

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ATAIZE MONIKE CAVALCANTE BISPO DE SOUZA
JAVAN EVANGELISTA DO NASCIMENTO
SAMUEL ISMAIL DE SOUSA BEZERRA

**O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NO
DESENVOLVIMENTO DE SUCESSO EMPRESARIAL
EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

RECIFE

2025

ATAIZE MONIKE CAVALCANTE BISPO DE SOUZA
JAVAN EVANGELISTA DO NASCIMENTO
SAMUEL ISMAIL DE SOUSA BEZERRA

O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NO DESENVOLVIMENTO DE SUCESSO EMPRESARIAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Centro Universitário Brasileiro -
UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel(a) em Administração de
Empresas.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire Silva

RECIFE
2025

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Laís Cardoso, CRB-4/PE-1753/P.

S729p Souza, Ataize Monike Cavalcante Bispo de.
O papel da gestão de pessoas no desenvolvimento de sucesso
empresarial em micro e pequenas empresas / Ataize Monike
Cavalcante Bispo de Souza, Javan Evangelista do Nascimento,
Samuel Ismail de Sousa Bezerra. - Recife: Edição do autor, 2025.
35 p. : il. color.

Orientador(a): Dr. Jadson Freire da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração,
2025.

Inclui Bibliografia.

1. Gestão de pessoas. 2. Micro e pequenas empresas. 3.
Desenvolvimento organizacional. I. Nascimento, Javan Evangelista
do. II. Bezerra, Samuel Ismail de Sousa. III. Centro Universitário
Brasileiro - Unibra. IV. Título.

CDU: 658

ATAIZE MONIKE CAVALCANTE BISPO DE SOUZA
JAVAN EVANGELISTA DO NASCIMENTO
SAMUEL ISMAIL DE SOUSA BEZERRA

O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NO DESENVOLVIMENTO DE SUCESSO EMPRESARIAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado
ao Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel(a) em Administração de Empresas.

Prof. Dr. Jadson Freire da Silva (Orientador)
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Prof. Dr. Bruno Melo Moura
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Prof. Dr. Hugo Christian de Oliveira Felix
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Recife, ____ de _____ de 2025.

NOTA: _____

Este trabalho é dedicado a todos que acreditaram em nós e nos deram forças para seguir em frente. Aos nossos pais, professores e colegas, agradecemos o apoio e a parceria.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradecemos a Deus sem ele nada disso seria possível. Agradeço ao nosso orientador Prof. Dr. Jadson Freire da Silva pela valiosa orientação e apoio. Aos nossos familiares e amigos pelo incentivo e compreensão. E a todos que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, direta ou indiretamente, muito obrigado.

RESUMO

As micro e pequenas empresas (MPEs) exercem papel crucial na economia brasileira, especialmente na geração de empregos e distribuição de renda. Apesar da relevância, enfrentam dificuldades relacionadas à gestão de pessoas, que impactam diretamente seu desempenho e sustentabilidade. Este estudo busca mapear como práticas estruturadas de gestão de pessoas podem favorecer o sucesso dessas organizações, promovendo ambiente de trabalho saudável, aumento da produtividade e retenção de talentos. A partir de revisão bibliográfica e análise de pesquisas recentes, identificamos desafios comuns e práticas de recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e motivação. Conclui-se que a adoção de estratégias personalizadas para a realidade das MPEs fortalece o crescimento sustentável e a competitividade no mercado.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Micro e Pequenas Empresas; Desenvolvimento Organizacional.

ABSTRACT

Micro and small enterprises (MSEs) play a crucial role in the Brazilian economy, especially in job creation and income distribution. Despite their relevance, they face difficulties related to people management, which directly impact their performance and sustainability. This study seeks to map how structured people management practices can favor the success of these organizations, promoting a healthy work environment, increased productivity and talent retention. Based on a literature review and analysis of recent research, we identified common challenges and practices in recruitment, training, performance evaluation and motivation. It is concluded that the adoption of strategies customized to the reality of MSEs strengthens sustainable growth and competitiveness in the market.

Keywords: People Management; Micro and Small Enterprises; Organizational Development.

.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados da pesquisa frente a análise executada na metodologia.....20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Gestão de Pessoas: Conceitos e Importância	11
2.2 Características e Desafios das Micro e Pequenas Empresas (MPes)	12
2.3 Aspectos Fundamentais para Promoções Internas: Clima e Comunicação Organizacional.	14
3 METODOLOGIA	16
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel importante na economia brasileira, desempenhando um papel importante na criação de empregos e no produto interno bruto (PIB). A importância das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil é que desempenham um papel vital no crescimento econômico, na distribuição de emprego e renda¹. Contudo, apesar da sua importância, muitas destas empresas enfrentam desafios que prejudicam a sua sustentabilidade e o seu crescimento, como a falta de planejamento estratégico, uma gestão financeira inadequada e, principalmente, a falta de práticas estruturadas de gestão de pessoas².

As grandes corporações em meios aos seus processos organizacionais perceberam que a gestão de pessoas era algo inerente ao seu processo de recursos humanos e com o passar do tempo essa realidade foi sendo incorporada nos processos das Microempresa – ME, Pequenas e médias Empresas – PME e Empresas de Médio Porte – EME.

Ao adotar ações voltadas para desenvolver o setor de recursos humanos, as micro, pequenas e medias empresas conseguem identificar com maior clareza a importância do treinamento de seus colaboradores, algo motriz na gestão de pessoas, veem isso com algo positivo que aprimora a sua competitividade no mercado³.

Essas empresas, que muitas vezes contam com estruturas organizacionais flexíveis e processos informais, necessitam de estratégias eficazes para atrair, reter e desenvolver talentos para garantir sua competitividade em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente⁴.

A relevância deste estudo é que embora a gestão de pessoas seja considerada um elemento essencial para o sucesso organizacional, muitas MPEs ainda ignoram a sua importância, priorizando aspectos operacionais e financeiros em detrimento do capital humano³. O fracasso empresarial é quase sempre causado por uma combinação de diversos fatores, tais como: comportamento empreendedor, planejamento inadequado, falta de capital de giro e gestão financeira ineficiente⁵ ao explorar esta temática, espera-se fornecer alguns insights que possam ajudar gestores e empreendedores a implementar práticas de gestão de pessoas mais eficazes que não apenas promovam a sobrevivência da empresa, mas também o crescimento e a competitividade da empresa.

