

## A GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS, SOB O OLHAR DE EX-FUNCIONÁRIOS DE GRANDES INSTITUIÇÕES

### THE MANAGEMENT OF PEOPLE IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES UNDER THE VIEW OF FORMER EMPLOYEES OF LARGE INSTITUTIONS

Carla dos Santos FEIJÓ<sup>1</sup>  
Angela Beatriz Busato SCHEFFER<sup>2</sup>  
Jhony Pereira MORAES<sup>3</sup>

Recebido em: 26/01/2018  
Aceito em: 08/01/2019

<http://dx.doi.org/10.4025/cadadm.v26i2.41471>

#### RESUMO

Trabalhar em uma grande empresa pode representar maiores oportunidades de crescimento de carreira, de desenvolvimento profissional, de status e de melhores salários, em função das práticas e políticas de gestão de pessoas que são implementadas, enquanto que o trabalho em uma pequena empresa é, muitas vezes, deixado como uma segunda opção de carreira. Entretanto, apesar do status das grandes instituições, algumas pessoas têm preferido trocar a grande empresa pelas menores. Neste artigo, a partir de entrevistas realizadas com funcionários e/ou empresários que fizeram essa opção - hoje exercendo novas atividades e gerindo pessoas -, serão analisados os fatores que influenciaram a escolha pelas empresas menores, as diferenças percebidas na gestão de pessoas (em relação aos diferentes portes de empresas), se esses indivíduos procuram fazer uma gestão de pessoas diferenciada. Como principais resultados desta mudança destacam-se: a dificuldade percebida em gerir pessoas e a valorização, frente à maior autonomia, que os trabalhadores adquirem nas menores.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Pequenas e médias empresas. Carreira. Mobilidade.

#### ABSTRACT

Working in a large company can represent greater opportunities for career growth, professional development, status and better salaries, depending on the people management

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

<sup>2</sup> Professora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

<sup>3</sup> Doutorando do programa de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

practices and policies that are implemented, while working in a small business is often left as a second career option. However, despite the status of large institutions, some people have preferred to go out and work in small or medium-sized enterprises. In this article, based on interviews conducted with employees and / or entrepreneurs who have made this choice - nowadays exercising new activities and managing people - will analyze the factors that influenced the choice of smaller companies, the perceived differences in people management (in relation to different sizes of companies) and, especially, if these individuals seek to make a differentiated management of people. The main results of this change stand out: the perceived difficulty in managing people and the valorization, given the greater autonomy that workers acquire in the minors.

**Keywords:** People management. Small and medium-sized enterprises. Career. Mobility.

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, o trabalho em uma grande empresa pode significar, além de maiores possibilidades de desenvolvimento de sua empregabilidade e ascensão na carreira, a possibilidade de altos salários, status e reconhecimento. Nesse sentido, alguns dos atrativos dessas organizações referem-se as suas políticas e práticas de gestão de pessoas, voltadas à organização, gerenciamento e orientação do comportamento humano no trabalho, do próprio trabalho e sua relação com a estratégia organizacional (ALMEIDA et al., 1993; ULRICH, 1998; BOXALL; PURCELL, 2003; PURCELL, 2003; TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010; SILVA; LEITE; RODRIGUES, 2016; CANÇADO et al, 2017).

Um exemplo, entre outros vários que poderiam ser aqui citados, é o caso dos profissionais de contabilidade que geralmente desejam trabalhar em uma das chamadas “Big Four” (PWC, Deloitte, KPMG e Ernst & Young), empresas de grande porte que, além de serem as quatro maiores empresas de auditoria do mundo, são também consideradas as melhores neste segmento. Essas empresas são atrativas e desejadas por essa categoria profissional muito em função do impacto positivo no currículo, da maior empregabilidade e do poder de ascensão que estas companhias apresentam, tendo uma estrutura de carreira que vai desde a entrada como trainee e depois passando aos níveis de assistente, sênior, gerente, até o cargo de diretor ou sócio.

Entretanto, algumas pessoas ao longo do tempo acabaram despertando para outras possibilidades de carreira, como trabalhar em pequenas e médias empresas, seja montando seu próprio negócio, tornando-se empresários, ou mesmo trabalhando enquanto funcionários contratados. As pequenas e médias empresas, por suas características próprias, acabam tendo um funcionamento bem diferente.

Contextualizando o que são pequenas e médias empresas, de acordo com Guimarães, Carvalho e Paixão (2018), as pequenas empresas são aquelas que possuem receita de venda no mercado interno superior a R\$ 360 mil e inferior ou igual a R\$ 3,6 milhões de reais. Elas podem empregar entre 10 e 49 pessoas (serviço e comércio) e entre 20 e 99 trabalhadores nos setores da indústria de transformação e da construção. Quanto às médias empresas, conforme o Observatório Internacional Sebrae (2016), a classificação recebida pelos países membros do Mercosul (Brasil, Bolívia, Paraguai, Uruguai, Argentina e Venezuela) é de que elas compreendem estruturas com até 300 funcionários e renda anual de vendas de até US\$10.000.000,00 (10 milhões de dólares). A grande dificuldade de se conceituar as médias

empresas é que não há um consenso teórico e regulamentar sobre as características técnicas e estruturais dessas empresas (LIMA, 2001).

O atual contexto privilegia a carreira dentro de uma lógica de maior mobilidade, especialmente inter-empresas, de menos fronteiras, onde o mais importante é ter maior flexibilidade.

Como apontam Oltramari, Grisci e Weber (2011), tanto na academia quanto nas revistas populares de negócio, o atual modelo de carreira, que dá ênfase ao sujeito como único responsável por seu percurso profissional e por atingir o "sucesso", advindo do investimento em si mesmo, não é suficientemente problematizado face às escolhas e repercussões na vida pessoal, os condicionantes externos que repercutem na carreira dos sujeitos ou outras dificuldades e dilemas enfrentados.

Assim, a partir do entendimento das razões para essa mudança na carreira, procurou-se compreender como vem se dando para esse público a mobilidade na carreira, entendendo suas decisões, o que valorizavam e o que hoje valorizam enquanto práticas e políticas de gestão de pessoas e de que modo procuram contribuir com as práticas específicas de GP nessas empresas menores. Com essa finalidade, foram entrevistados para este artigo 08 pessoas que trabalharam em grandes instituições e escolheram sair para ir trabalhar em pequenas e médias empresas. Atualmente, 05 desses indivíduos atuam como funcionários, tendo subordinados, e os outros 03 como sócios, ocupando posição de líderes no negócio, todos então atuando como gestores das pessoas.

