

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS

EVERSON CARLOS SOZZO

FABIO GINI

O IMPACTO DA GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PARA O DESEMPENHO

INOVADOR

São Carlos

2022

EVERSON CARLOS SOZZO
FABIO GINI

O IMPACTO DA GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PARA O DESEMPENHO
INOVADOR

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador(a): Prof. Esp. Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco.

São Carlos
2022

O IMPACTO DA GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PARA O DESEMPENHO INOVADOR¹

Everson Carlos Sozzo²

Fabio Gini³

Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco⁴

Resumo: As micro e pequenas empresas (MPE) começam a entender a importância da gestão de pessoas, suas técnicas e práticas, como uma estratégia para estruturar os objetivos da empresa e embasar a realização dos mesmos. O objetivo desta pesquisa é identificar os benefícios das práticas de gestão de pessoas com o intuito de manter a competitividade de micro e pequenas empresas. Para atingir esse objetivo realizou-se uma pesquisa bibliográfica e um estudo de campo através de formulário criado na plataforma Google Forms, que foi enviado a um grupo de profissionais vinculados a MPE. Cabe esclarecer, que está pesquisa se justifica pela importância das MPE no cenário nacional e por responderem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado do Brasil. Da análise dos resultados foi possível observar que a implantação e estruturação de práticas de gestão de pessoas impactou positivamente no desempenho organizacional.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas; gestão de pessoas; desempenho; inovação.

***Abstract:** Micro and small companies (SMEs) are beginning to understand the importance of people management, its techniques and practices, as a strategy to structure the company's objectives and support their achievement. The objective of this research is to identify the benefits of people management practices in order to maintain the competitiveness of micro and small companies. To achieve this objective, a bibliographic research and a field study were carried out through a form created on the Google Forms platform, which was sent to a group of professionals linked to MPE. It should be clarified that this research is justified by the importance of MSEs on the national scene and by accounting for 52% of formal jobs in the private sector in Brazil. From the analysis of the results, it was possible to observe that the implementation and structuring of people management practices had a positive impact on organizational performance.*

***Keywords:** Micro and small companies; people management; performance; innovation.*

¹ Trabalho apresentado no curso de Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC.

² Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: everson.sozzo@nome.com.br.

³ Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: fabio.gini@nome.com.br.

⁴ Docente dos programas de Gestão Empresarial e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – Fatec São Carlos. E-mail: claudia.morasco@fatec.sp.gov.br.

1 INTRODUÇÃO

A retomada da economia faz parte do cenário empresarial brasileiro para o enfrentamento dos problemas socioeconômicos existentes em nosso país e agravados pela pandemia do Covid-19. As pequenas empresas, de acordo com o SEBRAE (2021), foram as mais afetadas com as medidas de distanciamento social adotadas como forma de contenção da pandemia.

As pessoas são, segundo Chiavenato (2015), o maior capital das empresas e sua gestão é a área que mais tem mudado para atender as necessidades organizacionais. No cenário atual as pequenas empresas necessitam de pessoas aptas para trabalhar, sendo ainda necessário que toda equipe seja devidamente acompanhada por um programa direcionado a Gestão de Pessoas.

Contudo, mesmo existindo tal necessidade, muitas são as pequenas empresas que ainda enfrentam problemas relacionados a administração e gestão de seu pessoal, e segundo Nassif, Correa e Rossetto (2020), 47% das pequenas empresas não tinham plano de gestão que embasasse ações para a manutenção da competitividade ante os problemas agravados pela pandemia.

Surge assim uma questão a ser pesquisada: seria possível adotar um programa gestão de pessoas em pequenas empresas com o intuito de obter uma melhoria de desempenho para garantir a competitividade?

O objetivo desta pesquisa é identificar os benefícios das práticas de gestão de pessoas com o intuito de manter a competitividade de micro e pequenas empresas.

Para atingir esse objetivo realizou-se uma pesquisa bibliográfica e um de campo através de formulário criado na plataforma Google Forms, que contou com 14 (quatorze) perguntas vinculadas ao tema de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, incentivos, análise de desempenho, treinamento motivacional e liderança.

Segundo o Sebrae (2021), as micro e pequenas empresas são capazes de gerar anualmente uma riqueza que corresponde a 53,4% do PIB, assim esta pesquisa se justifica pela relevância do setor e por sua tentativa de contribuir com informações para a capacitação das equipes internas das pequenas empresas visando uma melhoria de performance para a manutenção da competitividade.

O estudo foi dividido em quatro seções, iniciando com esta introdução, seguido da segunda seção contendo a base teórica que fundamenta a necessidade da gestão de pessoas nas pequenas empresas. A metodologia será abordada na terceira seção. Enquanto, os resultados e sua análise serão tratados na quarta seção, que se encerra na quinta com as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Estudos sobre pequenas empresas e empresas familiares tem se aprofundado, e segundo Borges e Volta (2020) diversas buscas em áreas como administração, economia, gestão de pessoas foram realizadas e a importância do tema se reflete na criação de instituições de apoio e fomento de tais empresas.

Desse modo, nessa seção, faremos um breve esboço teórico sobre os assuntos ligados a gestão de pessoas, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, benefícios e incentivo, análise de desempenho e liderança, para ao final melhor compreender sobre o objeto investigado na seara das Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

2.1 Micro e pequenas empresas e gestão de pessoas

Conforme dados extraídos do Sebrae (2021), no Brasil o empreendedorismo vem ganhando cada vez mais força, e o quantitativo de micro e pequenas empresas, já ultrapassa a marca dos 3,9 milhões. Consta ainda, que no ano de 2021, as microempresas representaram 17,35% dos CNPJ gerados, estando a maioria no rol de serviços e comércio, o que de certo modo auxiliou no alavanque econômico, mesmo tendo o país sofrido com a crise econômica protagonizada pela pandemia da COVID-19.

Apesar disso, é importante lembrar que micro e pequenas empresas assim como as de grande porte, estão sujeitas ao chamado fenômeno *causa mortis*, que pode estar ligada a má administração de recursos financeiros, patrimoniais e de mão de obra. Desse modo, esse fenômeno é caracterizado pelo fracasso empresarial que pode ocorrer nos primeiros 5 (cinco) anos de abertura, tendo entre suas principais causas em termos de gestão empresarial, tem um percentual de 47% representado pela falta de capacitação e treinamento de pessoas (SEBRAE, 2014).

