



O MICRO E PEQUENO EMPREENDIMENTO COMO OPÇÃO DE EMPREGO E A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO EM GESTÃO DE PESSOAS

Laís Fernanda de Azevedo Silva – (UFRGS)

Angela Beatriz Busato Scheffer - (UFRGS)

Resumo

A gestão de pessoas é uma área que vem evoluindo ao longo dos tempos e representa um constante desafio nas organizações. O Brasil apresenta um cenário no qual as atividades de comércio, produção e serviço das Micro e Pequenas Empresa (MPEs) são responsáveis por 60% da geração de empregos formais no país. Mesmo com essa notória relevância das MPEs, pouco se produz em termos de gestão de pessoas para esse contexto ou se questiona o discurso que privilegia os modelos das grandes organizações. Portanto, o objetivo é retratar a expressão do micro e pequeno empreendimento para o desenvolvimento econômico do país, bem como investigar a maneira com que tem sido construída e praticada a gestão de pessoas nesse segmento. Foram realizadas entrevistas com proprietários e gestores de MPEs de variados ramos e com pessoas que saíram de grandes empresas para trabalhar em micro ou pequenos negócios. Verificou-se a construção da gestão de pessoas pautada nas vivências e nas experiências de seus proprietários, a forte influência do paternalismo nas práticas, a presença de algumas ideias diferenciadas e um espaço valorizado de possibilidades para os que, oriundos das grandes empresas, escolhem as menores para fazerem suas carreiras.

Área Temática: Inovação, criatividade e empreendedorismo e suas implicações para o desenvolvimento social e econômico.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas, Empregos, Gestão de Pessoas.

Les micro et petites entreprises comme une option pour l'emploi et la construction de la connaissance en ressources humaines.

Resume

La gestion des ressources humaines est un domaine qui a évolué au fil du temps et qui est un défi constant dans les organisations. Le Brésil présente un scénario dans lequel les activités de commerce, production et service des micro et petites entreprises (PMEs) sont responsables de la création de 60% d'emplois formels au Brésil. Même avec la notable pertinence des micro et petites entreprises, peu s'est produit en termes de la gestion des personnes dans ce contexte ou s'est mis en doute les discours qui favorisent les modèles utilisés dans les grandes organisations. Or l'objectif est de représenter l'expression de PME pour le développement économique du pays, et aussi d'enquêter la gestion du personnel et la façon qu'elle a été construite et pratiquée dans ce segment. Des entretiens avec les propriétaires et les gestionnaires de PME de différents secteurs ont été réalisées, et aussi avec les personnes qui ont travaillé dans les grandes organisations. Il a été vérifié la construction de la gestion de personnes selon les expériences de ses respectifs propriétaires, la forte influence du paternalisme dans les pratiques, la présence des quelques idées différenciées et un endroit



rempli de possibilités pour que ceux qui sont venus des grandes entreprises, choisissent les PME pour faire ses carrières.

Mots – clés: Micro et Petit Entreprise, Emplois, Construction de la Gestion de Personnes.

Área Temática: Inovação, criatividade e empreendedorismo e suas implicações para o desenvolvimento social e econômico.



1 – Introdução

Impulsionado pelo crescimento da renda e da expansão do crédito, o segmento das Micro e Pequenas Empresa (MPEs) cresceu consideravelmente no país na última década. Segundo a última atualização dos dados do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos), entre o período de 2002 e 2012, houve um aumento de 39,2%, chegando a quase 6,3 milhões de estabelecimentos. Nesse contexto, o Brasil apresenta um cenário no qual as atividades de comércio, produção e serviço das MPEs são grandes impulsionadoras do PIB, além de que são responsáveis por 60% da geração de empregos formais no país (IBGE, 2013).

Em paralelo às MPEs, a gestão de pessoas é uma área que vem evoluindo ao longo da história da administração e representa um constante desafio nas organizações, especialmente em setores dinâmicos da economia. O aumento da complexidade das empresas fez com que surgisse a necessidade de se pensar em modelos capazes de abranger as demandas organizacionais de maneira sistemática, nesse sentido, os modelos de gestão de pessoas precisam estar adequados para atrair, reter e desenvolver pessoas com capacidades desejadas e, ao mesmo tempo, alinhar-se às estratégias de negócio da organização.

No Brasil foi o movimento acelerado da industrialização que trouxe uma preocupação com as práticas de gestão de pessoas nas empresas. Os princípios de divisão do trabalho, procedimentos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento tiveram suas bases fundadas nas grandes empresas norte-americanas e europeias. As escolas de administração, juntamente com empresas de consultoria e a mídia, também tiveram importante papel para a disseminação dessas práticas no Brasil (WOOD Jr., 2004) que, no entanto, continuam privilegiando o âmbito das grandes empresas e corporações, principalmente por seu tamanho e complexidade.

Além disso, como apontam Ipiranga e Swirski (2012), a abrangência da produção do conhecimento na área de gestão de pessoas e relações de trabalho nem sempre implicou na construção de organizações melhores, no sentido de estarem mais bem preparadas para prover bem-estar para os seus diferentes públicos, sejam internos ou externos, bem como fornecer subsídios para que seja possível a renovação de modelos de gestão tendo em vista o contexto brasileiro de desenvolvimento social e econômico. Entende-se que nesse tipo de empreendimento, a gestão de pessoas se constitui em uma atividade dentro de um contexto



próprio, de um mundo próprio com suas lógicas e significados, tendo agentes, práticas de trabalho e o próprio mundo mutuamente construídos. A gestão de pessoas é produzida, não podendo ser meramente aprendida e exercitada a partir dos conhecimentos disponibilizados, adquirindo um sentido naquele ambiente.

A notória relevância das MPEs faz com que se reflita a respeito da carência de literatura que as abrangem, e também, passa-se a questionar o discurso de recursos humanos no Brasil que privilegia os modelos das grandes organizações. Portanto, o objetivo é retratar a expressão do micro e pequeno empreendimento para o desenvolvimento econômico do país, bem como investigar a maneira com que tem sido construída e praticada a gestão de pessoas nesse segmento.