A seguir apresenta-se uma breve revisão da literatura sobre as temáticas que cercam gestão de pessoas e carreira nas grandes e nas pequenas e médias empresas. Segue o método do estudo e, após, iniciam-se as análises da pesquisa de campo, terminando com as considerações finais a respeito desta pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste artigo será mencionada com frequência a expressão Gestão de Pessoas. Por isso é pertinente fazer uma conceituação prévia. Gestão de Pessoas é a atividade de administrar o trabalho e as pessoas nos diversos tipos de organizações (BOXAL; PURCELL, 2003). Entende-se não apenas as atividades desenvolvidas em um departamento, mas, conforme Gil (2009, p. 17), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais”. A partir de processos de gestão de pessoas, de modo resumido, as empresas buscam movimentar seus quadros, desenvolver e valorizar/manter seus funcionários. Pode-se dizer que Gestão de Pessoas diz respeito a escolhas quanto à forma da organização se relacionar com seus funcionários.

Entretanto, o ambiente contemporâneo de negócios vem exigindo da Gestão de Pessoas uma postura mais ativa em relação ao contexto organizacional. É latente a necessidade de uma Gestão de Pessoas alinhada às estratégias organizacionais e não mais ocupante de uma posição de staff ou de apoio. Dela se espera, além do gerenciamento dos trabalhadores, ações que contemplem ou integrem outros elementos da realidade empresarial através de suas políticas e práticas: a análise da governança corporativa, a inserção de práticas e processos inovadores, o desenvolvimento de competências individuais e empresariais alinhadas ao desempenho organizacional, a análise e avaliação dos resultados de gestão do capital humano, entre outros (ALMEIDA et al., 1993; CODA; CÉSAR; GARCIA, 2002; TANURE; EVANS;

CANÇADO, 2010; PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2011; LEITE; ALBUQUERQUE, 2013; SILVA; LEITE; RODRIGUES, 2016; BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

Na sociedade do século XXI, conhecida na obra de Bauman (2007) como Sociedade Líquido-Moderna, a tendência é de empregos que são rápidos e variados, na qual a mobilidade é uma característica. Em um contexto de globalização, foi acentuada a constante movimentação dos profissionais entre empresas, países, culturas em um curto espaço de tempo, diferentemente da sociedade do século anterior, que cultuava a permanência, os valores fixos, de longo prazo, no qual os empregos eram de longa data, numa carreira de apenas um emprego durante toda a vida produtiva das pessoas.

Na própria literatura gerencialista, essas e outras características são destacadas, como no texto de Meister (2005):

O antigo contrato social implícito – você trabalha bastante e terá emprego durante o tempo que quiser – não existe mais. A segurança do emprego não é mais uma decorrência do trabalho em uma única empresa, mas da manutenção de uma carteira de qualificações relacionadas ao emprego. Essa transformação sinaliza um “novo contrato psicológico” entre empregador e empregado. Sob os termos desse novo contrato, os empregados oferecem aprendizagem em lugar de segurança no emprego. As qualificações e conhecimentos adquiridos promovem a capacidade contínua de emprego do funcionário – a capacidade de encontrar trabalho significativo dentro e fora da empresa. Em outras palavras, os empregadores estão dando aos empregados a oportunidade de desenvolver uma melhor capacidade de emprego em troca de maior produtividade e algum nível de comprometimento com a missão da empresa, enquanto lá estiverem (MEISTER, 2005, p. 9-10).

Nesse sentido, Dutra (2010, p. 41) aponta que esse novo contrato psicológico é influenciado por alterações importantes nas expectativas das pessoas em relação à organização. “A partir de um ambiente mais competitivo, as pessoas percebem rapidamente que sua mobilidade, tanto no interior da organização quanto no mercado, está atrelada ao seu contínuo desenvolvimento”.

Freitas (2002, p. 67) traz inclusive que conceitos como a excelência profissional, que está contida no imaginário organizacional, recentemente mudou de significado, pois deixou de ser um valor durável para ser mutável. Passou a estar ligado à necessidade do sujeito de estar sempre em movimento, sempre em busca de desenvolvimento. Essa mobilidade na busca de excelência ocorre devido ao risco de ser superado, numa corrida sem fim, pois os velhos saberes hoje não servem mais como referência para os dias vindouros. Assim, o indivíduo deve ser um “empreendedor de sua própria história, sua própria marca, um investimento que deve dar retorno”.

Assim, quanto à carreira, até então prevalecia o modelo ligado à progressão linear, de avanços em cargos hierárquicos na pirâmide corporativa, com base em certa estabilidade no emprego (HALL, 1996). Hoje, os novos modelos falam em mobilidade na carreira, num rompimento das fronteiras entre empresas, “permitindo que a carreira flua entre empresas e a ampliação da autonomia do trabalhador em gerir sua carreira” (OLTRAMARI; GRISCI; WEBER, 2011).

Carreira passou a ser associada à necessidade de uma maior mobilidade, bem como a necessidade da carreira ser gerida pelo próprio sujeito, responsabilizando o trabalhador por seu percurso profissional. O planejamento das suas carreiras, assim, encontra-se ligado ao desenvolvimento pessoal e fluidez, flexibilidade e auto-responsabilização passam a ser centrais, fazendo-se aqui oportuno citar as novas concepções de carreira: proteana, sem fronteiras, caleidoscópica e sustentável. Dentre esses tipos de carreira, aquelas que mais se

associam à noção de mobilidade ou até mesmo flexibilidade da relação empresa-empregado são a proteana, a sem fronteiras e a sustentável, conforme expõe o quadro abaixo.

