

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

THAYANE ROSÁRIA VIEIRA DE OLIVEIRA

**RETENÇÃO DE FUNCIONÁRIOS EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS**

MARIANA

2022

THAYANE ROSÁRIA VIEIRA DE OLIVEIRA

RETENÇÃO DE FUNCIONÁRIOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para a obtenção do diploma de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

MARIANA

2022

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

O48r Oliveira, Thayane Rosaria Vieira De.
Retenção de Funcionários em Micro e Pequenas Empresas.
[manuscrito] / Thayane Rosaria Vieira De Oliveira. - 2022.
25 f.: il.: tab..

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Mercado de trabalho. 2. Negócios. 3. Pequenas e médias empresas.
I. Ceribeli, Harrison Bachion. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III.
Título.

CDU 005.96



FOLHA DE APROVAÇÃO

Thayane Rosária Vieira de Oliveira

Retenção de funcionários em micro e pequenas empresas

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 23 de junho de 2022.

Membros da banca

Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr.ª Carolina Machado Saraiva - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr.ª Deborah Kelly Nascimento Pessoa - Universidade Federal de Ouro Preto

Harrison Bachion Ceribeli, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 23/06/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Harrison Bachion Ceribeli**, **PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 23/06/2022, às 14:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Deborah Kelly Nascimento Pessoa**, **PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 23/06/2022, às 18:13, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0350402** e o código CRC **785384F9**.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo identificar os fatores que contribuem para que os funcionários das MPEs tenham intenção de permanecer no emprego. Foram realizadas dez entrevistas em profundidade com profissionais que atuavam em empresas desse porte. Refletindo a respeito dos resultados encontrados, pode-se afirmar que, entre os sujeitos entrevistados, a decisão de permanecer no emprego deve-se, principalmente, à maior proximidade com os colegas de trabalho e chefia, que torna o ambiente laboral mais agradável, e à escassez de oportunidades melhores no mercado de trabalho. Por outro lado, a ausência de planos de carreira, somada à falta de oportunidades de crescimento profissional, são motivos de grande insatisfação por parte dos indivíduos entrevistados, o que reforça a dificuldade de as micro e pequenas empresas oferecerem condições que sejam suficientemente atrativas para a permanência de seus funcionários. A contribuição do presente estudo se dá pelo foco nas MPEs, as quais não possuem os mesmos recursos que as empresas de médio e grande porte, enfrentando maiores dificuldades para reterem seus funcionários. Assim, além de auxiliar a suprir uma lacuna, principalmente na literatura nacional, esta pesquisa incentiva a discussão de alternativas para que as micro e pequenas empresas sejam bem-sucedidas no que diz respeito à retenção de talentos.

Palavras-chave: retenção de talentos; pequenos negócios; micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

The present research aimed to identify the factors that contribute for the employees of the MSEs to have the intention to remain in the job. Ten in-depth interviews were conducted with professionals who worked in companies of this size. Reflecting on the results found, it can be said that, among the subjects interviewed, the decision to remain in the job is mainly due to the greater proximity to co-workers and management, which makes the work environment more pleasant, and the scarcity of better opportunities in the labor market. On the other hand, the absence of career plans, added to the lack of opportunities for professional growth, are reasons for great dissatisfaction on the part of the individuals interviewed, which reinforces the difficulty for micro and small companies to offer conditions that are sufficiently attractive for the permanence of its employees. The contribution of the present study is given by the focus on MSEs, which do not have the same resources as medium and large companies, facing greater difficulties to retain their employees. Thus, in addition to helping to fill a gap, mainly in the national literature, this research encourages the discussion of alternatives for micro and small companies to be successful in terms of talent retention.

Keywords: retaining talent; small businesses; micro and small companies.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Gestão de pessoas nas Micro e Pequenas empresas	7
2.2 Retenção dos funcionários em Micro e Pequenas empresas	8
2.3 Estudos recentes sobre a gestão de pessoas nas MPEs	9
3 METODOLOGIA	10
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	11
4.1 Relacionamento com os colegas de trabalho e o gestor.....	13
4.2 Comunicação	15
4.3 Autonomia	15
4.4 Investimento nos funcionários	16
4.5 Tomada de decisão	18
4.6 Carreira	19
4.7 Afinal, por que os funcionários permanecem nas MPEs?	20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
6 REFERÊNCIAS	22

1 INTRODUÇÃO

Independentemente do porte da empresa, a gestão de pessoas, cujo papel é gerir os funcionários e nortear seus comportamentos no ambiente de trabalho, é essencial para que a estratégia competitiva do negócio seja implantada com sucesso e os objetivos organizacionais alcançados (FISCHER, 2002). Apesar disso, a maioria dos estudos existentes na literatura sobre essa temática está voltada para a realidade das empresas de médio e grande porte, conforme foi possível observar em um levantamento bibliográfico realizado a partir das bases Scielo, Redalyc, Spell e DOAJ.

Essa concentração observada na literatura não reflete, todavia, a importância das micro e pequenas empresas (MPEs) no cenário nacional, considerando que respondem por 30% do Produto Interno Produto brasileiro e geram, aproximadamente, 13,5 milhões de empregos (SEBRAE, 2020).

Ao contrário das empresas de médio e grande porte, que possuem uma estrutura organizacional mais complexa e bem definida e que, de modo geral, pagam melhores salários e proporcionam aos funcionários mais oportunidades de crescimento profissional, as MPEs, por contarem com uma estrutura mais simples e enxuta e recursos mais escassos, enfrentam maiores dificuldades para implantar um modelo de gestão de pessoas que seja suficientemente atrativo para os empregados (ALMEIDA *et al.*, 1993).

