ninguém tem que estar motivado todo dia. O gestor relata a importância da cultura organizacional forte para manter as pessoas, mencionou que é realizado um café da manhã aos sábados para estudarem e se atualizarem com o intuito de evoluírem em suas habilidades e conhecimentos. Essa seria uma forma de motivar os funcionários.

Nas empresas “A” e “C” nota-se que as práticas de gestão de pessoas assumem um caráter mais operacional e voltado para o cumprimento de questões burocráticas. Já nas empresas “B” e “D” percebe-se uma preocupação em tornar a organização mais competitiva por meio das pessoas. Apesar das práticas diferenciadas entre as empresas, observa-se que as práticas de gestão de pessoas são desenhadas no cotidiano, entre erros e acertos, baseadas no empírico. Tais resultados vão ao encontro dos achados de Maia (2009) e Silva e Scheffer (2015) que observaram que tais práticas são construídas de forma contextualizada com a cultura local. O Quadro 3 apresenta uma síntese das práticas de gestão de pessoas identificadas nas MPEs estudadas.

Quadro 3: Síntese das práticas de gestão de pessoas identificadas nas microempresas analisadas.

Categorias	Empresa “A”	Empresa “B”	Empresa “C”	Empresa “D”
Agregar	Indicação	Currículo, Entrevista, Provas de conhecimentos gerais e específicas	Currículo e Entrevista sem roteiro	Entrevistas e Testes de Personalidade
Aplicar	Não há <i>feedbacks</i> e avaliações de desempenho	Ambientação por meio de treinamento e apresentação da empresa Avaliação de desempenho e <i>feedbacks</i> regulares por meio dos relatórios de vendas	Ambientação informal por meio de apresentação da empresa e produtos Não há avaliação de desempenho e o <i>feedback</i> é fornecido de acordo com as necessidades específicas	Ambientação por meio de treinamento e apresentação da empresa <i>Feedbacks</i> por meio de reuniões periódicas
Recompensar	Salário	Salário + Incentivos Financeiros (bonificações e comissões)	Salário	Salário

Desenvolver	Não há práticas estruturadas	Abordagem mais sistematizada alinhando o treinamento e função ocupada	Não há práticas estruturadas	Aprendizado focado no crescimento profissional e aprendizagem de diversas funções
Manter	Autonomia	Abertura para o diálogo Bonificações	Não foram identificadas ações	Possibilidades de crescimento

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2023.

Percebe-se que as organizações adaptam suas estratégias de gestão de pessoas com base nas realidades locais e nas necessidades percebidas. Nesse sentido, tais práticas se desenvolvem para além dos manuais de gestão e vão evoluindo organicamente incorporando aprendizados práticos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As práticas de gestão de pessoas nas MPEs assumem características diferenciadas das práticas descritas nas grandes organizações e na literatura de gestão e negócios. Destaca-se a importância da vida cotidiana organizacional e das relações interpessoais na configuração das práticas gerenciais. Nas empresas estudadas, identificou-se que as políticas e atividades associadas com a área de gestão de pessoas se baseiam no empirismo, nas vivências individuais dos gestores, na cultura do município de Pedro II e na própria dinâmica do mercado de trabalho local caracterizado pela informalidade e relações de trabalho com características paternalistas. Em contraste, grandes organizações muitas vezes adotam práticas mais formalizadas e estruturadas, com base em teorias de gestão e modelos estabelecidos.

Este artigo fornece uma contribuição significativa ao destacar a importância de abordagens de gestão contextualizadas, ressaltando a necessidade de desenvolver e analisar práticas de gestão de recursos humanos que sejam adaptadas à diversidade dos contextos organizacionais. Tal enfoque propicia a formulação de estratégias gerenciais mais alinhadas às demandas específicas das empresas locais. Além disso, o estudo contribui, teoricamente, para uma melhor compreensão das dinâmicas de gestão em contextos similares, oferecendo assim uma perspectiva mais ampla e inclusiva sobre as práticas de gestão de pessoas em ambientes menos explorados academicamente.

Como limitação da pesquisa destacamos o número reduzido de empresas participantes. Para estudos futuros sugere-se o desenvolvimento de pesquisas com empresas de diferentes portes do município de Pedro II - PI. Outra possibilidade de estudo seria ouvir os trabalhadores das empresas para compreender como percebem as práticas de gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas do Piauí.