**Quadro 1 – Novas concepções de carreira**

<b>Tipo</b>	<b>Características</b>	<b>Teóricos</b>
<b>Carreira Proteana</b>	Associada ao deus Proteus, que podia se modificar. Esse tipo de carreira sustenta que o indivíduo se adapta a um ambiente em transformação; estabelece um contrato com ele mesmo; e transforma o próprio percurso.	Baruch (2006) Sullivan; Baruch (2009)
<b>Carreira Sem Fronteiras</b>	O trabalhador é independente de uma organização, por isso transcende as fronteiras de uma empresa. O indivíduo dá novos sentidos à carreira e a ressignifica. Faz uso de suas redes de relacionamento e busca o desenvolvimento de suas competências.	Lacombe (2005) Baruch (2006)
<b>Carreira Caleidoscópica</b>	Voltada à mulher, esse tipo de carreira considera os múltiplos papéis femininos na sociedade, tanto na família quanto no trabalho. Está pautada em três aspectos: a autenticidade (a mulher é fiel a si mesma), o equilíbrio (tomadas de decisão assertivas e considerando os contextos pessoal e profissional) e o desafio (a autonomia para crescer e aprender; e a capacidade de responsabilidade).	Sullivan; Mainiero (2008)
<b>Carreira Sustentável</b>	O indivíduo adapta a sua carreira ao contexto de vida, as suas aspirações individuais e aos objetivos da organização. As decisões de carreira sofrem modificações ao longo do tempo, pois o contexto de vida do trabalhador afeta o curso da carreira.	Van Der Heijden; De Vos (2015)

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Entretanto, estudos como os de Scafone, Carvalho Neto e Tanure (2007) e Oltramari, Grisci e Weber (2011) revelam vivências de insatisfação de gestores, onde são relatados sobrecarga de responsabilidades e desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional, como consequências da condução da carreira rumo ao sucesso. Para Borges, Miranda e Casado (2010, p. 172), o equilíbrio, ou seja, a “necessidade de integração entre vida pessoal e vida profissional são aspectos fundamentais para a compreensão de como as pessoas constroem a sua carreira”.

Nesse sentido, julga-se relevante os estudos que buscam entender essa mobilidade, as escolhas e suas repercussões, incluindo as diferenças nos modos de fazer gestão nas diferentes empresas. Antes, porém, de se apresentar o estudo, cabe ainda refletir um pouco mais sobre a questão da mobilidade, bem como contextualizar o campo das grandes empresas e os das pequenas, como opção de carreira, o que será visto a seguir.

## 2.1 GRANDES E PEQUENAS EMPRESAS E SEUS ATRATIVOS

Para Siqueira e Freitas (2006, p. 6), muito do que hoje se constitui como discurso organizacional, o que é válido, o que deve ser seguido, deriva das grandes empresas. E esse discurso organizacional fala muito da possibilidade dos indivíduos se realizarem profissionalmente e atenderem seus desejos. Dessa forma, a empresa torna-se o “lugar perfeito para alcançar seus objetivos”, devendo o trabalhador se envolver emocionalmente com ela e lutar pelo seu sucesso, que no caso “é o seu próprio sucesso”.

As grandes instituições, segundo Siqueira e Freitas (2006, p. 5), tornam-se “o lugar privilegiado de jogos de poder”, pois o indivíduo têm “necessidade e desejo de reconhecimento, isto é, deseja ser reconhecido como alguém bem-sucedido e merecedor de louvores”. Ainda, segundo as autoras, as grandes empresas são vistas como o local de dedicação quase que absoluta, no qual os trabalhadores, especialmente os jovens, vêm mais intensamente se inserindo e se colocando. Existe, entretanto, apenas uma consciência parcial do preço pago pelo empregado ao trabalhar em uma grande instituição, muitas vezes abrindo mão de sua qualidade de vida e horas de descanso (SIQUEIRA; FREITAS, 2006, p. 11).

Nesse imaginário glamouroso, a vida corporativa e o trabalho nas grandes organizações aparecem como a ocupação profissional ideal e repleta de realizações, e surgem como caminho para o sucesso e a felicidade. Difundiu-se a ideia de que ser executivo equivale a ter sucesso e prestígio, de que a vida no mundo dos negócios é uma das melhores coisas que um profissional pode querer (VIEIRA; ALCADIPANI, 2011, p. 71).

Além disso, de modo geral, as grandes organizações têm maior capacidade de oferecer capacitação e treinamentos, fazer carreira, ampliar a rede de contatos profissionais, tem um nome/marca com maior reconhecimento no mercado, o que faz com que as tornem locais de trabalho procurados. A permanência das pessoas nessas empresas, de acordo com Cappelli (2009), pode se dar por diversos motivos, como: reconhecimento profissional, sensação de pertencer, de se identificar com a empresa, maiores possibilidades de carreira intraorganizacional, entre outras razões. Percebe-se, então, uma relação com as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas e apresentadas nas empresas.

Por sua vez, de acordo com Santos, Krein e Calixtre (2012, p. 9), as pequenas empresas são responsáveis por uma parte considerável do emprego da força de trabalho na economia brasileira. “O segmento de micro e pequenas empresas (MPEs) apresenta uma participação expressiva no estoque de ocupados e na geração de postos de trabalho no Brasil, situação que tem sido reafirmada no período recente, de forte dinamismo do mercado de trabalho”. De acordo com Madi e Gonçalves (2012, p. 20), essa participação foi de “aproximadamente metade dos postos de trabalho formais criados entre 2000 e 2008. Assim, foram gerados 9,0 milhões de postos de trabalho no período, o que corresponde à média de 1,131 milhão de postos por ano”.

No Brasil, no período 2000-2008, as MPEs foram responsáveis por aproximadamente 54% dos empregos formais do país (SEBRAE, 2010a). Em 2008, os pequenos negócios respondiam por 51% da força de trabalho urbana empregada no setor privado, equivalente a 13,2 milhões de empregos com carteira assinada, 38% da massa salarial e 20% em média do produto interno bruto (PIB) (BRASIL, 2009) (MADI; GONÇALVES, 2012, p. 18).

Os autores enfatizam que houve uma melhora substantiva no rendimento médio dos empresários do segmento de MPEs: aumento de 8%, entre 2003 e 2009, para o conjunto. A elevação foi mais substantiva (16%) entre aqueles com seis a dez empregados (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012, p. 11).

Leone (1999) aponta algumas características das pequenas e médias empresas, dividindo-as em três classes, onde se destacam: Organizacionais – menos recursos, menos controles, estrutura leve e simples, menos planejamento formal; 2º - Decisórias: tomada de decisões mais intuitivas e num horizonte de curto prazo, alto grau de autonomia decisória, racionalidade econômica, política e familiar na solução de problemas; 3º - Gestão: influência pessoal do proprietário-dirigente, dependência de alguns funcionários, associação entre



patrimônio social e patrimônio pessoa, propriedade dos capitais; propensão a riscos calculados.

Tais características apontam para pontos positivos e outros que desfavorecem o trabalhar nesse tipo de organização. Feitas essas considerações teóricas, que destacam os diferentes contextos e o fazer gestão de pessoas, cabe agora apresentar os procedimentos metodológicos adotados no presente estudo.

### 3 MÉTODO

A presente pesquisa se classifica como estudo qualitativo. Para Merriam (1998), tipo de estudo que “procura descobrir e entender um fenômeno, um processo ou perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas”. Complementando, Lessard-Hérbert, Goyette e Boutin (1994) dizem que a análise de dados na investigação qualitativa é composta por 03 processos simultâneos: a compilação, a apresentação e a interpretação de dados.