Mas, mesmo tendo que lidar com essas limitações, é imperativo que as MPEs busquem alternativas para reterem seu capital humano, preservando, ao longo do tempo, os funcionários que lhes permitem ser competitivas e inovadoras, inclusive enfrentando um nível de concorrência crescente (FERREIRA, 2014).

Considerando que a retenção de talentos é um dos principais objetivos da gestão de pessoas na atualidade (SERAFIM *et al.*, 2017) e que é especialmente desafiadora no caso dos micro e pequenos negócios (SAAD *et al.*, 2018), definiu-se como objetivo de pesquisa identificar os fatores que contribuem para que os funcionários das MPEs tenham intenção de permanecerem no emprego.

A presente pesquisa justifica-se com base (1) na escassez de estudos brasileiros recentes buscando compreender os fatores que incentivam os funcionários a permanecerem nas MPEs no longo prazo e (2) na possibilidade de contribuir com os gestores das micro e pequenas empresas que almejam desenvolver uma política de retenção, conscientes da importância das pessoas em todas as áreas estratégicas do negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas nas Micro e Pequenas empresas

Em decorrência de sua estrutura enxuta, as micro e pequenas empresas normalmente não possuem um organograma bem definido e a tomada de decisão tende a ser centralizada no proprietário, além de a cadeia de comando muitas vezes não ser clara para os funcionários (CAMPOS; ALBERTON, 2005).

Outra característica dessas empresas é a informalidade, que se deve à existência de um número reduzido de normas e à falta de mecanismos formais de comunicação, levando os funcionários a não terem todas as diretrizes e informações de que necessitam para desempenharem suas funções, o que faz com que as deduções guiem muitas decisões, bem como o planejamento do trabalho (REIS; ESCRIVÃO FILHO, 2005).

Devido a essas particularidades, as micro e pequenas empresas enfrentam diversas dificuldades para aplicarem as técnicas e ferramentas de gestão de pessoas, o que se soma ao fato de que muitos gestores não acreditam ser necessário investir nessa área, preferindo eles mesmos assumirem a responsabilidade pelos processos ligados ao gerenciamento de seus funcionários (VIEIRA FILHO, 1995).

Em decorrência dessa postura, diversas tarefas ligadas à gestão de pessoas não são adequadamente planejadas e, nos casos em que os gestores se encontram sobrecarregados por centralizarem todas as atividades administrativas do negócio, tanto o trabalho da área de recursos humanos quanto o de outras áreas acabam ficando atrasados (VIEIRA FILHO, 1995).

Cabe acrescentar ainda que a decisão dos gestores das micro e pequenas empresas de assumirem as atividades ligadas à gestão de pessoas leva, devido à falta de conhecimento especializado, à utilização de ferramentas ultrapassadas; ausência de planejamento correto para treinamentos, recrutamento e seleção de pessoal; inexistência de um plano de carreira e benefícios que atendam aos anseios dos funcionários; e baixa dedicação ao setor de recursos humanos (SILVA *et al.*, 2008; FERREIRA, 2014).

Outra questão a ser ponderada é a falta de disposição dos proprietários em confiar a gestão de seus funcionários a profissionais especializados, graças à crença de que conhecem bem todos os membros de suas equipes e, por isso, sabem o que é melhor para lidar com cada um deles (GUTIERREZ, 1991).

Por tudo isso, a área de gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas tende a não ser estruturada de forma correta, o que dificulta a adoção de técnicas e estratégias alinhadas às necessidades organizacionais e às expectativas dos funcionários (CARDON *et al.*, 2004).

2.2 Retenção dos funcionários em micro e pequenas empresas

Reter os funcionários é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações (BARBOSA, 2010; BASSANI, 2014) e depende de uma série de fatores, tais como oportunidades percebidas de carreira, desenvolvimento e aprendizado; salário atrativo; incentivo à participação; sensação de pertencimento; convivência com pessoas agradáveis no ambiente de trabalho; e qualidade da relação com o supervisor imediato (MARRAS, 2010).

Nesse sentido, pode-se argumentar que a retenção está relacionada a múltiplos elementos, que perpassam pela segurança experimentada pelos funcionários no trabalho, remuneração recebida, cultura organizacional, possibilidade de crescimento profissional, etc. (OLIVEIRA *et al.*, 2013), e que, juntos, são capazes de atrair e manter os talentos na organização (LEONARDO, 2002).

Como existem limitações inerentes a qualquer negócio, a retenção deve ser planejada com base no que a organização é efetivamente capaz de oferecer (BASSANI, 2014). No caso específico das MPEs, ao mesmo tempo em que há uma série de dificultadores, tais como a ausência de uma estrutura de carreira que possibilite aos indivíduos vislumbrarem a possibilidade de crescerem profissionalmente, existe uma grande vantagem devido à proximidade entre o gestor e os funcionários (BARBOSA, 2010).

Os gestores das MPEs conseguem estar presentes no dia a dia dos funcionários, conhecem suas histórias, dificuldades e paixões, e muitas vezes até se envolvem com os problemas vivenciados por eles, o que leva ao estreitamento dos laços entre ambos com o passar do tempo, culminando em uma maior proximidade que influi na decisão individual de permanecer no emprego (BARBOSA, 2010).

2.3 Estudos recentes sobre a gestão de pessoas nas MPEs

A gestão de pessoas com foco na retenção de talentos no contexto das MPEs, mesmo apresentando diferenças significativas em relação ao que se observa nas organizações de maior porte (KRISHNAN *et al.*, 2017), é um assunto pouco estudado (FESTING *et al.*, 2017).

Apesar disso, há publicações recentes sobre essa temática, principalmente na literatura internacional.