Este trabalho tem como objetivo mapear pesquisas científicas sobre o papel da gestão de pessoas no sucesso do desenvolvimento dos negócios de micro e pequenas empresas, identificando as principais práticas adotadas, os desafios enfrentados e o impacto dessas práticas no desempenho organizacional. Para tal, serão revistas pesquisas recentes que abrangem temas como recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, retenção de talentos, motivação e avaliação de desempenho. Com base nesta análise, buscamos compreender como a gestão de pessoas contribui para o crescimento sustentável das microempresas, enfatizando a importância de uma abordagem estratégica e integrada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas: Conceitos e Importância

Inicialmente, é importante destacar que a gestão de pessoas não deve ser compreendida apenas como uma área específica dentro de uma organização (como um departamento, unidade ou secretaria), mas sim como um processo integrado e contínuo. É necessário superar a visão tradicional que restringe a gestão de pessoas apenas a um setor isolado, uma vez que essa atividade impacta diretamente todas as áreas da organização. Diante dessa perspectiva, faz-se fundamental a adoção de uma nova abordagem, que supere o modelo clássico de estrutura organizacional baseado no taylorismo, buscando uma compreensão mais funcional e integrada. Tal abordagem valoriza especialmente as relações interpessoais, sobretudo entre líderes e colaboradores, fortalecendo o desenvolvimento das equipes e melhorando a dinâmica organizacional⁵.

É importante salientar sobre a importância da inserção da elucidação e os princípios conceituais das ações que apoiam a viabilização dos procedimentos de mudança. Todos os pressupostos certamente demonstrarão uma equidade único restrito pelas concepções que as antecedem.

Todavia, se essas conjecturas induzem de modo direto a concepção e o ato, de modo que é significativo compreender as conexões que fazem essa autoridade, com o propósito de caracterizar essas situações de forma favorável⁶.

Esta desconstrução levou a desenvolvimentos importantes no que diz respeito ao significado desta função nas organizações⁷. A Unidade de Gestão de Pessoas insere-se, portanto, nesta dimensão de gestão, afirmando-se como uma instituição importante na estrutura organizacional e atuando como facilitadora na formulação,

implementação e avaliação de políticas de gestão de pessoas, bem como muitas outras tarefas desenvolvidas, sempre que possível, em cooperação com outros atores da organização⁷. Pois bem, o departamento de gestão de pessoas – recursos humanos, pessoas, talentos ou qualquer outra perspectiva de significado adotada – faz parte da gestão de pessoas. É, portanto, importante reconhecer que a gestão de pessoas é mais ampla e diversificada do que sugere a expressão funcional⁶.

A gestão de pessoas é um departamento da gestão organizacional que tem como objetivo trabalhar e interagir com pessoas que exercem atividades em uma empresa e que são importantes para a organização para que possam desempenhar suas funções e ajudar no desenvolvimento da organização⁶.

Nesse contexto, o trabalho de formar, integrar, liderar e aprimorar pessoas deve ser contínuo e, como não há garantia de que essas pessoas permanecerão na organização, a organização também deve focar em retê-las para que suas necessidades sejam atendidas ao máximo, tendo como parâmetro a pirâmide de Maslow. Quando uma organização se comporta dessa forma, o relacionamento entre líderes e colaboradores passa a ter um papel importante na geração de resultados para a organização⁷.

Realinhar a estratégia da organização, referem-se a entender o que os clientes desejam e estão dispostos a obter, um processo que garantirá a sobrevivência da empresa, fato relacionado ao ambiente operacional da empresa, aos processos de produção, à aceitação de seus produtos pelos clientes, à capacidade de pagar pelos insumos necessários, à responsabilidade social, à ética e à capacidade de atender às expectativas dos acionistas⁸.

2.2 Características e Desafios das Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

É sabido que a importância dos pequenos negócios no país é significativa, tanto pela sua representatividade entre o grande número de trabalhadores empregados, como pela sua relevância na economia⁸. Diferentemente das grandes corporações, as MPEs desenvolvem suas operações em um ecossistema empresarial distintivo, caracterizado por particularidades estruturais e operacionais.

Podemos destacar que os elementos definidos neste contexto, são: à especialização limitada dos recursos humanos, pois em alguns casos não são bem estruturados e definidos, a centralização de processos decisórios que tem impacto direto com as ações envolvidas, a necessidade que se tenha um retorno em curto

prazo, mas a realidade é que geralmente é médio e longo. Sem mencionar o inerente com o mercado local, onde o negócio está inserido, prefigurando a forma de suas ações⁸.

Dessa forma, micro e pequenas empresas revelam características próprias que impactam sua forma de competir e requerem estratégias de gestão flexíveis e variadas⁹. Todo investidor que deseja se manter no mercado empresarial precisa entender que sua empresa necessita de um modelo de gestão para abordar questões relacionadas a fornecedores, clientes e, principalmente, colaboradores.

Para uma administração eficiente de recursos humanos em uma organização, vários fatores precisam ser considerados, abrangendo a estrutura e a cultura organizacional, as tecnologias corporativas utilizadas, o tipo de liderança adotada e a implementação dos processos internos¹.

As MPEs regularmente enfrentam limitações monetárias que dificultam suas condições de gestão, tais pontos influenciam diretamente o desenvolvimento do negócio. As condições se tornam visíveis quase sempre nas ações que envolvem a gestão de pessoal, fazendo existir bloqueios que afligem a competitividade no cenário atual como afeta o aumento para novas perspectivas¹⁰.

Conforme evidenciado anteriormente, tais companhias habitualmente experienciam obstáculos simultâneos nas áreas de recursos humanos e capital financeiro¹⁰.

As práticas de gestão de pessoas empregadas pelas pequenas empresas são desenhadas com base nas experiências, trajetórias e sentimentos de seus proprietários⁹. Os subsistemas relacionados com a gestão de pessoas, como as políticas de recrutamento, seleção, formação e remuneração, embora não inexistentes, carecem de estrutura e fundamentação, o que acaba por ser bastante especial e fruto da construção da sociedade em que a empresa está inserida⁹. Esses resultados confirmam, que também mostraram que as políticas de gestão de pessoas nas pequenas empresas são desenvolvidas por e para as famílias proprietárias, levando em consideração seus costumes e tradições⁹.