AGRADECIMENTOS. Agradecemos aos revisores e editores pela avaliação e contribuições para o artigo. Os nossos agradecimentos se estendem aos participantes da pesquisa pela disponibilidade e informações prestadas.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES. **APS:** Conceituação; Curadoria dos dados, Análise Formal, Metodologia; Administração do Projeto; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição. **ABF:** Curadoria dos dados; Análise formal; Investigação; Visualização; Redação – rascunho original. **KKBV:** Curadoria dos dados; Análise formal; Investigação; Visualização; Redação – rascunho original. Todos os autores participaram ativamente da discussão dos resultados, revisaram e aprovaram a versão final do artigo.

CONFLITO DE INTERESSE. Os autores declaram que não têm interesse comercial ou associativo que represente um conflito de interesses em relação ao manuscrito.

APROVAÇÃO ÉTICA. Não se aplica (Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, parágrafo único, artigo VII).

REFERÊNCIAS

- ALSAFADI, Y.; ALTAHAT, S. Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**. Korea Distribution Science Association. v. 8, p. 519-529, 2021, DOI 10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519. Disponível em: <http://koreascience.or.kr/article/JAKO202100569425324.page>. Acesso em: 10 jan. 2024.
- ASHFORTH, B.E.; SLUSS, D.M.; HARRISON, S.H. Socialization in Organizational Contexts. In: HODGKINSON, G. P.; FORD, J. K. (eds.). **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. Hoboken, Nova Jersey: John Wiley & Sons Ltd, 2007, p. 1-70. DOI 10.1002/9780470753378.ch1. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9780470753378.ch1>. Acesso em: 10 jan. 2024.
- BARBOSA, A.C.S. **A compreensão dos pequenos empreendedores acerca da gestão de pessoas enquanto ferramenta estratégica**. 2022. 31f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufrpe.br/handle/123456789/4452>. Acesso em: 26 mar. 2024.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARRETO, M.C. NÓBREGA, K.C.; ARAÚJO, P.S.R. Competências essenciais como vantagem competitiva: o desafio das Micro e Pequenas Empresas (MPE'S). **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da UnP**, v. 12, n. 1, p. 35-46, 2020. DOI 10.21714/raunp.v12i1.1973. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/1973>. Acesso em: 08 set. 2023.
- CARRIERI, A.P.; PERDIGÃO, D.A.; AGUIAR, A.R.C. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração**, v. 49, n. 4, p. 698-713, out./nov./dez. 2014. DOI 10.5700/rausp1178. Disponível: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/F4xBX7VfrT7HzrPVcNKyhQh/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 13 jan. 2024.
- CARVALHO, E.R.B. **A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: conhecendo as práticas e experiências profissionais**. 2022. 62f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, João Pessoa, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/jspui/bitstream/177683/2653/1/A%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS%20NAS%20MICRO%20E%20PEQUENAS%20EMPRESAS-%20CONHECENDO%20AS%20PR%C3%81TICAS%20E%20>

[EXPERI%C3%84NCIAS%20PROFISSIONAIS%20-%20%C3%89lida%20Rayanne%20Barbosa%20de%20Carvalho.pdf](#). Acesso em: 19 nov. 2023.

CANTERMI, B.A.; LIZOTE, S.A. Leadership and organizational culture in small companies. **Revista de Administração da UFSM**, v. 15, n. 4, p. 634-656, 2022. DOI 10.5902/1983465970384. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reaufsm/a/L4zsgV4MzDgVH797HKVkrJs/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 23 jan. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CRESWELL, J.W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A.C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 250-263, 2018. DOI 10.1590/1679-395159073. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Vd5NXgf7yTLdmpWG5ry8vyd/>. Acesso em: 07 set. 2023.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. **A Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2023.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Panorama – Pedro II (PI)**. Trabalho e Rendimento. 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pi/pedro-ii/panorama>. Acesso em: 07 set. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Panorama – Pedro II (PI)**. População. 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pi/pedro-ii/panorama>. Acesso em: 07 set. 2023.

KALE, S.H.; SHRIVASTAVA, S. The enneagram system for enhancing workplace spirituality. **Journal of Management Development**, v. 22, n. 4, p. 308-328, 2003. DOI 10.1108/02621710310467596. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710310467596/full/html>. Acesso em: 28 dez. 2023.

