

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLOGIA EM PROCESSOS
GERENCIAIS / ADMINISTRAÇÃO

BRUNA DAYANE ANDRADE DA SILVA
DANIELA SILVA DE HOLANDA
IASMIN PATRICIA FERREIRA SILVA

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS
PEQUENAS EMPRESAS: OS DESAFIOS DE GERIR E
MOTIVAR EQUIPES**

RECIFE – PE
2025

BRUNA DAYANE ANDRADE DA SILVA

DANIELA SILVA DE HOLANDA

IASMIN PATRICIA FERREIRA SILVA

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS: OS DESAFIOS DE GERIR E MOTIVAR EQUIPES

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Graduado(a) em Tecnologia em Processos Gerenciais e Administração.

Professor Orientador: Dr Jadson Freire

RECIFE – PE
2025

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

S586p Silva, Bruna Dayane Andrade da.
Práticas de gestão de pessoas nas pequenas empresas: os
desafios de gerir e motivar equipes / Bruna Dayane Andrade da
Silva, Daniela Silva de Holanda, Iasmin Patricia Ferreira Silva. -
Recife: Edição do autor, 2025.
38 p. : il. color.

Orientador(a): Dr. Jadson Freire Silva.

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

1. MPEs as práticas de gestão de pessoas. 2. Micro e
Pequenas. 3. Empresas. 4. Gestão de Pessoas. I. Holanda, Daniela
Silva de. II. Silva, Iasmin Patricia Ferreira. III. Centro Universitário
Brasileiro - Unibra. IV. Título.

CDU: 658

BRUNA DAYANE ANDRADE DA SILVA

DANIELA SILVA DE HOLANDA

IASMIN PATRICIA FERREIRA SILVA

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS: OS DESAFIOS DE GERIR E MOTIVAR EQUIPES

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado, como requisito parcial para obtenção do título de Graduado(a) em Tecnologia em Processos Gerenciais e Administração, pelo Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA), por uma comissão organizadora formada pelos seguintes professores:

Prof. Dr Jadson Freire Centro

Prof.^a. Dr^a Nome do Membro da Banca

. Prof. Dr^a. Nome do Membro da Banca

Recife, ____ de _____ de 2025

NOTA: _____

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS: DESAFIOS DE GERIR E MOTIVAR EQUIPES

BRUNA DAYANE ANDRADE DA SILVA
DANIELA SILVA DE HOLANDA
IASMIN PATRICIA FERREIRA SILVA
Professor Orientador: Dr JADSON FREIRE

RESUMO: A gestão de pessoas equivale a uma parte importante para o sucesso de uma organização, especificamente das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), que enfrentam desafios constantes derivados de limitações financeiras e capital humano. Nessas empresas, é preciso desenvolver adaptações para lidar com as mudanças do mercado e com a concorrência das organizações de grande porte.

Este trabalho procurou avaliar e analisar a produção científica referente às técnicas de gestão de pessoas utilizadas às Micro e Pequenas Empresas (MPEs), por meio de uma pesquisa bibliográfica. O estudo baseia-se em referenciais teóricos das áreas de Administração e Gestão de Pessoas, com relevância na informação das práticas, desafios e contribuições desse campo para o desempenho gerencial. A metodologia escolhida caracteriza-se como dissertativa-exploratória, realizada a partir do levantamento e da análise crítica de documentos já publicados, tais como livros, artigos científicos e publicações disponíveis em bases digitais acadêmicas. Dessa forma, a pesquisa busca estruturar o conhecimento existente sobre o tema, oferecendo contribuições teóricas que auxiliem para a especialização das argumentações acadêmicas e para o desenvolvimento de práticas gerenciais mais eficazes no contexto das MPEs.

Palavras-chave: MPEs as práticas de gestão de pessoas; Micro e Pequenas Empresas; Gestão de Pessoas.

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS: DESAFIOS DE GERIR E MOTIVAR EQUIPES

BRUNA DAYANE ANDRADE DA SILVA
DANIELA SILVA DE HOLANDA
IASMIN PATRICIA FERREIRA SILVA
Professor Orientador: Dr JADSON FREIRE

ABSTRACT: Human resource management is a crucial part of an organization's success, especially for Micro and Small Enterprises (MSEs), which face constant challenges stemming from financial limitations and limited human capital. These companies need to develop adaptations to cope with market changes and competition from larger organizations. This work sought to evaluate human resource management techniques applied to Micro and Small Enterprises (MSEs) through a literature review. The study is based on theoretical frameworks from the fields of Administration and Human Resource Management, grounded in information on the practices, challenges, and contributions of this area to managerial performance. The methodology used is characterized as exploratory-dissertative, concluded from the survey and critical analysis of already published documents, such as books, scientific articles, and publications available in academic digital databases. In this way, the research seeks to structure existing knowledge on the subject, offering theoretical contributions that help to deepen academic arguments and develop more effective management practices in the context of SMEs.

Keywords: SMEs and people management practices; Micro and Small Businesses; People Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Pequenas empresas no contexto econômico	9
2.2 Conceito de gestão de pessoas	13
2.3 Práticas e ferramentas de gestão de pessoas nas MPEs	16
2.3.1 Métricas de estratégias organizacional	17
3 METODOLOGIA	22
3.1 Procedimento metodológico	22
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	24
4.1 Resultados	24
4.2 Discussão	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	33

1. INTRODUÇÃO

Muito se fala e sabe-se da importância da gestão no interior de uma organização. Gerir de forma eficiente é essencial para garantia do crescimento ou, no mínimo, manutenção da posição da organização no mercado (1). Entre os diversos aspectos, a Gestão de Pessoas destaca-se por ocupar um papel de extrema importância na configuração organizacional, seja em micro, pequenas, médias ou grandes empresas, uma vez que trata diretamente da administração do componente humano, parte indispensável para o funcionamento e sustentabilidade da organização (2).

Quando se trata de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) a prática de desenvolver, motivar e engajar os colaboradores configura-se como uma ferramenta estratégica capaz de representar um importante diferencial competitivo, sobretudo diante das transformações que impactam no ambiente organizacional e da alta competitividade presente no mercado (3).

Implementar esse setor dentro de uma estrutura é um grande desafio, e quando nos referimos as MPEs torna-se ainda mais complexo. Isso porque, na maioria dos casos, a administração nessas organizações é realizada de forma primária, com quantidade de colaboradores reduzida, frequentemente conduzidas por membros da própria família, apresentando limitações de conhecimento técnico específico e, principalmente, baixos orçamentos (4).

Considerando a expressividade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no cenário econômico, evidencia-se seu papel como importantes impulsionadoras do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, tanto pela geração de empregos quanto pela contribuição ao desenvolvimento regional, contemplando inclusive dimensões de natureza cultural. Diante desse contexto, torna-se necessário ampliar as pesquisas voltadas a esse tema, de modo a aprofundar a compreensão acerca de suas especificidades e potencialidades (5).

Ao analisar as práticas de gestão de pessoas, destaca-se a identidade dos colaboradores com a organização como um elemento fundamental, pois interfere nos fatores motivação e desempenho. Para que o trabalho tenha relevância e seja realizado com entusiasmo, é necessário que os funcionários se identifiquem com o propósito da empresa, suas práticas e valores perante a sociedade (6). Assim, propor

e recomendar o aprimoramento desse departamento, para buscar um melhor desempenho organizacional e, conseqüentemente, a expansão no mercado.

Frente a isso, a pesquisa tem como objetivo mapear documentos científicos sobre as técnicas de gestão de pessoas nas pequenas empresas, através de uma pesquisa bibliográfica, fundamentada em estudos voltados para às áreas de Administração e Gestão de Pessoas. O método de busca utilizado foi o dissertativo-exploratório, por meio de literaturas já existentes em livros, artigos científicos e bases digitais acadêmicas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se uma base teórica com o objetivo de oferecer ao leitor uma melhor compreensão dos assuntos abordados neste estudo. Serão demonstrados conceitos relacionados a Gestão de Pessoas, às Micro e Pequenas Empresas e as práticas organizacionais utilizadas nessas organizações, bem como as principais dificuldades vivenciadas pelas Micro e Pequenas empresas (MPes).

2.1 Pequenas Empresas no Contexto Econômico:

As Micro e Pequenas Empresas (MPes) historicamente conquistaram maior visibilidade no contexto econômico brasileiro, nas últimas décadas do século XX, em razão da redução do crescimento da economia e aumento dos índices de desemprego da população (7).