Nesse âmbito, quando tratamos sobre gestão empresarial e a necessidade de capacitação por exemplo, apresentamos um assunto que está abarcado pela temática de gestão de pessoas, que deve ser implementada em toda e qualquer empresa, independente do seu porte. No caso das micro e pequenas empresas, apesar da maioria não possui um setor voltado unicamente para isso, a exploração de métricas que podem ser adotadas em seu ambiente organizacional é capaz de manter a sua estabilidade no mercado, e assim ampliar a sua competitividade, devido a fator: organização.

Em estudo realizado por Maia (2022, p. 706), foi dito que o gerenciamento eficaz de pessoas é capaz de aumentar o entusiasmo para o trabalho e a capacidade de produção. Logo, ao depender desse apoio os colaboradores envolvidos, poderão fazer com que a sua empresa alcance patamares mais altos em termos de competitividade em seu ramo de atuação. Contudo, é preciso que o empresário e/ou gestor observe e planeje estrategicamente competências relacionadas à gestão de pessoas no ambiente empresarial.

Nesse âmbito, o fator inovação surge de forma preponderante, eis que o seu modelo conceitual é capaz de englobar competências como: liderança e intenção estratégica, processo de inovação, treinamento e capacitação, benefícios e incentivos, entre outros elementos inerentes ao objeto de gestão de pessoas (BITTAR; DI SERIO; VANCONCELLOS, 2018).

Com base nessas competências, que poderão ser reproduzidas mesmo em um ambiente organizacional de menor porte, caberá esclarecer adiante o que se entende por gestão de pessoas, e sua aplicação e conceitual de elementos chaves que precisam ser trabalhados para um melhor entendimento da matéria.

2.2 Gestão de Pessoas

A globalização e inovação no mercado de trabalho, aliado ao aumento da competitividade trazem um olhar diferente aos recursos das organizações, principalmente os humanos.

Compreende-se como gestão de pessoas a forma como essas organizações se estruturam em relação a definição de valores, crenças, estratégias, políticas e práticas que orientam a atuação de gestores na relação com os colaboradores (FISCHER, 2002). Chiavenato (2010, p. 9) afirma que “[...] Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações”.

Para Fischer (2002) a gestão de pessoas é um conjunto de atitudes e posturas que caracterizam o convívio humano nas organizações. O autor delimita o conceito de gestão de pessoas a três pilares: princípios, políticas organizacionais e processos ou práticas que interferem nas relações humanas no interior das organizações. A junção desses componentes forma a gestão de capital humano nas organizações, que embora não possa ser medido de forma concreta em balanços, seu impacto no desempenho, produtividade, desenvolvimento de conhecimento e habilidades são visivelmente percebidos. Dessa forma a percepção é que investir na melhoria do capital humano é fonte de vantagem competitiva.

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

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

Portanto, a gestão de pessoas é uma ferramenta que agrega e integra setores e colaboradores, e busca de maneira eficaz contribuir para alcançar os objetivos da organização. Para isso, é necessário a implementação de alguns componentes e métricas utilizadas no ambiente organizacional, como a adoção de recrutamento e seleção adequado, treinamento e desenvolvimento, benefícios e incentivo, análise de desempenho e liderança conforme serão abordados de forma detalhada nessa sequência.

2.2.1 Recrutamento e Seleção

A temática de recrutamento e seleção só foi implementada como instrumento técnico, a partir do século XX, mesmo a prática se constituindo como antiga, tendo em vista a observação quanto a forma de escolher e recrutar pessoas para um determinado trabalho ou atividade (CARVALHO, 2015). Assim, com a inserção da Revolução Industrial, a contratação em massa para o labor em indústrias ensejou a necessidade de uma visão mais abrangente para determinados cargos e funções:

Assim, o processo de recrutamento e seleção, ainda que de forma empírica, foi especialmente voltado para determinadas especificações demandadas pelas tarefas a serem realizadas, baseando-se na qualificação e na especialização do segmento operacional da empresa ou da indústria em questão. Já os candidatos eram oriundos sobretudo da nova classe emergente de operários e recrutados para ocupar cargos nos baixos escalões (CARVALHO, 2015, p. 36).

Assim, com a evolução da sociedade e da necessidade implementada pela competitividade do mercado industrial, pouco a pouco a noção de recrutamento e seleção foi se desenvolvendo, e criando novos moldes da administração científica de Taylor e Fayol a priori, e logo após para a Escola das Relações Humanas de Maslow.

Atualmente, o processo de recrutamento e seleção baseia-se em medidas eficazes e dinâmicas voltadas para o campo de gestão de pessoas, onde o recurso humano passou a ser tratado com mais cuidado e de forma não mecânica, frente a implementação de instrumentos motivacionais, de capacitação e liderança (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

2.2.2 Treinamento e Desenvolvimento

No que se refere ao Treinamento e desenvolvimento de pessoas, na atualidade é extremamente fundamental para as organizações obterem êxito, independente do segmento de atuação. Treinamento e desenvolvimento se distinguem na concepção de tempo, o primeiro é curto e o segundo em longo prazo.

O treinamento pode ser definido como um processo constante que tem o objetivo de aprimorar a forma de assimilar e raciocinar, facilitando o aprendizado, direcionando o indivíduo no momento da tomada de decisão, não só no âmbito profissional, mas também na vida pessoal, favorecendo os relacionamentos, gerando novos pontos de vista (BAGATTOLI; KOOPER, 2016, p. 106).

Apesar das técnicas utilizadas serem semelhantes, o treinamento é focado no presente, na função que o colaborador exerce naquele momento, visando a melhoria das habilidades para serem utilizadas no cargo. Já o desenvolvimento de pessoas, geralmente é definido por um processo gradativo onde serão trabalhadas novas competências e atribuições para serem empregadas a longo prazo.

A definição de treinar é tornar apto, capaz para alguma tarefa ou atividade. E esse treino só é eficiente através da prática, esse processo de compreensão é usado para transferir ou recordar conhecimentos habilidades ou ações que se refere exclusivamente ao cumprimento de ofícios ou a potencialização no trabalho (BAGATTOLI; KOPPER, 2016, p. 107).

Dessa forma, entende-se que o treinamento está diretamente ligado com a rotina de trabalho das empresas e mesmo sendo uma tarefa considerada simples é fundamental aperfeiçoar as habilidades regularmente, para melhoria dos resultados organizacionais.

E para as empresas também pode-se destacar aspectos como: economia de recursos, o investimento nessa modalidade de treinamento é mais em conta e a familiarização das novas tecnologias. Por conta desse crescente avanço tecnológico as empresas precisaram se adaptar estão investindo cada vez mais em treinamentos online, vendo nisso uma ferramenta extremamente importante e de baixo custo.