No trabalho de Willard e Crispen (2019), discorre-se a respeito das vantagens da estrutura enxuta das pequenas empresas, que favorece a criação de um ambiente organizacional familiar, flexível, com comunicação mais fácil e relacionamentos mais próximos, ao mesmo tempo em que se chama a atenção para a tomada de decisão centralizada e a informalidade – às vezes em excesso – que caracteriza as relações no local de trabalho.

Em Park *et al.* (2019), discorre-se a respeito da ausência de políticas de gestão de pessoas nos pequenos negócios e à ênfase que os gestores acabam dando às recompensas financeiras para reterem os funcionários. Na mesma linha, no estudo de Na-Nan *et al.* (2017), argumenta-se que nas MPEs o empregado tende a não receber feedback e nem ter oportunidade de discutir os resultados de sua avaliação, a qual, ao invés de ser utilizada para nortear o planejamento de treinamento e desenvolvimento da organização, serve unicamente para embasar as decisões de remuneração e promoção.

No trabalho de Malta *et al.* (2017), defende-se que a dificuldade de as MPEs brasileiras reterem seus talentos se deve à falta de apoio qualificado para os gestores, dado que o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) disponibiliza em sua plataforma online apenas conteúdos básicos na área de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e plano de cargos e salários.

No estudo de Marangoni e Berimbau (2018), trata-se da importância de as pequenas empresas desenvolverem uma política de gestão de pessoas com foco na atração, valorização e retenção de talentos, o que vem ao encontro das reflexões propostas por Costa e Silva (2020). Em contrapartida, Coppock *et al.* (2020) argumentam que as MPEs tendem a pagar salários baixos, dando mais ênfase à redução de custos e maximização dos lucros do que à retenção dos funcionários ao longo do tempo. Do mesmo modo, Bilan *et al.* (2020) afirmam que as empresas menores tendem a não priorizar a retenção de talentos, deixando em segundo plano questões como satisfação no trabalho, horário flexível, perspectiva de carreira e remuneração estratégica.

Em Cui *et al.* (2016), pondera-se a respeito da visão limitada que muitos gestores de MPEs têm acerca do que é a gestão de pessoas, acreditando que se trata somente de contratar a pessoa certa para cada cargo.

Já no estudo de Virk (2017), propõem-se alternativas para as micro e pequenas empresas reterem seus talentos, incluindo a comunicação aberta para aumentar o nível de

confiança na relação empregados-empregador; a adoção de pacotes de benefícios atraentes e que se adaptem às necessidades dos funcionários; o investimento em cursos e treinamentos para manter os talentos motivados e se sentindo valorizados; e o suporte dos gestores para o desenvolvimento profissional dos funcionários.

3 METODOLOGIA

Com o intuito de compreender os fatores que levam os funcionários de micro e pequenas empresas a permanecerem no emprego, realizou-se uma pesquisa descritiva e qualitativa. Para coleta de dados, utilizou-se a entrevista em profundidade, que permite levantar dados acerca das experiências e visão de mundo dos entrevistados (DUARTE, 2008).

Cabe esclarecer que a opção por esse método levou em consideração a possibilidade de identificar e examinar conjuntamente diferentes percepções acerca do mesmo fenômeno (DUARTE, 2008), assim como os sentimentos dos participantes da pesquisa pertinentes ao contexto estudado (NOTESS, 1996).

Como instrumento de pesquisa, utilizou-se um roteiro semiestruturado que perpassou pelos seguintes eixos temáticos: relação com colegas de trabalho e chefia imediata; remuneração; comunicação no ambiente de trabalho; flexibilidade; autonomia; participação na tomada de decisão; crescimento profissional; e sensação de pertencimento.

A população do estudo incluiu os profissionais que, no momento em que os dados foram coletados, estavam empregados em micro e pequenas empresas do setor de serviços ou varejo, residiam na cidade de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais, e trabalhavam para o mesmo empregador há pelo menos cinco meses.

Para constituir a amostra da pesquisa, utilizou-se a técnica de amostragem por saturação teórica, ou seja, encerrou-se a coleta de dados quando se constatou que as respostas colhidas a cada nova entrevista eram redundantes em relação às que haviam sido obtidas até então (FONTANELLA *et al.*, 2008).

Antes do início de cada entrevista, apresentou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento, contendo os principais objetivos do estudo, sua justificativa e método. Complementarmente, os participantes foram esclarecidos quanto à possibilidade de retirarem sua anuência a qualquer momento da pesquisa e também que suas identidades seriam mantidas em sigilo. Em seguida, perguntou-se a eles se tinham qualquer dúvida e, depois disso, se concordavam em participar.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial e também remota, via Google Meet, de acordo com a preferência e disponibilidade dos participantes da pesquisa. Com a anuência dos entrevistados, todas as entrevistas foram gravadas e, subsequentemente, transcritas.

Para análise dos dados, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo, por meio da qual é possível descrever o conteúdo das mensagens que fazem parte das comunicações examinadas e fazer inferências a respeito das condições em que foram produzidas (BARDIN, 2011).

Para isso, seguiram-se as etapas propostas por Bardin (2011): iniciou-se pela pré-análise, que consiste em uma leitura exploratória do material coletado; em seguida, efetuou-se uma descrição analítica dos dados, ou seja, os relatos dos entrevistados foram codificados e categorizados; por fim, passou-se para a fase de interpretação referencial, quando se analisaram os resultados obtidos e se realizaram inferências.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Conforme mencionado anteriormente, foram entrevistados 10 profissionais, sendo seis homens e quatro mulheres, com idade variando entre 22 e 35 anos. A maior parte era solteira e possuía ensino superior, completo ou em andamento. No Quadro 1, pode-se visualizar o perfil demográfico dos entrevistados (idade, sexo, escolaridade, quantidade de filhos e estado civil).