Os pequenos negócios tornaram-se uma alternativa relevante para a geração de empregos e movimentação econômica do país, resultando no desenvolvimento de iniciativas voltadas ao crescimento dos mesmos. Nesse aspecto, destacam-se a efetivação de políticas públicas e o surgimento de instituições de apoio, tais como as mencionadas no Quadro 1 (8).

Quadro 1 - Histórico institucional de apoio às MPes no Brasil.

Ano	Marco Institucional	Contribuição para as MPes
1972	SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas)	Apoio técnico e consultoria para o fortalecimento das MPes.
1988	Constituição Federal	Institui que as MPes possuem redução ou isenção das obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias.
1996	Lei do Simples (Lei nº 9.317/1996)	Foi a primeira regulamentação dos Arts. 170 e 179 da constituição. Instituiu regime simplificado de tributação e contribuições federal.
1999 / 2006	Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei 9.841, de 1999) (Lei Complementar nº 123/2006)	Segunda regulamentação dos Arts. 170 e 179 que instituiu benefícios administrativos, trabalhistas, de crédito e de desenvolvimento empresarial.
2007	Criação do Simples Nacional	Sistema tributário unificado que simplifica a arrecadação e reduz a carga burocrática.

Fonte: Sebrae 2022

Segundo informações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as mais de 9 milhões de MPEs em atividade no Brasil, se consolidam como grandes impulsionadoras do Produto Interno Bruto (PIB) (9).

Sua relevância está em constante crescimento, e de acordo com informações do (SEBRAE), em 2022 durante o primeiro semestre as Micro e Pequenas Empresas representaram 72% dos empregos gerados no país, contribuindo com 30% do Produto Interno Bruto (PIB) e abrangendo 99% dos empreendimentos brasileiros, totalizando assim 18,5 milhões de pequenas empresas, destacando-se os setores de comércio, construção e serviços (10). Conforme apresentado na Figura1.

Figura 1 – Representação do numero de pequenas empresas no mercado brasileiro.



Fonte: ASN - Agência Sebrae de Notícias (2022).

Para estabelecer se uma empresa pode ser considerada MPEs, é necessário observar o porte organizacional que constitui um aspecto relevante para diferenciar uma empresa de outra, podendo ser estabelecido a partir de dois parâmetros principais: a quantidade de pessoal ocupado (Tabela 1) e com base na receita bruta anual (Tabela 2) (11).

Tabela 1 – Classificação do porte das empresas por pessoas ocupadas

Porte	Atividades econômicas	
	Serviço e Comércio	Indústria
Microempresa	Até 09 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 10 a 49 pessoas ocupadas	De 20 a 99 pessoas ocupadas
Média empresa	De 50 a 99 pessoas ocupadas	De 100 a 499 pessoas ocupadas
Grande empresa	Acima de 100 pessoas	Acima de 500 pessoas

Fonte: Sebrae (2013)

Tabela 2– Classificação do porte das empresas por receita bruta

Porte	Receita Bruta Anual
Microempreendedor Individual	Até R\$ 60.000,00
Microempresa	Até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte EPP	De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00

Fonte: Sebrae (2013)

As Micro e Pequenas Empresas possuem características que as diferenciam das médias e grandes organizações, tanto em relação ao número de pessoas empregadas quanto à estrutura organizacional da empresa (7).

Em termos gerais, são empreendimentos na maioria das vezes reconhecidos por terem poucos níveis hierárquicos, poder decisório centralizado, aproximação entre gestores e colaboradores, forte presença dos sócios, membros da família como mão-de-obra, menor capacidade de investimento, baixa priorização em inovação tecnológica, restrição de acesso a créditos e altas taxas de natalidade e mortalidade (7).

Analisando as características citadas, as taxas de natalidade e mortalidade das MPEs evidenciam uma dinâmica representativa no cenário empresarial (12). Embora o aumento dos empreendimentos seja frequente, o índice de mortalidade é alto nos primeiros anos por diversos motivos (13). Dentre as condições que podem levar ao fechamento de Micro e Pequenas Empresas (MPEs), destaca-se um conjunto de condições que, somadas, contribuem para a causa. Entre alguns estão: o baixo volume de clientes, a dificuldade de créditos, altos impostos, carência de elaboração estratégica e a escassez de uma gestão eficiente (12).

Para sustentar a permanência de uma MPEs no mercado competitivo como o atual, se torna essencial a utilização de ferramentas de gestão que permita um

planejamento eficaz, com processos de tomada de decisão mais assertivos, diminuindo falhas, aumentando a eficiência organizacional e principalmente garantindo a satisfação dos seus clientes (14).

Considerando a importância de ter um diferencial frente a concorrência de mercado, o investimento no setor de gestão de pessoas pode ser o grande impulsionador do empreendimento. Investir na capacitação e motivação dos colaboradores, resultará na melhoria do atendimento ao cliente e sustentará a qualidade dos produtos e serviços oferecidos (15).

Com base nessas competências, que também podem ser aplicados em empresas de menor porte, torna-se necessário explicar, adiante, o que compreende-se por gestão de pessoas, sua aplicação e os elementos-chave que devem ser trabalhados para favorecer uma compreensão mais ampla do tema.

2.2 Conceito de Gestão de Pessoas:

A Gestão de Pessoas pode ser descrita, como o agrupamento de práticas, técnicas e habilidades estabelecidas com o objetivo de intensificar o desenvolvimento da competência humana das organizações (16). Chiavenato (17) propõe que a área migrou de uma função operativa (por exemplo, como era o antigo "departamento de pessoal") para um papel estratégico na capacidade de alcançar metas corporativas.

As abordagens que cercam a gestão de recursos humanos, fundamentavam-se na perspectiva que as organizações retinham de seus funcionários. Todavia, o processo evolutivo se deu no momento que se passou a considerar as necessidades dos colaboradores dentro da empresa, incorporando um olhar mais humano para as estruturas organizacionais (18).

Esse processo contribuiu para o reconhecimento e a valorização do capital intelectual, que impactam diretamente na eficácia empresarial (18). Investir no desenvolvimento da competência dos indivíduos, valorizar o bem-estar dos colaboradores e incentivar práticas que tragam conhecimentos técnicos, podendo gerar o diferencial que a organização necessita para se destacar no mercado (19).

De acordo com Chiavenato (2008, p. 96) (20):

O trabalhador do conhecimento não será necessariamente aquele que opera um computador ou algum equipamento sofisticado, mas aquele que transforma os dados processados em benefício para o cliente ou para a sociedade, sobretudo o trabalhador que conhece e sabe operar alguma tecnologia (CHIAVENATO, 2008, p. 96).

Assim sendo, a gestão de pessoas apresenta-se como uma ferramenta estratégica que integra os setores e seus colaboradores, tornando-se necessário a implementação de práticas e métodos eficazes ao ambiente corporativo, buscando o alcance dos objetivos organizacionais (19).

Para tanto, entende-se que o modelo de gestão deve ser determinado por seus gestores de acordo com a realidade da organização, levando em consideração fatores externos como evolução tecnológica e de mercado, assim como experiências da estrutura interna (21). Para que assim, princípios, estratégias, políticas e práticas que orientam a gestão do capital humano sigam o fluxo ideal para a empresa (21).

Desse modo, conforme mencionado por Chiavenato (2004, p.96) (22):

A gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a estrutura organizacional adotada, a cultura que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2004, p. 96).

Nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs), observa-se que a gestão de pessoas, na maioria dos casos, é estruturada conforme o cotidiano da própria organização, associada a flexibilidade e informalidade. Muitas vezes adaptadas às necessidades imediatas do negócio e à interação direta entre gestores e colaboradores. Nesses empreendimentos, não se planejam fluxos racionalizados ou sequer apresentam repetitividade fixa das rotinas formais (5).

Embora as Micro e Pequenas Empresas se apresentem como grandes propulsoras da economia brasileira, o conhecimento sobre a realidade da gestão de pessoas dentro dessas organizações ainda é limitado (2).

A maioria dos estudos evidencia que muitas MPEs não contam com uma área formal de gestão de pessoas, o que resulta em práticas de RH precárias ou inexistentes, pelo fato das MPEs possuírem uma estrutura gerencial básica, recursos limitados e ausência de um quadro de RH estabelecido impactando nos resultados organizacionais (23).

As práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) são fundamentais para o funcionamento do contexto organizacional. Mais do que identificar quais técnicas devem ser adotadas, o essencial é compreender a importância de sua efetiva aplicação (23). O Quadro 2 apresenta as práticas de gestão de recursos humanos.