Existe uma distinção entre treinamento e desenvolvimento, embora ambos usem técnicas similares para obtenção de resultados a sua percepção de prazo é diferente. O treinamento é voltado para solucionar carência a curto prazo, a nível mais imediato, enfatizando na função atual que o colaborador desempenha e buscar o aperfeiçoamento das aptidões e talentos (FREIRE et al., 2017).

Freire, *et al.*, (2017, p. 115), explica ainda que o desenvolvimento visa o aprendizado a longo prazo, no qual não se determina uma carga horário ou data para finalizar. O papel do desenvolvimento é enfatizar as funções e cargos que serão preenchidos futuramente e enquanto isso o colaborador precisará construir ou desenvolver novas competências e habilidades que serão requeridas para ocupar postos de trabalhos futuros.

E no que diz respeito ao processo de treinamento e suas necessidades, pode-se destacar quatro etapas fundamentais, que são:

- a) Diagnóstico: que consiste no levantamento dos obstáculos e carências que precisam ser sanadas;
- b) Desenho: a elaboração de um plano de treinamento que solucione as questões que foram apontadas;
- c) Implementação: é a aplicação do treinamento;
- d) Avaliação: consiste em apurar os dados coletados, que devem ser avaliados detalhadamente para passar os feedbacks aos gestores e também as formas mais eficazes de melhorar o andamento da organização e de seus funcionários.

Para uma empresa ter um diferencial competitivo e se destacar entre os concorrentes, deve estar sempre atenta às suas necessidades e quais aspectos precisam de melhoria e para isso é necessário investir em treinamento e desenvolvimento, para trabalhar seus pontos fracos e maximizar os pontos fortes.

Um dos fatores para conquistar bons resultados dentro das organizações é vital, que a empresa valorize o capital humano, entendendo que os colaboradores também fazem parte do patrimônio empresarial, independente da função que exerçam, todos precisam ser valorizados se precisam passar por treinamentos regulares para o aumento da produtividade de forma eficiente.

É essencial que a empresa conheça o perfil de cada colaborador para direcioná-lo adequadamente, analisando os pontos positivos e que precisam de melhoria, assim poderá extrair do colaborador suas melhores habilidades e conduzi-lo em treinamentos e especializações nos destaques menos producentes.

Cada colaborador tem características e qualidades distintas que variam de acordo com suas convicções, instruções e educação. Apesar das deficiências, eles precisam trabalhar em equipe, exercendo tarefas diariamente visando resultados benéficos para o crescimento pessoal

e organizacional. Para que o trabalho flua em harmonia é necessário que as organizações invistam em treinamento e desenvolvimento do capital humano, caso não o faça está fadada ao fracasso.

O aprimoramento do capital humano deverá ser constante, com o intuito de conservar os procedimentos realizados na empresa eficiente e eficaz, para isso é necessário mão de obra especializada. Quanto mais for o grau treinamento, melhor será o resultado alcançado.

Contudo, os treinamentos devem ser direcionados conforme os níveis hierárquicos, analisando as carências de cada setor e avaliando quando e quem irá ministra-los. Na atualidade, para as empresas se destacarem das demais, precisa sempre renovar os conhecimentos dos funcionários, potencializando as habilidades de todos os que fazem parte do quadro organizacional.

No que se refere aos Treinamentos que são ministrados para especialização do capital humano, cabe destacar: Treinamentos internos, que são realizados dentro da organização; Treinamento no Trabalho: são praticados por meio de módulos que contém o conteúdo que servirá de apoio enquanto ele permanecer na empresa, no qual ele pode consultar quando julgar necessário.

Existe também o treinamento externos que são ministrados fora da empresa, normalmente através de empresas de consultoria que realizam treinamentos personalizados. Treinamento *in company*: consiste em sessões de treinamento apenas com os colaboradores da mesma organização. Ou o Treinamento aberto: onde participam os colaboradores de várias empresas, formando uma só equipe (BAGATTOLI; KOPPER, 2016, p. 111).

Bagattoli e Kopper (2016), dizem que há quatro categorias de treinamentos que se diferem quanto à forma de aplicação. Treinamento no trabalho, acontece diariamente, onde o funcionário aprende através da prática: Treinamento Formal Interno, se dá por meio de cursos e palestras de aprimoramento. Treinamento Formal Externo: é acessível para todos, como exemplo faculdades e cursos de especialização. Treinamento à distância, graças ao avanço tecnológico é possível realizar reuniões com palestrantes de qualquer lugar do país, reduzindo assim os custos de deslocamentos e ainda tendo o resultado esperado mesmo à distância.

Pode-se descrever pelo menos quatro exemplos de alterações significativas que os treinamentos promovem nas atitudes dos indivíduos: Transmissão de informação: crescimento do entendimento, expandindo os conhecimentos dos treinados. Desenvolvimento de Habilidades: aperfeiçoamento das habilidades e aptidões. Desenvolvimentos de Atitudes: potencialização dos pontos positivos e melhoria nas atitudes desfavoráveis, melhorando as

relações interpessoais, ativando a inteligência emocional. Desenvolvimento de conceitos: ampliação no grau de raciocínio lógico.

Mediante o aumento da competitividade no mercado de trabalho, para conseguir uma boa colocação dentro das organizações o indivíduo deve se qualificar e para executar com eficiência as atividades que a sua função exige é necessário ter desenvoltura para solucionar situações adversas que podem ocorrer a qualquer momento.

Os treinamentos são aplicados com o propósito de alcançar certos objetos, dentre os quais, vale destacar: Aperfeiçoamento das habilidades manipulativas fundamentais para o cumprimento de atividades técnicas e operacionais. O desenvolvimento da competência intelectual, possibilitando o entendimento dos conhecimentos primordiais – informática e tecnologia; Melhorias nos comportamentos entre os colegas, com respeito e ética para com a organização, os clientes e todos que fazem parte da equipe.

Essa atitude das organizações de investir na capacitação de seus colaboradores é recente, tinham-se o costume de buscar candidatos “prontos” e totalmente aptos e com experiências anteriores. Contudo, atualmente existe um outro entendimento sobre essa temática. Hoje em dia entende-se a importância de capacitar os colaboradores que já fazem parte da organização, promovendo seu crescimento pessoal e dentro da empresa.

Todavia é necessário distinguir as definições de estar capacitado e ser competente para exercer determinado cargo. É preciso colocar o colaborador certo na função adequada para as atribuições que o mesmo possui. Cada indivíduo possui características que podem ser utilizadas para algumas funções e para outras não. Cabe à empresa conhecer bem o perfil do funcionário e encaixá-lo onde mais ele tiver aptidão.