A coleta de dados se deu através de entrevistas semiestruturadas, que seguiram roteiro construído, tendo em vista os objetivos do estudo e envolveram questões como: motivações para a saída das grandes empresas, organização atual das pequenas empresas, de que forma são geridas as pessoas, principais práticas e políticas de gestão de pessoas, diferenças nas práticas e políticas de gestão de pessoas da empresa de grande porte, modos de gerir pessoas e forma de buscar conhecimentos para essa gestão. Expectativas futuras de carreira também foram questionadas.

As entrevistas foram gravadas com consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritas.

Os sujeitos entrevistados foram 08 ex-funcionários de grandes instituições que se tornaram empresários ou continuam empregados, entretanto atuando, como uma de suas funções, como gestores das pessoas, em uma organização menor (pequena ou média empresa). Para a seleção dos entrevistados utilizou-se como critérios: que tivessem tido experiência de trabalho como empregado em uma grande instituição (que variou de 01 a 17 anos de trabalho nesse tipo de instituição) e que, atualmente, administrem pessoas/equipes em pequenas e médias empresas. Os primeiros contatos foram realizados com profissionais indicados por conhecidos que, na sequência, indicaram os demais entrevistados.

Para análise dos dados, foi usada a análise de conteúdo. Segundo Bardin (1991), análise de conteúdo é um método compreensivo e interpretativo, considerado uma técnica de pesquisa que se destina a descrever sistemática, objetiva e quantitativamente o conteúdo pesquisado. Assim, a partir das entrevistas transcritas, foram categorizados os dados nas seguintes categorias, pré-definidas.

As seguintes categorias foram elencadas:

**Quadro 1 – Categorias de análise**

Categoria	Descrição da categoria
Oportunidades de carreira: novas buscas	Abrange as motivações para a mobilidade, o percurso profissional e a perspectiva de futuro buscada
Práticas de Gestão de Pessoas	Engloba comparativo entre a atual situação de trabalho e a anterior
Como gerir pessoas? As contribuições para uma prática de GP nas empresas menores	Discute os entendimentos a respeito de como gerir as pessoas, tendo em vista a experiência vivida e o que querem propiciar enquanto gestores de pessoas nas pequenas e medias empresas

Fonte: Os autores (2017)

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS E DAS EMPRESAS QUE TRABALHAM

Como mencionado anteriormente, para a realização deste artigo foram realizadas entrevistas a 08 pessoas, todos contadores. Três empresários, sendo dois deles gaúchos, de Porto Alegre e Canoas, e um empresário de Maringá, cidade do interior do Paraná; quatro são empregados, também de Maringá e um de Porto Alegre. Tem idades entre 25 e 39 anos, com diferentes tempos de profissão, todos são contadores (03 deles cursaram pelo menos uma pós-graduação). Um resumo do perfil se encontra no Quadro 2 abaixo:

**Quadro 2 – Perfil dos entrevistados**

Status na pesquisa:	Cidade:	Gênero:	Atividade:	Idade :	Formação:
Entrevistado 1	Porto Alegre – RS	Mulher	empresária	33 anos	Contadora
Entrevistado 2	Canoas – RS	Homem	empresário	33 anos	Contador
Entrevistado 3	Maringá – PR	Homem	empresário	34 anos	Contador
Entrevistado 4	Maringá – PR	Homem	empregado	25 anos	Contador
Entrevistado 5	Maringá – PR	Homem	empregado	39 anos	Contador
Entrevistado 6	Maringá – PR	Homem	empregado	36 anos	Contador
Entrevistado 7	Maringá – PR	Homem	empregado	27 anos	Contador
Entrevistado 8	Porto Alegre - RS	Mulher	empregada	36 anos	Contadora

Fonte: Os autores (2017)

Quanto ao perfil das empresas em que hoje atuam, a que tem menos funcionários possui 22 e a empresa que possui maior número de empregados conta com 40 pessoas. O tempo de existência das empresas variou de 2 a 10 anos. Nas grandes empresas que atuavam anteriormente, os ramos de atuação eram: auditoria tributária, setor alimentício e siderurgia e metalurgia. Atualmente os ramos são: consultoria tributária, controladoria e inteligência empresarial e comércio.

### 4.2 OPORTUNIDADES DE CARREIRA: NOVAS BUSCAS

Dentre os fatores pelos quais os entrevistados saíram das grandes empresas, a maioria citou o descontentamento que sentia devido à burocracia existente, pois, segundo eles, os processos eram muito “engessados”, palavra utilizada por mais da metade dos entrevistados. Um deles empregou também a palavra “congelado” para expressar como se sentia em um ambiente onde existia falta de possibilidades de mobilidade devido aos processos e estruturas rígidas. De acordo com Halpern (2005 apud BORGES, MIRANDA e CASADO, 2010, p. 182) “quando o empregado pode tomar decisões sobre como ele trabalhará, ele é capaz de elaborar estratégias de enfrentamento, de acordo com seus recursos”. Esse “engessamento” se refere à falta de autonomia das pessoas, característica das grandes instituições, devido à forte hierarquização dos cargos e fluxos das rotinas de trabalho, ou até mesmo do excesso de regras oriundo da padronização internacional das atividades ou processos nessas realidades organizacionais, conforme os relatos abaixo:



Burocrática e muito sistêmica. Você precisava muito de sistema, sistema, processo, você ficava engessado, você não tinha autonomia na decisão, muitas vezes você tinha que pedir autorizações, pedir pra fulano, pra sicrano, e você não tem o poder de decisão (Empregado 4).

O que eu mais identifico de diferença entre as 2 empresas é justamente por ser um pouco mais informal, no sentido de informal eu tô querendo dizer que a Big (Big Four) ela devia muita informação, tu tinha que seguir padrões internacionais, por ser uma empresa multinacional, às vezes a nossa área, tanto de gestão de pessoas quanto de trabalho ela era muito engessada. Nós não conseguíamos alterar determinados procedimentos porque isso dependeria de uma aprovação. Primeiro teria que justificar e receber aprovação da nossa matriz lá no exterior (Empresária 1).

