

DESAFIOS DA GESTÃO DE RH NAS PEQUENAS EMPRESAS

CARVALHO, Tatiana Gonçalves, SOUZA, Adriano Augusto de.

RESUMO

A presente pesquisa, apresenta, dentre outros objetivos, abordar, de modo geral, o tema Desafios da Gestão de RH nas pequenas empresas através de diferentes perspectivas, tendo seu objetivo específico focado no desenvolvimento organizacional dos recursos humanos no tocante a pequenas empresas, analisando, em termos, as políticas e práticas apontadas na literatura como sendo necessárias para melhor gestão de pessoas nas pequenas empresas. Atualmente, as empresas tem ciência de que devido à alta competitividade, a implementação de conceitos concretos sobre as relações de trabalho no mercado tem como resultado a alta produção de conteúdos e serviços. Assim, busca-se responder de que maneira a pequena empresa pode abordar a gestão de RH se focando na organização dos recursos humanos. Foram utilizadas diversas teorias sobre a gestão de conhecimentos de modo a combinar modelos de gestão tendo como enfoque a importância da comunicação entre o gestor e a administração de recursos humanos. Com os resultados da pesquisa, pode-se visualizar fatores importantes pertinentes à gestão de recursos humanos para que empresas de pequeno porte possam avançar nas formas de gerir suas pessoas e que, através deste, possam se tornar cada dia mais competitivas. Assim, conclui-se que o manejo bem sucedido no que toca o elemento humano nas pequenas empresas, deve-se constituir como ponto central no desenvolvimento organizacional da empresa.

Palavras-Chave: Empresas de pequeno porte. Gestão de Pessoas. Políticas internas

ABSTRACT

This research has the general objective of addressing the challenges of HR Management in small companies through different perspectives, in view of the organizational development of human resources. Currently, companies are aware that due to the high competitiveness, the implementation of concrete concepts on labor relations in the market results in the high production of content and services. Thus, we seek to answer how the small business can approach HR management by focusing on the organization of human resources. Several theories on knowledge management were used in order to combine management models focusing on the importance of communication between the manager and the administration of human resources. With the results of the research, it is possible to visualize important factors pertinent to the management of human resources so that small companies can advance in the ways of managing their people and that, through this, they can become more competitive every day. Thus, it is concluded that the successful handling of the human element in small companies, should be a central point in the organizational development of the company.

Key Words: Small businesses. Human resource Management. People management. Internal Policies.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas exerce um papel fundamental, designando os colaboradores de acordo com suas capacidades e conhecimentos, assim, trazendo à empresa de pequeno porte, resultados melhores (SEBRAE, 2016).

Conforme dados apontados pelo Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE) (2015) as pequenas empresas e organizações exercem papel importante no cenário socioeconômico brasileiro, tendo em vista que este, é notável, quanto a criação de empregos.

A pequena empresa, pode ser definida como aquela que possui receita bruta anual não inferior a 244 mil e não superior a 1 milhão de 200 mil tendo em sua formação, equipe entre 20 e 99 funcionários para empresas do setor industrial ou, entre 10 e 49 funcionários, para comércios e serviços (SEBRAE, 2016).

Como aponta a Revista de comércio exterior, informativo do banco do brasil, através do artigo “BB investe cada vez mais nas MPE” (2014)

A importância das pequenas empresas para o desenvolvimento econômico, é quase que unanimidade mundial, dada a sua representatividade e potencial de crescimento que estas apresentam. Países como União Europeia e Estados Unidos, têm se empenhado para aplicação de políticas específicas para o fortalecimento do setor

Dada afirmação aponta a importante contribuição social e econômica que a categoria e porte dessas empresas apresentam para o Brasil no tocante a crescimento, avanço e posição internacional, bem como a própria geração de emprego e renda interna.

Entretanto, para Bacon *et al.* (2005) as pequenas empresas enfrentam dificuldades sérias para se tornarem competitivas no atual mercado brasileiro, entre tais dificuldades, se apresenta a gestão dos recursos humanos, sendo este um dos principais motivos para a mortalidade das pequenas empresas, junto a restrição e dificuldade de crédito, má gestão financeira, estilo gerencial da direção e gerenciamento inadequado das pessoas que compõe tal organização.