Há evidências de que existe uma burocracia seguida pelos trabalhadores em geral e outra burocracia seguida pelos membros da família do proprietário, sugerindo individualismo⁹. Os autores ainda acreditam que os valores pessoais dos proprietários e as percepções que cultivam em relação aos seus trabalhadores são decisivos para a formulação de políticas internas, tendo como critério norteador se

o trabalhador pertence à família¹⁰. Isto significa que para os trabalhadores que não têm vínculo familiar com o proprietário, as futuras promoções associadas à progressão na carreira e a maiores salários podem ser uma realidade distante, sendo as promoções internas dirigidas a familiares ou amigos próximos¹⁰.

2.3 Aspectos Fundamentais para Promoções Internas: Clima e Comunicação Organizacional.

O desafio gerencial nas MPEs que privilegiam laços afetivos em suas contratações reside na necessidade de equilibrar relações pessoais com profissionalismo. Nesse contexto, fatores como clima organizacional, políticas de reconhecimento e critérios de avaliação tornam-se determinantes para manter níveis adequados de eficiência operacional, motivação da equipe e percepção de tratamento justo no ambiente de trabalho¹⁰.

No contexto apresentado, ressaltam-se o clima organizacional e a comunicação organizacional, que, em conjunto, exercem uma função crucial na criação de um ambiente propício e equitativo¹¹.

Na dinâmica corporativa, o clima organizacional refere-se à atmosfera existente no ambiente de trabalho, influenciada não apenas pela cultura da organização e suas condições financeiras, mas também, e de maneira significativa, pela qualidade das interações entre os funcionários. Essas trocas possuem uma importância especial na eficiência e no rendimento do tempo¹¹.

Dado que cada participante percebe de maneira única o ambiente de trabalho, os incentivos que motiva um trabalhador não tendem a efetivar um efeito semelhante em outro e esta subjetividade traz a importância de uma administração sensível, que possa criar boas atmosfera e produtividade. Quando o clima organizacional está bom, a satisfação pessoal tende a ser alta, percepção positiva da própria empresa e uma sintonia prontíssima com a cultura de sua empresa¹².

Quando as promoções internas são em favor de amigos ou conhecidos, a gestão do clima organizacional torna-se uma tarefa essencial, uma vez que mitigará as injustiças e o nepotismo, os quais podem ser prejudiciais ao ambiente de trabalho e estimular conflitos internos¹².

Portanto, os gestores devem se certificar em gerir como essas decisões são apresentadas e respondem ao grupo¹¹. Nessa dinâmica, a comunicação interna fica um papel muito determinante, tornando-se um dos aspectos críticos para a eficácia

dos esforços de qualificar o ambiente organizacional. Comunicação eficaz favorece o compartilhamento tanto de informações quanto de perguntas e sugestões, promovendo transparência e confiança entre os líderes e os colaboradores¹³.

A comunicação é premissa em processos de mudança organizacional e gestão estratégica, principalmente em situações sensíveis como promoções internas de conhecidos¹⁴.

Portanto, é indispensável que as micros e pequenas empresas desenvolvam práticas estruturadas e transparentes relacionadas ao clima e à comunicação organizacional, especialmente no contexto de promoções internas dirigidas a familiares ou amigos próximos, visando preservar a motivação, a confiança e a harmonia dentro da organização¹⁴.

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, com base em artigos científicos que abordam a gestão de pessoas em micro e pequenas empresas (MPes). De acordo com Oliveira¹⁵, a pesquisa bibliográfica consiste no levantamento, seleção e análise crítica de informações relevantes sobre o tema em estudo, publicadas em livros, artigos, teses, dissertações e outras fontes de pesquisa.

A pesquisa adota uma abordagem qualiquantitativa, caracterizada pela combinação de elementos subjetivos (qualitativos) e numéricos (quantitativos). Essa metodologia é amplamente utilizada em estudos das Ciências Sociais Aplicadas, pois permite uma análise mais abrangente do objeto de estudo, proporcionando tanto a interpretação dos significados quanto a mensuração dos dados levantados. Conforme Itokazu¹⁶ a pesquisa de métodos mistos integra a coleta e análise de dados qualitativos e quantitativos de maneira integrada, permitindo uma visão mais completa do objeto de estudo.

O presente estudo tem como diretriz metodológica a realização de um levantamento exploratório, que visa aprofundar-se na análise do tema e da problemática investigada. Esse método possibilita um direcionamento científico ao objetivo da pesquisa, contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a estruturação de futuras investigações sobre a temática. A pesquisa exploratória tem a proposta de analisar a fundo o problema investigado, aprimorando ideias ou construindo hipóteses. Ela é especialmente útil quando há poucas informações sobre o fenômeno em estudo, permitindo ao pesquisador explorar o problema e estabelecer uma base sólida para análises futuras, conforme destacado por fontes especializadas¹⁷.

Escolheu-se o Google Acadêmico como base referência. A busca do Google Acadêmico permite a pesquisa em resumos e artigos revisados por especialistas, artigos de editoras e outras entidades acadêmicas conforme Barreto e Nunes¹⁵. Deste modo, utilizou-se o Google Acadêmico como base de pesquisa, aplicando as palavras chaves “Gestão de Pessoas” “Micro e Pequenas Empresas” e “Desenvolvimento Organizacional”, sob os critérios de inclusão o intervalo temporal de 2020 a 2025, artigos científicos, artigos em português. O intervalo de páginas na base de dados alcançou o quantidade de 25 documentos.

No geral com as palavras chaves definidas, percorreu-se da página 1 a página 10, coletando a quantidade informativa de 100 dados, destes utilizando apenas 25 devido a presença dos mesmos em revistas acadêmicas.

A Figura 1 demonstra o passo a passo documentado dos processos metodológicos.



A figura apresentada no documento ilustra o processo de refinamento de uma pesquisa bibliográfica, detalhando as etapas de filtragem utilizadas para obter resultados mais específicos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Observando os critérios expostos na metodologia, a Tabela 1 apresenta os resultados da pesquisa.

Tabela 1 – Resultados da pesquisa frente a análise executada na metodologia.