Entrevistado	Idade (anos)	Sexo	Escolaridade	Filhos	Estado civil
E01	22	F	Cursando Ensino Superior	Não possui	Solteira
E02	27	F	Cursando Ensino Superior	1 filha	Solteira
E03	24	F	Cursando Ensino Superior	Não possui	Solteira
E04	29	F	Cursando Ensino Superior	Não possui	Solteira
E05	26	M	Superior Completo	Não possui	Solteiro
E06	30	M	Médio Completo	1 filho	Casado

E07	23	M	Superior Completo	Não possui	Solteiro
E08	27	M	Superior Completo	Não possui	Solteiro
E09	35	M	Médio Completo	2 filhos	Solteiro
E10	25	M	Cursando Ensino Superior	Não possui	Solteiro

Quadro 1 – Características demográficas dos entrevistados

Fonte: elaboração própria (2022).

A área de atuação dos entrevistados variou muito, apesar de todos trabalharem no setor de serviços ou varejo, em empresas de micro ou pequeno porte. No Quadro 2, foram sintetizadas as informações profissionais dos entrevistados (setor de atuação da empresa, cargo, tempo de trabalho na empresa e quantidade de funcionários).

Entrevistado	Setor de atuação da empresa	Cargo	Tempo de empresa	Quantidade de funcionários
E01	Projetos arquitetônicos	Desenvolvedora de projetos	10 meses	5 funcionários
E02	Academia	Recepcionista	2 anos	30 funcionários
E03	Comércio de automóveis	Auxiliar de escritório	2 anos	13 funcionários
E04	Restaurante	Auxiliar administrativo	5 anos	15 funcionários
E05	Escola	Assistente administrativo	5 anos	45 funcionários
E06	Comércio de móveis	Gerente de vendas	5 anos	25 funcionários
E07	Farmácia	Caixa	18 meses	16 funcionários
E08	Serviços de Tecnologia da Informação (TI)	Programador	1 ano	7 funcionários
E09	Serviços de transporte	Motorista	1 ano e meio	23 funcionários
E10	Farmácia	Auxiliar administrativo	7 anos	15 funcionários

Quadro 2 – Características profissionais dos entrevistados.

Fonte: elaboração própria (2022)

Examinando os dados coletados nas entrevistas, foram delimitadas seis categorias de análise, que perpassaram pelos principais fatores, positivos e negativos, destacados pelos entrevistados ao discorrerem a respeito das empresas em que trabalham, incluindo relacionamento com os colegas de trabalho e o gestor, comunicação, autonomia, investimento nos funcionários, tomada de decisão e carreira.

4.1 Relacionamento com os colegas de trabalho e o gestor

A primeira categoria de análise remete à relação entre os entrevistados e seus colegas de trabalho e gestores. De acordo com os relatos obtidos, uma maior proximidade e integração entre os funcionários contribui para que se estabeleça um clima de companheirismo e cooperação na empresa, além de favorecer a comunicação.

“A relação com os colegas de trabalho é ótima! Não tem rivalidade, somos realmente uma equipe e um sempre ajuda o outro.” (E01)

“A empresa é familiar, então nosso relacionamento também é. O ponto mais positivo é a facilidade para conseguir comunicar e a amizade.” (E04)

“Por ser uma empresa pequena, somos próximos e estamos o tempo todo conversando. Isso torna a comunicação mais tranquila e fácil, principalmente com assuntos referentes a trabalho.” (E02)

Os laços mais estreitos que são cultivados pelos funcionários ao longo do tempo tornam o ambiente de trabalho um local mais agradável e acolhedor, o que se soma à maior proximidade entre eles e o gestor, que, aos poucos, passa a conhecer cada membro de sua equipe, suas necessidades e anseios, criando condições favoráveis à permanência dos profissionais nas micro e pequenas empresas (BARBOSA, 2010).

“(Permaneço) também pela amizade com meu gerente. São cinco anos de construção de um relacionamento sólido.” (E06)

“(Permaneço devido ao) ambiente de trabalho impecável, por sermos realmente uma equipe [...]” (E01)

“(Permaneço devido à) boa relação, localização próxima à minha residência, e por conhecer meus gestores a vida toda.” (E10)

Contudo, apesar de a proximidade entre os colegas de trabalho ser percebida como algo benéfico pelos entrevistados, constatou-se entre alguns deles certa insatisfação devido ao excesso de informalidade no ambiente laboral.

“Há algumas panelinhas dentro da empresa, devido ao nível de informalidade das relações, o que diminui um pouco a comunicação entre os setores e cria fofocas.” (E03)

“Como mais negativo, acredito que seja a informalidade, que muitas vezes atrapalha o andamento das tarefas. [...] “Estamos sempre saindo e tendo interações além do horário de trabalho, o que gera falta de hierarquia dentro da empresa, pois temos muita intimidade e informalidade” (E08)

Verifica-se, portanto, que existe um limite tênue entre a maior proximidade entre os funcionários, cujos benefícios são positivos, e o excesso de informalidade no dia a dia, que decorre não da falta de normas internas, conforme argumentam Reis e Escrivão Filho (2005), mas da confusão entre a amizade e as relações profissionais na empresa, o que pode, inclusive, fragilizar a hierarquia (CAMPOS; ALBERTON, 2005).

4.2 Comunicação

A segunda categoria delimitada aborda a comunicação entre os funcionários nas empresas. De acordo com todos os entrevistados, os meios de comunicação com os quais trabalham, tais como e-mail e WhatsApp, são ágeis e objetivos, facilitando o desempenho de suas tarefas cotidianamente. Nesse sentido, pode-se afirmar que, na avaliação feita pelos entrevistados, a comunicação nas MPEs onde trabalham flui de maneira adequada em decorrência de dois fatores principais: a proximidade entre os funcionários e o uso de canais apropriados. Tal constatação contrasta com a visão de Reis e Escrivão Filho (2005) de que, nos pequenos negócios, devido à existência de poucas ferramentas de comunicação, há muitos problemas, tais como falta de informações e possibilidade de diversas interpretações.