Quadro 2 - Práticas de gestão de pessoas

Prática de Gestão	Descrição	Características nas MPEs
Recrutamento e Seleção	Processo de atração e escolha de candidatos.	Geralmente realizado por indicação ou redes de contato.
Treinamento e Desenvolvimento	Capacitação para melhorar desempenho e habilidades.	Ocorre de maneira pontual, muitas vezes na própria organização
Avaliação de Desempenho	Monitoramento do desempenho individual e coletivo.	Informal, baseado na observação direta do gestor.
Remuneração e Benefícios	Políticas de salário e incentivos.	Salários compatíveis com a função; benefícios limitados devido ao baixo orçamento.
Motivação e Engajamento	Estratégias para manter colaboradores comprometidos.	Relação próxima com o gestor e valorização pessoal, mas ausência de programas estruturados.
Clima Organizacional	Relações interpessoais e ambiente de trabalho.	Ambiente familiar e próximo, porém suscetível a conflitos por falta de processos claros.

Fonte: Adaptado Chiavenato (2004/2008); SEBRAE (2021)

Apartir das informações anteriormente apresentadas, serão detalhadas, na sequência, as ferramentas e outros componentes que podem ser implementados nos processos organizacionais das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), visando a melhoria da gestão e da eficiência operacional.

2.3 Práticas e ferramentas de gestão de pessoas nas MPEs:

Os processos e ferramentas que compõem a gestão de pessoas podem ser entendidas como instrumentos administrativos e práticos que auxiliam os gestores no processo de planejamento, estruturação, direção e comando das atividades organizacionais (24). Segundo Chiavenato, a administração envolve a aplicação de técnicas e ferramentas que permitem aumentar a eficiência no cumprimento dos objetivos organizacionais (24).

Conforme relatado anteriormente, nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs), os processos voltados à gestão de pessoas são feitos de forma institiva, principalmente pelas restrições financeiras, além de dificuldades para contar com profissionais capacitados e boas tecnologias (23). Todavia, apesar de todos os desafios, é primordial o uso de ferramentas e práticas de gestão. Conforme Maximiano (2011, p.58), “a essência da administração está em fazer acontecer com os recursos disponíveis”, o que deixa claro a necessidade de adequar ferramentas simples, porém eficazes, ao ambiente das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) (25).

Nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs), é incontestável a importância das pessoas para o desempenho, crescimento rentável e sustentável dessas. Portanto, valorizar os colaboradores, é valorizar a própria organização (26).

Dessa forma, a empresa deve reconhecer e recompensar o esforço dos colaboradores, buscando estimular o desenvolvimento pessoal e técnico dos funcionários (26). Essa valorização gera benefícios para empresa, contratados satisfeitos geram melhores resultado e com isso, atraem mais clientes e criam novas oportunidades de negócios (26).

Portanto, a gestão de pessoas atua como uma ferramenta estratégica, agregando setores e colaboradores, buscando o sucesso da organização. Para essa finalidade, é necessário a implantação de métricas como processos de recrutamento e seleção, programas de treinamento e desenvolvimento, estratégias de benefícios e incentivos, avaliação de desempenho e práticas de liderança, os quais serão detalhados a seguir (27).

2.3.1 Métricas de estratégia organizacional

O recrutamento e a seleção de pessoas consistem em processos fundamentais para a formação de equipes capazes de atender às demandas organizacionais (23).

Segundo Chiavenato (2014, p.117), “o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados”, enquanto a seleção busca identificar, entre os candidatos, aquele que melhor se adapta ao cargo e à cultura da organização (1).

Nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs), os empresários procuram efetuar essas práticas de forma mais rápida e econômica, mantendo o processo de forma informal e baseando-se em indicações e redes de relacionamento pessoais que lhes inspirem confiança, em razão da limitação de recursos financeiros (5).

Outro ponto importante é que, na maioria das vezes, o próprio gestor ou proprietário assume a função de recrutador, o que possibilita avaliar e identificar com maior precisão a motivação dos candidatos, configurando um fator positivo para a organização (5). Essa prática surge da ausência de um setor de recursos humanos estruturado nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs), tornando o processo seletivo mais subjetivo, porém mais próximo e personalizado (28). Ainda assim, optar por processos mais planejados, mesmo que de forma simplificada, pode contribuir para a escolha de colaboradores mais alinhados aos objetivos da empresa (28).

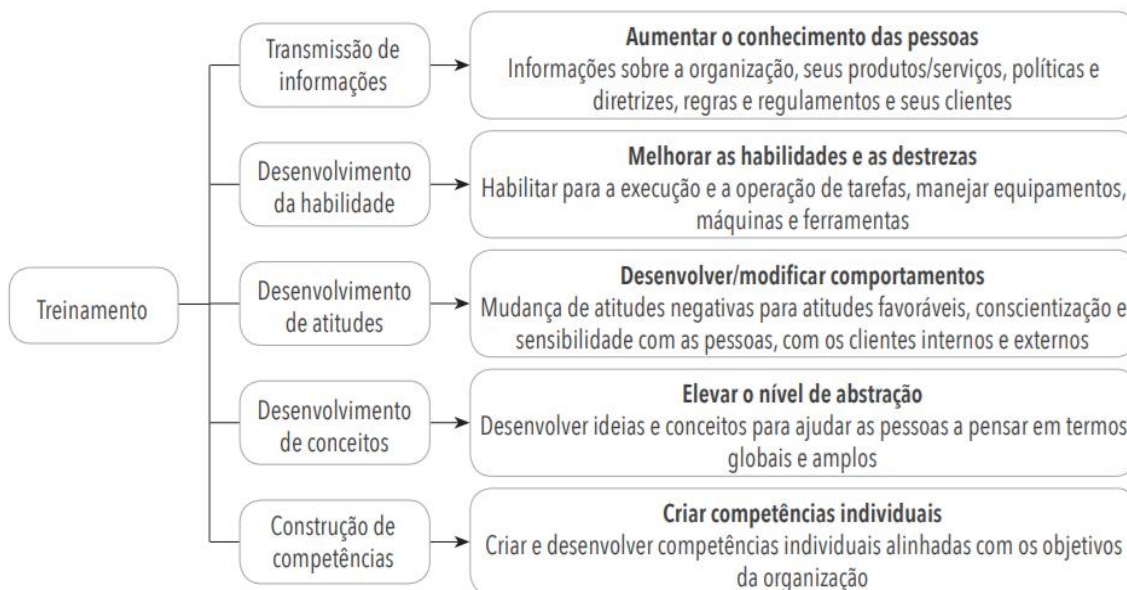
A partir dessa etapa inicial, torna-se evidente que a seleção adequada de profissionais deve ser acompanhada por estratégias de capacitação que assegurem seu desenvolvimento contínuo dentro da organização (1). Nesse sentido, o processo de treinamento e desenvolvimento (T&D) é considerado um investimento estratégico na construção de habilidades dos colaboradores e, consequentemente, no sucesso da organização (29). Além disso, assumir práticas constantes de (T&D) ajuda na diminuição de rotatividade de funcionários, pois, colaboradores mais preparados, engajados e motivados tendem a permanecer na empresa, aumentando a estabilidade organizacional (29). É importante ressaltar que treinamento e desenvolvimento se diferenciam quanto à duração: o treinamento é voltado para resultados de curto prazo, enquanto o desenvolvimento foca no crescimento contínuo a longo prazo (19).

Segundo um dos conceitos de Chiavenato (2014, p.310), “treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem

mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais” (1). O treinamento busca o progresso das habilidades já adquiridas, sendo o exercício constante e a prática na rotina fundamentais para melhores resultados organizacionais (19). Já o desenvolvimento consiste em oferecer novos conhecimentos e aprimoramento das habilidades existentes, preparando os colaboradores para desafios futuros (16).

Os programas de treinamento podem ter diferentes focos: transmitir informações, políticas e diretrizes da organização; capacitar os colaboradores; ou desenvolver novos hábitos voltados ao atendimento de clientes. Em geral, as empresas buscam contemplar múltiplas áreas em seus treinamentos (1). Conforme demonstrada na Figura 2.

Figura 2 – Representação das práticas de treinamentos.