Para tanto, buscando-se entender de que modo a gestão de pessoas se constrói, as trajetórias e desafios enfrentados, foram realizadas 10 (dez) entrevistas com proprietários e gestores de micro e pequenas empresas, de variados ramos. Outras 8 (oito) entrevistas foram realizadas com pessoas que saíram de grandes para trabalharem em micro e pequenas empresas (por insatisfação ou por ambições pessoais de carreira, sendo que nenhuma delas foram demitidas por justa causa), com a finalidade entender e comparar as práticas em termos de gestão de pessoas vivenciadas. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para uma análise qualitativa dos depoimentos. O trabalho está dividido em 6 (seis) seções incluindo esta introdução. Primeiro, fez-se um panorama geral da pequena empresa no contexto brasileiro, em seguida uma revisão de literatura a respeito do tema de gestão de pessoas. Na quarta seção detalhou-se a metodologia e o delineamento da pesquisa. Adiante, fez-se uma análise das entrevistas, evidenciando as práticas de gestão de pessoas nas pequenas empresas e o que as diferem das grandes empresas a partir do olhar dos entrevistados que tiveram ambas vivências. Por fim, chega-se às considerações finais.

2 – A Pequena Empresa no Brasil

A década de 1980 foi marcada pela desaceleração do ritmo de crescimento da economia brasileira e como consequência o aumento na taxa do desemprego, esse contexto proporcionou a emergência de pequenos negócios como alternativa à ocupação do excedente de mão de obra. Ainda nesse período, algumas iniciativas surgiram para incentivar a abertura de pequenos empreendimentos como o Primeiro Estatuto da Microempresa (Lei nº7.256 de

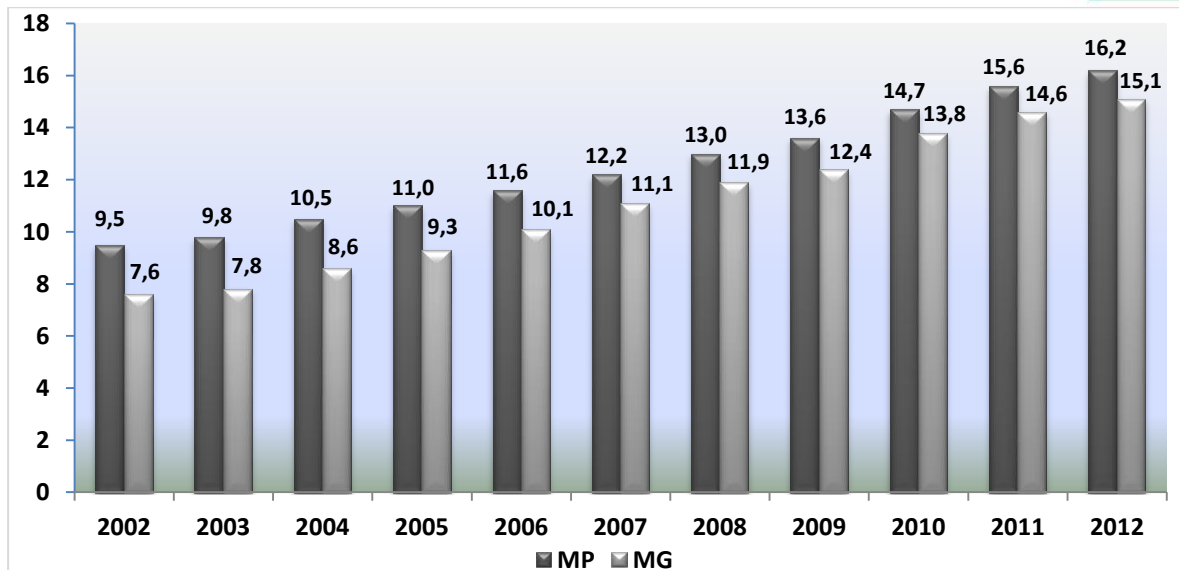


27/11/1984) e também a inclusão das micro e pequenas empresas na Constituição Federal de 1988 (IBGE, 2003).

A partir de então, os micro e pequenos empresários tiveram respaldos legislativos, institucionais e econômicos para estimularem os negócios. Em 1990, o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa - CEBRAE (criado em 1972) foi transformado em Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas-SEBRAE, com funções mais amplas; foram criadas linhas especiais de crédito no BNDES, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil; foi instituído o Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das Microempresas e das empresas de Pequeno Porte (SIMPLES) e o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte em 1999; foi estabelecido o Fórum Permanente das MPEs; foram criados vários programas federais de apoio ao pequeno empresário dentre eles o PROGER (Programa de Geração de Emprego e Renda) e o Brasil Empreendedor (IBGE, 2003) com capacitação para o empreendedor e assessoria empresarial da pequena empresa.

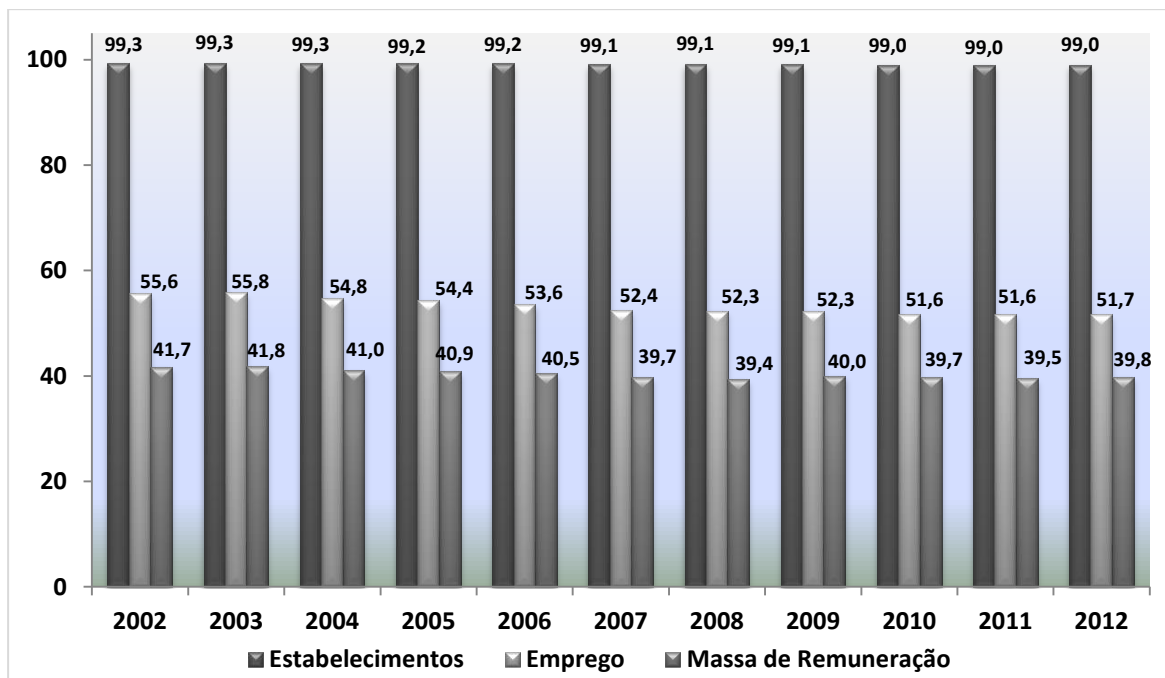
Atualmente as atividades de comércio, produção e serviço das MPEs são grandes impulsionadoras do PIB brasileiro. Entre 2002 e 2012, as micro e pequenas empresas criaram 6,6 milhões de empregos com carteira assinada, elevando o total de emprego nessas empresas de 9,5 milhões de postos de trabalho em 2002 para 16,2 milhões em 2012. Além disso, em 2012, as MPEs representaram 99% dos estabelecimentos, responsáveis por 51,7% dos empregos privados não agrícolas formais e 40% dos salários pagos no país, ou seja, a cada R\$100,00 pagos ao trabalhador no setor privado não agrícola, cerca de R\$40,00 foram pagos por micro e pequenas empresas (DIEESE, 2013). Os gráficos a seguir ilustram o cenário.