“A comunicação era feita por e-mail, antigamente, mas ninguém via. Há alguns anos tudo passou a ser resolvido por WhatsApp e ainda chega e-mail, porém mais por formalidade, assim passou a ser bem efetivo devido à possibilidade de resposta rápida.” (E05)

“Utilizamos principalmente o WhatsApp empresarial, ligações e e-mail. Todas essas ferramentas são efetivas por transcrever exatamente o que queremos passar para o ouvinte/leitor e por ter respostas mais objetivas e rápidas.” (E06)

“Utilizamos e-mail de domínio da empresa, WhatsApp empresarial e telefone. São efetivos por conseguirmos criar grupos de conversas, encaminhar demandas rapidamente e obter retornos objetivos.” (E03)

“O principal meio de comunicação usado é o WhatsApp, pois através do grupo da empresa todos têm acesso de forma igual a todas as informações relevantes à instituição.” (E10)

Graças à comunicação efetiva no dia a dia, o trabalho tende a ser realizado sem percalços adicionais oriundos de ruídos informacionais, o que influencia de maneira positiva o clima organizacional. Vale ponderar, todavia, que esse fator, apesar de ter sido avaliado como positivo por todos os entrevistados em suas respectivas empresas, não foi diretamente associado por eles à sua permanência no emprego.

4.3 Autonomia

Ao serem questionados a respeito da autonomia que fruem em seus respectivos empregos, temática que deu origem à terceira categoria de análise, metade dos entrevistados relatou que possui grande liberdade para exercer suas funções e tarefas no cotidiano e, dessa forma, consegue obter maior produtividade e independência.

“Consigo ter bastante autonomia, realizar minhas tarefas da forma que achar melhor, desde que chegue no resultado esperado. Meu gerente não exige um roteiro de trabalho, mas exige resultados.” (E06)

“Realizo minhas atividades sem depender de outras pessoas ou de acompanhamento direto e minha gestora me deixa livre com elas, mas gosto sempre de pedir feedback para ter certeza que estou chegando no resultado esperado.” (E03)

“Quando um projeto é definido, tenho total autonomia para realizar, lógico que dentro do esboço inicial, mas consigo programar meus horários, como executar e não preciso estar o tempo todo perguntando ao meu gestor como devo prosseguir. Acredito que seja muito pela área, TI é bem autônomo. Mas, mesmo tendo autonomia, preciso cumprir com prazos e sou cobrado por isso.” (E08)

“Minha função depende da autonomia, posso realizar da maneira que achar melhor, mas desde que cumpra todas as atividades ao final do dia. Como meu gestor não é muito presente, também auxilia na autonomia.” (E09)

Tais resultados estão alinhadas aos achados de Feijó *et al.* (2018), que argumentam que o ambiente nas MPEs é menos engessado em comparação com as empresas maiores, ou seja, os funcionários conseguem ter maior autonomia para desempenharem suas tarefas da forma que julgarem mais adequada. Todavia, essa característica atribuída às MPEs deve ser vista com ressalvas, dado que metade dos entrevistados afirmou que recebe acompanhamento contínuo da chefia, sem possibilidade de definir como executar suas tarefas.

Outro ponto a ser mencionado é que mesmo os entrevistados que avaliam usufruir de autonomia suficiente nas empresas onde trabalham não associaram de maneira direta esse fator a sua permanência no emprego.

4.4 Investimento nos funcionários

O investimento nos profissionais é um tópico debatido tanto em médias e grandes empresas quanto em micro e pequenos negócios, sendo o tema que deu origem à quarta categoria delimitada na análise dos dados. Esse investimento abrange cursos, treinamentos e participação em eventos que contribuem para o aprimoramento e desenvolvimento dos profissionais.

Entre os entrevistados, alguns relataram que recebem suporte de seus empregadores para se atualizarem em suas respectivas áreas de atuação e desenvolverem suas competências profissionais, enquanto outros afirmaram que as empresas em que trabalham negligenciam essa questão, o que tende a ser interpretado por eles como descaso e falta de valorização da equipe.

“Não investe. A empresa não oferece nenhum curso ou treinamento para os funcionários, independente da área. Isso afeta de forma negativa, porque não conseguimos nos aperfeiçoar, paramos no tempo e isso faz com que a empresa pare também. No meu caso, como não há possibilidade de crescimento, quando for procurar outro emprego não vou me sentir capacitada e terei que correr atrás de atualizações e novos conhecimentos. Diversas vezes tentei conversar com minha gerente a respeito de capacitações e similares, mas a resposta é que não é um investimento que a empresa pode arcar e que também não há retorno, na visão deles.” (E02)

“Somente em alguns setores. No meu setor não recebemos investimento para desenvolvimento. É negativo por não estarmos abertos às novas tendências do mercado, bem como auxilia na defasagem de técnicas e conhecimento.” (E03)

“Não investe, pois, como eles mesmos falam, a empresa é pequena e não dispõe de fundos para esse tipo de investimento. Isso afeta negativamente, porque faz com que eu não me sinta valorizado pela empresa, como se não valesse o investimento.” (E09)

“Estamos sempre recebendo treinamentos e cursos voltados para a área de TI para acompanharmos as tendências do mercado e nos aprimorarmos, para aplicar dentro da empresa e fora também.” (E08)

“Há investimento tanto nos gestores, com cursos no Sebrae e outros, e também nos colaboradores operacionais, através de cursos feitos pelas indústrias farmacêuticas.” (E10)

“A empresa investe, sim. Como, por exemplo, estamos migrando para outra plataforma de projeto em 3D e ela comprou o curso para aprendermos. No início do meu trabalho na empresa também recebi diversos treinamentos voltados para desenvolvimentos de projetos e palestras com nomes da área.” (E01)

Para compreender o impacto do investimento realizado pelas empresas em seus funcionários, é necessário incorporar à discussão a questão da empregabilidade, que, em um cenário de incertezas na economia como o atual, ganha uma importância ainda maior. Normalmente, os indivíduos já tendem a se preocupar com sua empregabilidade, mas diante de um quadro de elevado desemprego e grande competição no mercado de trabalho, a preocupação em se manter atrativo para outros empregadores se torna mais acentuada.