Fonte: Chiavenato (2014)

O treinamento deve ser planejado estrategicamente, alinhado às necessidades da organização e ao desenvolvimento dos indivíduos, sendo um processo contínuo que envolve competências técnicas, comportamentais e interpessoais, permitindo promover melhorias nos colaboradores diante dos avanços da tecnologia e de mercado (28). O processo de desenvolvimento intelectual, quando bem trabalhado, contribui de forma significativa para o crescimento organizacional. Tal progresso não se limita à evolução técnica, mas também inclui a preparação comportamental e o desenvolvimento de capacidades interpessoais, podendo ser realizado por diferentes técnicas, dentro ou fora do cargo (16). Conforme mencionado no Quadro 3.

Quadro 3 – Técnicas de desenvolvimento

Categoria	Métodos
No cargo	• Rotação de cargos • Posições de assessoria • Participação em comissões
Fora do cargo	• Cursos e seminários • Exercícios de simulação • Treinamentos externos ao ambiente organizacional

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

Mesmo em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) que apresentam recursos financeiros limitados, ainda é possível estimular a capacitação e o desenvolvimento por meio de alternativas acessíveis, como compartilhar conteúdos gratuitos, disponibilizar cursos on-line, divulgar workshops gratuitos do SEBRAE, realizar rodas de conversas internas com duração curta para compartilhamento de conhecimento e oferecer feedbacks. Essas ações são formas de promover aprendizado de maneira eficaz e econômica (30).

Além do desenvolvimento, outro aspecto fundamental da gestão de pessoas são os processos de recompensa, considerados talvez um dos elementos mais importantes para manter os colaboradores motivados e satisfeitos com seus objetivos, refletindo diretamente no alcance do propósito organizacional (31). É importante salientar, que quando falamos em recompensa não está associada apenas a questões financeira, o reconhecimento é uma forma de gratificação e motivação (31).

As relações de trabalho podem ser entendidas como uma troca entre empregado e empregador, em que os serviços prestados, a dedicação depositada e o conhecimento aplicado constituem mecanismos que demandam uma retribuição adequada (1).

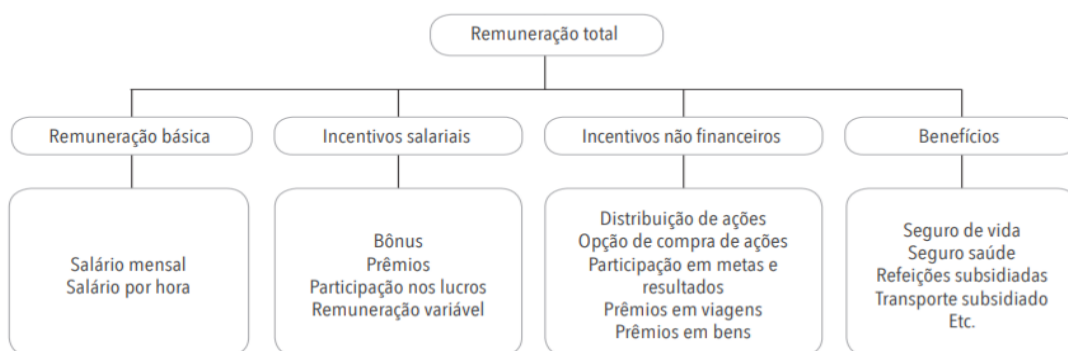
As pequenas empresas, na maioria dos casos, ainda definem suas remunerações com base em pesquisas, muitas vezes realizadas de maneira informal junto a colegas de mercado, a fim de seguir um parâmetro de valor. No que se refere à remuneração diferenciada ou a incentivos salariais, muitas ainda seguem práticas relacionadas ao tempo de serviço e à pontualidade. No entanto, algumas já apresentam sinais de mudança, incorporando em suas políticas a participação nos lucros e resultados (PLR) (32).

Apesar disso, a limitação financeira se apresenta como um desafio importante para se implementar benefícios mais amplos, tornando-se, muitas vezes, uma

desvantagem para a empresa (23). Nesse sentido, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) buscam por práticas alternativas, como horários flexíveis, relações interpessoais mais próximas e reconhecimento de esforços por meio de bônus eventuais e benefícios não monetários (23). Em ambientes organizacionais de menor porte, o reconhecimento simbólico e a satisfação pessoal podem ser tão eficazes quanto a recompensa financeira (28).

Dessa forma, segundo Chiavetado (2014, p.241), “a remuneração total dos funcionários é constituída de quatro componentes principais”. Conforme a Figura 3:

Figura 3 – Componentes da remuneração total.



Fonte: Chiavenato (2014)

Nesse sentido, essas organizações buscam por hábitos alternativos, como horários flexíveis, relações interpessoais mais próximas e reconhecimento de esforços por meio de bônus eventuais e benefícios não monetários (23). Em ambientes organizacionais de menor porte, o reconhecimento simbólico e a satisfação pessoal podem ser tão eficazes quanto a recompensa financeira (28).

Simultaneamente, a avaliação de desempenho constitui um processo sistemático que analisa atividades, competências e resultados de indivíduos ou equipes, com o objetivo de mensurar sua contribuição para os resultados organizacionais e identificar potencial de desenvolvimento (33).

A retenção de talentos é uma das grandes dificuldades enfrentadas pelas empresas, pois está associada a fatores como a estabilidade trabalhista, oportunidade de aprendizado e evolução profissional, remuneração atrativa, clima organizacional, vínculos interpessoais e conexões de qualidade no ambiente de trabalho (34). No caso das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), mesmo com limitações presentes em suas estruturas, como a ausência de planos de carreira, por exemplo, existem também

benefícios consideráveis, entre eles a facilidade de comunicação com os gestores, o que proporciona relações mais diretas e consolidadas (34).

Nesse contexto, a retenção de talentos têm como objetivo manter os colaboradores motivados, valorizados e satisfeitos, garantindo condições para sua participação ativa nas atividades da empresa e promovendo um ambiente de trabalho físico, psicológico e socialmente saudável (16).

Nessa perspectiva, o desempenho das organizações está associado à capacitação, motivação e satisfação da equipe de trabalho. A valorização do capital humano se define como um dos pilares da gestão de pessoas e para o equilíbrio funcional da empresa, considerando que toda entidade é formada por indivíduos e esses precisam estar dedicados para o alcance do sucesso da instituição (35). É importante ressaltar que a liderança também deve se manter motivada e valorizada, a fim de encarar as dificuldades diárias e conseguir gerir a equipe com eficiência na busca dos objetivos (35).

A motivação nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) deve ser estimulada por meio de condições que favoreçam o engajamento, como reconhecimento do trabalho, feedback constante, oportunidades de desenvolvimento e um ambiente organizacional que valorize a participação e o comprometimento (33).

É importante ressaltar que fatores como o clima organizacional influenciam diretamente no comportamento humano dentro das organizações, interferindo no rendimento dos colaboradores, (1). Assim, criar uma relação de comprometimento entre funcionários e organização é fundamental para potencializar a produtividade, tornando o investimento em um ambiente de trabalho saudável uma vantagem competitiva e determinante para a sustentabilidade do negócio (23).

O clima organizacional reproduz a satisfação dos colaboradores com o interno da organização, estando relacionado a fatores como colaboração, honestidade, motivação, interesse no trabalho e outras variáveis (36). Por se tratar de um elemento complexo, pois está associado ao coletivo do processo organizacional como um todo, é fundamental que seja tratado com relevância, pois, caso seja mal administrado, pode resultar em prejuízos financeiros para a instituição (36). Uma forma simples e de baixo custo que favorece a manutenção de um clima organizacional positivo, é estabelecer uma forma de comunicação clara e direta com todos (36).

A seguir os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

3. METODOLOGIA:

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os aspectos metodológicos praticados para alcançar os objetivos indicados neste estudo. Para isso, serão citados os seguintes tópicos: caracterização da pesquisa, abordagem metodológica utilizada, instrumentos de coleta de dados e diretrizes para análise das informações obtidas.

3.1 Procedimentos Metodológicos:

Quanto aos processos metodológicos, a pesquisa baseia-se na revisão bibliográfica. A respeito da abordagem, caracteriza-se como quali-quantitativa. Em relação aos objetivos técnicos, trata-se de uma pesquisa exploratória.

O estudo em questão possui caráter bibliográfico, que, consiste em um tipo de produção baseada na análise de textos, como livros, artigos, dicionários, enciclopédias, jornais e revistas. Esse modelo de pesquisa, é considerada uma excelente fonte de conhecimento atualizado (37). Desse modo, complementa-se que a pesquisa bibliográfica não se limita a reproduzir algo já publicado, mas permite analisar o assunto com novas perspectivas, direcionando a conceitos inovadores (37).