Gráfico 1- Evolução do número de empregos por porte durante o período de 2002 - 2012 (em milhões)



Fonte: DIEESE, 2013 - Elaboração Própria

Gráfico 2 - Participação relativa das MPEs no total de estabelecimentos, empregos, e massa de remuneração paga aos empregados formais nas empresas privadas não agrícolas durante o período 2002 - 2012 (em %)



Fonte: DIEESE, 2013 - Elaboração Própria

Entre 2002 e 2012, a remuneração média real dos empregados formais nas micro e pequenas empresas cresceu 2,9% a.a., passando de R\$ 1.007, em 2002, para R\$ 1.334, em 2012. Este resultado foi superior tanto ao crescimento da renda média real de todos os



trabalhadores do mercado formal (2,6 % a.a), quanto daqueles alocados nas médias e grandes empresas (2,0% a.a) (DIEESE, 2013).

O IBGE evidencia a relevância da pequena empresa para o Brasil:

Uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de “colchão” amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte (IBGE, 2001, p.15).

Portanto, a importância da pequena empresa no país é notória, seja pela representatividade na economia, seja pelo expressivo montante de trabalhadores que emprega. Entretanto, a literatura privilegia o estudo da grande empresa por seu tamanho e complexidade (LASTRES, CASSIOLATO e MACIEL, 2003), sob a premissa que sua análise pode ser estendida ao pequeno negócio. Na próxima seção, introduzindo essa questão, é feita uma revisão de literatura em torno do tema de gestão de pessoas.

3 - A Gestão de Pessoas e suas práticas no Brasil

A urbanização, a industrialização e a modernização marcaram as décadas de 1950 – 1980 no Brasil. O final da Segunda Guerra Mundial (1945) e a eleição de Juscelino Kubitschek (1955) à presidência foram assistidos pela lenta transição do direcionamento da economia e da política aos princípios liberais acordados em Bretton Woods (1944). A partir da década de 1950, o processo de industrialização não era mais uma reação defensiva, como ocorrido anteriormente, mas se tornaria a principal maneira encontrada pelo governo para modernizar e aumentar a taxa de crescimento da economia do Brasil (BAER, 1996). A presença de multinacionais e o surgimento das escolas de administração tiveram importante papel na transformação da gestão nas empresas brasileiras, dentre as mudanças, houve a introdução das práticas de gestão recursos humanos (RH) nas estratégias empresariais (WOOD Jr., TONELLI e COOK, 2011).

Segundo Wood Jr. (2004), foi a partir da industrialização que as práticas de gestão de recursos humanos se estenderam para as empresas brasileiras. Os princípios de divisão do trabalho, procedimentos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento tiveram suas bases nas empresas norte-americanas e europeias. Para o autor, três foram os movimentos paralelos que motivaram a popularização de tais práticas: o crescimento da



presença das empresas estrangeiras no país; a criação, consolidação e desenvolvimento das empresas estatais e; a formação de alguns grandes grupos nacionais. Entretanto, o desenvolvimento de RH se deu sem grandes rupturas e evoluções em termos de aplicação e adaptação.

A abertura econômica da década de 1990 trouxe grandes mudanças para a gestão das empresas brasileiras, para concorrer com as multinacionais, os empreendimentos buscaram desenvolver técnicas e práticas de gestão de pessoas cada vez mais modernas (TANURE, EVANS e CANÇADO, 2010), além disso, essa mudança também foi caracterizada pela adoção de programas de redução de custos, revisões de portfólios de negócios e pela adoção de novas tecnologias de produção (WOOD Jr. et al, .2011). O processo de reengenharia¹ foi muito popular à época, muitas empresas promoveram cortes expressivos em seus quadros operacionais e gerenciais. Essas medidas de redução do número de funcionários, pouco a pouco, foram cedendo espaço para abordagens mais consistentes que buscavam alinhar iniciativas e sistemas relacionados com o fator humano às necessidades ditadas pelos negócios (WOOD Jr., 2004). Entra em evidência a chamada gestão estratégica de recursos humanos.

Legge (2005) define estratégia em três níveis:

[...] first-order strategy, dealing with the long time direction of the firm and the scope of its activities, market positioning, locations and so forth, to 'business', second-order strategy, dealing with internal operating procedures and relationships between different parts of the organization, through to functional, or, third-order, strategy, that involves different functions, including HRM, devising broad strategies to support business strategy and achieve functional performance objectives (LEGGE, p.134, 2005).

Tomando-se por base a terceira ordem de estratégia destacada por Legge (2005), no qual as diferentes áreas da organização devem se envolver na elaboração de amplas estratégias para apoiar os objetivos finais do negócio, propõe-se a definição de gestão estratégica de pessoas como: todas as práticas, atos, ações e funções destinadas à gestão de pessoas, por parte não somente do setor de recursos humanos, mas por todos aqueles que de alguma forma devem gerir pessoas em suas equipes ou setor, que estejam planejadas, elaboradas e realizadas em sintonia com os objetivos de negócio da empresa.