Nesse sentido, as empresas que investem no desenvolvimento dos funcionários estimulam a permanência deles, considerando que, por um lado, sinalizam que os valorizam e estão dispostas a investirem em seu crescimento profissional, e, por outro, contribuem para que eles se sintam atualizados e em constante aprimoramento.

“(Permaneço nessa empresa pela) possibilidade de crescimento profissional, grandes amizades que fiz e o investimento que a empresa fez em mim.” (E08)

4.5 Tomada de decisão

A quinta categoria de análise que foi delimitada remete à centralização ou descentralização da tomada de decisão nas empresas sob a ótica dos entrevistados e ao impacto que isso acarreta nas atitudes dos funcionários.

Ao serem questionados a respeito de como se dá o processo de tomada de decisão na empresa onde trabalham, os entrevistados, em sua maioria, relataram que são ouvidos pelos gestores, apesar de terem participação limitada nas decisões finais.

“No dia a dia minhas gestoras estão sempre procurando nossa opinião e ideias, porém a decisão final é delas. No geral, elas são bem razoáveis, então tudo corre bem. Nossa participação acontece de forma leve e sentimos que nossa opinião é importante para as decisões da empresa.” (E05)

“A decisão é centralizada, mas acaba que todos participamos um pouco, damos opiniões e elas são bem recebidas, parece que a empresa é de todos. Isso afeta positivamente nosso trabalho, todos se sentem parte, mas, por outro lado, é negativo, porque tem muitos atritos sobre as opiniões.” (E04)

“A maioria das decisões é consultada diante dos funcionários. Mas é algo que depende do que deve ser decidido, questões administrativas, por exemplo, não são compartilhadas com todos, porém, quando envolve investimento em uma nova ferramenta, novos colaboradores, tudo isso é consultado.” (E07)

Esses dados estão em consonância com a visão de Campos e Alberton (2005) de que, nas MPEs, a tomada de decisão tende a ser centralizada, considerando que, segundo os indivíduos entrevistados, nas empresas onde trabalham as decisões ficam a cargo dos gestores. Apesar disso, vale destacar a abertura e estímulo que são dados para os funcionários participarem do processo decisório, compartilhando seus pontos de vistas e sugestões.

No que se refere à retenção dos funcionários, não foi possível observar nos relatos coletados nenhuma relação entre a centralização ou descentralização do processo decisório e a decisão de permanecer ou não no emprego. Uma possível explicação para isso é que os próprios funcionários, devido às características das MPEs, já esperam que a decisão seja centralizada pelo gestor, contentando-se com a possibilidade de serem ouvidos e terem suas opiniões respeitadas e valorizadas.

“Meu gestor centraliza, mas, ao mesmo tempo, sempre consulta o restante dos setores, seja como uma forma de *brainstorm* ou para alertar das mudanças. Isso é bom, a decisão precisa ser dele, mas, ao perguntar ao restante, demonstra interesse e preocupação com as respostas da equipe.” (E06)

4.6 Carreira

A última categoria de análise diz respeito à possibilidade de crescimento dos funcionários na empresa e à existência de um plano de carreira. Nesses quesitos, as respostas dos entrevistados foram semelhantes e indicaram não haver grandes chances de crescerem profissionalmente se permanecerem no atual emprego.

“A possibilidade de crescimento é limitada. Mesmo sendo uma empresa de muitos anos e estarmos muito bem posicionados no segmento farma, as funções já são ocupadas por colaboradores por um longo período, o que impossibilita o crescimento.” (E10)

“De certa forma, há chance de crescimento, sim, mas somente em alguns anos, já que, por ser uma pequena empresa, dependeria da criação de outros setores ou saída de funcionários.” (E03)

“Em minha posição atual, não vejo mais como crescer, acima de mim só existe o gerente geral, que é o próprio dono.” (E06)

“Não tem muito para onde crescer. Só se a empresa se expandisse ou novos setores fossem criados.” (E01)

“Não tem nenhuma possibilidade de crescimento ou plano de carreira. É uma empresa pequena e todos os cargos acima de mim são de pessoas que pertencem a uma mesma família, onde todos são sócios da empresa, então não vejo a oportunidade de ocupar um desses cargos.” (E09)

Esses dados corroboram os achados de Barbosa (2010), que concluiu que as micro e pequenas empresas, de modo geral, não possuem uma estrutura organizacional que favoreça o crescimento profissional dos funcionários e nem costumam contar com um plano de carreira para eles. Esse fator, conforme foi possível observar nas entrevistas, gera grande incômodo nos indivíduos, ao mesmo tempo em que se torna um aspecto que desencoraja a permanência no emprego no longo prazo.

4.7 Afinal, por que os funcionários permanecem nas MPEs?

No final de cada entrevista, os indivíduos que participaram da pesquisa foram indagados acerca dos principais motivos que explicam sua permanência no emprego e as

respostas, apesar de perpassarem por diferentes aspectos, convergiram para dois fatores: a necessidade de se manter financeiramente e a falta de outras oportunidades profissionais.