ANO	AUTOR	TÍTULO DO TRABALHO	TIPO DO TRABALHO
2022	Dos Santos; De Oliveira e Da Silveira	Gestão em micro e pequenas empresas	Revisão bibliográfica
2021	Bortoloz et al.,	Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas: desafios e direcionamentos.	Revisão bibliográfica
2025	Da Silva Lopes et al.,	Análise sobre as práticas de recrutamento e seleção de pessoas nas micro e pequenas empresas de Bacabal-Ma	Revisão bibliográfica com estudo de campo
2020	Do Carmo et al.,	Gestão de pessoas em pequenas empresas: um estudo nas cidades de Carmópolis de Minas e Itaguara	Revisão bibliográfica com estudo de campo
2021	Miranda e Monteiro	Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas	Revisão bibliográfica
2022	Medeiro das Chagas; Costa e Paradela	Startups de gestão de pessoas no Brasil: um estudo exploratório sobre os seus propósitos e as soluções ofertadas	Revisão bibliográfica com estudo de campo
2023	Da Silva, Da Silva Filho & Leal	As a percepção dos colaboradores acerca da gestão de pessoas empregada em uma fábrica de pequeno porte	Revisão bibliográfica com estudo de campo
2020	Zanotelli e Cerutti	Gestão de micro e pequenas empresas: Um	Pesquisa qualitativa e

		estudo no vale do Taquari/RS	estudo de casos múltiplos
2021	Sprenger et al.,	Fatores determinantes da continuidade operacional em micro e pequenas empresas do vale do Paranhana/RS	Revisão bibliográfica
2022	Cazane; Valentim e Otre	Percepções das lideranças de micro e pequenas empresas de engenharia sobre a Gestão do Conhecimento como diferencial competitivo e como propulsora da inovação	Revisão bibliográfica
2022	De Castro Maia e Tavares	Consultoria em micro e pequenas empresas: a contribuição de uma Empresa Júnior para o desempenho organizacional	Pesquisa bibliográfica
2020	Gurnaski, M. P., & Palerosi Borges	Políticas de gestão de pessoas: um estudo de caso sobre a percepção motivacional dos colaboradores da cooperativa cresol de Laranjeiras Do Sul/Pr	Revisão bibliográfica com estudo de campo
2023	Da Silva et al.,	Síndrome de Burnout como minimizar os impactos nos resultados da organização com a gestão de pessoas?	Bibliográfica e descritiva
2020	Mozzaquatro el al.,	O controle do departamento pessoal em micro e pequenas empresas: uma análise das empresas na região central do Rio Grande do Sul.	Revisão bibliográfica com estudo de campo
2022	Reis E Sadrudin	Gestão de pessoas nas organizações. Estudo do caso da Luz Dos Pastorinhos.	Revisão bibliográfica com estudo de campo

2023	De Falco, et al.	Estratégias Empresariais para Redução do Estresse no Ambiente de Trabalho.	Pesquisa bibliográfica
2023	Souza e Lima.	Estratégias Para Um Recurso Limitado: Levantamento Sobre Recrutamento E Seleção Em Pequenas Empresas Do Interior De Rondônia.	Revisão bibliográfica com estudo de campo
2020	Donzelli et al.	Fatores de fracasso e sucesso de micro e pequenas empresas	Revisão bibliográfica
2021	Souza e Souza	O papel da gestão de pessoas nas pequenas empresas	Revisão bibliográfica
2023	Santos et al,	A importância da gestão de pessoas para o sucesso de uma organização.	Revisão bibliográfica
2022	Almeida et al.,	A importância da liderança em gestão de pessoas e equipe.	Revisão bibliográfica com estudo de campo
2022	Sozzo e Gini	O impacto da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas para o desempenho inovador.	Revisão bibliográfica com estudo de campo
2022	Ribeiro et al.,	A importância da gestão de pessoas para o sucesso organizacional.	Revisão bibliográfica
2021	Santos e Vieira	Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas: desafios e direcionamentos.	Revisão bibliográfica
2021	Do Nascimento et al.,	Gestão De Pessoas: Análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas	Revisão bibliográfica

A análise dos 25 trabalhos sobre gestão de pessoas em micro e pequenas empresas (MPEs) revela uma predominância de estudos com abordagem de revisão bibliográfica, presente em 10 publicações. Em igual número, 10 trabalhos combinam a revisão bibliográfica com estudo de campo, evidenciando a busca por uma compreensão prática e aplicada do tema. Além desses, há também pesquisas com abordagem bibliográfica geral, um estudo qualitativo com análise de casos múltiplos e uma pesquisa com enfoque bibliográfico e descritivo. Essa diversidade metodológica destaca a complexidade dos desafios enfrentados pelas MPEs na gestão de pessoas e a necessidade de abordagens variadas para entender e melhorar esses processos.

A gestão de pessoas é essencial para a competitividade das micro e pequenas empresas, mas desafios como falta de recursos e dificuldade na retenção de talentos podem comprometer seu crescimento. Investir em capacitação e desenvolvimento de funcionários melhora a produtividade e a qualidade dos serviços, tornando a empresa mais eficiente e sustentável no mercado¹⁸.

Afirmam que a gestão de pessoas nas MPEs enfrenta desafios devido à escassez de recursos e à falta de especialização dos gestores. No entanto, a valorização dos colaboradores como agentes estratégicos e o apoio de órgãos governamentais podem fortalecer sua competitividade. Investir em capacitação e inovação na gestão é essencial para superar essas dificuldades e impulsionar o crescimento das empresas¹⁰.

A gestão de pessoas tem se tornado um fator estratégico para o sucesso organizacional, especialmente nas MPEs, onde os processos de recrutamento e seleção ainda são conduzidos de forma empírica pelos gestores. A pesquisa evidenciou a necessidade de formalização dessas práticas para garantir maior eficiência na atração e retenção de talentos, contribuindo para a competitividade empresarial. A adoção de métodos estruturados, aliada ao suporte de ferramentas tecnológicas e capacitação dos gestores, pode otimizar esses processos e fortalecer a gestão de pessoas no setor¹⁹.

A pesquisa evidencia um desalinhamento na percepção da gestão de pessoas entre gestores e funcionários, sendo que os primeiros apresentam uma visão mais positiva, enquanto os colaboradores identificam deficiências significativas. A falta de capital e de treinamentos é apontada como um dos principais entraves para uma gestão eficaz, refletindo diretamente na satisfação dos funcionários. A ausência de incentivos, remuneração inadequada e relações interpessoais fragilizadas

comprometem o ambiente organizacional, impactando a produtividade e a retenção de talentos. Assim, torna-se essencial que as pequenas empresas invistam em estratégias de capacitação e gestão estruturada para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e fortalecer seu desempenho no mercado²⁰.