A abordagem técnica recomendada para o desenvolvimento do trabalho abrange a pesquisa quali-quantitativa, que, segundo Markoni e Lakatos (37), refere-se à integração dos métodos qualitativo e quantitativo, possibilitando a compreensão do assunto tanto pelos dados numéricos quanto pelos aspectos interpretativos e contextuais. Com relação aos procedimentos metodológicos, especificamente aos objetivos, a pesquisa apresenta caráter exploratório.

Conceitualmente, a pesquisa exploratória busca examinar informações específicas do tema de interesse por meio de investigação de elementos textuais e paratextuais, como introdução, prefácio, referências e até contracapas. Parte-se da hipótese de que capítulos ou seções podem retratar o assunto, mas nem sempre de forma direta (37).

Dessa forma, optou-se pelo Google Acadêmico como base referência da pesquisa, além de fornecer outros tipos de fontes confiáveis como livros.

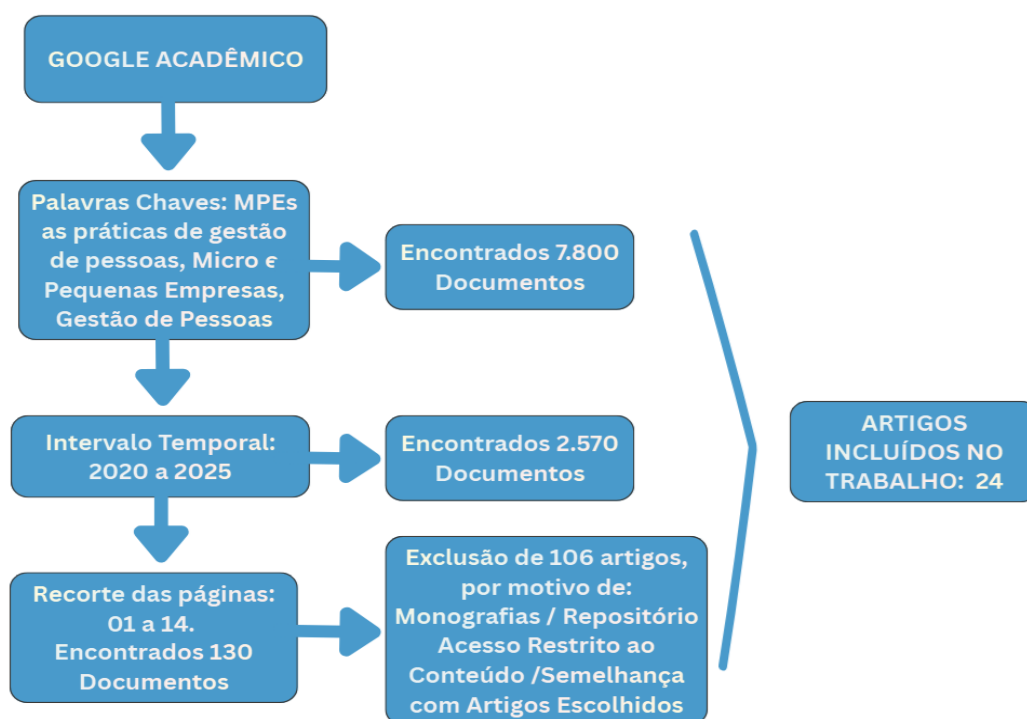
O google acadêmico define-se como uma ferramenta gratuita, desenvolvida

pela empresa Google, de fácil acesso, que reúne uma ampla base de dados científicos revisados, incluindo livros, revistas, publicações acadêmicas, entre outros. Além disso, possibilita a criação de um perfil para o pesquisador, o que facilita a busca, a organização e o acompanhamento das informações (38).

Portanto, para recolhimento das informações necessárias, definiu-se as palavras chave “MPEs as práticas de gestão de pessoas, Micro e Pequenas Empresas, Gestão de Pessoas” nos anos de 2020 a 2025 em intervalo temporal. Para parâmetros de inclusão, escolheu-se por pesquisas em língua portuguesa. Dessa forma, os critérios de exclusão contemplam aspectos linguísticos e econômicos, uma vez que não foram considerados artigos que exigem pagamento para acesso.

A análise dos artigos selecionados possibilitou o aprofundamento da discussão sobre as práticas de gestão de pessoas em MPEs. Dessa forma, foi realizado um processo de leitura detalhada dos documentos, simplificado no fluxograma apresentado na Figura 4, onde se ilustra as etapas de inclusão e exclusão dos artigos referente a pesquisa.

Figura 4 – Processos metodológicos



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A revisão permitiu definir os trabalhos mais pertinentes ao tema, afirmando as ideias teóricas à pesquisa. Dessa forma, permitiu-se assimilar as práticas de gestão de pessoas em MPEs, bem como as dificuldades para aplicação, oferecendo subsídios para avaliação e evolução organizacional.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO:

4.1 Resultados

Os resultados obtidos nesta pesquisa exibem concordância com os procedimentos metodológicos anteriormente descritos, reforçando a coerência da análise. Ressalta-se que a possibilidade da repetição desses procedimentos auxiliam de forma significativa o estudo científico, proporcionando credibilidade metodológica. Dessa forma, a Tabela 3 descreve as informações dos artigos selecionados, para subsidiar a pesquisa.

Tabela 3 – Artigos coletados na pesquisa

Nº	Autores	Título	Ano	Metodologia
4	Justi	Gestão De Pessoas Nas Pequenas Empresas	2021	Revisão Bibliográfica de Literatura Qualitativa e Descritiva
39	Lima	A Importância da Consultoria Empresarial na Sobrevivência dos Micros empreendedores, Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo de Múltiplos Casos	2020	Estudo de Caso
40	Júnior, Pereira	Gestão da inovação e do conhecimento em micro e pequenas empresas: desafios e oportunidades	2025	Revisão Bibliográfica de Literatura Qualitativa e Exploratória
41	Souto, Santana & Corrêa	Educação e Contabilidade Gerencial: Chaves Para a Sustentabilidade das MPEs no Brasil	2024	Pesquisa Bibliográfica e Documental Qualitativa
42	Gurgel	Gestão financeira na consolidação e expansão de micro e pequenas empresas no Brasil	2025	Estudo de Caso Descritivo Qualitativo
43	Roque, Corrêa & Silva	A importância da gestão de custos nas pequenas empresas	2023	Revisão Bibliográfica Exploratória
44	Pinto, et al	Gestão financeira de micro e pequenas empresas	2025	Revisão Integrativa
45	Fidelis, Moraes	Gestão financeira em Micro e pequenas empresas - Desafios e soluções	2025	Revisão Bibliográfica de Literatura Qualitativa
46	Ferreira	Qual a importância da gestão financeira nas micro e pequenas empresas?	2024	Revisão Bibliográfica Exploratória

47	Pinheiro, et al	Otimização do Desempenho Organizacional por Meio da Gestão Estratégica de Pessoas em Micro e Pequenas Empresas	2025	Pesquisa Qualitativa Descritiva
31	Rangel, Monteiro	Gestão de recursos humanos em Micro e pequenas empresas	2020	Revisão Bibliográfica Descritiva
48	Mozzaquatro, et al	Controles de departamento pessoal de micro e pequenas empresas: uma análise de empresas da região central do Rio Grande do Sul	2020	Pesquisa Qualitativa Descritiva
49	Erthal	O Impacto da Formação dos Gestores no uso de Instrumentos de Gestão nas Mpes: Evidência Empírica da Realidade Brasileira	2021	Pesquisa Quantitativa Survey
19	Sozzo, Gini	O impacto da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas para o desempenho inovador	2022	Pesquisa Qualitativa Descritiva de Caráter Exploratório.
50	Nadal, et al	Práticas de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas identificadas por meio de uma revisão sistemática de literatura	2021	Revisão Sistemática da Literatura
51	Vasconcelos, Santos, Andrade.	Inovação em micro e pequenas empresas: recursos e capacidades	2021	Estudo Qualitativo
52	Silva,	A Inovação e a Produtividade nas Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande no Sul: Uma Pesquisa de Campo	2025	Pesquisa de Campo Quantitativa
53	Silva, Cândido	A Utilização da Gestão de Operações e Indicadores de Desempenho Pelas Micro e Pequenas Empresas: Uma Pesquisa de Campo	2022	Pesquisa de Campo Quantitativa
31	Rangel, Monteiro	Gestão de Recursos Humanos em Micro e Pequenas Empresas	2020	Revisão Bibliográfica Descritiva
54	Bortoloz, et al	Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas: desafios e direcionamentos	2021	Pesquisa Qualitativa Exploratória
55	Silva	Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Envolvimento Organizacional: micro e pequenas empresas.	2023	Estudo de Caso Qualiquantitativo
56	Santos, Frogeri	Gestão da Inovação em Micro e Pequenas Empresas Goianienses atendidas no programa Brasil Mais	2025	Estudo Empírico de Abordagem mista
57	Silva	Inovação e produtividade nas micro e pequenas empresas através do programa ALI do Sebrae	2024	Estudo Quantitativo Survey

58	de Jesus, et al	Micro e Pequenas Empresas e Políticas Públicas: Uma Reflexão Crítica Sobre as Ações Governamentais Para Estimular o Segmento no Paraná	2024	Documental e Bibliográfica Abordagem Qualitativa e Crítica
----	-----------------	--	------	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Observa-se que a tabela apresenta informações relativas aos autores, títulos, anos de publicação e metodologias empregadas, dados que servirão de base para as análises desenvolvidas na seção de resultados e discussão.