¹ De acordo com Stair e Reynolds (2002, p.39), reengenharia é o redesenho de processos, envolve a readequação dos processos empresariais, estruturas organizacionais, sistemas de informação e valores da organização objetivando uma guinada nos resultados dos negócios da organização. STAIR, Ralph M.; REYNOLD, George W. Sistemas de Informação nas Organizações. In: _____. Princípios de sistemas de informação: uma nova abordagem gerencial. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. p.30-58



De maneira geral, as empresas no Brasil fazem uso de modelos de gestão de pessoas, sejam os disseminados e estratégicos modelos por competência, por desempenho ou até a gestão de talentos, cada um deles com seus pressupostos e referências. Usualmente, buscam o alinhamento às diretrizes estratégicas da organização para atrair, desenvolver e reter indivíduos com o perfil desejado. Valorizam a necessidade de trabalhadores mais responsivos, que sejam capazes de gerir sua própria carreira, empreendedores de si mesmos, que busquem autoconhecimento, capazes de aprenderem continuamente, bem como de uma organização que deve ser cada vez mais enxuta (FREITAG, OHTSUKI e FERREIRA, 2012).

Nas pequenas e médias organizações, o uso desses disseminados modelos nem sempre é a opção para a gestão, dado o seu pequeno porte e seu número reduzidos de funcionários, o que não implica, necessariamente, que a gestão de pessoas nesses estabelecimentos seja ineficiente ou inadequada. Por modelos de gestão de pessoas entende-se a maneira pela qual uma empresa ou seus gestores se organizam para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, para tanto, são definidos princípios, estratégias, políticas e práticas para a gestão. Acerto, tudo aquilo que interfere de alguma maneira nas relações organizacionais pode ser considerado um modelo (FISCHER, 2002). Nas pequenas empresas, percebe-se que os modelos de gestão de pessoas consideram a dinâmica própria vivenciada, sendo produzidos e exercitados a partir de um conjunto de práticas que se dão muito no cotidiano de trabalho.

Entende-se, assim, as práticas de gestão de pessoas nos pequenos empreendimentos como práticas cotidianas, que embora se constituam enquanto um saber próprio, não estão estruturadas em discurso formal ou procedimentos racionalizados, nem ao menos conta com a fixidez repetitiva dos ritos, lembrando o conceito de Certeau (1998).

Como referido por Barros et al (2011), costuma-se negligenciar muitos conhecimentos por não se considera-los valorosos na medida em que foram transmitidos em relações estabelecidas a partir de lógicas diferentes e que circulavam em virtude de laços familiares ou afetivos adquiridos, construídos e significados na cotidianidade, como foi o caso dos saberes do pequeno comerciante ou do comerciante individual que “estão entre as várias questões “esquecidas” pelo saber técnico-científico empregado e/ou gerado na administração, sendo, em geral, considerados de pouca importância e comumente desprezados” (p.46).

Para tanto, esse trabalho busca refletir sobre esse campo: a gestão de pessoas no pequeno negócio, contrapondo-se ao discurso privilegiado de recursos humanos no Brasil



tendo como base os modelos das grandes organizações. Busca-se entender os significados da gestão de pessoas, como é pensada e praticada, tendo em vista as circunstâncias em que ocorrem, no contexto que os ocasionou.

Na próxima seção será relatada a metodologia utilizada para a pesquisa nas pequenas empresas.

4- Metodologia

A definição de “pequena empresa” depende das fontes utilizadas, dos dados disponíveis, das escolhas a serem feitas e da interpretação do pesquisador (LASTRES, CASSIOLATO e MACIEL, 2003). Apesar das diversas abordagens e classificações existentes, este trabalho utilizou a classificação de empresas de acordo com o número de funcionários do SEBRAE (2013), visto que a quantidade de pessoas existentes numa organização influencia diretamente o trabalho gerencial, o que vem de encontro com o objetivo do trabalho no que diz respeito à gestão de pessoas.

Porte/Setor	Indústria	Comércio e Serviço
Microempresas	Até 19	Até 9 empregados
Empresas de PP	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Classificação das Micro e Pequenas Empresas de Acordo com o Número de Funcionários: Brasília, set. 2013.

Foram realizadas dez (10) entrevistas com empresas de diferentes ramos, todas elas com até cinquenta (50) funcionários, o que as classifica como micro e pequenas empresas, seja no setor de indústria, seja no setor de comércio e serviço. As entrevistas foram baseadas em um roteiro semiestruturado de perguntas, com o proprietário ou com um gerente central da empresa. As mesmas foram gravadas e transcritas para uma melhor análise. As perguntas envolviam temas como: história da empresa, organização dos setores, busca de informações, gestão de pessoas e perspectivas.

A seguir o quadro de entrevistados:

Setor	Função	Nº de Funcionários
Consultoria	Sócio Proprietário	25



Restaurante	Sócio Proprietário	14
Restaurante	Proprietário	12
Restaurante	Sócio Proprietário	27
Padaria	Proprietário	7
Padaria	Proprietário	12
Padaria	Proprietário	14
Confecção	Proprietário	40
Distribuição de Aço	Gerente Comercial	30
Produção de Torneiras	Proprietário	18

Fonte: Entrevistas – Elaboração Própria

Além das entrevistas com os proprietários/gerentes das empresas, foram realizadas, pelo mesmo procedimento, oito (8) entrevistas com pessoas que saíram de grandes empresas para trabalharem em pequenos negócios, sendo que nenhuma dessas foram demitidas, mas tiveram sua trajetória guiada por insatisfação ou ambições de carreira. Essas entrevistas tiveram por objetivo analisar e comparar as diferenças no campo da gestão de pessoas que tais funcionários puderam vivenciar por estarem em duas realidades completamente diferentes.