Existe uma enorme necessidade de adaptação da gestão de pessoas nas MPEs diante das constantes mudanças no mercado. Embora essas empresas tenham grande representatividade econômica, ainda há negligência na adoção de práticas estruturadas de RH, impactando seu desempenho organizacional. O estudo evidencia que a gestão de pessoas é majoritariamente baseada na experiência dos proprietários, o que pode limitar a produtividade e a competitividade. Assim, torna-se essencial a implementação de métodos mais estratégicos, incluindo capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, para que as MPEs fortaleçam sua atuação e alcancem um diferencial no mercado²¹.

Um outro ponto de abordagem a ser frisado é o da tecnologia no contexto da gestão de pessoas. A pesquisa evidencia a crescente integração entre tecnologia e gestão de pessoas por meio das startups de RH, que vêm revolucionando processos como Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração e Monitoramento de Pessoas. Ferramentas como People Analytics, Employer Branding e gamificação demonstram a evolução do setor, promovendo maior eficiência e assertividade nas práticas de RH. O destaque de São Paulo como polo dessas startups reforça o potencial do mercado nacional, impulsionado pelo avanço da transformação digital. Além disso, a predominância de startups jovens, com 3 a 4 anos de existência e equipes de 11 a 50 funcionários, sinaliza um cenário promissor para o crescimento e consolidação dessas soluções. Assim, fica evidente que a inovação tecnológica no RH não apenas já é uma realidade, mas também um caminho essencial para aprimorar a gestão de pessoas e tornar as empresas mais competitivas²².

No Brasil ainda há pouco incentivo na abordagem desse conhecimento em micro e pequenas empresas. A pesquisa revela que a pequena fábrica analisada enfrenta dificuldades na gestão de pessoas devido à ausência de um setor estruturado de recursos humanos. Essa carência compromete processos essenciais como recrutamento, treinamento, remuneração e clima organizacional, impactando diretamente a motivação e o desempenho dos colaboradores. A falta de aproximação da empresa com a valorização do capital humano evidencia a necessidade de

estratégias mais eficazes para fortalecer a gestão de pessoas, promovendo melhores condições de trabalho e aumentando a produtividade²³.

Embora os gestores de micro e pequenas empresas possuam características essenciais como paciência, dedicação e comprometimento, essas qualidades, por si só, não garantem a sustentabilidade e o crescimento dos negócios. A ausência de práticas estruturadas de gestão de pessoas e processos, identificada na maioria dos respondentes, pode limitar a eficiência organizacional e a competitividade no mercado. Além disso, o aumento do empreendedorismo no Brasil, impulsionado pela redução de empregos formais e mudanças econômicas, reforça a necessidade de uma gestão mais profissionalizada. Portanto, investir em estratégias gerenciais e capacitação pode ser fundamental para consolidar e expandir esses negócios de forma sustentável²⁴.

A gestão de pessoas está intimamente relacionada a continuidade dos negócios empresariais. Evidencia-se que a continuidade operacional das micro e pequenas empresas no Vale do Paranhana/RS é impactada por desafios internos e externos, como gestão financeira, burocracia e alta carga tributária. A falta de preparo e orientação prévia dos empreendedores reforça a necessidade de capacitação para minimizar dificuldades e aumentar as chances de sucesso²⁵. Além disso, a insatisfação de 21% dos entrevistados que não voltariam a empreender destaca a importância de políticas de apoio e incentivo ao empreendedorismo. Assim, torna-se essencial implementar ações que promovam orientação estratégica e suporte financeiro, fortalecendo a sustentabilidade dos negócios²⁶.

Revelam que os gestores de micro e pequenas empresas de engenharia reconhecem a importância da gestão do conhecimento como um recurso estratégico para a competitividade. No entanto, apesar de a cultura organizacional valorizar a informação e a inovação, ainda há resistência ao compartilhamento de conhecimento dentro das empresas. Esse paradoxo indica a necessidade de aprimorar mecanismos que incentivem a troca de informações e a construção coletiva do saber. Além disso, o impacto positivo da inovação gerada pelo conhecimento destaca a relevância de políticas que promovam a capacitação contínua e a integração de novas práticas gerenciais, fortalecendo o posicionamento competitivo dessas empresas no mercado²⁷.

Mostrou ainda que a consultoria, especialmente por meio de empresas juniores, ainda é pouco explorada como ferramenta de desenvolvimento para micro e pequenas

empresas no Brasil. No entanto, a adoção de consultorias pode representar um diferencial competitivo ao fornecer suporte estratégico e acesso a ferramentas de gestão do conhecimento. A atuação de empresas juniores, além de ser uma alternativa acessível, possibilita a implementação de práticas inovadoras e a melhoria do desempenho organizacional. Contudo, a baixa adesão a esse modelo reforça a necessidade de maior disseminação sobre seus benefícios e de estudos aprofundados que explorem seu impacto na sustentabilidade e crescimento das micro e pequenas empresas²⁸.

Um estudo realizado na Cooperativa Cresol de Laranjeiras do Sul/PR implementa suas políticas de Gestão de Pessoas de maneira eficaz, contribuindo diretamente para a motivação e satisfação dos colaboradores. A análise documental e as entrevistas mostraram que as práticas adotadas são bem recebidas pelos funcionários, refletindo um ambiente organizacional positivo. No entanto, para sustentar esse nível de engajamento, é fundamental que a cooperativa continue aprimorando suas políticas, adaptando-as às novas demandas do mercado e às expectativas dos colaboradores. Dessa forma, a Gestão de Pessoas pode se consolidar como um fator estratégico para o crescimento e a retenção de talentos na organização²⁹.

A questão da saúde mental também é um assunto importante a ser abordado no contexto da gestão de pessoas. Destacaram a importância da gestão de pessoas na prevenção da Síndrome de Burnout, evidenciando a necessidade de estratégias proativas para minimizar os impactos do estresse no ambiente organizacional. O levantamento de indicadores de qualidade de vida no trabalho e a identificação de fatores de risco, como carga excessiva e insatisfação, são medidas fundamentais para mitigar o problema. Além disso, a promoção do autocuidado por meio de descanso adequado, alimentação equilibrada e atividades físicas contribui para o bem-estar dos colaboradores. O apoio psicológico e a intervenção individual também se mostram essenciais para evitar o agravamento do quadro. Dessa forma, a atuação estratégica do setor de gestão de pessoas é indispensável para criar um ambiente de trabalho mais saudável, reduzir o absenteísmo e melhorar a produtividade organizacional³⁰.