4.2 Discussão

A análise realizada indica e reforça a importância das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) para o contexto econômico, não resumindo apenas a geração de empregos, mas pela movimentação da economia de modo amplo (4). Contudo, ainda é significativo o despreparo no que se refere à gestão e à profissionalização de seus processos administrativos, contábeis e humanos, afetando de forma considerável no rendimento e no desenvolvimento dessas organizações (39). Nessa perspectiva, pode-se dizer que a educação gerencial, a especialização e a valorização das práticas de gestão de pessoas são fatores essenciais para o fortalecimento e a duração dessas empresas.

A gestão da inovação e do conhecimento nas MPEs pode representar um diferencial competitivo importante. Apesar das limitações estruturais e de recursos, essas empresas possuem potencial para se moldar e absorver aprendizado contínuo, fatores que podem favorecer a inclusão de novas práticas em seus processos internos (40). No entanto, ressalta-se que a falta de políticas internas de gestão do conhecimento ainda é um impedimento significativo (40).

O baixo nível de profissionalização e aperfeiçoamento técnico dos gestores dessas empresas afeta diretamente sua longevidade e desenvolvimento. Devido à falta de conhecimento, muitas ações são feitas de forma intuitivas e com pouco respaldo técnico, fragilizando a competitividade e dificultando o planejamento estratégico das organizações. Esse despreparo, acaba por reduzir a capacidade de

análise de custos, medição de resultados e planejamento de crescimento empresarial (41).

Reforçando a ideia anterior, a gestão financeira aparece como fator determinante para o progresso e expansão das MPEs. Gurgel (42) constata que o controle correto dos recursos, aliado ao planejamento estratégico e à educação financeira, é fundamental para garantir a durabilidade e a estabilidade econômica dessas empresas. Nesse contexto, observa-se uma visão complementar à anterior, a mortalidade precoce das MPEs não está relacionada exclusivamente à baixa qualificação gerencial, mas também à ausência de estruturação contábil e de sistemas formais de controle.

Complementando os pontos anteriormente discutidos, o impacto direto da ausência de controle de custos, apontada como uma das fragilidades mais críticas das MPEs, compromete diretamente o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas (41). A dificuldade em identificar corretamente despesas e receitas, bem como de realizar precificação adequada, causa alterações no processo de tomada de decisão estratégica e fragiliza a competitividade. Essa análise integra e reforça os pontos anteriores, demonstrando que a falta de poder técnico não implica apenas a visão estratégica, mas interfere nos processos operacionais que sustentam a saúde financeira do negócio (43).

Contudo, pode-se ampliar o debate ao inserir uma visão integradora entre gestão financeira, inovação e políticas de apoio externo. A fragilidade financeira e a ausência de controle de fluxo de caixa afetam a sustentabilidade das Micro e Pequenas Empresas, limitando a possibilidade de incluir rotinas inovadoras para responder às movimentações de mercado (44). A partir daí, é abordado uma análise trazendo um confronto as ideias anteriores mencionadas: é de grande importância para o fortalecimento das MPEs o acesso a políticas públicas, programas de apoio técnico-financeiro e incentivos à inovação. Assim, a profissionalização interna é necessária, mas ineficiente sem o suporte institucional que oferece condições apropriadas de desenvolvimento (44).

Em complemento com as ideias descritas, Fidelis e Moraes (45) abordam a gestão financeira do ponto de vista dos desafios e soluções enfrentados pelas MPEs, ressaltando que o despreparo na gestão do fluxo financeiro é um fator que contribuem para o alto índice de mortalidade dessas empresas nos primeiros anos de operação. Entretanto, também se percebe alternativas viáveis, como o uso de ferramentas

digitais acessíveis e programas de capacitação voltados para empreendedores, exibindo soluções de baixo custo que conseguem oferecer resultados significativos quando aplicadas de forma ordenada (45).

A carência de capacitação gerencial e de uma cultura administrativa voltada ao planejamento e ao controle, são dificuldades enfrentados pela Micro e Pequenas Empresas (MPEs) (46). Os pontos descritos, retratam variáveis do tema, como priorização de medidas internas, adesão de práticas simples de controle e a necessidade de institucionalização e suporte externo, envolvendo políticas públicas e instrumentos de evolução organizacional (46).

Diante disso, observa-se uma correlação entre inovação, conhecimento e gestão financeira como pontos indispensáveis para o fortalecimento das MPEs no mercado. Constituindo um consenso em que as práticas de gestão mais elaboradas, vinculadas à capacitação dos gestores, são essenciais para reduzir as restrições estruturais e promover maior eficiência administrativa (47).

Entretanto, ao mesmo tempo, pode-se perceber um conflito subentendido entre o potencial de inovação descrito nas MPEs e a realidade operacional, que ainda demonstra fragilidade no cumprimento dessas práticas, revelando a distância entre a teoria gerencial e a aplicação efetiva no cotidiano empresarial (47).

O êxito dessas organizações não se limita à escolha de boas práticas administrativas, mas também à criação de um ambiente organizacional que promova aprendizado contínuo, o uso estratégico dos recursos e a capacidade de adaptação, estando inerente relacionados à gestão de pessoas. A habilidade de desenvolver, engajar e reter colaboradores preparados corresponde a um fator fundamental para o fortalecimento dos métodos organizacionais e para a busca de resultados sustentáveis (31).

A literatura referente a gestão de pessoas e gerenciamento administrativo em Micro e Pequenas Empresas (MPEs), retrata que a formação dos processos internos está relacionada ao nível de formação e capacitação dos gestores (48). Nesse sentido, Mozzaquatro (48) menciona que, uma boa parte dessas empresas, utiliza as práticas administrativas e de gestão de pessoas de forma experimental e intuitiva, sem padronização ou estrutura técnica para controle, comprometendo a estruturação das organizações.

Em contraste, pode-se destacar que a formação acadêmica dos gestores tem impacto direto sobre o uso de ferramentas de gestão nas MPEs, provando que o nível

de qualificação influencia diretamente em processos gerenciais mais estruturados. É evidenciado que gestores com formação acadêmica ou capacitação técnica mostram habilidades para realizar processos de controle e planejamento, podendo resultar em melhores indicadores de desempenho e sustentabilidade organizacional (49).

Os trabalhos desenvolvidos por Sozzo e Gini (19) e Nadal et al. (50) compactuam da mesma linha de pensamento ao que se refere a importância da gestão de pessoas em uma organização. O primeiro destaca a importância do ambiente de trabalho e a relação entre colaboradores e organização, reforçando a necessidade de valorizar, apoiar, capacitar e engajar as equipes. Ao favorecer um ambiente organizacional colaborativo e buscando inserir aprendizagem contínua, podendo assim, aumentar a capacidade das empresas de se adaptarem às variações do mercado e de melhorarem seus processos internos.

Em complemento a essa perspectiva, Nadal et al. (50) reforçam a necessidade de investimento no conhecimento e no aprimoramento frequente, considerando as pessoas um importante ativo estratégico para a fortalecimento das MPEs. Os autores ressaltam ser indispensável o desenvolvimento humano para causar a inovação sustentável e o crescimento organizacional.

Ambos os estudos apontam, portanto, a necessidade que essas empresas evoluam da informalidade para modelos de gestão mais estruturados, capazes de integrar o desenvolvimento humano e o aprendizado organizacional como bases da competitividade no contexto das pequenas empresas.