Quadro 3. Identificação dos Entrevistados		
Entrevistado	Função	Tempo na Grande Empresa (anos)
1	Operador	17
2	Chefe de Vendas	12
3	Vendedor	10
4	Assistente Adm	8
5	Vendedor	4
6	Engenheiro de Processo	3
7	Coordenador de PCP	3
8	Coordenador de projeto	2

Fonte: Entrevistas – Elaboração Própria

As informações provenientes das entrevistas foram analisadas a partir de análise de conteúdo, conjunto de técnicas utilizadas na análise de dados qualitativos (BARDIN, 1977). Assim, buscou-se, a partir de uma leitura flutuante, apreender as idéias principais e os seus significados gerais, que posteriormente foram categorizados. As categorias de análise eleitas foram: construindo os saberes em gestão de pessoas, as práticas de gestão de pessoas em cena, gerenciando pessoas, e comparando a gestão de pessoas nas pequenas e grandes empresas – experiências.

5 – Análise dos Dados – Evidências da Gestão de Pessoas

Em 2007, o SEBRAE em parceria com a Vox Populi divulgou um relatório sobre os fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas



no Brasil durante os anos de 2003 a 2005. O percentual de empresas de pequeno porte que sobrevive pelo menos dois anos passou de 50,6% em 2002 para 78% em 2005, a esse resultado pode-se atribuir a maior qualidade empresarial e a melhoria do ambiente econômico (SEBRAE, 2007).

Ainda segundo o Sebrae (2007), treinamento de pessoal passou a ser uma forte preocupação do empresariado – cerca de 40% dos executivos das empresas ativas, nestes últimos anos, afirmou ser esta uma política necessária, uma vez que pessoal mais bem capacitado aumenta a competitividade da empresa. Os principais fatores de sobrevivência e sucesso das empresas, segundo os empresários entrevistados, são: 1) habilidades gerenciais; 2) capacidade empreendedora; 3) logística operacional. No que tange às habilidades gerenciais, foi destacada a preparação do empresário para interagir com o mercado em que atua e a competência para bem conduzir seu negócio (SEBRAE, 2007).

No caso dessas empresas, entende-se que a preparação do empresário não se refere, necessariamente, a sua formação profissional, aos cursos realizados ou aos títulos recebidos. Como apontado por Barros et al (2011), é importante que sejam consideradas as diversas práticas realizadas pelos pequenos empresários que são guiadas por sua experiência e seus “saberes sociais” a despeito de literatura e/ou modelos estipulados, aspectos negligenciados na literatura administrativa.

Assim, a seguir destacam-se quatro tópicos nos quais serão evidenciadas as práticas dos gestores de pequenas empresas que, muitas vezes, são desconsideradas na formulação de teorias sobre gestão, em especial, no referente à gestão de pessoas nos pequenos empreendimentos.

5.1 – Construindo os Conhecimentos em Gestão de Pessoas

Os entrevistados, de maneira unânime, ressaltaram a experiência, a prática, como principal balizador na condução de seus negócios. Em várias situações, o profissional do pequeno empreendimento traz a vivência de empregos anteriores para aplicação na sua empresa, ou ainda, a vasta aprendizagem por longos anos de sobrevivência da firma naquele ramo. Um dos entrevistados evidenciou “a empresa que eu trabalhava me ensinou muito como fazer, mas também como não fazer”, revelando que as vivências dos indivíduos são fenômenos da cultura e da construção social passada, influenciando a formação de seus



saberes administrativos e evidenciando a prática e o aprendizado como importantes mecanismos de direcionamento da gestão.

Além da experiência, como meios de atualização profissional foram ressaltados: busca de assistência ao SEBRAE, procura de cursos para a capacitação dos funcionários através do SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), assinatura de revistas e sites especializados, associações comerciais, *coachings*, rede de contatos (network) com concorrentes, fornecedores e profissionais de outros ramos e, em última instância, através de cursos de MBA e pós graduação. Este cenário indica que meios especializados são mais condizentes com a realidade dos pequenos negócios, mostrando que administração é um campo de saber complexo dotado de especificidades. A produção científica, por vezes, fica deslocada dessas peculiaridades e generalizações, o que implicou em uma crítica, por parte dos entrevistados, aos ensinamentos em sala de aula, seja graduação, especialização ou pós graduação. Como o proprietário da empresa de confecções ressaltou:

[...] minha capacitação é muito mais informal do que formal hoje, porque pra mim, é muito mais valioso eu passar uma tarde com um grande fornecedor, e entender ele, qual é a sua visão para o mercado, do que estar dentro de uma sala de aula [...] O pequeno empresário quando vai buscar informação tem dificuldades de encontrar soluções para pequena empresa, as informações disponíveis são de grandes empresas e eles acabam por não conseguir adequar esses estudos às suas realidades.

Segundo Barros et al (2011), especificamente dentro do meio acadêmico observa-se a predileção por saberes produzidos em outros países em detrimento da produção acadêmica brasileira. Da mesma forma, este movimento demarca uma superioridade das formas de gerir grandes empresas em comparação às utilizadas na gestão de micro e pequenas empresa. Nesse sentido, percebe-se que a gestão nessas empresas (PME), assim como a gestão de pessoas, é muito mais construída na prática, a partir de acertos e erros, de relacionamentos, de experimentação, de construções sociais, experiências vividas e enfrentamento do cotidiano, do que a partir de cursos acadêmicos, reflexões teóricas ou saberes científicos.

5.2 – As Práticas de Gestão de Pessoas em Cena

5.2.1 - A Seleção

A função de recrutamento e seleção dentro das empresas é uma atividade direcionada à área de recursos humanos, e é composta por políticas que determinam quem irá trabalhar na organização e representa a porta de entrada das pessoas na empresa. Longe de processos complexos, os pequenos empresários procuram agir de forma a encontrar a pessoa adequada



por meios mais rápidos, baratos e que lhes inspirem confiança. Portais de emprego, anúncios em jornais, agências de recrutamento, divulgação no site da empresa e na página do facebook, parceria com instituições de ensino superior, e até mesmo indicações de funcionários e de clientes, foram as formas que os participantes citaram para o recrutamento de profissionais à vaga.