2.2.3 Benefícios e Incentivos

Atualmente as empresas estão aplicando diversos métodos para o desenvolvimento dos seus colaboradores, dentre os quais, pode-se destacar: rotação de cargos, que consiste em revezamento de funções dentro da empresa, para que cada colaborador conheça diversos setores adquirindo assim mais conhecimento e habilidades, pode ser uma promoção ou uma troca no mesmo nível hierárquico a fim de obtenção de novas capacidades; posições de assessoria, possibilita que o funcionário que possua uma grande capacidade e desenvoltura, atue como assistente de staff; aprendizagem prática, consiste em aprender trabalhando diretamente na função, adquirindo conhecimento através da repetição (FREIRE, et al., 2017).

FREIRE, et al., (2017) disciplina que existem outros métodos que também devem ser mencionados, dentre eles: atribuição de comissão; participação de cursos de especialização; exercícios de simulação; treinamento externos; estudos de casos; dinâmicas de grupo; desenvolvimento interno; orientação de *coaching*; tutoria; aconselhamento de colaboradores, entre outros. Cabe a empresa, avaliar quais técnicas são mais adequadas para aplicação entre os seus colaboradores e levando em conta o seu campo de atuação no mercado.

As técnicas de treinamento podem ser ministradas de diversas formas, embora um dos principais meios de ensino, siga a linha mais tradicionalista com o aprendizado presencial, percebe-se um crescente aumento na utilização de modalidades de ensino a distância. O EAD está se tornando uma ferramenta prática principalmente para quem não tem tempo frequentar um curso ou faculdade presencialmente e com a vantagem de o custo de investimento ser menor.

No mundo corporativo essa modalidade está sendo uma saída prática e rentável para os gestores, com a diminuição de custos com viagens e de tempo com deslocamento, baixo custo de investimento. Padronização e consistência no aprendizado; flexibilidade; capacidade de treinar um maior número de pessoa ao mesmo tempo; interação com pessoas que não estão no mesmo local; o aluno pode ter o seu próprio ritmo; acessível fácil e rápido; os cursos podem ser vistos em qualquer lugar a qualquer hora; responsabilidade no processo de aprendizagem é individual, cabe ao aluno se interessar em aprender. Em um momento em que não se tempo para realizar todas as atividades diárias o ensino a distância é uma saída eficaz e eficiente que otimiza tempo e fica a cargo do aluno o gerenciamento dos seus estudos e obtenção dos aprendizados.

2.2.4 Análise de desempenho

Outro exemplo para além do treinamento e desenvolvimento em empresas realizada pelo próprio setor de Gestão de Pessoas que pode ser efetivo, é a introdução de um profissional *coaching* capaz de acompanhar os colaboradores, realizando uma análise de desempenho dos mesmos.

Conta que, os primeiros profissionais de *coaching* surgiram no início do século XX e a partir do ano de 1990, se popularizou e nos últimos anos o *coaching* tem se desenvolvido no Brasil e mundo propondo-se como um recurso eficiente e eficaz para as técnicas de aprendizado, liderança e desenvolvimento pessoal e empresarial. A utilização dessa ferramenta apresenta

inúmeras possibilidades, podendo ser empregada em diversas áreas e em esferas distintas das organizações (MELO; BASTOS; BIZZARIA, 2015).

A ação do coaching dentro das empresas está profundamente ligada aos procedimentos de desenvolvimento de pessoas e pode ser avaliada pelas características organizacionais que sua realização promove mudanças inovadoras. Em português coach quer dizer treinar, ensinar, preparar. Todavia, existem várias formas de executarem suas atividades, esse profissional orienta através de exercícios e reflexões para que organização encontre meios e estratégias para obter bons resultados (MELO; BASTOS; BIZZARIA, 2015).

O objetivo principal do *coaching* é estimular o crescimento através de ensinamento e feedback, abrangendo o treinamento motivacional, o acompanhamento do desempenho, incentivando o entendimento que se transforme em mudanças positivas e inovadoras que possibilite aperfeiçoamento pessoal e profissional.

Melo, Bastos e Bizzaria (2015) explica que o papel do *coaching* é auxiliar no processo busca de inovação e geração de resultados favoráveis para se destacar dos concorrentes, através de novas estratégias, técnicas para o desenvolvimento de novas ideias e pontos de vista. Outra forma de se destacar é das implementações produtos e ou serviços inovadores, com o avanço tecnológico e a evolução constante do mercado empresarial é fundamental sempre inovar e encontrar meios de atrair mais clientes.

Através do trabalho do *coaching* dentro da Organização é capaz de aumentar a atuação e a produtividade da equipe, evidenciando os pontos positivos de cada membro. Estimula as competências emocionais e sociais que são extremamente importantes para um bom relacionamento entre os colaboradores, gera diálogo e troca de experiências, através de processos inovadores o aprendizado é facilitado com o foco na ação. Estimula a criatividade da equipe, descobrindo talentos que se conheciam até então que podem auxiliar na solução de problemas rotineiros. Além de motivar e engajar a equipe, para obtenção do sucesso pessoal e crescimento profissional.

Atualmente o papel do T&D (Treinamento e Desenvolvimento) tem se tornado crucial para a sobrevivência das organizações, a valorização o capital humano através de investimento em qualificações e especializações se transformou em uma tarefa primordial para o crescimento das empresas. Nunca se exigiu tanto quanto agora, o mercado de trabalho procura pessoas com espírito empreendedor, inovador que seja criativo e que possua o perfil de liderança. Com isso, a preocupação em aprimorar habilidades e reciclar conhecimentos dos colaboradores vem sendo

cada vez mais trabalhadas dentro das organizações, visando ascensão profissional por parte do funcionário e da empresa como investimento futuro (FREIRE, et al., 2017).

2.2.5 Liderança

Outro ponto importante é o comportamento organizacional que pode ser definido pelo estudo e análise dos comportamentos individuais e coletivos dos funcionários e suas consequências para o ambiente empresarial. Baseia-se não só exclusivamente no reconhecimento do fato, porém na compreensão de carências que afetam o desenvolvimento das equipes, como também é utilizado para buscar soluções para melhorar a harmonia e o clima da organização.

Dentro de qualquer organização existe outro fator importante para o sucesso e geração de lucros: a motivação, que não nada mais é do que a disposição que o indivíduo precisa ter para cumprir uma determinada tarefa. Geralmente, está relacionado com algum objetivo que trará satisfação pessoal ou profissional. Sem motivação, nada se faz, pois é ela que faz todos saírem de suas casas diariamente. E no ambiente empresarial ela é fundamental para o andamento dos processos, que trarão resultados benéficos e a sobrevivência da mesma.