Apesar da baixa formalização dos departamentos pessoais em micro e pequenas empresas, os empreendedores reconhecem a importância dos controles internos para a organização e segurança dos processos. A adoção de mecanismos de controle interno no setor de departamento pessoal contribui para a mitigação de

riscos, como erros na gestão de folha de pagamento, cumprimento de obrigações trabalhistas e organização de documentações essenciais. Além disso, tais práticas fortalecem a governança e permitem uma administração mais eficiente, garantindo conformidade legal e melhorando o desempenho empresarial. No entanto, para que esses benefícios sejam plenamente aproveitados, é necessário que os gestores invistam na estruturação do departamento pessoal e na capacitação de profissionais para aplicar corretamente os controles internos. Dessa forma, a implementação eficaz dessas práticas pode ser um diferencial competitivo para a sustentabilidade e crescimento das micro e pequenas empresas no mercado ³¹.

A gestão de pessoas é um fator determinante para o sucesso das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil. Conforme destacado, há um reconhecimento crescente do potencial do capital humano; a primeira coisa a considerar ao fornecer uma vantagem competitiva à sua organização é funcionários como ativos valiosos. Os funcionários da organização não podem ser vistos apenas pelo custo benefício e relacionamentos de curto prazo, mas como cliente do ponto de vista da satisfação¹.

Essa visão ao afirmar que para que o crescimento dessas empresas se destaque frente aos concorrentes, garantindo produtividade e qualidade dos serviços oferecidos aos clientes finais, é essencial que a gestão de pessoas seja um grande guia no desenvolvimento da organização, garantindo assim sua estabilidade. Isso evidencia a necessidade de práticas estruturadas de gestão de pessoas que alinhem os objetivos dos colaboradores da empresa³².

No que se refere aos processos de recrutamento e seleção, identificaram que a maioria das empresas recruta internamente e utiliza entrevistas como método de seleção. Embora esta abordagem possa funcionar em alguns casos, diversificar as fontes de recrutamento e empregar métodos de seleção complementares pode aumentar as suas hipóteses de atrair talentos específicos para as necessidades da sua empresa³³.

Entretanto, a retenção de talentos ainda apresenta desafios significativos. Observam que quanto à retenção de talentos, as empresas não apresentam muitas ferramentas: realizar cursos de capacitação apenas quando necessário, e quando isso ocorre é um treinamento prático. Essa prática limitada pode resultar em desmotivação e alta rotatividade de funcionários, prejudicando a continuidade e a qualidade dos serviços prestados³³.

A teoria da gestão evoluiu ao longo dos anos, mas ainda mantém características próprias, o foco principal envolve a compreensão das variáveis que determinam o desempenho das organizações e influenciar a sua capacidade de criar valor. A gestão tem se concentrado em principalmente a competitividade da organização, o meio ambiente e os stakeholders. Recentemente, as questões de gestão começaram a relacionar-se com a sustentabilidade e além do valor econômico, a importância da criação de valor social e ambiental³⁴.

Os funcionários podem ser vistos como recursos produtivos da organização - recursos Humanos. Como recurso, precisa ser gerenciado, o que envolve planejar, organizar, dirigir e controlar suas atividades já que eles são os recursos humanos e precisam ser gerenciados levando em consideração assuntos passivos para obter deles o máximo rendimento possível. Nesse sentido, as pessoas fazem parte dos ativos físicos na contabilidade organizacional, mas as pessoas podem ser consideradas parceiras da organização e, portanto, são provedores de conhecimento, habilidades, especialmente informações, fornece tomada de decisão racional e significado e direção para atingir metas globais. Desta forma, as pessoas constituem o capital intelectual da organização³⁵.

Outro aspecto influente é a falta de gestão profissional que não levará ao sucesso do negócio. Alerta que o fracasso empresarial é quase sempre causado por uma combinação de diversos fatores, tais como: comportamento empreendedor, planejamento inadequado, falta de capital de giro, gestão financeira ineficiente, etc²⁴. Portanto, a adoção de práticas estruturadas de gestão de pessoas e a profissionalização dos processos internos são medidas importantes para o desenvolvimento sustentável e o desenvolvimento das MPes.

Reforça a relevância da gestão de pessoas nas pequenas empresas, afirmando que o objetivo da gestão de pessoas é fornecer o suporte que permite que uma empresa deste porte continue operando e impulsione seu crescimento para atender às necessidades do mercado por meio de seus colaboradores. Isto destaca a necessidade de uma função de RH ativa e estratégica que possa alinhar as políticas de gestão de pessoas com os objetivos organizacionais³⁴.

Claramente, a área de gestão de pessoas representa um marco no início do processo de gestão, e esse trabalho precisa ser contínuo. É nesta área que avaliamos e desenvolvemos funcionários para que sejam competentes e qualificados para atender às necessidades, aumentar a eficiência em suas

respectivas responsabilidades e proporcionar maior produtividade à organização. O gerente funcional decide como seus funcionários desempenham suas funções, de acordo com suas respectivas habilidades³⁵.

Reforça que as estratégias de gestão e os cenários de ação são desenvolvidos através de organizar e passar a dar importância ao seu desenvolvimento, visando um crescimento positivo do ativo humanos. Primeiro, as empresas devem analisar cada ação que realizam, amplamente adotado pelos trabalhadores. Vinculando política e prática no desenvolvimento alternativo, chegada à carreira, enriqueça as tarefas de trabalho e dê relevância aos trabalhadores em situações com autonomia, controle das próprias atividades para obter reconhecimento; a apreciação também é dada através dos membros da organização de gestão de liderar³⁶.

A integração entre diversos processos de gestão de pessoas como recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho é crucial para o sucesso das MPEs. O processo de recrutamento e seleção é uma das práticas de gestão de pessoas mais conhecido. O recrutamento e a seleção de pessoal fazem parte do mesmo processo que consiste em introduzir novos fatores humanos na organização¹. Embora O recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e comunicação, e a seleção é pelo contrário, é uma atividade de seleção, classificação e tomada de decisão.

As pessoas são o maior capital de uma empresa e a sua gestão é a área que mais muda para atender às necessidades da organização³⁷. No cenário atual, as pequenas empresas necessitam de pessoas competentes e acompanhamento de toda a equipe com um plano de gestão de pessoas adequado³⁸.