Para Berenguer (2010) o gerenciamento adequado das pessoas que compõe o quadro de colaboradores pode proporcionar um significativo aumento de rendimento, contribuindo para maior rentabilidade de investimentos; Assim, os recursos humanos nas empresas de pequeno porte, tornam-se uma exigência atual, já que pode contribuir com o sucesso e/ou sobrevivência dos negócios.

A pesquisa apresentada, apresenta, dentre outros objetivos, abordar, de modo geral, o tema Desafios da Gestão de RH nas pequenas empresas através de diferentes perspectivas, tendo seu objetivo específico focado no desenvolvimento organizacional dos recursos humanos no tocante a pequenas empresas, analisando, em termos, as políticas e práticas apontadas na literatura como sendo necessárias para melhor gestão de pessoas nas pequenas empresas.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho discorre a temática por meio de um processo de construção de informações, que aliam pesquisas literárias, confrontação de dados e resultados, buscando assim, apresentar de forma coesa, alguns conceitos ou comprovações. Assim, trata-se de uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa.

Quanto à natureza, se dar por meio de vários tipos de pesquisas, como por exemplo, a pesquisa de natureza básica, ou seja, aquela que envolve verdades e interesses universais, gerando conhecimento úteis para o avanço da ciência; há também a pesquisa qualitativa, a qual preza a construção de realidades por meio de dados que não podem ser quantificados (MORESI, 2003).

Quanto aos procedimentos classifica-se como pesquisa bibliográfica e documental, sendo o seu referencial teórico fundamentado em livros, periódicos, artigos científicos, dissertações, leis, teses de pós-graduação e sites específicos da internet.

Há um outro método de pesquisa, conhecida como exploratória, ou também chamada de investigativa, pois busca se familiarizar com o fenômeno a ser investigado, definindo assim hipóteses e problema de pesquisa (MINAYO, 2003).

Para este trabalho, realizou-se uma pesquisa básica, através da revisão bibliográfica, buscando em livros, periódicos, site de institutos fiscalizadores e normalizadores, e artigos e informações que dessem embasamento ao tema. Foram utilizados também autores cujo aspecto de suas teses é apropriado ao assunto abordado.

Segundo Cardoso (2000), a pesquisa bibliográfica é de suma importância pois é por meio desta que se consegue descrever e esclarecer as informações contidas nos compêndios assim pesquisados.

Com os resultados obtidos pelo pesquisador, por meio do uso de documentos de fontes primárias, será feita sua análise e suas observações. Tais fontes estão disponíveis em compêndios como artigos, livros ou mesmo por meio de informações digitais.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pequena empresa possui formas próprias de gestão que são influenciadas pela cultura do gestor, o que acaba afetando a cultura organizacional da empresa. Para Kreisig *et al.* (2006) o processo de gestão pode ser visto como um método ou mesmo uma forma de

realização, de maneira harmônica, ações que são conjuntas que visam atingir o fim organizacional desejado.

Suarez (2013) aponta que a gestão de pessoas deve estar amparado por critérios e princípios, ainda que sejam informais, devendo envolver todos os indivíduos responsáveis pela gestão da organização, promovendo a necessária sinergia para se atingir dados objetivos.

Infelizmente, o que se observa na literatura, é que as questões abordadas na literatura da administração têm como foco o universo das grandes empresas, dadas as suas características e formas de atuação no mercado. Esse conhecimento não tem sido transferido a realidade das micro e pequenas empresas.

O conhecimento produzido na matéria da administração como disciplina parece que não considera a realidade de pequenos empreendimentos; Para Carrillo e Brabilla (2009) a natureza das técnicas e ferramentas do discurso administrativo são desenvolvidos para grandes empresas, mas devem ser aplicadas ao universo dos pequenos e micro empreendimento.

Para Suarez (2013) a gestão ou prática de gestão voltada as pessoas observadas nas empresas são diferencialmente ajustadas ao tipo de organização, ao porte do empreendimento, dependendo também das pessoas que fazem parte do time; afinal as relações, princípios e valores são pautados nas decisões e ações que são implantadas.

Desta suma, Berenguer (2000) acrescenta:

É importante salientar que as diferenças operacionais se acentuam e são singulares, seja em termos de tamanho ou modelo de mercado, diante disso, os processos e técnicas adotados pelas grandes empresas raramente serão adequados e suprirão as necessidades das pequenas.