Tem se tornado cada vez mais difícil para as empresas manter seus colaboradores motivados. Um funcionário desmotivado, pode afetar todo o ambiente, com a diminuição da produtividade e com isso a redução de lucros. As organizações que focam em conservar seu corpo de funcionários motivados tem mais chances de obter sucesso.

Existem formas de motivar os colaboradores que podem ser feitos através de: reconhecimento dos esforços, oferecendo possibilidade de crescimento dentro da empresa, estabelecendo metas e recompensas que podem ser desde folgas, uma recompensa em dinheiro, alguma comemoração interna ou externa para valorizar os funcionários que mais se destacaram naquele período estabelecido. Lembrando sempre de manter uma comunicação clara, por meio de reuniões e palestras fortalecendo a cultura da empresa e o que se espera de cada um e o que a organização também pode proporcionar de benefícios (BAGATTOLI; KOPPER, 2016).

A fim de impulsionar o crescimento das organizações, um dos métodos que vêm sendo empregados nos últimos anos, é a utilização dos conceitos de Gestão do Conhecimento, que pode ser caracterizada como o processo de criar, compartilhar, usar e administrar o conhecimento de uma organização. E o objetivo principal dessa ferramenta é auxiliar os

indivíduos a transformarem todas as informações obtidas em ações para potencializar a atuação da organização e se destacar dos concorrentes através do desenvolvimento das pessoas.

Para uma empresa sobreviver em meio a crescente competitividade é fundamental focar na excelência de resultados, que pode só ser conquistado através do atingimento das metas e dos objetivos estabelecidas. E para isso ser possível é necessário que nos indivíduos que fazem parte dessa organização tenham o domínio completo das ferramentas, conhecimento técnico dos produtos e/ou serviços que são oferecidos pela organização, além empregarem estratégias eficientes para obtenção de êxito, dentre outros.

Outro fator importante para obtenção de resultados satisfatórios dentro de uma organização é determinação de metas quantitativas, dentro de um tempo estabelecido. É essencial para o crescimento da organização, ter definido um plano de metas aliado com um planejamento estratégico que deve ser elaborado a partir dos objetivos da empresa, que se dá através da análise do ambiente interno e externo. Essa definição de metas é benéfica para a organização pois criar maior direcionamento e motivação, contudo deve-se levar em consideração três aspectos: se são desafiadoras, inerentes e alcançáveis.

Tendo definidas se as metas geram motivação, se são específicas garantindo assim foco e por fim se elas são atingíveis, parte-se para uma etapa muito importante que é a de treinamento, para alcançar esses objetivos é necessário que todos da equipe estejam preparados e isso só é possível através capacitação. Cada vez mais as empresas estão compreendendo a importância do treinamento para o aperfeiçoamento e elevação da qualidade e produtividade dos seus colaboradores.

2.2.6 Inovação na PME

É de extrema importância para uma empresa elaborar as suas estratégias de inovação, mas apesar disso, ainda que essas organizações definam de forma regular as suas estratégias gerais de negócios em diversas áreas como no âmbito do marketing, finanças e outras operações, raramente planejam estratégias de inovação alinhadas com outros planejamentos estratégicos nos negócios (PISANO, 2015).

Quanto às estratégias de inovação, essas consistem especificamente em uma combinação que inclui a inovação de produção e a inovação de processo, onde essas combinações deverão ser realizadas e ajustadas conforme os recursos que se encontram

disponíveis no ambiente competitivo levando-se em consideração as diretrizes da organização em questão (CHENG; LAI; WU, 2012).

É importante destacar que embora tecnologia e inovação algumas vezes sejam tratadas na maioria das vezes, especialmente na literatura internacional, há de fato uma distinção entre as nomenclaturas, e isso se dá através do conceito de que a tecnologia remete aos meios que viabilizam o processo para que uma empresa possa chegar ao fim, ou seja, para que possam obter inovações comercializáveis. A partir destas definições envolvendo meio e fim, é possível observar que as empresas devem levar em consideração essas estratégias que se voltam à tecnologia a qual pretendem utilizar, assim como as estratégias relacionadas à inovação as quais pretendem comercializar, devendo compor a estratégia geral de uma empresa (MORAES et al., 2017; PISANO, 2015).

Para que se possam obter bons resultados quanto ao que se refere à elaboração de uma estratégia de qualidade, deverá haver o processo de desenvolvimento de uma estratégia de inovação, que deverá ser iniciada a partir de uma clara compreensão e uma boa articulação dos objetivos mais específicos que são os responsáveis por auxiliar uma empresa a galgar uma vantagem competitiva sustentável (PISANO, 2015).

A incerteza e complexidade presentes no processo de inovação são um dos elementos presentes no ambiente de trabalho e que inevitavelmente acabam afetando o grau, espécie e organização da gestão de inovação da empresa. Desse modo, as escolhas estratégicas da organização através da perspectiva de inovação devem considerar tanto nos fatores internos quanto os externos para que se possa alcançar as possibilidades de se ter um ambiente inovador com o desenvolvimento adequado, entretanto, levando-se em consideração as particularidades presentes em cada organização.

3 MATERIAL(IS) E MÉTODOS

A natureza da pesquisa é de abordagem qualitativa com a finalidade exploratória e descritiva utilizando de procedimento de estudo de caso cujos instrumentos para coleta de dados

baseou-se em levantamento bibliográfico de livros, artigos e entrevistas com a observação participante.

A pesquisa foi dividida em duas etapas: na primeira etapa realizou-se um levantamento bibliográfico referente aos temas pequenas empresas e gestão de pessoas.

Segundo Gil (2010), uma pesquisa é embasada por materiais já elaborados como artigos científicos e livros sobre o tema que será pesquisado, sendo assim, esse procedimento foi feito para unir distintos conhecimentos acerca do tema central desta pesquisa.