O excesso de padronizações no trabalho considerado pelos trabalhadores entrevistados pode ter reflexo no bem-estar dos mesmos em seu cotidiano, como relata o Empregado 3, a seguir. Esse trabalhador expõe o mal-estar sentido por ele ao se deparar com um quadro de limitação na execução de suas atividades:

Diante da ansiedade de você querer fazer as coisas, a gente sofria muito a pressão de querer fazer e tal e algumas vezes eu cheguei a ficar num limite de estresse assim tão alto, tão alto, que dava alergia, dor de cabeça e tal, assim você ficava muito sufocado com aquilo: você querer fazer e fica limitado ali, na barreira, você fica batendo de frente com padrões, processos, você não conseguia desenvolver e aquilo me sufocava (Empregado 3).

Outro fator de descontentamento mencionado nas grandes empresas foi a promoção de pessoas que não estavam suficientemente qualificadas para os cargos de chefia, enquanto as percebidas como mais qualificadas muitas vezes não tinham oportunidade. Alguns dos entrevistados citaram a expectativa de crescimento profissional que tinham por anos, sem sucesso, gerando frustração – algo que se estende à trajetória de carreira e ao desempenho do colaborador.

Eu percebi que numa empresa muito grande você trabalha muito com "politicagem" né, ou você é amigo do chefe ou você faz muitas concessões com aquilo que você acha, você também não pode ser muito claro, muito verdadeiro naquilo que você pensa de certas coisas, você acaba, com o tempo você vai se decepcionando um pouco, você quer colocar um monte de ideia em prática e você não consegue (Empregado 3).

Na grande empresa para você crescer na sua carreira, você não precisa ser simplesmente competente, não é só isso que influencia, tem política no meio da empresa, tem um jogo de interesses, tem uma série de coisas que influenciam além do desempenho (Empresário 3).

Nestas duas falas acima, pode-se mencionar o contrato psicológico, que pode ser definido como um conjunto de expectativas, não escritas no contrato de trabalho, do empregado em relação ao empregador e também do empregador em relação ao comportamento do empregado, tendo como benefício tornar as pessoas e as empresas mais produtivas.

#### 4.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

As práticas de GP podem ser diversas e abrangem ações de movimentação, desenvolvimento e valorização (DUTRA, Ano). Essa categoria engloba as percepções dos entrevistados quanto às diferenças mais marcantes nas práticas de GP, traçando-se um comparativo entre a atual situação de trabalho e a anterior. Um dos pontos mais mencionados em relação às grandes empresas foi a questão do crescimento profissional, com ex-funcionários mencionando a dificuldade de promoção.

Foi um dos grandes motivos de eu ter saído, entendeu? Você não tem perspectiva de crescimento profissional numa empresa que na qual ela busca mão de obra de fora sendo que você se qualifica ali dentro, você busca uma pós-graduação, você busca uma graduação diferenciada pra agregar valor dentro da empresa (Empregado 4).

A partir do relato imediatamente anterior, podemos encontrar em Kilimnik, Sant'anna e Luz (2004) alguns argumentos que corroboram com esse relato, pois, segundo os autores, os profissionais necessitam buscar constantemente competências mais abrangentes, para atuarem no contexto atual. Assim, necessitam de constante atualização profissional para valorizar seu capital intelectual. Entretanto, nem sempre esse desenvolvimento resulta em promoção dentro das empresas, até porque as estruturas organizacionais estão cada vez mais enxutas, o que pode ser fonte de desmotivação na carreira.

Apesar de alguns mencionarem que, para eles, existia uma falta de plano de carreira com possibilidades reais de crescimento em suas empresas, uma ex-funcionária de uma das “Big Four” mencionou este não ser o caso nas grandes empresas de auditoria.

Outro ponto destacado pelos entrevistados foi de que, apesar de haver um plano de carreira estruturado nas grandes empresas, muitas vezes, o crescimento dos profissionais na empresa não é acompanhado de um aprimoramento no trato com os subordinados, que pode ser pela falta de treinamento em gestão de pessoas naquelas instituições ou pelo fator comportamental dos que receberam este tipo de treinamento. Assim, uma entrevistada relatou que seria interessante nestas instituições um preparo comportamental para os gestores, conforme fica claro no relato abaixo:

Nós tínhamos uma escada pra subir e todo ano se subia um degrau daquela escada. Então em determinado x tempo de trabalho na Big Four, automaticamente a tua posição já era de gestor e nem sempre as pessoas estavam maduras profissionalmente pra atingir essa posição. Então nós vemos muitas pessoas com pouco tempo profissional e muitas pessoas com, com 5 anos de carreira, tu imagina que uma pessoa com 5 anos de carreira não tem o conhecimento que uma empresa de 20, que uma pessoa de 20, 30 anos de carreira e de gestão tem pra tratar as pessoas. Então eram pessoas que chegavam despreparadas pro cargo de gestão e, como é que eu vou te dizer assim ó, muitas vezes as pessoas que têm que gerir nessa situação em que entram despreparadas elas não sabem como tratar o funcionário e acabam fazendo até determinadas pressões psicológicas que foi um dos motivos também que me fez cansar desse trabalho na auditoria externa. Então hoje eu sinto muita diferença nisso, na questão de preparo (Empresária 1).

Em relação as práticas de valorização e retenção, os entrevistados mencionam o ambiente de trabalho, a existência de feedbacks, política salarial compatível e, novamente, a oportunidade de treinamentos, conforme relatos abaixo:

A gente mantém, além de tentar manter o máximo possível de um ambiente sadio de trabalho, em que as pessoas se sintam valorizadas, não só valorizando profissionalmente, dando feedbacks positivos a respeito do trabalho, mas dando treinamentos. A gente tem treinamentos internos e também disponibiliza cursos pros nossos funcionários pra que eles se sintam valorizados nesse sentido em crescimento profissional, e também a gente costuma ter uma política de aumentos de salário regular, pelo menos uma vez por ano a gente costuma dar aumentos ... Então a gente faz o que pode pra tentar manter o profissional mais feliz possível, tanto financeira, profissionalmente e emocionalmente, na questão do ambiente (Empresária 1).

O que move pessoas além do ambiente, que tem que estar 100%, tem que ser um ambiente bom, um ambiente agradável, boas instalações e tudo, é o dinheiro. Tu tem que mostrar qual é a regra de se ganhar mais e de se ganhar menos, e dentro disso aí tu gerencia as pessoas (Empresário 2).