Diante a isso, apesar das restrições e limitações que caracterizam boa parte das MPEs, há uma concordância em alguns estudos sobre a possibilidade de adotar práticas gerenciais eficazes e estratégicas por meio de ajustes adaptados à sua realidade. Mantendo a ideia em comum do assunto, pode-se expressar, que o progresso de capacidades internas e a utilização de ferramentas gerenciais, mesmo em situações de restrição, podem gerar ganhos importantes de desempenho (51).

A inovação nas MPEs está ligada ao uso estratégico de recursos e capacidades organizacionais, destacando que o investimento na capacitação das equipes e na organização dos processos contribui para a criação de soluções inovadoras. De forma parecida, Silva (52) detalha que ações simples de gestão, quando utilizadas de forma organizada e padronizada, levam a produtividade e motivam o potencial competitivo dessas empresas.

Complementando esse cenário, Silva e Cândido (53) reforçam que a adoção

de ferramentas de gestão de operações e indicadores de desempenho contribui para maior controle, ganho da eficiência e na tomada de decisão nas MPEs, criando condições para que essas organizações superem a informalidade. Embora enfrentem desafios relevantes, a inclusão gradual de práticas gerenciais alinhadas à realidade dessas organizações é viável e essencial para o fortalecimento da sua capacidade ativa e para a sustentabilidade do crescimento empresarial.

A efetividade dessas rotinas gerenciais depende do engajamento das equipes, destacando que a motivação, a capacitação constante e o desempenho profissional são elementos necessários para que tais ferramentas espelhem os resultados concretos. Nas Micro e Pequenas Empresas, práticas de gestão de pessoas direcionadas a estimular a autonomia, a aprendizagem e a relevância estimulam a inovação e fortificam a competitividade das pequenas empresas (19).

Assim, torna-se indispensável que os fluxos de motivação, desenvolvimento e desempenho das equipes, deixem de ser responsabilidade única dos gestores e passem a ser tratados por uma equipe específica, em conjunto com ações de baixo custo e de simples implantação, como comunicação clara, reconhecimento e construção de um ambiente de trabalho positivo, sendo possível perceber mudança na postura dos colaboradores (31).

De modo semelhante, a capacitação ordenada por parte da gerência amplia as possibilidades de qualificação, retenção de talentos e adaptação às exigências do mercado. Intervenções simples, como treinamentos de baixo custo e métodos básicos de valorização, são capazes de subir a produtividade, fortalecer o clima organizacional e favorecer um ciclo regular de melhoria no desempenho das equipes (54).

Aumentando as frentes sobre o tema, observa-se que técnicas focadas ao envolvimento organizacional, como feedback elaborados e participação dos funcionários no processo decisivos, proporcionam o engajamento e fortalecem o desempenho individual e coletivo. Além disso, destaca-se que a motivação aliada a um bom clima organizacional proporciona retornos positivos e crescimento da produtividade, mostrando que a valorização do capital humano é um forte elemento para sustentabilidade empresarial (55).

No entanto, a literatura sinaliza que essas iniciativas precisam ser unidas por políticas públicas efetivas, capazes de prover limitações estruturais que ultrapassem o controle dos gestores. Santos e Frogeri (56), evidenciam que iniciativas governamentais que encorajam a busca da inovação têm capacidade para transformar

processos internos, crescer a eficiência e promover ganhos organizacionais. Nesse sentido, as políticas públicas direcionadas para o desenvolvimento tecnológico se mostram como instrumentos para vencer as limitações estruturais típicas do porte dessas organizações.

Concordando com a ideia anterior, pode-se mencionar o programa Agentes Locais de Inovação (ALI), desenvolvido pelo Sebrae em parceria com instituições governamentais, que atua de forma positiva sobre a produtividade das MPEs. O direcionamento técnico contínuo oferecido pelo programa diminui as falhas de conhecimento, ajuda a formar rotinas gerenciais e estimula a cultura da inovação. Além disso, os resultados apresentam que ações governamentais voltadas à ampliação de tecnologias acessíveis contribuem para a competitividade do segmento, sobretudo em mercados movimentados (57).

Entretanto, o estudo de Jesus et al. (58) trás uma análise diferente sobre as políticas públicas direcionadas às MPEs, abordando as fragilidades na articulação, execução e manutenção das ações governamentais. Mesmo com a criação dos programas, muitos deles não possuem continuidade, tem baixa integração entre esferas administrativas e confronto às necessidades reais dos pequenos negócios. Essa falta de alinhamento afeta o alcance dos resultados esperados e limita o impacto das iniciativas (58).

Com isso, pode-se entender que políticas públicas efetivas para MPEs devem ir além da ação pontual de capacitações e orientações, requerendo planejamento governamental frequente, elaborações versáteis e investimento na construção de sistemas de inovação acessíveis. A ação governamental não apenas integra as capacidades internas dessas empresas, mas cria elementos de suporte para sua sobrevivência, expansão e modernização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

A presente pesquisa possibilitou evidenciar que as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) atuam como papel indispensável no crescimento econômico e social do país, superando a função de geração de empregos e ajudando de forma expressiva para a movimentação de renda dos mercados. Contudo, mesmo com toda sua relevância, essas empresas enfrentam muitos obstáculos estruturais e financeiros relacionados à gestão, à profissionalização dos processos internos e à adoção de práticas administrativas formais.

A pouca qualificação técnica gerencial segue como um dos principais problemas para o crescimento sustentável das MPEs, comprometendo etapas do funcionamento empresarial, como o planejamento estratégico, análise de custos, o controle financeiro e avaliação de resultados, pontos que atingem diretamente a competitividade e a duração desses negócios. Além disso, a fraqueza dos processos contábeis e de fluxo de caixa reforça a importância de estruturação e de práticas administrativas.

A inovação e a gestão do conhecimento, associadas a ações de capacitação e políticas públicas voltadas à evolução, podem ser indispensáveis para a melhoria da produtividade e avanço das MPEs. Entretanto, ainda se encontra falhas na continuidade e na integração dessas políticas e programas, reduzindo sua efetividade.

Observou-se que a valorização do capital humano, o fortalecimento das relações de trabalho e o desenvolvimento profissional são fatores essenciais para o desenvolvimento organizacional. A implantação de estratégias simples, como reconhecimento e valorização, comunicação clara e treinamentos acessíveis, são alternativas eficazes diante das limitações financeiras das MPEs.

Conclui-se que as Micro e Pequenas Empresas necessitam de fortalecimento nos aspectos de profissionalização interna, desenvolvimento humano e apoio institucional. A competitividade e longevidade dessas organizações dependem tanto de ajustes internos como a adoção de práticas gerenciais estruturadas, a capacitação contínua de gestores e colaboradores, consultoria técnica e o estímulo à inovação, visando reduzir a informalidade nos processos de gestão, ações que podem ser possibilitadas por meios digitais e oficinas oferecidas por órgãos como o SEBRAE, quanto da criação de um ambiente favorável, com políticas públicas consistentes e alinhadas às suas necessidades.

REFERÊNCIAS:

1. Chiavenato, I. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4.ed. São Paulo: Manole, 2014.
2. Feijó, Cláudia, Eliete Silva, and Rosângela Pereira de Barros. "A Gestão de Pessoas em Micros e Pequenas Empresas."
3. Oliveira, Jessyk Fernanda de Sousa Rosa, et al. "Gestão de recursos humanos como estratégia para competitividade em micro e pequenas empresas: uma revisão sistemática da literatura." *Revista Brasileira de Administração Científica* 12.3 (2021): 70-79.
4. JUSTI, KELLY DE CASSIA. "GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS."
5. 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, 2015.
6. Picchiali, Djair, and Bruna Thomaz Ventura. "Gestão de pessoas na percepção do proprietário: estudo de caso de uma pequena empresa de embalagens." *Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec* 2.2 (2016): 196-221.
7. IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil 2001. Rio de Janeiro: IBGE, 2003
8. da Costa, Aline Pereira Neves, and Luiz Alberto de Lima Leandro. "O atual cenário das micro e pequenas empresas no Brasil." *Tópicos em Administração Volume 35* (2016): 7.
9. SEBRAE, **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>
10. SEBRAE, **Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil**. 2022. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empreendedores-para-o-brasil/>
11. BOSSA, ALEXANDRE GUANDALINI. "Gestão Estratégica nas MPEs (Micro e Pequenas Empresas)." *Revista FANP. Amapá* (2011).