Na segunda etapa realizou-se um estudo de campo através do Google Forms, no qual foram elaboradas 14 (quatorze) perguntas direcionadas a colaboradores de micro e pequenas empresas. Desse modo, ao total foram colhidas 64 (sessenta e quatro) respostas, que serão analisadas e discutidas no tópico a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente artigo, tratou sobre um estudo voltado para a identificação dos benefícios relacionados às práticas de gestão de pessoas com o intuito de manter a competitividade de micro e pequenas empresas, sendo realizado um questionário que teve como escopo, a obtenção de dados confidenciais e anônimos direcionados aos colaboradores dessas modalidades de empresa. No escopo do questionário tem-se que ele foi dividido 14 (quatorze) diferentes questionamentos que buscaram descrever de forma interrogativa sobre as seguintes descrições: perfil dos participantes (idade, sexo, gênero, estado civil, escolaridade e tempo de empresa), bem como perguntas relacionadas ao formato do Setor de Gestão de Pessoas, e ainda sobre a realização de treinamentos, incentivos, pesquisas de clima, estimulação de perfil de liderança e ações protagonizadas pela empresa.

Assim, para uma melhor visualização sobre os resultados obtidos nessa pesquisa, dividimos esse tópico em dois grupos, sendo eles: perfil dos participantes e dados demográficos, e ainda benefícios e práticas de gestão de pessoas.

4.1 Perfil dos participantes

No que tange aos resultados derivados do perfil dos participantes do estudo de campo, foram selecionadas ao todo 6 (seis) perguntas sobre os itens: idade, gênero, estado civil, escolaridade, tempo de empresa e função exercida. Para isso, foi obtido inicialmente que 65,6%

dos participantes eram do gênero feminino, enquanto a minoria foi composta por homens; sendo ainda, 56,3% solteiros e 37,5% casados; tendo a maioria deles, idade entre 18 a 30 anos (42,2%), e 31 a 40 anos (32,8%).

Ainda assim, no que tange ao tempo de labor na empresa, percebeu-se que a maioria, quase 65%, tinham apenas entre 1 a 5 anos de empresa, o que representa uma alta rotatividade em termos de capital humano. Conforme dados extraídos, do Data Sebrae (2022), em relatório sobre *O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios*, foi percebido que entre as principais dificuldades em termos da própria manutenção do negócio, os resultados apontaram que em todas as regiões do Brasil, os participantes (micro e pequenas empresas) disseram que os custos relacionados a insumos, mercadorias, aluguel, bem como da própria mão de obra.

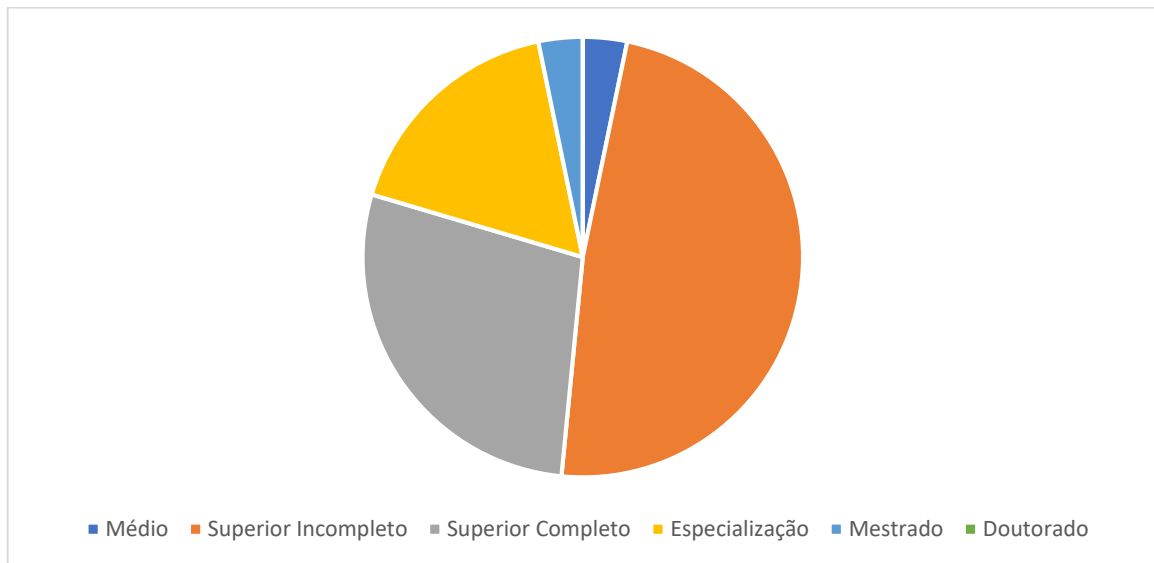
Em comparação a isso, se observarmos o *Panorama dos Pequenos Negócios* também elaborado pelo Sebrae (2018), tem-se que a participação dos pequenos negócios no Brasil disponibilizava pelo menos 50% dos postos de trabalho. Isso significa que, micro e pequenas empresas operavam a todo vapor, antes mesmo do período pandêmico que somente foi decretado no ano de 2020.

Nesse lapso, é importante apontar que a taxa de desemprego no Brasil nesse ano de 2022 alcançou a marca de 11,9 milhões. Um aumento de 11,11%, mesmo tendo um cenário de evolução quanto ao alargamento dos postos de trabalho em micro e pequenas empresas, que tem a região Nordeste, como o principal foco de desemprego, seguida pela região Norte e Sudoeste (IBGE, 2022).

É importante ainda observar, no que tange a qualificação e níveis de escolaridade dos colaboradores entrevistados. Isso porque, ao adotar numa empresa instrumentos relacionados ao tema de treinamento e desenvolvimento, é preciso visualizar antes de mais nada os principais percalços da produtividade e forma de trabalho em cada função.

Nesses termos, o questionário identificou que a maioria dos colaboradores possuem o ensino superior incompleto (48,4%). Daí, como lacuna de pesquisa surge a necessidade de verificação do motivo pelo qual essa parcela de pessoas não conseguiu concluir o referido nível. Como pode ser observado no Gráfico 1, que demonstra que a maioria dos entrevistados possuem grau Superior Incompleto:

Gráfico 1- Escolaridade



Fonte: Autoria própria (2022).

Além disso, cabe apontar que atualmente, algumas empresas costumam implantar programas (educação corporativa) voltados para a educação continuada, como forma de benefícios para seus colaboradores que desejam estudar, mediante parcerias com instituições privadas (CRUZ, 2010).

4.2 Práticas de gestão de pessoas

Com base nos resultados advindos do questionário, foi obtido que somente 48,4% dos entrevistados exerciam algum tipo de função ligada ao setor de gestão de pessoas na empresa que trabalha. Dentre esses, foi apontado que a maioria das empresas aderem a modalidade de micro empreendedor individual, microempresa e empresa de pequeno porte, sendo que em 54,7% delas existe um setor próprio que atua com essa gestão, e 28,1% que tem uma gerência única representada pelo dono da empresa.