Depois desse primeiro processo, a seleção de pessoas é dada através da entrevista dos candidatos pelo proprietário ou gestor da área. A entrevista é mais uma conversa informal para sentir a determinação e o comprometimento do candidato com o trabalho. De acordo com o entrevistado do setor de confecções:

[...] eu quero ter gente comigo que queira crescer na vida, em todos os sentidos. Aprenda a ser um cidadão melhor, aprenda ser uma pessoa de família melhor. Uma coisa que a empresa que eu trabalhei me ensinou um pouco foi a questão de pensar nos outros, na sociedade onde você está, na comunidade que você está e que impactos você traz. É só o impacto de empregar a mão de obra, usar aquela mão de obra e ganhar dinheiro? Eu não quero isso, eu quero que aquela comunidade onde eu atuo também cresça e se desenvolva, e se eu puder contribuir de alguma forma vai ser excelente. E é o que a gente faz, nós estamos ali no Cidade Alta (bairro), a gente procura pegar pessoas dali. O processo de seleção é boca a boca, marca a entrevista, verificamos se a pessoa se enquadra nos valores da empresa - as vezes a pessoa não sabe nada, mas se enquadra nos nossos valores (ENTREVISTA, proprietário da empresa de confecção).

Por meio do depoimento acima, pode-se verificar a informalidade, a busca por pessoas dispostas e comprometidas acima de grandes competências e qualidades. A empresa procura por pessoas fiéis e que cresçam com o negócio, e está disposta a proporcionar o desenvolvimento profissional ao indivíduo.

Ainda que os processos de seleção sejam bastante informais e simplistas, 9 (nove) dos 10 (dez) entrevistados disseram buscar funcionários que se enquadrem com os valores de seus estabelecimentos, e o fato de a entrevista ser feita por eles mesmos, eles conseguem sentir “olho no olho” a intenção, necessidade e motivação do candidato. Tem-se aqui o sentir, o *feeling* que em processos do *mainstream* dos estudos organizacionais são entendidos como saberes “irracionais” (e que precisam, portanto, ser racionalizados) ou não elaborados ou até tidos como marginais no sentido de pouco importantes. Nesses saberes levantados no estudo, há aspectos específicos de uma realidade e de uma lógica subjetiva, de uma construção de práticas pautadas na vivência e na intuição.

5.2.2 – Remuneração e Benefícios



Na maioria das vezes, o salário tem sido o principal elo entre empresários e empregados. Para estes, o salário significa subsistência, padrão de vida e reconhecimento, por outro lado, para os empresários, representa um dos seus principais custos, fator influenciador do clima organizacional e da produtividade. Além dos salários, o pacote de benefícios busca agregar à remuneração, visando adicionar valores sociais e melhores condições para os funcionários tanto no que tange aspectos fisiológicos quanto psicológicos (ALVIM e ALVIM, 2011).

Sobre salário, todos os entrevistados alegaram pagar um montante compatível ao do mercado dentro das determinadas funções que possuem. Apenas o entrevistado do setor de confecções disse pagar acima de seus concorrentes no intuito de reter seus funcionários e fazer com que se desenvolvam junto à empresa, evitando a rotatividade. Entretanto, nenhuma das empresas apresenta um plano de administração de cargos e salários definido, apenas um piso salarial para cada função dentro do negócio, sendo que os reajustes vão sendo feitos, principalmente, via exigência do sindicato. A empresa que mais se aproximou de um plano de remuneração foi a do ramo de consultoria, no qual faz reajustes anuais regulares além daqueles previstos pelo sindicato. O gestor da empresa de distribuição de aço mencionou que, em breve, implantará um sistema de cargos e salários, pois, na atual situação, encontra grande dificuldade de reter funcionários pelo fato de não possuírem uma política regular de remuneração.

Em se tratando de benefícios, sete dos dez entrevistados buscam oferecer diversos subsídios para que seus funcionários sintam-se valorizados e motivados. A seguir, apresenta-se um quadro com as práticas citadas.

Quadro 4. Benefícios	
Empresa	Benefícios
Consultoria	Treinamento interno; Treinamento externo; Vale transporte; Vale alimentação; Plano de saúde.
Restaurante 14 func.	Vale Transporte; Refeição no local; Bônus de acordo com o movimento de clientes; Aula de Yoga; Compras direto com o fornecedor por um preço menor; confraternizações.
Restaurante 12 func.	Horário flexível; Vale Transporte; Almoço no local; 30% de incremento na hora extra.
Restaurante 27 func.	Plano de Saúde; Cesta Básica; Oficinas de música, dança e aulas de inglês; confraternizações.
Padaria 7 func.	Não mencionou
Padaria 12 func.	Não mencionou
Padaria 14 func.	Não mencionou



Confecção	Plano de saúde; Folgas aleatórias; Comissão.
Distribuição de Aço	Plano de Saúde; Vale Alimentação; Alimentação no Local; Vale Transporte; Seguro de Vida .
Produção de Torneiras	Cesta Básica

Fonte: Entrevistas - Elaboração Própria

A remuneração pode ser classificada em direta e indireta, sendo a direta o valor do salário e a indireta os benefícios sociais. Por sua vez, se levado em consideração o objetivo dos benefícios sociais, estes podem ser classificados em assistenciais (condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências) ou recreativos/supletivos (condições de diversão, recreação, higiene mental, repouso ou lazer recreativo) (ALVIM e ALVIM, 2011). Além de benefícios assistenciais, os pequenos empresários entrevistados, pensaram e formularam sua gestão de pessoas em prol do bem estar do indivíduo. Diante da dificuldade de reter pessoas, práticas como aulas de yoga, de dança, de inglês, música, confraternizações, se tornaram ferramentas para incentivar, motivar e familiarizar o funcionário ao ambiente de trabalho, e mais do que isso, uma estratégia de gestão de pessoas para fortalecer a relação da organização com o indivíduo.

Sendo assim, percebe-se que hoje alguns benefícios diferenciais fazem parte das políticas de gestão de pessoas das pequenas empresas. Dentre suas diversas funcionalidades e categorias, os entrevistados mencionaram que por meio dessas práticas estratégicas conseguem, muitas vezes, manter os funcionários mais satisfeitos, motivados e comprometidos com a empresa.

5.3 – Gerenciando Pessoas

A taxa de emprego formal registrada pela RAIS/CAGED do Ministério do Trabalho do Brasil, no fechamento de 2013, foi de 48,95 milhões de empregos. Acompanhando essa conjuntura, o Brasil apresentou uma taxa de rotatividade de empregados de 2,69 milhões de pessoas. Tomando por base a rotatividade de pessoas nos mais variados setores, a gestão de RH se depara com diversos problemas. Ao mesmo tempo que busca a colaboração, o desenvolvimento, o resultado e a satisfação do trabalhador, tem de enfrentar resistências, sabotagens, greves e manipulações (TONELLI, PLIOPAS e FONSECA, 2005).