Para Bacon *et al.* (2005) é evidente o crescimento do interesse das organizações de pequeno porte em comparar suas práticas de RH às das grandes empresas, com enfoque em termos de estratégia, dado que associam o gerenciamento adequado de recursos humanos à sucesso do empreendimento. Desta perspectiva Kok e Uhlaner (2001), observando-se a época de sua publicação, afirmam que já existe maior sofisticação das práticas de recursos humanos nas pequenas empresas do que se pode esperar.

O termo Gestão de recursos humanos, passou a ser empregado no início dos anos de 1990, dado o momento de pressões competitivas e a globalização que obrigaram as organizações a se reinventarem no processo de gestão do elemento humano (LAWLER, 1996)

Através da administração científica, desenvolvida por Taylor no início do século XX, percebeu-se a necessidade de padronização nas atividades administrativas buscando a

racionalização do trabalho, focada na atenuação do tempo e simplificação dos movimentos necessários para execução das tarefas (SOUZA, 2018)

A visão mecanicista da gestão do elemento humano, preciso se adaptar à nova dinâmica dos negócios, já que as mudanças e inovações passaram a acontecer rapidamente; Assim, surgiu-se nas organizações a necessidade de tratar os seres humanos como seres pensantes, inteligentes e, com a capacidade de dar bons ou maus resultados as organizações (LIEDKE, 2018)

Segundo Chiavenato (2004) A gestão de pessoas é representada pelas pessoas e organizações, sendo que, se não houver pessoas e organizações, não há necessidade de existir a terminologia Gestão de Pessoas. Isto acontece porque as organizações são compostas de pessoas e precisam delas para atingir suas metas e cumprir sua missão. Da mesma forma que as pessoas necessitam das organizações para alcançar seus objetivos pessoais.

Para Souza (2016) as pressões da competição constante, obrigaram as organizações contemporâneas a se reinventar na gestão do elemento humano; desta perspectiva, a gestão de recursos humanos acaba por exigir mudanças significativas nos papéis da função RH e, assim, da área de RH e seu envolvidos.

A tabela 1 retrata os fatos marcantes que decorrem das mudanças estruturais produtivas que ocorreram entre os séculos XX e XXI cronologicamente.

PERÍODO		CARACTERIZAÇÃO	CONSEQUÊNCIAS
FINAL DO XIX ATÉ 1930	SÉCULO	Logica Baseada em metas racionais; Concepção economicista mecanicista do ser humano; Relações de poder regulamentada por normas e leis;	Exclusão do humano, e, portanto, da emoção na vida e das organizações; Predomínio de culturas que estimulam a despersonalização;
1930-1960		Valorização da Logica apoiada nos pressupostos da psicologia cognitiva	Enriquecimento do Trabalho; Ênfase nas condições do trabalho e na vida social da organização;
1960-1990		Ênfase em mecanismos de proteção social; Foco na elevação da qualidade do trabalho assalariado	Ampliação de ganhos relativos a conquistas trabalhistas e de seguridade social.

A PARTIR DOS ANOS 90

Valorização da nova lógica de gestão que se foca na relação custo/benefício	Alinhamento de modelos, praticas e perfis de competência às flutuações do mercado;
Econômica como Centro da sociedade	Incremento do desemprego
Flexibilidade dos mercados e do trabalho	estrutural Redução da Hierarquia Enfraquecimento dos vínculos entre o trabalhador e a organização

Tabela 1: Influência das reestruturações produtivas dos séculos XX e XXI nas mudanças organizacionais.
Fonte: Souza (2016)

Como pode ser visto na tabela 1, foi a partir dos anos 90 que se começou a apresentar-se estudos importantes sobre a dinâmica das organizações contemporâneas, com enfoque ainda maior nas organizações com alto desempenho, sendo que anteriormente a lógica era baseada em metas racionais, com uma visão por vezes economicista do ser humano.

Para Pearson (2010), no tocante a administração de recursos humanos, o Brasil começou a sua história com a escravidão, que foi eliminada apenas em 1888. Desde então o desenvolvimento da área passou a adotar os passos da história mundial, mas com grande atraso se comparado aos demais.