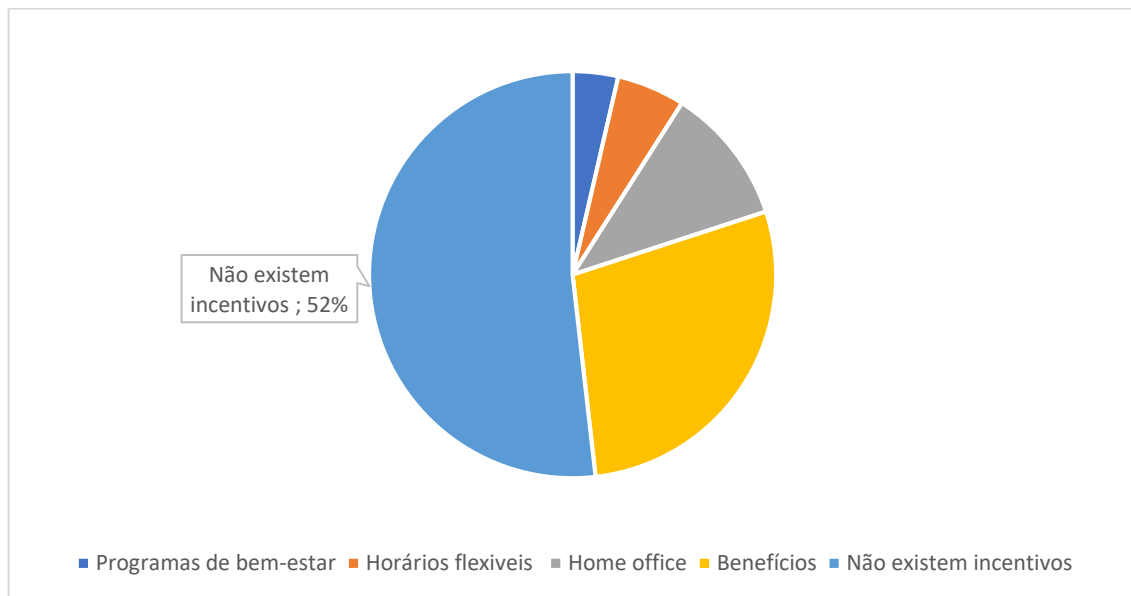
Nessa via, foi verificado que em 37,5% dessas empresas tem o seu processo de recrutamento e seleção feito por setor próprio de gestão de pessoas, no qual o mesmo divulga a vaga, realiza o processo e contrata. No entanto, se analisarmos comparativamente é possível observar a existência de um confronto entre o percentual de entrevistados que disseram que sua empresa possui setor próprio, e o percentual dos setores que realizam todo o processo de recrutamento e seleção.

Cabe esclarecer, que entre às funções do setor de gestão de pessoas, o recrutamento e seleção engloba-se como uma das atividades principais. Logo, a responsabilidade de divulgação da vaga, entrevista, seleção e contratação incumbe unicamente a essa gerência, devido a sua própria experiência e capacidade de atuação.

Para além disso, após a contratação efetiva do colaborador, existe ainda a necessidade de treinamentos, incentivos e benefícios que são capazes de auxiliar na sensação de satisfação durante o labor. Nesse aspecto, a pesquisa identificou não existe a presença de procedimentos para melhoria de processos internos, programas de bem-estar, saúde, bem como treinamentos e capacitação de pessoal.

No entanto, um ponto importante deve ser salientado aqui, já que para a existência e manutenção de resultados satisfatórios, é interessante que as empresas analisem o clima organizacional, bem como incentive a inovação e liderança do seu pessoal, que conforme verificado na literatura trabalhada, se consagram como pontos chaves para uma boa vantagem competitiva.

Gráfico 2- Incentivos

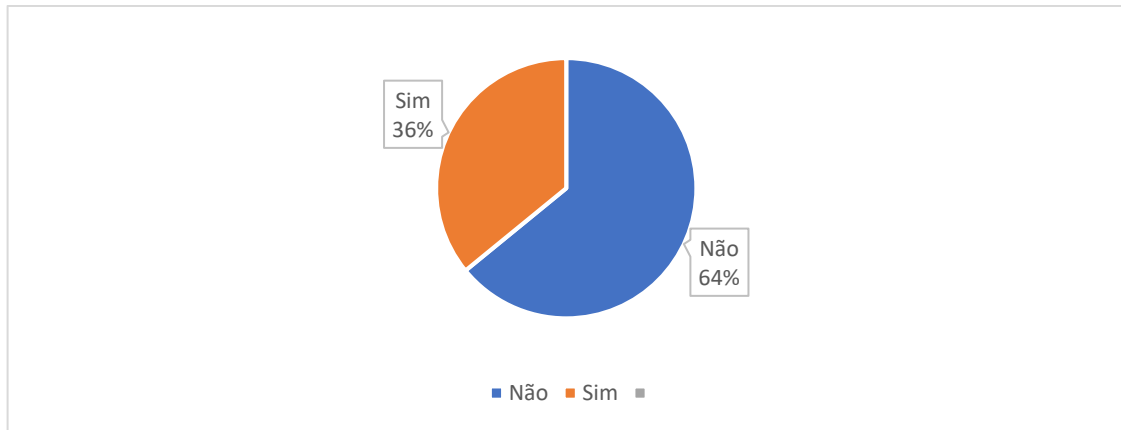


Fonte: Autoria própria (2022).

Para isso, o resultado apontou que 64,1% dos participantes da pesquisa apontaram que o setor de gestão de pessoas não estimula que os colaboradores inovem em termos de liderança, e que ainda 65,6% nem sequer realizam análise de clima. Frente a isso, cabe esclarecer que o acompanhamento a ser praticado pelo setor de gestão de pessoas deve ir além de treinamentos,

benefícios e programas voltados para o cuidado da saúde dos funcionários, como ilustra o Gráfico 3:

Gráfico 3- Estimulo de liderança



Fonte: Autoria própria (2022).

Na verdade, a adoção de métricas capazes de mediar o grau de satisfação dos colaboradores, é capaz de determinar o quanto estão empenhados, e se de fato a empresa é capaz de alcançar-se em termos de competitividade. Afinal, o recurso humano de uma organização é o que a faz crescer e se manter no mercado, e para isso o setor de gestão de pessoas se coloca como indispensável.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo baseou-se em uma pesquisa de campo, voltada para o impacto da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas para o desempenho inovador. Desse modo, foi utilizada na primeira etapa, a metodologia de revisão de literatura com a finalidade de compreender alguns conceitos ligados ao objeto investigado, e na segunda etapa um questionário gerado via Google Forms, composto por 14 (quatorze) perguntas, que teve ao total uma participação de 64 (sessenta e quatro) respondentes.