Quanto às diferenças mais marcantes nas práticas de gestão entre as pequenas e médias empresas e as maiores, a questão salarial foi seguidamente mencionada. Os entrevistados relataram que, além de existir um ambiente menos burocrático nas pequenas e médias, muitas vezes elas ainda remuneram melhor seus funcionários e promovem com maior facilidade, tendo em vista que conhecem melhor seus colaboradores e veem os resultados do empenho das pessoas ao exercer suas tarefas com comprometimento. Os entrevistados relataram que o salário inicial na pequena empresa foi igual ou maior que a remuneração na grande organização onde trabalharam por anos e em poucos meses já tinham a possibilidade de ter promoções e aumentos de salário. Dois deles relataram que seus salários iniciais na pequena empresa foram maiores que o salário que recebiam, mesmo um tendo 10 anos de trabalho na grande empresa e o outro 17 anos.

Quanto à satisfação das pessoas nas pequenas e médias empresas, os que são empregados disseram que a questão da autonomia é o que gera satisfação, e os empresários entendem que, quanto mais feliz o funcionário está naquela empresa, melhores as chances de crescimento tanto da pessoa quanto da empresa. Esse é o grande desafio, gente feliz - e você enquanto patrão, enquanto chefe, tem que perceber isso – ela trabalha melhor, ela rende mais, então, a empresa cresce além” (empresário 3).

Apesar das diversas insatisfações que tiveram nas grandes empresas, os entrevistados mencionam como ponto positivo relevante das grandes instituições a força da marca da empresa, o status para o seu currículo, o fato de ter tido experiência em uma empresa de grande porte.

Ainda sobre as práticas de GP, identificou-se na pesquisa que a forma mais citada de contratação de empregados foi a indicação, em detrimento a outras formas de encontrar pessoas para o trabalho como as agências de emprego e os bancos de currículos. Isso corrobora com os achados de Guimarães (2009) sobre o papel dos mecanismos não mercantis, no caso as redes pessoais, que se estabelecem nas relações privadas.

#### 4.4 COMO GERIR PESSOAS? AS CONTRIBUIÇÕES PARA UMA PRÁTICA DE GP NAS EMPRESAS MENORES

Essa categoria discute os entendimentos a respeito de como gerir as pessoas, tendo em vista a experiência vivida nas grandes empresas e o que querem propiciar enquanto gestores de pessoas nas pequenas e médias empresas. Dentre os 03 empresários entrevistados, 02 disseram que sentem dificuldades em gerir as pessoas. Levando-se em consideração que a formação acadêmica destes empresários é em contabilidade, ciência mais exata que social, pode ser este um dos motivos. “Eu vou te dizer que a parte mais difícil do trabalho sempre é administrar as pessoas tá. Porque a gente pega muitas pessoas com criações diferentes, valores diferentes, pra colocar no mesmo ambiente”, disse a empresária 1. O empresário 2 também contou sua experiência: “Não entendo nada de pessoas. Então eu tinha que ter alguém capaz o suficiente que fizesse isso pra mim”.

Desse modo, a ajuda veio a partir da busca de especialistas que melhor pudessem fazer a condução da gestão de pessoas ou mesmo a autoajuda. Os entrevistados relataram buscar conhecimentos sobre o tema em cursos, tal como faziam nas grandes empresas, e em revistas: “Cursos, periódicos, nós assinamos boas literaturas que é a HBR, Harvard Business Review, a HSN. O pessoal tá direto fazendo curso na ABRH que tem cursos bons, então estão sempre estudando” (empresário 2), numa lógica semelhante de aperfeiçoamento constante a que se acostumaram a buscar.

Entretanto, quando questionados sobre a gestão das pessoas nas grandes empresas, em comparação à gestão nas pequenas e médias, todos consideram que se sentem satisfeitos na forma de gerir pessoas que agora vivenciam, conforme relatos dos empregados:

Gestão de pessoas mesmo não existe aqui, você não tem um plano de carreira, você não tem pré-definido o que você poderia ser daqui 4, 5 anos dentro da empresa. O principal motivo de eu ter concordado em trabalhar nessa nova empresa é por causa dessa relação muito próxima com o dono, ou seja, se você está fazendo um bom trabalho é o dono que está vendo, você não tem que ter um trampolim para chegar na pessoa que toma a decisão (Empregado 3).

Da onde eu vim, os funcionários são apenas um número, eu era o número 49222. E lá não, lá as pessoas são tratadas como pessoas mesmo, então eu vejo essa ligação. Como é uma empresa familiar, essa característica é muito forte lá (Empregado 1).

A proximidade nas relações favorece, assim, o fazer gestão de pessoas, no reconhecimento do outro, na valorização das pessoas, sendo algo muito considerado. A partir do relato do último relato acima encontramos em Zitkoski (2013) respaldo teórico em relação ao sentimento de ser considerado um número na grande empresa:

Está em curso uma lógica de controle social que nos aliena, despersonaliza e desumaniza enquanto *ser pessoa*. Através dessa lógica, cada ser humano é visto apenas como número, peça, ou objeto de manobra. Os desdobramentos práticos, então, da razão instrumental são o controle da vida em sociedade e não a emancipação, ou libertação dos sujeitos sociais, que sofrem as consequências negativas das contradições e problemas dos sistemas estruturados. (ZITKOSKI, 2013, p.10).

Os ex-empregados das grandes que hoje são empresários trazem seus entendimentos da forma de fazer gestão de pessoas, destacando a forma de ver as pessoas e suas contribuições para o negócio:

Na pequena empresa o desempenho é o que vale mais. Nisso a XYZT me ajudou um pouco. Me deu um “enxergar necessidade” de você olhar para as pessoas como colaboradores mesmo, como parceiros que vão alavancar o seu negócio (Empresário 3).

Valorizam o que menos tiveram nas grandes empresas, a abertura, os relacionamentos mais próximos, o conhecer o negócio como um todo e trazem isso para suas práticas de trabalho:

Então estas pessoas que trabalham comigo a gente tem padrões de tratamento no seguinte sentido: o relacionamento é aberto, as pessoas quando são contratadas a gente chama toda equipe pra sala de reunião, apresenta a pessoa e apresenta também o negócio. A gente diz o que é a empresa e como é o funcionamento das relações profissionais e pessoais dentro da empresa, a gente estabelece os limites pra que todo mundo fique, vamos dizer assim, na mesma página. Aí todo mundo sabe o que tá acontecendo (Empresária 1).

Gerir pessoas implica que, segundo Ulrich (1998), os gestores “se envolvam nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas de seus subalternos”, aspecto que aparece nos depoimentos dados. Este envolvimento é percebido mais facilmente em empresas de menor porte, assim como as soluções mais rápidas, e apresentado como um diferencial:

A pessoa que fica, esse funcionário que entra, ele fica totalmente à vontade pra me procurar, ou chegar pra mim e reportar uma situação em que ele não se sente confortável, ou que não tá gostando da forma de trabalhar, de repente ele não se dá bem com alguém, ou uma situação que ele não consegue resolver ou mesmo particular, pessoal, que ele acha que tá atrapalhando o trabalho dele ele traz pra gente e, assim, se eu tiver condições de resolver este problema, se for algum detalhe simples, alterar a rotina de trabalho, alterar algumas programações que a gente

trabalha sempre com programações, em equipes de clientes, eles sabem com antecedência onde eles vão estar (Empresária 1).