A valorização do capital humano é essencial para a sobrevivência organizacional, especialmente nas micro e pequenas empresas, onde as pessoas são reconhecidas como o principal ativo estratégico³⁹. O desempenho dos funcionários tem impacto direto na empresa, por exemplo: Se uma empresa tem uma equipe produtiva e satisfeita e sentem-se reconhecido a sua dedicação, o desempenho da equipe será satisfatório, e, portanto, o desempenho da empresa também será satisfatório⁴⁰.

Assim, a gestão de pessoas pode ser encarada como fator estratégico para o desempenho organizacional, especialmente no que diz respeito às práticas de recrutamento e seleção. A retenção de talentos está diretamente ligada à forma

como os processos seletivos são conduzidos, pois recrutamentos eficazes garantem que os colaboradores estejam alinhados à cultura e aos objetivos da empresa. Além disso, a qualificação dos gestores responsáveis por esses processos contribui para a melhoria da produtividade, promovendo um ambiente organizacional mais eficiente e inovador. A rotatividade elevada pode ser um reflexo da falta de critérios bem definidos na seleção, impactando negativamente os resultados da empresa. Portanto, investir na capacitação dos profissionais de RH e na adoção de metodologias modernas de recrutamento e seleção é essencial para fortalecer a competitividade e a sustentabilidade das organizações no mercado atual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou a importância estratégica da gestão de pessoas para o sucesso e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas (MPEs), que, apesar de seu papel fundamental na economia brasileira, ainda enfrenta desafios históricos relacionados à profissionalização de seus processos internos. Ao longo da análise, foi possível perceber que muitas dessas organizações negligenciaram práticas estruturadas voltadas para o desenvolvimento humano, priorizando aspectos operacionais e financeiros, o que compromete o crescimento e a competitividade no mercado.

Os resultados apontam que a adoção de políticas eficazes de recrutamento, seleção, integração, treinamento e retenção de talentos pode não apenas melhorar o desempenho dos colaboradores, mas também potencializar o desempenho organizacional como um todo. Em um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, torna-se necessário que as MPEs valorizem o capital humano como estratégico diferencial, promovendo ações contínuas de capacitação e motivação e criando condições adequadas para o crescimento pessoal e profissional de suas equipes.

Observou-se, ainda, que a falta de planejamento estratégico, somada à gestão informal, à escassez de recursos e ao desconhecimento técnico dos gestores, são fatores que afetam diretamente a saúde financeira e organizacional dessas empresas. A ausência de investimentos na formação e o não bem-estar dos colaboradores gera um ciclo vicioso de baixa produtividade, clima organizacional desfavorável, alta rotatividade e dificuldade em fidelizar clientes, fatores que ameaçam a longevidade do negócio.

Neste contexto, ressalta-se a necessidade de que as MPEs adotem uma visão sistêmica e integrada da gestão de pessoas, alinhando as expectativas dos colaboradores com os objetivos organizacionais. A prática de avaliações de desempenho periódicas, a oferta de feedbacks construtivos, o reconhecimento de competências e a valorização dos profissionais devem fazer parte da rotina dessas organizações. Além disso, a comunicação interna precisa ser fortalecida para que haja transparência nas relações e engajamento nas atividades propostas, contribuindo para um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

Outro ponto essencial apresentado foi o papel do clima organizacional e da cultura empresarial no fortalecimento da equipe e na promoção de um ambiente

favorável à inovação e ao crescimento sustentável. Ao considerar as singularidades dos colaboradores e investir em ações que incentivem a cooperação e o desenvolvimento mútuo, as MPEs podem transformar desafios em oportunidades, consolidando sua presença no mercado.

Assim, conclui-se que a profissionalização da gestão de pessoas é um caminho necessário e urgente para as micro e pequenas empresas que desejam não apenas sobreviver, mas prosperar em um cenário econômico competitivo. Ao priorizar o desenvolvimento humano e adotar práticas modernas e adequadas à sua realidade, essas organizações poderão alcançar resultados expressivos, garantindo sua permanência no mercado, aumentando sua lucratividade e contribuindo para a economia de forma consistente e sustentável.

Portanto, espera-se que este estudo possa servir de incentivo para que gestores e empreendedores de MPEs reconheçam o valor estratégico de gestão de pessoas e implementem ações concretas externas à valorização de suas equipes, promovendo a necessidade de transformação para que suas empresas alcancem um sucesso sustentável.

REFERÊNCIAS

1. Reis FL, Sadrudin MM. Estudo do caso da Luz dos Pastorinhos. 2022.
2. Dos Santos, Rudysonn Alves, Geovany Fernandes de Oliveira, and Heliel Eustáquio da Silveira. "Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas." *Research, Society and Development* 11.15 (2022): e556111537792-e556111537792.
3. Santos, RA dos; Oliveira, GF de; Silveira, HE da. Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, [S. l.], v. 15, pág. e556111537792, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i15.37792..
4. Camilo, Juliana; Fortim, Ivelise; De Souza Cruz, Myrt Thânia (Ed.). "Gestão de pessoas: práticas de recrutamento e seleção por competências." Editora Senac São Paulo, 2021.
5. Donzelli, Carlos Renato, et al. "Fatores De Fracasso E Sucesso De Micro E Pequenas Empresas." *Diálogos em Contabilidade: Teoria e Prática* 6.1 (2020).
6. Bergue, Sandro Trescastro. "Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público." 2019.
7. De Farias Dantas, I. (2019). "A Motivação e a Inversão da Pirâmide de Maslow." *Revista Gestão & Sustentabilidade*, 1(1). 173-186.
8. ANJOS, Jéssica Tamara Rocha dos et al. "Percepção dos gestores de escritórios contábeis quanto ao uso de ferramentas gerenciais em micro e pequenas empresas." 2022.
9. Goettems, T. B.; Grzybovski, D.; Pereira, A. Processo de formulação das políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares: um olhar na perspectiva dos trabalhadores. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 13, n. 3, p. 77-98, 2019
10. Bortoloz, Matheus Euclides et al. Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas: desafios e direcionamentos. *Revista Eletrônica Ciência & Tecnologia Futura*, v. 1, n. 1, 2021.
11. Santos, A. J. dos. "O Sistema colaborativo como dispositivo gerador de empregabilidade." 2020.
12. Rocha, A. L. "Clima organizacional e sua influência na motivação." 2021.
13. Polito, R. E.; Polito, R. "Os Segredos da Boa Comunicação no Mundo Corporativo." São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