Para isso, o principal resultado apontou que micro e pequenas empresas apesar de representarem uma das modalidades mais utilizadas no ano de 2021, tem a iminente consequência de *causa mortis* nos primeiros anos de funcionamento. Para isso, é necessário que além de uma análise detalhada dos demais setores de atuação e seus principais percalços, que o gestor reflita sobre a necessidade de adequação de um setor ou pessoa voltada para o tratamento de seu capital humano.

Assim, processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, benefícios, incentivos, análise de desempenho e demais métricas de atuação em termos de gestão de pessoas, precisam ser utilizadas. Um outro ponto importante, se refere a motivação como aspecto inovador, tendo em vista que essas ações são capazes de estimular a melhora em termos de vantagem competitiva.

Para além disso, o resultado dessa pesquisa resultou em algumas lacunas como a escolaridade superior incompleta dos colaboradores entrevistados. Para isso, acredita-se que micro e pequenas empresas poderão incentivar e gerar programas de educação corporativa, e novas capacitações para que essas pessoas possam se aperfeiçoar e gerar melhores resultados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE Paula De, Apoena et al. Recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas: Estudo de caso em uma microempresa brasileira do ramo de tecnologia de informação. **Revista ESPACIOS| Vol. 36 (Nº 06) Año 2015**, 2015.

ARAUJO, Maria Cecília dos Santos Queiroz de; ABBAD, Gardênia da Silva; FREITAS, Thais Rodrigues de. Avaliação qualitativa de treinamento. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 3, p. 171-179, 2017.

BAGATTOLI, Sérgio Luiz; MÜLLER, Giane Carla Kopper. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016.

BORGES, Alex Fernando; VOLTA, Carolina Lescura de Carvalho Castro. Evolução da Pesquisas sobre Empresas Familiares no Brasil: Análise da Produção Científica no Período 2010-2019. **In: Encontro da ANPAD**, v. 44, 2020.

CAMPOS, Elaine Aparecida Regiani De; STEFANO, Silvio Roberto; DE ANDRADE, Sandra Mara. Cultura organizacional no contexto de políticas e práticas de gestão de pessoas. **Revista Reuna**, v. 20, n. 3, p. 65-82, 2015..

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. **Recrutamento e seleção por competências**. Editora FGV, 2015.

CHENG, Cheng-Feng; LAI, Meng-Kuan; WU, Wann-Yih. Exploring the impact of innovation strategy on R&D employees' job satisfaction: A mathematical model and empirical research. *Technovation*, v. 30, n. 7-8, p. 459-470, 2010. DOI 10.1016/j. **Technovation**.2010.03.006.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- CRUZ, Daniele. Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em Revista**, v. 26, p. 317-357, 2010.
- DE VICENTE BITTAR, Alexandre; DI SERIO, Luiz Carlos; DE VASCONCELLOS, Marcos Augusto. Micro e pequenas empresas inovadoras: evidências em empresas paulistanas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 3, p. 85-109, 2018.
- ESTEVES, Luciana Proença; MEIRIÑO, M. J. A educação corporativa e a gestão do conhecimento. In: **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2015.
- FREIRE, Thiago Espindola et al. Gestão de pessoas: uso da educação a distância como ferramenta nos treinamentos e desenvolvimentos corporativos. **Revista de ciências gerenciais**, v. 21, n. 34, p. 114-120, 2017.
- FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, Ana Claudia Pereira do Carmo. **Os benefícios do treinamento para o desenvolvimento organizacional de uma empresa familiar: um estudo de caso**. 2021.
- GUIMARÃES, Marilda Ferreira; DE OLIVEIRA ARIEIRA, Jailson. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR-RECEU**, v. 6, n. 2, 2005.
- IBGE. **Desemprego**. 2022. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>>. Acesso em: 06. Jun. 2022.
- MAIA, Andréia Maria de Carvalho; CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. O trabalhador com deficiência na organização: um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, p. 689-718, 2015.
- MAIA, Gabriela. GESTÃO DE PESSOAS E RECURSOS HUMANOS: TENDÊNCIAS PÓS-PANDEMIA. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 2, p. 705-728, 2022.
- MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. 2015.
- MELO, Leonice Holanda Alves De; BASTOS, Adriana Teixeria; DE ALMEIDA BIZARRIA, Fabiana Pinto. Coaching como processo inovador de desenvolvimento de pessoas nas organizações. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153**, v. 13, n. 2, p. 141-153, 2015.

MORAES, Marcos de Oliveira; GLÓRIA JÚNIOR, Irapuan; COSTA NETO, Pedro Luiz Oliveira; GONÇALVES, Rodrigo Franco. Análise de um projeto de inovação tecnológica e o uso abordagem canvas. **Iberoamerican Journal of Project Management**, v. 8, n. 1, p.14-26, 2017

NASSIF, Vânia Maria Jorge; CORRÊA, Victor Silva; ROSSETTO, Dennys Eduardo. Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do COVID-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, p. 1-12, 2020.

PISANO, G. P. You need an innovation strategy. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 6, p. 44-54, 2015.

SEBRAE. **Boletim Observatório PME**. Disponível em:<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/boletim-observatorio-mpedetalhe59,a7de8d63b1152710VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 01 mai. 2022.

SEBRAE. **Causa mortis**: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. 2014. Disponível em:<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 05. Mai. 2022.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus em pequenos negócios**. 13. ed. 2021. Disponível em:<[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d479c8cbe9240a25fbfc3e9f00edda84/\\$File/31055](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d479c8cbe9240a25fbfc3e9f00edda84/$File/31055)>. Acesso em: 09/06/2022.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus em pequenos negócios**. 14. ed. 2022. Disponível em:<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/06/Impacto-coronav%C3%ADrus-14%C2%AAed_Regi%C3%A3o.pdf> Acesso em: 09/06/2022. .

SILVA, Marco César et al. Treinamento e desenvolvimento de pessoas e seu impacto no atingimento de metas de vendas na era do conhecimento. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 15, n. 2, p. 20-35, 2017.

SEBRAE-SP-SERVIÇO, DE APOIO ÀS. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO. **Panorama dos pequenos negócios**, 2018.

WILLERDING, Inara Antunes Vieira; KRAUSE, Micheline Guerreiro; LAPOLLI, Édis Mafra. Gestão de pessoas e gestão do conhecimento à luz da estética organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 141-154, 2016..