“Ambiente de trabalho impecável, por sermos realmente uma equipe, pelo aprendizado e também por motivos financeiros.” (E01)

“O fator que mais pesou é a necessidade de me manter e não ter tido outra oportunidade de emprego.” (E02)

“Aquisição de experiência, conhecimento e necessidade de me manter.” (E03)

“Financeira, preciso me manter. Apesar de não concordar com a remuneração, é ela que me sustenta.” (E07)

“O principal motivo é financeiro, para não ficar parado e desempregado, principalmente na época de pandemia.” (E09)

Confrontando essas últimas respostas e os demais relatos coletados, pode-se concluir que as MPEs têm uma capacidade limitada de reterem seus profissionais (MAZZA, 2013), contando com atrativos como a maior proximidade entre as pessoas no ambiente de trabalho (BARBOSA, 2010) e o suporte que pode ser dado ao desenvolvimento dos funcionários.

Como pontos negativos, destacam-se a falta de oportunidades para os funcionários crescerem profissionalmente, bem como a ausência de planos de carreira (BARBOSA, 2010). Em algumas empresas, esses fatores se somam à falta de investimento no aprimoramento dos funcionários, criando uma situação na qual os indivíduos não vêem como crescer no emprego atual e, ao mesmo tempo, passam a ter maior urgência para saírem, pois avaliam que sua empregabilidade vai diminuir com o tempo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas é essencial para todos os tipos de empresas, considerando que permite gerir os funcionários e alinhar seus esforços à estratégia competitiva da organização. Contudo, a maior parte dos estudos que abordam essa temática é voltada para a realidade das empresas de médio e grande porte, não obstante a importância das micro e pequenas empresas no contexto brasileiro. Diante disso, definiu-se como objetivo de pesquisa identificar os

fatores que contribuem para que os funcionários de MPEs tenham a intenção de permanecerem no emprego.

Refletindo a respeito dos resultados encontrados, pode-se afirmar que, entre os sujeitos entrevistados, a decisão de permanecer no emprego deve-se, principalmente, à maior proximidade com os colegas de trabalho e chefia, que torna o ambiente laboral mais agradável, e à escassez de oportunidades melhores no mercado de trabalho. Por outro lado, a ausência de planos de carreira, somada à falta de oportunidades de crescimento profissional, são motivos de grande insatisfação por parte dos indivíduos entrevistados, o que reforça a dificuldade de as micro e pequenas empresas oferecerem condições que sejam suficientemente atrativas para a permanência de seus funcionários.

Disso se infere que, por mais que muitos gestores de MPEs estejam genuinamente preocupadas com a retenção dos empregados, há limitações significativas a serem superadas, especialmente no que diz respeito à questão da atratividade da carreira nesse tipo de empresa.

Para compensar a falta de oportunidades de crescimento profissional, poder-se-iam oferecer remunerações mais atrativas, que contassem, inclusive, com uma parcela variável atrelada ao desempenho do negócio ou a metas individuais ou coletivas. Ademais, seria importante que os funcionários fossem continuamente capacitados e recebessem algum tipo de suporte para darem prosseguimento aos estudos, para que eles não percebessem prejuízos à sua empregabilidade com o passar do tempo. Vale ponderar, contudo, que essas alternativas, dependendo da empresa, seriam mais difíceis de serem adotadas, dadas as restrições orçamentárias com as quais os gestores convivem.

Como as relações interpessoais no ambiente de trabalho se mostraram relevantes para a permanência dos entrevistados, as MPEs também poderiam promover mais espaços para integração e socialização, inclusive fora do horário de expediente, estimulando o estreitamento de laços e, por conseguinte, a criação de um ambiente leve e acolhedor. Apesar de essa ação, isoladamente, não garantir a retenção dos funcionários, tende a contribuir para que isso ocorra, especialmente em um contexto de estagnação do mercado de trabalho como o atual, que estimula certa acomodação no emprego por parte dos trabalhadores, a não ser que estejam trabalhando em um ambiente hostil.

A contribuição do presente estudo se dá pelo foco nas MPEs, as quais não possuem os mesmos recursos que as empresas de médio e grande porte, enfrentando maiores dificuldades para reterem seus funcionários. Assim, além de auxiliar a suprir uma lacuna, principalmente

na literatura nacional, esta pesquisa incentiva a discussão de alternativas para que as micro e pequenas empresas sejam bem-sucedidas no que diz respeito à retenção de talentos.

Contudo, mesmo alcançando o objetivo proposto, esta pesquisa apresenta limitações relativas ao fato de contar com profissionais que atuam somente em MPEs do setor de serviços e ao pouco tempo de trabalho que alguns deles possuíam. Desse modo, recomenda-se que estudos futuros englobem também o segmento industrial e foquem apenas em profissionais com vínculos empregatícios duradouros.

Além disso, recomenda-se que sejam realizadas novas investigações focadas em segmentos específicos, como o de tecnologia, que enfrentam, na atualidade, dificuldades severas para contratarem mão de obra qualificada, de modo a verificar se os achados da presente pesquisa encontram consonância em setores cujos trabalhadores são mais especializados.

REFERÊNCIAS

Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto. **Agência Sebrae de Notícias**, 2018. Disponível em:

<https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais,7b965c911da51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 08 de out de 2021.

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 12-24, 1993.

AQUÍNO, T. A. A. **Logoterapia e análise existencial**: uma introdução ao pensamento de Viktor Frankl. São Paulo: Paulus, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Almedina, 2011.

BASSANI, B. **Os funcionários permanecem na empresa**: uma análise do perfil, das variáveis de retenção de talentos e das perspectivas. 2014. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Universidade de Passo Fundo, Rio Grande do Sul, 2014.