Oke (2015) afirma que os indivíduos são o elemento vital de qualquer organização; sendo responsáveis pela promoção de atividades sem as quais o resultado jamais seria alcançado e as metas jamais atingidas.

Para Boxall e Purcell (2008), a gestão de recursos humanos é um termo que não possui uma definição única, sendo que, na literatura, o termo se refere a uma área de estudos que abrange uma gama de estilos, escolas, perspectivas, conceitos e variáveis.

Limongi-França e Arellano (2002) definem a gestão de recursos humanos como a conjunção das forças humanas que se voltam para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas, que se centram em um ambiente organizacional.

Armstrong e Taylor (2012) se aprofundam ainda mais, no mesmo sentido, atribuindo o conceito de recursos humanos como uma gama de atividades de nível estratégico, integrado e coerente ao trabalho realizado, desenvolvendo o bem estar das pessoas nas organizações que se permeiam.

Para Peteraf e Barney (2003), vantagem competitiva se configura como uma construção latente e precedente lógico do desempenho superior, motivo pelo qual, conforme aponta Vasconcelos e Brito (2004), os estudos se baseiam na observação de variáveis do desempenho para medir a competitividade das empresas.

A partir dos anos 70 os pesquisadores iniciaram os estudos sobre a questão da vantagem competitiva, nas quais eles abordavam análises conceituais distintas. As teorias de estratégia empresarial que tratam este tema se dividem em dois fundamentos, conforme acentua Vasconcelos e Cyrino (2000):

O primeiro, trata do assunto considerando a concepção da origem da vantagem competitiva, e, neste caso, tem-se a subdivisão em que há as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento externo à organização, derivado da estrutura da indústria e da dinâmica da concorrência e do mercado; e as que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente de características internas da organização. O segundo fundamento distingue as análises de acordo com suas ideias iniciais sobre a concorrência. Aqui os pesquisadores se dividem entre aqueles que possuem uma visão estrutural, basicamente estática, da concorrência fundada na noção de equilíbrio econômico, e os que observam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência.

Albrecht *et al* (2015) apontam que o envolvimento dos funcionários necessita ser integrado dentro da estrutura de gestão de recursos humanos de uma organização, para que seja possível se alcançar vantagem competitiva sustentável.

O engajamento do colaborador acaba por fornecer uma estratégia conceitualmente bem desenvolvida e bem pesquisada pela qual a vantagem competitiva pode ser alcançada, desenvolvida e mantida. De acordo com Bowen e Ostroff (2004)

O conteúdo e o processo de GRH devem ser integrados de forma eficaz para modelos prescritivos de gestão estratégica de recursos humanos realmente vinculados ao desempenho da empresa.

Albrecht *et al.* (2015) ainda enfatizaram que o engajamento necessita ser integrado como um foco em todas as facetas da relação empregador-empregado e em todo o ciclo de vida do funcionário. Com esta finalidade, os autores Albrecht *et al.* (2015) concluíram que o engajamento precisa ser estrategicamente incorporado por meio de seleção, socialização, gestão do desempenho e práticas de formação e desenvolvimento, processos e sistemas.

Assim, a empresa precisa adotar uma gestão que tenha um olhar diferente do modelo tradicional da gestão de pessoas, considerando que a base para essa mudança está relacionada com o desenvolvimento de competências estratégicas e com seu alinhamento com os processos, as políticas, as práticas de gestão de pessoas e, por fim, com seus objetivos estratégicos (MOURA; BITENCOURT, 2006).

Para Ferreira e Lourenço (2008) a cultura organizacional é fundamentada em conceitos antropológicos e sociológicos. Desde da década de 90, Aktouf (1994) já defendiam que a

cultura organizacional era um dos temas de mais procurados da gestão moderna, o que é confirmado atualmente pela produção nacional e internacional.

Para Barbosa (2009) o tema, mesmo atualmente é tido como promissor, mesmo que este tenha surgido inicialmente nos anos 60 sendo popularizado em 1983 pelas duas maiores revistas norte-americanas limitadas a área – *Administrative Science Quarterly* e *Organization Dynamics*.

A palavra cultura surge da ideia de cultivo, do processo de lavrar e desenvolver a terra, para Freitas (2007), o termo, se ajustado ao universo das organizações, serve para explicar o padrão de desenvolvimento das organizações a partir dos sistemas sociais de conhecimento, ideologias, valores e leis.