12. Santos, Pedro Vieira Souza, and Nyegge Vitória Martins Lima. "Fatores de impacto para sobrevivência de micro e pequenas empresas (MPes)." *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo* 3.5 (2018): 54-77.
13. Santos, Pedro Vieira Souza, N. V. M. Lima, and L. F. Carvalho. "Um estudo acerca da sobrevivência de micro e pequenas empresas (MPes)." *Simpósio de Engenharia de Produção do Vale do São Francisco–XIX SEPVASF, Juazeiro, SEPRONE* (2018).
14. Gertrudes, Tayrine Lisboa. "Os desafios da gestão de pessoas: estudo de caso em uma microempresa de advocacia." (2014).
15. Freire, Denilson Aparecida Leite. "Identidade organizacional, estratégia de gestão de pessoas e potencial de crescimento em empresas de micro e pequeno porte." (2013).
16. Carvalho, Élide Rayanne Barbosa de. *A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: conhecendo as práticas e experiências profissionais*. BS thesis. 2022.
17. Chiavenato, I. *Gestão de Pessoas: a nova função das instituições de ensino e pesquisa de recursos humanos externas brasileiras*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
18. Rocha, Rosalia Maria. "O papel da gestão de pessoas em empresa de pequeno porte."
19. SOZZO, Everson Carlos, and Fabio GINI. "O impacto da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas para o desempenho inovador." (2022).
20. CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
21. de Jesus Costa, Madson Alan, et al. "A GESTÃO DE PESSOAS EM MICROEMPRESAS EM ALENQUER (PA): PRÁTICAS PATERNALISTAS COMO ENTRAVE AO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL." *REVISTA FOCO* 17.7 (2024): e5475-e5475.
22. CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o capital humano nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
23. MARRAS, Jean Pierre. *Gestão de Recursos Humanos: operacional e estratégica*. 14ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Chiavenato, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

24. Chiavenato, I. Introdução à teoria geral da administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
25. MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
26. Batista, João Mateus Espíndola da Silveira. "O impacto das práticas de gestão de pessoas na inovação de micro e pequenas empresas de tecnologia: um estudo no setor de tecnologia e serviços em Florianópolis." (2017).
27. 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).
28. GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019
29. Picchiali, Djair, and Rodrigo Fernandes. "Treinamento nas micro e pequenas empresas e rotatividade de pessoal." *Novos Cadernos NAEA* 22.1 (2019): 111-136.
30. **SEBRAE**. Como treinar sua equipe com pouco investimento: 7 estratégias práticas. Disponível em:
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ba/artigos/como-treinar-sua-equipe-com-pouco-investimento-7-estrategias-praticas,7f71c429eff78910VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=Incentive%20o%20aprendizado%20pr%C3%A1tico%20no,est%C3%A1%20evoluindo%20dentro%20da%20empresa>. Acesso em: 16 set. 2025.
31. Rangel, Pollyana Miranda Beliene, and Simone Monteiro. "GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS." *Revista Interdisciplinar Pensamento Científico* 6.2 (2020).
32. Zuanazzi, Laura Tonon. "Práticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares: um estudo no setor de engenharia civil em Porto Alegre." (2013).
33. AZEVEDO, Rodrigo José Rego Oliveira. "Estratégias de gestão de pessoas para melhorar o desempenho dos colaboradores com foco na satisfação e fidelização dos clientes: um estudo de caso em micro e pequenas empresas." (2023)
34. Oliveira, Thayane Rosária Vieira de. "Retenção de funcionários em micro e pequenas empresas." (2022).
35. Velazquez, Jorge Luiz, et al. "Contribuição do Modelo de Excelência em Gestão para a Avaliação da Gestão® de Pessoas em Micro e Pequenas

- Empresas de Caçador-SC." *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios* 9.3 (2016): 118-153.
36. Silva, Everton Lessa da. "Práticas de gestão de pessoas em micro e pequenas empresas: um estudo no setor de gastronomia em Porto Alegre." (2014).
 37. MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017
 38. GOOGLE ACADÊMICO. Sobre o google acadêmico. [2011]. Disponível em: . Acesso em: 22 set. 2025
 39. LIMA, KATHARINE VALERIANO FERREIRA. "A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA EMPRESARIAL NA SOBREVIVÊNCIA DOS MICROEMPREENDEDORES, MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS." *Portal de Trabalhos Acadêmicos* 12.2 (2020).
 40. Júnior, Antônio da Conceição Meneses, and Edilania Lima Andrade Pereira. "Gestão da inovação e do conhecimento em micro e pequenas empresas: desafios e oportunidades: Innovation and knowledge management in micro and small enterprises: challenges and opportunities." *RCMOS-Revista Científica Multidisciplinar O Saber* 1.2 (2025).
 41. de Freitas Souto, Joel, Edenilton Santana, and Solange Rodrigues dos Santos Corrêa. "EDUCAÇÃO E CONTABILIDADE GERENCIAL: CHAVES PARA A SUSTENTABILIDADE DAS MPES NO BRASIL." *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação* 10.12 (2024): 3865-3893
 42. GURGEL, LUCAS COTRIM. "GESTÃO FINANCEIRA NA CONSOLIDAÇÃO E EXPANSÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL." *Portal de Trabalhos Acadêmicos* 18.1 (2025).
 43. ROQUE, Francisco Piloto, Lucas Campanuchi CORRÊA, and Marcos Vinícius Parra da SILVA. "A importância da gestão de custos nas pequenas empresas." (2023).
 44. Pinto, Arteniza Viana, et al. "Gestão financeira de micro e pequenas empresas." *Studies in Multidisciplinary Review* 6.2 (2025): e18233-e18233.
 45. Fidelis, Matheus Santos, and Ana Shirley Moraes. "GESTÃO FINANCEIRA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS–DESAFIOS E SOLUÇÕES." *Educação Sem Distância-Revista Eletrônica da Faculdade Unyleya-ISNN digital* 2675-9993 5.1 (2025).
 46. Ferreira, Gabriel Colares. "Qual a importância da gestão financeira nas micro e pequenas empresas?." (2024).

47. Pinheiro, Gleyse, et al. "OTIMIZAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL POR MEIO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS." *Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT-SERGIPE* 9.2 (2025): 41-56.
48. 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* 9.8 (2020): e752986132-e752986132.
49. Júnior, Cláudio Erthal. O Impacto da Formação dos Gestores no uso de Instrumentos de Gestão nas Mpes: Evidência Empírica da Realidade Brasileira. MS thesis. Universidade Autonoma de Lisboa (Portugal), 2021.
50. Nadal, Juliana Moletta, et al. "Práticas de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas identificadas por meio de uma revisão sistemática de literatura." *REOC-Revista de Estudos em Organizações e Controladoria* 1.1 (2021): 70-85.
51. Vasconcelos, Renata Braga B. de, Josete Florencio dos Santos, and Jackeline Amantino de Andrade. "Inovação em micro e pequenas empresas: recursos e capacidades." *Revista de Administração Contemporânea* 25 (2021): e190106.
52. Silva, Rafael Mozart. "A INOVAÇÃO E A PRODUTIVIDADE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: UMA PESQUISA DE CAMPO." *Desafio Online* 13.3 (2025).
53. Silva, Rafael Mozart, and Jéssica Moraes Cândido. "AA UTILIZAÇÃO DA GESTÃO DE OPERAÇÕES E INDICADORES DE DESEMPENHO PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA PESQUISA DE CAMPO." *INOVAE-Journal of Engineering, Architecture and Technology Innovation* (ISSN 2357-7797) 10.1 (2022): 579-597.
54. Bortoloz, Matheus Euclides, et al. "Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas: desafios e direcionamentos." *Revista Eletrônica Ciência & Tecnologia Futura* 1.1 (2021).
55. Silva, Bernardo Machado Dantas Matos da. "Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Envolvimento Organizacional: micro e pequenas empresas." (2023).
56. Santos, Melissa Bitencourt, and Rodrigo Franklin Frogeri. "Gestão da Inovação em Micro e Pequenas Empresas Goianienses atendidas no programa Brasil Mais." *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia* 16 (2025): 1-23.
57. da Silva, Rafael Mozart. "Inovação e produtividade nas micro e pequenas empresas através do programa ALI do Sebrae." *Gestão Contemporânea* 14.1

(2024): 81-99.

58. de Jesus, Marcos Junio Ferreira, et al. "MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E POLÍTICAS PÚBLICAS: UMA RELEXÃO CRÍTICA SOBRE AS AÇÕES GOVERNAMENTAIS PARA ESTÍMULAR O SEGMENTO NO PARANÁ." Revista ADMPG 14 (2024).