Dentre as literaturas a respeito da administração de RH, Legge (2005) descreve as versões *soft* e *hard*. No modelo *hard*, a gestão de recursos humanos reflete um instrumentalismo utilitário onde o fator humano é considerado mais um fator da produção,



assim como insumos e capital. A versão *soft* se pauta mais no desenvolvimento humano da força de trabalho, percebe que este é o único recurso capaz de tornar fatores inanimados de produção em riqueza, diferenciando, assim, os recursos humanos dos demais recursos. Além disso, a autora discute que no gerenciamento de pessoas, essas abordagens podem conviver, bem como podem ser identificados diferentes estilos que sinalizam formas de lidar com as tensões existentes.

Por meio da análise de todas as 10 (dez) entrevistas, pode-se inferir que seus negócios são baseados, de certa forma, numa versão mais *soft* da administração de recursos humanos, visto a importância que representa o funcionário para o seu negócio, a dificuldade concorrencial enfrentada na seleção de pessoas, e a flexibilidade permeada entre indivíduo e proprietário. Diante de problemas comportamentais, os proprietários e gestores nunca tomam decisões precipitadas, a primeira medida é a conversa franca com o funcionário. Isso demonstra a visão de que o indivíduo contratado representa uma peça fundamental para o negócio, bem como reflete um constantemente citado contexto onde prevalece a dificuldade de se encontrar novos empregados. Para o dono da padaria com 12 (doze) funcionários, a vantagem de administrar uma empresa com poucas pessoas:

Eu acho que uma das possibilidades da pequena empresa é de tu conseguir administrar uma pessoa por vez, uma por uma. Tu tem a oportunidade de conhecer todas as necessidades de cada um dos teus funcionários. Dessa forma, é mais fácil de pegar onde estimula, porque tu sabe quais são as necessidades deles (ENTREVISTA, proprietário padaria 12 funcionários).

Nesse depoimento, assim como em outros semelhantes, identifica-se uma postura voltada para uma gestão mais individualizada. O gestor comercial da empresa de distribuição de aço também relata a visão *soft* do proprietário, dessa vez destacando interesses também organizacionais:

Com as pessoas ele procurava entender o que estava acontecendo e colocava a posição da empresa perante aquela situação. E comigo ele mostrava, em algumas vezes, o caminho melhor de tratar aquele problema ou aquele tipo de situação (ENTREVISTA, gestor comercial empresa de distribuição de aço).

Somente após conversas e observações de mudanças que medidas mais duras são tomadas. Para o dono da empresa de confecção:

A demissão não é de uma hora pra outra, você vai analisando até você chegar a um ponto. Porque assim, não são situações pontuais, já tive situações de discussões acaloradas, de a pessoa me ligar e falar: vem pra cá porque tem uma costureira com a outra, que daqui a pouco elas vão se pegar no tapa aqui dentro. Então, você conversa, você trabalha e você já vê que aquela pessoa tem, de repente, uma personalidade mais inflamada, e a gente procura trabalhar, e já conseguimos



melhorar muito nosso ambiente de trabalho com relação a isso (ENTREVISTA, proprietário empresa de confecção).

Todos os entrevistados, de alguma forma, citaram que a proximidade com o funcionário facilita a administração e condução dos negócios, bem como a gestão de pessoas. As práticas giram em torno de relações mais próximas, que são valorizadas para o alcance do desejado no trabalho. O que é desafio em termos de gestão, o novo, o “desconhecido” - no sentido de não discutido no conhecimento sobre administração que tem suas bases nas grandes empresas – procura se tornar mais apropriado tendo como base o familiar, ou seja, as relações mais pessoais, a história vivida pelos atores, os valores e intenções que guiam suas ações.

Através dos depoimentos e pontos de vistas dos ex-funcionários de grandes empresas, pôde-se montar um quadro comparativo com as principais vantagens e desvantagens de se trabalhar na pequena e grande empresa.

Quadro 5 . Vantagens e desvantagens da Pequena e Grande Empresa			
Grande Empresa		Pequena Empresa	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
Super Estrutura	RH distante	Salário compatível	Estrutura Limitada
Viagens pela empresa	Poucas possibilidades de altos cargos	Proximidade com o proprietário	Ausência de Política Salarial
Visão Sistêmica	Muita dependência do superior imediato	Qualidade de vida	Permanência no local
Contatos	Alto nível de Estresse	Autonomia	-
Status	Alta Burocracia	Reconhecimento	-
-	-	Maior chance de um bom trabalho evidenciar-se	-

Fonte: Entrevistas - Elaboração Própria

Outro ponto a ser destacado é que a questão sobre gestão de pessoas, geralmente, é trazida para o campo das relações de trabalho, ou seja, há uma preocupação em gerir as pessoas com base naquilo que seja capaz de conectar as relações, em seus contextos, minimizando os conflitos em torno da busca de algo que seja comum. Em função do tamanho das organizações, todos são considerados valiosos.

Criam-se estilos de gestão mais próximos de um paternalismo sofisticado, pautado em canais mais próximos de comunicação, com expectativas de criação de uma responsabilidade mais autônoma, embora, como defina Legge (2005), as tipologias hoje existentes quanto aos estilos de gestão sejam questionáveis por suas bases ou contextos de referência.



De maneira geral, com as 18 (dezoito) entrevistas realizadas, pôde-se verificar a ausência de políticas definidas de gestão de pessoas na pequena empresa. A política salarial é feita de forma compatível ao segmento do mercado, mas não existe um plano sistemático de carreira, as promoções, muitas vezes, são através do salário e vão sendo feitas de acordo com o desempenho dos funcionários. Entretanto, apesar de não estar esquematicamente alinhada às estratégias de negócio, ela se mostrou mais eficiente no que tange à gestão de pessoas, pelo número reduzido de funcionários e pela pouca complexidade de sua estrutura. A proximidade do proprietário da empresa com os funcionários se mostrou um fator importante para a boa condução das práticas gerenciais.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão em torno do fator humano nas organizações tem levado a uma série de estudos sobre a gestão estratégica de pessoas, sobretudo, em grandes organizações em razão de sua complexidade estrutural. A conjuntura do Brasil mostra um grande número de pequenas empresas responsáveis por mais da metade dos empregos gerados no país, entretanto, existe uma retórica que privilegia o sucesso do trabalhador nas grandes organizações. A fim de lançar um olhar mais crítico a tal retórica, o presente trabalho buscou relatar as práticas de gestão de pessoas, dentro de sua lógica própria, fator importante para o trabalhador, em ambos cenários: a pequena e a grande empresa.