14. Gimenez, A. B. Estratégias de aprendizagem no trabalho: Uma prática exigida pela atualidade. *Gestão e Sociedade*, v. 14, n. 37, p. 3306-3337, 2020.
- 15 Oliveira, J. Pesquisa bibliográfica: guia completo e prático. Eduotec, 2024.
16. Itokazu, M. F. *Estudo sobre a abordagem quali-quantitativa em dissertações de mestrados profissionais em educação*. Dissertação de Mestrado, Centro Universitário Internacional Uninter, Curitiba, PR, Brasil. 2023.
17. Gil, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). São Paulo, SP. 2002.
18. dos Santos, R. A., de Oliveira, G. F., & da Silveira, H. E. Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas. *Research, Society and Development*, 11(15), 2022.
19. Da Silva Lopes, Ailson, et al. "ANÁLISE SOBRE AS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE BACABAL-MA." *REVISTA FOCO* 18.1 2025.
20. Do Carmo, Amanda Cristina, et al. "gestão de pessoas em pequenas empresas: um estudo nas cidades de Carmópolis De Minas e Itaguara." *Revista Brasileira de Gestão e Engenharia| RBGE| ISSN 2237-1664* 11.1 2020.
21. Miranda Beliene Rangelp, Monteiro S. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Revista Interdisciplinar Pensamento Científico*.2021.
22. Medeiros das Chagas M, Costa DVF, Paradela VC. Startups de gestão de pessoas no Brasil: um estudo exploratório sobre os seus propósitos e as soluções ofertadas. R. G. Secr. [Internet]. 18º de outubro de 2022.
23. Da Silva, G. D. C. F., Da Silva Filho, R. F., & Leal, J. S. As a percepção dos colaboradores acerca da gestão de pessoas empregada em uma fábrica de pequeno porte. *DESTARTE*, 2023.
24. Donzelli, Carlos Renato, et al. "Fatores De Fracasso E Sucesso De Micro E Pequenas Empresas." *Diálogos em Contabilidade: Teoria e Prática* 6.1 (2020).
25. SPRENGER, Kélim Bernardes; PEREIRA, Tatiane Pietrobelli; SPERB, Samuel Mariano. Fatores determinantes da continuidade operacional em micro e pequenas empresas do Vale do Paranhana/RS. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 11, n. 2, p. 60-80, 2021.
26. Zanutelli, Carlos Alberto, and Bernardete Bregolin Cerutti. "Gestão de micro e pequenas empresas: Um estudo no vale do Taquari/RS." *Revista Destaques Acadêmicos* 12.1 2020.

27. Cazane, Ana Livia, Marta Lgia Pomim Valentim, and Maria Alice Campagnoli Otre. "Percepções das lideranças de micro e pequenas empresas de engenharia sobre a Gestão do Conhecimento como diferencial competitivo e como propulsora da inovação." *Revista da Micro e Pequena Empresa* 16.3 2022.

28. De Castro Maia, Wanessa Conceição, and Luciano Rodrigues Tavares. "Consultoria em micro e pequenas empresas: a contribuição de uma Empresa Júnior para o desempenho organizacional." *Gestão-Revista Científica* 4.2 2022.

29. Gurnaski, M. P., & Palerosi Borges, C. L. POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A PERCEPÇÃO MOTIVACIONAL DOS COLABORADORES DA COOPERATIVA CRESOL DE LARANJEIRAS DO SUL/PR. *Revista De Ciências Empresariais Da UNIPAR*, 2020.

30. Da Silva, L., Cristina Lopes Martins, D., Porto de Matos, L., Rodrigues Evangelista, L., & Leone Ferreira, S. Síndrome de Burnout: como minimizar os impactos nos resultados da organização com a gestão de pessoas?. *Cadernos UniFOA*, 2023.

31. DA COSTA MOZZAQUATRO, Paola et al. Controles de departamento pessoal de micro e pequenas empresas: uma análise de empresas da região central do Rio Grande do Sul. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 8, p. e752986132-e752986132, 2020.

32. DE FALCO, Ariane Assunção; DE OLIVEIRA, Diego Gonçalves Carneiro; DUTRA, Júlio Afonso Alves. Estratégias Empresariais para Redução do Estresse no Ambiente de Trabalho. ID on line. *Revista de psicologia*, v. 17, n. 67, p. 10-28, 2023.

33. SOUZA, Patricia Perri Assis de; LIMA, Wagner Soares de. ESTRATÉGIAS PARA UM RECURSO LIMITADO: LEVANTAMENTO SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS DO INTERIOR DE RONDÔNIA. *Revista Acadêmica Online*, [S. l.], v. 9, n. 48, p. e1287, 2023. DOI: 10.36238/2359-5787.2023.106

34. Souza, Dos Santos Wanderleia; Souza De, Luciane Albuquerque Sá. O Papel Da Gestão De Pessoas Nas Pequenas Empresas. *Revista Mangaio Acadêmico*, v. 6, n. 2, p. 198-211, 2021.

35. Santos NM; Cabral JÁ; Pereira EP; Caffé Filho HP. A Importância da Gestão de Pessoas para o Sucesso de uma Organização. Id on Line *Rev. Psic.* 2023;17(66):384-400.

36. Almeida CRS; Leite FSLS; Moura DT; Felix FJ. A importância da liderança em gestão de pessoas e equipe. *Revista Interdisciplinar em Saúde*. 2023;31(73).
37. SOZZO, Everson Carlos; GINI, Fabio. O impacto da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas para o desempenho inovador. 2022. Trabalho de conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) - Fatec São Carlos, São Carlos, 2022.
38. RIBEIRO, Felipe Tavares et al. A importância da gestão de pessoas para o sucesso organizacional. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 8, n. 2, p. 692–704, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i2.4230.
39. SANTOS, Fabiana Soares dos; VIEIRA, Daniele Oliveira. Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas: desafios e direcionamentos. *Revista Eletrônica Científica Ciência em Foco*, v. 1, n. 1, p. 53–66, 2019
40. DO NASCIMENTO, Ronimarcos Lima et al. Gestão de pessoas: análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas. *Revista Científica da Ajes*, v. 10, n. 20, p. 214–229, 2021.