KHALIL, M.I.; HAQUE, R.; SENATHIRAJAH, A.R.B.S. Factors Affecting Smes Perception of Human Resource Management Practices: a Structural Equation Modeling Approach. **International Journal of Professional Business Review**, v. 8, n. 5, p. 1-23, 2023. DOI 10.26668/businessreview/2023.v8i5.1502. Disponível em: <https://openaccessojs.com/JBReview/article/view/1502/825>. Acesso em: 12 jan. 2024.

- MAIA, T.S.T. Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração – RPCA**. v. 3, n. 2, p. 71-85, 2009, DOI 10.12712/rpca.v3i2.11013. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11013/7808>. Acesso em: 21 dez. 2023.
- MAPA DE EMPRESAS. Boletim do 2º quadrimestre de 2023. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços**, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas>. Acesso em: 28 dez. 2023.
- MARTINS, J.G.F.; LEONE, R.J.G.; LEONE, N.M.C. Proposta de método para classificação do porte das empresas. **Connexio – Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**, v. 6, n. 1, p. 139-155, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/1679>. Acesso em: 06 jan. 2024.
- MERRIAM, S.B.; TISDELL, E. **Qualitative Research: a guide to design and implementation**. San Francisco, CA: Jossey Bass, 2016.
- OLIVEIRA, J.F.S.R.; LIMA, F.V.R.; SANTOS FILHA, A.L.S.; CARVALHO, N.S. Gestão de recursos humanos como estratégia para competitividade em micro e pequenas empresas: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 3, p. 70-79, 2021. DOI 10.6008/CBPC2179-684X.2021.003.0006. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/5948>. Acesso em: 22 dez. 2023.
- PAIVA JR., F.G.; LEÃO, A.L.M.S.; MELLO, S.C.B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011. DOI 10.5007/2175-8077.2011v13n31p190. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n31p190>. Acesso em: 25 mar. 2024.
- POZO, H.; TACHIZAWA, E.T. Qualidade de vida no trabalho nas micro e pequenas empresas como vantagem competitiva. **Revista Reuna**, v. 21, n. 4, p. 81-102, 2016. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/824/670>. Acesso em: 05 jan. 2024.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Pequenos negócios geraram 71% das vagas de trabalho criadas em 2023**. ASN NACIONAL. 04 dez. 2023a. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/pequenos-negocios-geraram-71-das-vagas-de-trabalho-criadas-em-2023/>. Acesso em: 04 jan. 2024.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Perfil municipal**. 2023b. Disponível em: <https://databrae.com.br/wp-content/uploads/2020/11/Perfil-Pedro-II.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2023.
- SILVA, L.F.A.; SCHEFFER, A.B.B. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, p. 87-115, 2015. DOI 10.14211/regepe.v4i3.189. Disponível em: <https://regepe.org.br/regepe/article/view/189>. Acesso em: 05 set. 2023.
- SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

SOUSA JR., D.V. **Arranjo produtivo local da opala no município de Pedro II - PI como instrumento de desenvolvimento sustentável a partir da mineração**. 2023. 104f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido). Universidade Federal do Pará – UFPA, Belém, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufpa.br/bitstream/2011/15580/4/DissertacaoArranjoProdutivoLocal.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2024.

VALSECCHI, R.; ANDERSON, N.; BALTA, M.E.; HARRISON, J. Managing health and well-being in SMEs through an advice line: A typology of managerial behaviours. **Work, Employment and Society**, v. 37, n. 2, p. 449-466, 2023. DOI 10.1177/09500170211015113. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/09500170211015113>. Acesso em: 22 mar. 2024.

VASCONCELOS, R.B.B.; SANTOS, J.F.; ANDRADE, J.A. Inovação em micro e pequenas empresas: recursos e capacidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 2, p. 1-19, 2021. DOI 10.1590/1982-7849rac2021190106.por. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/GMyVXhGHytngzb7ND6mvRs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 06 jan. 2024.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014. DOI 10.20396/tematicas.v22i44.10977. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977/6250>. Acesso em: 08 set. 2023.

WOOD JR. T.; TONELLI, M.J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 51, n. 3, p. 232-243, 2011. DOI 10.1590/S0034-75902011000300004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/PzbHhF47pprgjXHSVcNZMHg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 01 set. 2023.