As práticas de gestão de pessoas adotadas pelas pequenas empresas foram pensadas e baseadas nas vivências de seus proprietários, em suas trajetórias e em seus sentimentos que guiam a gestão como um todo. O recrutamento, a seleção, remuneração e a busca por informações em prol do negócio, se mostraram bastante particulares e fruto da construção social que a empresa está inserida.

Ao se recrutar um novo funcionário, não são levadas em consideração apenas as qualidades e competências do candidato mas, principalmente, buscam lealdade e comprometimento. A gestão de pessoas ficou bastante caracterizada pela paternidade, envolvimento do empresário com o funcionário numa gestão individualizada, construção de laços afetivos e promoção de práticas motivacionais (benefícios recreativos). Em contrapartida, espera-se do funcionário a dedicação e lealdade, não podendo descartar o caráter estratégico deste tipo de gestão.



Diante de toda pesquisa realizada, em vários aspectos, a pequena empresa mostrou-se mais favorável ao trabalhador do que a grande empresa, tendo a gestão de pessoas como aliada para seu sucesso. Apesar do estresse excessivo e das falhas de gestão de pessoas, a grande empresa foi citada como importante fonte de experiência e de desenvolvimento do indivíduo enquanto profissional.

Outro aspecto encontrado foi a dificuldade do empreendedor de buscar informações ou soluções nas literaturas acadêmicas, cursos de graduação e pós-graduação para ajudá-los na condução e gestão de seus negócios. Entretanto, a principal fonte de informação, segundo os entrevistados, é informal, por meio da rede de contatos com concorrentes e fornecedores, indicando a construção de saberes por meio da experiência e da construção social da empresa, desconsiderada pela literatura na constituição das teorias administrativas.

A maior parte dos entrevistados revelou que a decisão de saída do grande empreendimento se deu pela ingerência por parte daqueles que ocupavam cargos estratégicos no que tange ao ato gerir pessoas. Passaram a valorizar o que mais caracteriza os pequenos empreendimentos, como o reconhecimento por parte do superior, a autonomia na execução das tarefas, uma relação mais familiar no ambiente de trabalho e uma gestão de pessoas mais próxima.

As práticas constituídas de gestão de pessoas nos pequenos empreendimentos mostraram-se em continuo movimento de adaptação ao contexto, sendo mais produto de relações e de histórias vividas pelos gestores do que de processos racionais formulados com base nos conhecimentos disponíveis no mercado. Tal constatação não deve ser, entretanto, encarada como algo negativo, de pouco valor, mas sim pensada como estratégica, inserida em uma lógica e um contexto particular que exige do empresário maior flexibilidade, rapidez e destreza para reter e motivar seus funcionários em meio a concorrência acirrada e dinâmica do mercado globalizado. Tais práticas, apesar de não serem sistematizadas, proporcionam, na maioria das vezes, um maior conforto, fidelidade e satisfação ao trabalhador, conforme constatado na pesquisa realizada.

Ainda, mesmo que esse estudo destaque o valor das práticas construídas no cotidiano do trabalho, evidenciando dimensões que são por vezes esquecidas ou desvalorizadas no campo da gestão, entende-se que o crescimento de tais empresas implica em um desenvolvimento constante dos seus dirigentes e funcionários, bem como aprimoramento de



técnicas e modos de gestão. O que se quer é ressaltar que a dinâmica que acontece em determinados momentos das MPEs, e que se torna importante não desconsiderar toda uma aprendizagem que lá ocorre, mesmo tendo em vista a necessidade de profissionalização dessas empresas.

REFERÊNCIAS

ALVIM, Liliane R. de Albuquerque; ALVIM, Silvio José Trindade. **Estudo dos Efeitos do Pacote de Benefícios Sociais sobre a Motivação e Produtividade dos Colaboradores em uma Empresa do Interior**. VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3438.pdf>. Acesso em 01 set. 2014.

BAER, Werner. **A Economia Brasileira**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Nobel, 1996.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1977.

BARROS, Amon Narciso de; CRUZ, Rafaela Costa; XAVIER, Wesley Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua; LIMA, Gustavo Cesar Oliveira. **Apropriação dos Saberes Administrativos: um olhar alternativo sobre o desenvolvimento da área**. São Paulo: RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online), v. 12, n. 5, Out. 2011.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Cadastro geral de empregados e desempregados: Evolução de Empregos do CAGED - EEC**. Disponível em: <<http://bi.mte.gov.br/eec/pages/consultas/evolucaoEmprego/consultaEvolucaoEmprego.xhtml#relatorioSetorEco>>. Acesso em: 24 ago. 2014

CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano: artes de fazer**. Petrópolis: Vozes, 1998.

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, Maria T. (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FREITAG, Bárbara; OHTSUKI, Celi; FERREIRA, Marcos Aurélio. **A Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente?** Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

INTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil 2001**. Estudos e Pesquisas: Informação Econômica número 1. Rio de Janeiro. 2003, 194p.

LASTRES, Helena M. Martins; CASSIOLATO, José Eduardo; MACIEL, Maria Lucia. **Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

LEGGE, Karen. **Human Resource Management**. New York: Palgrave, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003–2005**. Brasília: Ago. 2007, 60 p.



SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Classificação das Micro e Pequenas Empresas de Acordo com o Número de Funcionários:** Brasília, set. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Análise do Emprego:** Brasil Fevereiro/2014. Brasília: UGE/NA – NEP, 2014, 60p.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; CANÇADO, Vera. **As Quatro Faces de RH:** Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. RAC, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 2, p. 594-614, Ago. 2010.

TONELLI, Maria J.; PLIOPAS, Ana L.; FONSECA, Priscila. **Doces Práticas para Matar.** In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília: Anais ANPAD, 2005.

WOOD JR, Thomaz. **Gestión de recursos humanos en Brasil: Tensiones e hibridismo.** Academia - Revista Latinoamericana de Administración, v. 33, p. 68-80, 2004.

WOOD Jr, Thomaz; TONELLI, Maria José; COOK, Bill. **Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010).** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 51, n.3, p. 232-243, jun. 2011.