Todos os entrevistados veem nas pequenas e médias empresas uma forma melhor de gerir as pessoas, pela proximidade dos gestores com os funcionários, da forma mais aberta e dinâmica de condução dos negócios e da atualização dos processos, impactando diretamente na questão do reconhecimento e crescimento profissional, conforme relato dos entrevistados abaixo:

Quem está numa pequena empresa tem a grande chance de crescer com ela. Já numa grande empresa, você tem uma ilusão, você cria uma expectativa (Empresário 3).

A possibilidade de você chegar a um alto nível é muito maior numa pequena empresa, obviamente, do que numa grande empresa. O nível de salário é bem pareado, ou até maior na pequena. Porque numa pequena empresa a sua qualidade de trabalho, vamos dizer assim, as suas competências são muito bem conhecidas pelo proprietário e na grande empresa não (Empresário 3).

Das experiências nas empresas de grande porte, os entrevistados citaram o desejo de trazer algumas práticas que lá valorizavam, como a pesquisa de satisfação, como uma forma de levantar dados oportunos para a gestão:

Eu não tenho, quero implementar, uma coisa que eu achava bem bacana na XYZT, que é a pesquisa de satisfação dos funcionários. Eu quero saber qual é o sonho dessas pessoas, onde elas querem chegar na vida, aí para que eu possa dentro da minha empresa encaixá-las, para que elas possam chegar mais perto possível desses objetivos. Eu quero ter gente comigo que cresça na vida, em todos os sentidos. Uma coisa que a XYZT me ensinou um pouco foi a questão de pensar um pouco nos outros, na sociedade onde você está, na comunidade que você está e que impactos você traz (Empresário 3).

A questão da qualidade de vida no trabalho foi também apontada por um dos empresários como uma preocupação trazida para sua empresa atual, englobando aspectos profissionais, sociais e pessoais dos colaboradores.

Nós temos o programa “Triple A faz bem”, que engloba 3 pilares né, Bem social, pessoal e profissional. Então dentro do social nós temos atividades de engajamento com a sociedade e meio ambiente. Dentro do profissional nós temos a disponibilização de cursos internos e externos voltados para a área profissional e dentro do Triple A Faz Bem pessoal nós temos o acompanhamento de *shiatsu terapeutas e ergonomia aqui dentro. Qualidade de vida no trabalho* (Empresário 2).

Além disso, percebe-se, de modo geral, que qualidade de vida foi algo valorizado dentro da opção pela carreira na pequena empresa. A entrevistada 8 refere: “Tenho outra qualidade de vida aqui, depois que saí da XX minha vida mudou, posso levar e buscar meus filhos na escola, isso não tem preço”, e trazendo aspectos referentes ao seu modo de fazer gestão “consigo conhecer melhor minha equipe, a gente aprende juntos e está construindo algo mais junto, o que não conseguia fazer na outra empresa em função da pressão e dos distanciamentos”.

## 5 CONCLUSÃO

A partir dos relatos dos empresários e funcionários de pequenas e médias empresas, podemos concluir que, apesar do status de ser funcionário de uma grande instituição e o impacto deste

status no currículo para a busca de empregos futuros, até mesmo em outras grandes organizações, muitos preferem mudar para empresas de menor porte, na busca de satisfação profissional. A mobilidade foi vista como algo interessante para esses profissionais na busca por sua realização profissional.

Percebeu-se que a decisão de saída das grandes empresas se deu por dificuldades relacionadas ao ato de gerir pessoas. Passaram a valorizar o que mais caracteriza os pequenos empreendimentos, como a possibilidade de maior reconhecimento, a autonomia no trabalho, relações mais próximas e um bom ambiente de trabalho.

Praticamente todos os entrevistados estavam insatisfeitos com a burocracia e a forma “engessada” - expressão utilizada por metade deles para a falta de autonomia - que são os processos e as práticas comuns nas empresas de grande porte, tanto dos processos gerais da empresa, quanto nos processos de gestão de pessoas.

Praticamente a metade dos entrevistados se tornou pequenos e médios empresários, que têm como uma de suas atribuições a função de gerir seus subordinados. 2/3 destes empresários sentem dificuldades nessa gestão das pessoas. Um dos motivos pode ser que, como profissionais de contabilidade, a gestão de pessoas não é um assunto que seja essencial, até o presente momento, para a formação no curso superior de Ciências Contábeis.

No exercício da gestão das pessoas nas pequenas e médias empresas, quando da seleção para a admissão de novos empregados, metade dos entrevistados citou a indicação de amigos e de pessoas do seu convívio social como fator principal para se contratar, revelando a força das redes de relacionamentos.

A construção de um bom ambiente de trabalho foi valorizada pelos entrevistados, que na gestão de pessoas priorizam a valorização das pessoas, dando feedbacks positivos a respeito do trabalho, assim como treinamentos.

Todas as pessoas que fizeram parte desta pesquisa dizem sentir uma satisfação maior, uma realização profissional por trabalharem em empresas onde consigam ter uma relação direta entre sócios e funcionários, numa dinâmica produtiva muito diferente da encontrada nas instituições de grande porte das quais tiveram experiências anteriores de trabalho. Veem uma forma melhor de gerir as pessoas, pela proximidade com os funcionários e abertura para constituírem diálogos, nas maiores possibilidades de reconhecimento e crescimento profissional. Além disso, como os processos são percebidos como mais eficientes, há maior flexibilidade e autonomia nas decisões e na própria execução do trabalho.

Além disso, percebeu-se que muito do que hoje é praticado em termos de gestão de pessoas nas atuais pequenas empresas foi pensado e baseado nas vivências trazidas, no que consideram fundamental, no que não gostariam mais de encontrar, embora ainda exista a necessidade de buscarem maior conhecimento para melhor gerirem pessoas.

O estudo aponta para reflexões em termo de possibilidades de carreira e para a importância de maiores estudos que possam discutir a questão da mobilidade de carreira, bem como a gestão de pessoas em pequenas empresas.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Estratégias de recursos humanos e competitividade. **Administração contemporânea: perspectivas e estratégias**. São Paulo: Atlas, p. 215-238, 1999.



ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente recursos humanos?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 12-24, 1993.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70., 1991.

BARUCH, Y.. Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. **Human resource management review**, v. 16, n. 2, p. 125-138, 2006.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. 2007.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, 2017.

BORGES, Jacqueline Florindo; MIRANDA, Betina Silvestri; CASADO, Tania. Desenvolvimento de Carreira: Trabalho, Família e outras Dimensões do Projeto de Vida da Pessoa. In: DUTRA, Joel Souza. (Org) **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo. Atlas, 2010.

BOXAL, Peter; PURCELL, John. **Strategy and Human Resource Management**. 2. ed. New York: Palgrave. 2003.

BOXALL, Peter; PURCELL, John. **Strategy and human resource management**. Palgrave Macmillan, 2011.

CANÇADO, Vera. L. et al. Revisitando as Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 51., 2017. **Anais...** Rio dVol. 41, p. 1-17, 2017.

CAPPELLI, Peter (Org.). **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Harvard Business Essentials. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

CÉSAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho; CODA, Roberto; GARCIA, Mauro Neves. Um novo RH?-avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 9, n. 2, 2010.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade (I). **RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

DUTRA, Joel Souza. Trajetórias de Carreira nas Organizações. In: DUTRA, Joel Souza. (Org) **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo. Atlas, 2010.

FREITAS, Maria Ester de. Gestores da Vida. **RAE Executivo**. v. 1, n. 1. p. 65-69, ago./set./out. 2002.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GUIMARÃES, Andréa Bastos da S.; CARVALHO, Kátia C.; PAIXÃO, Luiz Andrés Ribeiro. **Micro, pequenas e médias empresas: conceitos e estatísticas**. 2018. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8274/1/Radar\\_n55\\_micro\\_pequenas.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8274/1/Radar_n55_micro_pequenas.pdf)> Acesso em: jun/2018.

GUIMARÃES, Nadya Araújo. **À Procura de Trabalho: Instituições do Mercado e Redes**. Belo Horizonte: Argumentum, 2009.

HALL, Douglas T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v.10, n.4, p.8-16, nov./1996.

HEIJDEN, B. I.J.M. V. D.; DE VOS, A.; (Ed.). **Handbook of research on sustainable careers**. Edward Elgar Publishing, 2015.

KILIMNIK, Zelia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza; LUZ, Talita Ribeiro da. Competências profissionais e modernidade Organizacional: Coerência ou Contradição? **RAE** volume 44, 2004.

LACOMBE, B. **O modelo da carreira sem fronteiras no contexto organizacional: Pesquisando a carreira do professor universitário no Brasil (Relatório No. 08)**. Brasília, DF: Fundação Getúlio Vargas. 2005.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura organizacional remota. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 4, 2013.

LEONE, N. M. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999

LESSARD-HÉBERT, M.; GOYETTE, G.; BOUTIN, G. **Investigação qualitativa: fundamentos e práticas**. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

LIMA, Edmilson de Oliveira. As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. In: EGEPE. 2., 2001. **Anais eletrônico...** Londrina/PR. Nov., 2001, p. 421-436. Disponível em <<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/londrina/GPE2001-03.pdf>> Acesso em jun/2018.

MADI, Maria Alejandra Caporale; GONÇALVES, José Ricardo Barbosa. Produtividade, financiamento e trabalho: Aspectos da dinâmica das Micro e Pequenas Empresas (MPes) no Brasil. In: SANTOS, Anselmo Luís dos; KREIN, José Dari; CALIXTRE, André Bojikian (org.). **Micro e Pequenas Empresas: Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento**. IPEA. Rio de Janeiro, 2012.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa. A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

OLTRAMARI, Andrea Poletto; GRISCI, Carmem Lígia Iochins; WEBER, Lílian. Carreira e relações familiares: dilemas de executivos bancários. **Rev. Mal-Estar Subj.**, Fortaleza, v.11, n.1, mar. 2011. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1518-61482011000100005&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482011000100005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 14 ago. 2015.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão estratégica de pessoas para a inovação: o caso da Frimesa Cooperativa Central. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 1, p. 105-124, 2011.

RIBEIRO, Antonio de Lima . **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, Anselmo Luís dos; KREIN, José Dari; CALIXTRE, André Bojikian (org.). **Micro e Pequenas Empresas**: Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento. IPEA. Rio de Janeiro, 2012.

SCAFONE, L.; Carvalho Neto, A.; Tanure, B. (2007). Tempos de trabalho e de não- trabalho: O difícil equilíbrio do alto executivo entre a carreira, as relações afetivas e o lazer. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 31. 2007. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. [CD-ROM].

SEBRAE. **Pequenas e médias empresas no Brasil** – Pequenos negócios – conceito e principais instituições de apoio aos pequenos negócios. 2018. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:POTYo4LlkncJ:ois.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2016/04/Brasil-uv-abril-20162.pdf+&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>> Acesso em: jun/2018.

SILVA, Claudio Cesar; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; RODRIGUES, Leonel Cezar. Gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional em organizações hospitalares. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 2, 2016.

SILVA, Marileia Maria da. Redes de relações sociais e acesso ao emprego entre jovens: o discurso da meritocracia em questão. **Educ. Soc.**, V. 31, n. 110. Campinas: 2010.

SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares; FREITAS, Maria Ester de. O papel da mídia especializada em negócios na reprodução do discurso organizacional em recursos humanos no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30., 2006. **Anais...** Salvador, 2006.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. **Journal of management**, v. 35, n. 6, p. 1542-1571, 2009.

SULLIVAN, S. E.; MAINIERO, L. A. Using the Kaleidoscope Career Model to Understand the Changing Patterns of Women's Careers: Implementing Human Resource Development Programs to Attract and Retain Women. **Advances in Developing Human Resources**, v. 10, n. 1, 2008

TANURE, Betania; EVANS, Paul; CANÇADO, Vera L. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 594-614, 2010.

ULRICH, David. **OS campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. Futura. São Paulo: 1998.

VIEIRA, Rosa Maria; ALCADIPANI, Rafael. Impertinências da Gestão. **Revista GV Executivo**. v. 10, n.1, p.71, jan./jun. 2011.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência** (Por uma nova lógica). Atlas, 2001.

ZITKOSKI, Jaime José. **A Interdisciplinaridade na formação universitária: Desafios Contemporâneos**. Simpósio Internacional sobre Interdisciplinaridade no Ensino, na Pesquisa e na Extensão da Região Sul. UFSC. Florianópolis: 2013.