Para Barbosa (2009) o termo “cultura organizacional” foi criado por teóricos da administração com o objetivo de chamar a atenção para a importância da esfera do mundo organizacional, dado que estes impactam no comportamento das pessoas, no desempenho econômico e até mesmo no processo de mudança organizacional.

No âmbito das pequenas empresas, o funcionário, seja qual for sua função ou posição na hierarquia é alguém com memória, sentimentos e valores que o inserem num contexto social amplo, do qual a empresa acaba por fazer parte, assim, a cultura organizacional da pequena empresa deve ser inscrita nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e deve ter uma relação com a identidade coletiva (AKTOUF, 1994).

Em contrapartida, Heinzmann e Lavarda (2010) defendem que o conceito de cultura organizacional a nível de pequenas empresas como uma mini sociedade que tem seus próprios padrões de cultura e subcultura; Assim, nas organizações podem haver sistema de valores que diferem e concorrem em realidades organizacionais em vez de uma cultura corporativa uniforme, em outras palavras, é comum a existência de variadas subculturas no ambiente organizacional.

Vale a pena lembrar, como aponta Lavarda (2010), que a cultura nesse âmbito não significa unidade, homogeneidade em seus aspectos, já que podem existir paradoxos. Os padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização ao lidar com os desafios que enfrenta.

Conforme conceitua Padula (2000), as micro e pequenas empresas tem grande importância como geradoras de emprego e renda, sendo que estão no centro das discussões sobre desenvolvimento socioeconômico.

Conforme dados levantados pelo SEBRAE (2011) até 49,4% das empresas encerraram suas atividades com até 2 anos de existência, 56,4% com até 3 anos e 59,9% com até 4 anos, sendo que 75% das empresas que deixam de existir empregavam entre 2 a 9 pessoas, assim, nota-se que ao mesmo tempo em que a pequena empresa cumpre um importante papel socioeconômico, acaba por enfrentar dificuldades para sobreviver, com mais ênfase ainda, nos seus primeiros anos de criação.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a da gestão de recursos humanos nas micro e pequenas empresa pôde-se constatar a importância desse setor, abrangendo não somente às pessoas, isoladas, mas as instituições como um todo, observando todo o contexto financeiro, empresarial e administrativo da empresa.

Se observa que as áreas de conhecimento gerencial de pessoal na administração ganham cada vez mais relevância nas pesquisas acadêmicas em âmbito nacional. A gestão de RH propriamente, se evidencia cada vez mais, não pela grande gama de artigos, mas também pela qualidade do material produzido e a contribuição que esta, traz a área, todavia, as áreas fundamentais, como a gestão nas pequenas empresas, ainda necessitam de estudos, sendo estes, escassos e limitados. Sendo ainda mais escassos se procurado por temas relacionados à Gestão de Recursos humanos.

Apesar de limitadas, contraditórias e de épocas diferentes, as pesquisas dispostas no trabalho, servem para que se tenha uma base fundamental referente ao assunto práticas de recursos humanos voltadas a pequena empresa. Além disso, reforçam a necessidade de mais estudos e investigações com enfoque no tema, que, ainda que cheguem diferentes conclusões, mostram claramente a importância da discussão do tema.

Nota-se que o manejo bem sucedido no que toca o elemento humano nas pequenas empresas, deve-se constituir como núcleo da gestão de recursos humanos. Sem os recursos humanos eficazes tanto nas pequenas empresas quanto nas grandes, o desenvolvimento será elusivo e a organização, no sentido real da palavra, deixará de existir.

É necessário para que os desafios da pequena empresa frente a temática de gestão de pessoas, a direção e o olhar para este tipo de empreendimento, suas particularidades e especificidades para, a partir dessa perspectiva, passar a produzir conhecimento.

Ainda, através das pesquisas levantadas, reforça-se o entendimento de que a cultura organizacional observada no interior das pequenas organizações não pode ser manipulada e

transformada de acordo com a vontade de seus proprietários e/ou gestores, e que representa algo que a organização é, fruto da interação entre os indivíduos, confirmando a posição de que o mundo organizacional não é homogêneo, único e incontestável, ou seja, a cultura não significa unicidade, apontando a possibilidade de coexistirem subculturas nesse ambiente organizacional.