BILAN, Y.; MISHCHUK, H.; ROSHCHYK, I.; JOSHI, O. Hiring and retaining skilled employees in SMES: problems in human resource practices and links with organization success. **Central and Eastern European Online Library**, n. 2, p. 780-791, 2020.

BOAS VILAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CAMPOS, C. J. G. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para análise de dados

qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 56, n. 5, 2004.

CARDON, M. S.; STEVENS, C. E. Managing human resources in small organizations: What do we know? **Human Resource Management Review**, v. 14, n. 3, p. 295-323, 2004.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração de Recursos Humanos**. 4. ed. Barueri: Manole, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, G. R.; SILVA, J. F. A influência das práticas de gestão de pessoas sobre a rotatividade de pessoal. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 8, n. 1, p. 49-64, 2020.

DAFT, R. L. **Administração**. 6. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 62- 83.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FEIJÓ, C. S.; SCHEFFER, A. B. B.; MORAES, J. P. A Gestão de pessoas nas pequenas e médias empresas sob o olhar de ex-funcionários de grandes instituições. **Caderno de Administração**, v. 26, n. 2, p. 118-135, 2019.

FERREIRA, P. I. **Atração e retenção de talentos**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

FESTING, M.; HARSCH, K.; SCHAFER, L.; SCULLION, H. Talent Management in Small and Medium-Sized Enterprises. In: COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K.; CASCIO, W. F. **The Oxford Handbook of Talent Management**. Oxford: Oxford University Press: 2017.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-13.

FISCHER, A. L.; MALTA, T. C.; MACHADO, M. C. Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas: direcionamentos do SEBRAE para estimular o desenvolvimento de políticas práticas. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 14, n. 2, 2017.

FLICK, U. **Métodos de Pesquisa: introdução a pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed Editora, 2009.

FONTANELLA, B. J.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Caderno de Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

HOSSAIN, S. M. K.; ROY, M. K.; DAS, P. K. Factors affecting employee's turnover intention in banking sector of Bangladesh: an empirical analysis. **ASA University Review**, v.

11, n. 2, p. 103-116, 2017.

KRISHNAN, T. N.; SCULLION, H. Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. **Human Resource Management Review**, v. 27, n. 3. p. 431-441, 2017.

LEONARDO, J. M. A. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

MARANGONI, M. M.; BERIMBAU, M. M. R. Gamificação e gestão de pessoas: um estudo de caso sobre treinamento e ambiente de diversidade cultural. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 3, p. 431-444, 2018.

MARRAS, J. P. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MAZZA, A. M.; PANDOLFI, F. T.; CLARO, L. B.; MARTINS, P. L. P.; CARVALHO, L. G. de. A importância do departamento de recursos humanos em micro e pequenas empresas calçadistas da cidade de Franca – SP. **Fórum de Administração**, v. 5, n. 1, 2013.

NA-NAN, K.; CHAIPRASIT, K.; PUKKEEREE, P. Performance management in SME high-growth sectors and high-impact sectors in Thailand: mixed method research. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 9, p. 1-8, 2017.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 3, p. 2-5, 1996.

NEWSOM, K. L. **Business practices which have the greatest influence on retention as it relates to wired boomers in the aerospace industry in Huntsville, Alabama**. 2017. 214 p. Tese de Doutorado em Administração de Empresas - Nathan M. Bisk College of Business, Florida Institute of Technology, Florida, 2017.

NOTESS, G. R. The Internet as an on-line service: bibliographic databases on the net. **Database**, v. 19, n. 4, p.92-95, 1996.

NYAMUBARWA, W. Debunking the one-size-fits-all approach to human resource management: a review of human resource practices in small and medium-sized enterprise firms. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 17, 2019.

PARK, C.; MCQUAID, R.; LEE, J.; KIM, S.; LEE, I. The impact of job retention on continuous growth of engineering and informational technology SMEs in South Korea. **Sustainability**, v. 11, n. 18, 2019.

PASCHOAL, L. **Gestão de pessoas nas micro, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

REIS, A. P.; FILHO, E. E. Análise das barreiras para a prática do treinamento na pequena empresa. In: PREVIDELLI, J. J., MEURER, V. (Orgs.). **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional**. Maringá: Unicorpe, 2005.

SAAD, D. et al. A administração e a importância da gestão de pessoas em pequenas empresas. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 6, p. 3426-3435, 2018.

SILVA, A. B.; ALBERTON, A. Fatores determinantes para a criação e gestão de pequenas e médias empresas. In: PREVIDELLI, J. J., MEURER, V. (Orgs.). **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional**. Maringá: Unicorpe, 2005.

SEBRAE. **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI**.

SEBRAE, 2013. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso: 08 out 2021.

SERAFIM, A.; LAUREANO, F. G.; PERDONA, V. S. Os desafios na gestão de pessoas. **Revista Maiêutica**, v. 5, n. 1, p. 41-45, 2017.

VIEIRA FILHO, G. **Planejar a qualidade: caminho para o desenvolvimento das pequenas empresas**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 1995.

VIRK, G. S. Challenges of human resource management in MSME. **International Journal of Business Administration and Management**, v. 7, n. 1, p. 24-37, 2005.

VIVIAN, J.; PIZOLOTTO, M. F. **A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas de Três Passos/RS**. 2014. 77 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - UNIJUÍ, Três Passos/RS. 2014.

WADE, L. A. **Exploring strategies small business owners use to improve employee retention**. 2020.126 p. Tese (Doutorado em Administração) - Colorado Technical University, Colorado, 2020.

CUI, W.; KHAN, Z.; TARBA, S. Y. Strategic talent management in Service SMEs of China. **Thunderbird: International Business Review**, v. 60, n. 1, p. 9-20, 2016.