5. REFERÊNCIAS

ALBRECHT, S. L. Envolvimento dos funcionários, práticas de gestão de recursos humanos e vantagem competitiva: Uma abordagem integrada. **Journal of Organizational Effectiveness: people and Performance**, v. 2, n. 1, p. 7-35, 2015.

ARMSTRONG, M.; TAYLOR, M. **Manual de recursos humanos de S. Armstrong prática de gestão**. Nova York: Kogan Page Publishers, 2012.

BACON, N. P. et al. É um mundo pequeno: gerenciando recursos humanos em pequenas empresas. **Revista internacional de gerenciamento de recursos humanos**, v. 5, p. 82-100, Jun 2005.

BARBOSA, L. Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros. In: BARBOSA, L. **Cultura e diferença nas organizações: reflexos sobre nós e os outros**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 1-14.

BERENGUER, M. Administração de recursos humanos na pequena empresa. **Revista Estudos Avançados em Administração**, João Pessoa, n. Especial, p. 55-72, Dez 2010.

BOWEN, D. E.; OSTROFF, C. Understanding the HRM-firm performance linkages: the role of the strength of the HRM system. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, p. 203-221, 2004.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Estratégia e gestão de recursos humanos**. 2. ed. Nova York: Palgrave MacMillan, 2008.

CARRILLO, O. L.; BRABILLA, A. L. **Críticas ao discurso administrativo da MIPYME: Uma agenda de Investigação**. [S.l.]: MIPYME, 2009.

FERREIRA, P. A.; LOURENÇO, C. D. S. Simbolismo, Cultura Organizacional e Mito Fundados: Um estudo de caso em uma empresa familiar. Rio de Janeiro: Anais - ANPAD, 2008.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson, 2007.

HEINZMANN, L. M.; LAVARDA, C. E. F. Cultura Organizacional e o processo de planejamento de controle orçamentário. **ANPAD**, 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/con120.pdf>>. Acesso em: 15 Jun 2020.

KOK, J.; UHLANER, L. Contexto organizacional e gestão de recursos humanos na pequena empresa. **Small business economics**, v. 17, n. 4, p. 273-291, 2001.

KREISIG, D. Um Estudo sobre o Processo de Gestão em Empresas Familiares.

Congresso USP, 2006. Disponível em:

<<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/172.pdf>>. Acesso em: 30 Jun 2020.

LIEDKE, J. **Gestão de recursos humanos: uma vantagem** competitiva. Rio de Janeiro: fundação Getúlio Vargas: escola brasileira de administração pública e de empresas, 2018. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/25766/DISSERTACAO%20FN05.12.pdf?sequence=3&isAllowed=y>>.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. F. (.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE Eletrônica**, v. 5, n. 1, Jan- Jun 2006.

OKE, L. **Gestão de Recursos Humanos**, 2015. Disponível em: <<http://ijhcs.com/index.php/ijhcs/article/view/275/284>>. Acesso em: 20 Jul 2020.

PADULA, A. D. A empresa familiar: fases de crescimento e de desenvolvimento gerencial. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: UPF, 2000.

PEARSON. Educação do Brasil: Administração de RH. **Pearson Education in Brazil**, São Paulo, 2010.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Desvendando o emaranhado baseado em recursos. **Gerenciamento e Economia da Decisão**, 2003. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/30035615>>. Acesso em: 31 ago. 2020.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. **Critérios para classificação de empresas**, 2011. Disponível em: <<http://www.sebraesc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 31 Ago 2020.

SOUZA, V. L. **Gestão de Recursos Humanos: uma vantagem competitiva?** Rio de Janeiro: FGV, 2016.

SUAREZ, D. F. D. S. PEQUENA EMPRESA FAMILIAR: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO NA PERSPECTIVA DA CULTURA. **UFFRJ**, 2013.

Disponível em:

<<https://tede.ufrjr.br/jspui/bitstream/jspui/3680/2/2013%20Daniela%20Ferreira%20da%20Silva%20Suarez.pdf>>. Acesso em: 20 Jun 2020.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 11, p. 70-82, 2004.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: Os modelos teóricos atuais com a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.