

## EMPRESAS DE SERVIÇOS NOS *SHOPPINGS*: PECULIARIDADES NA GESTÃO DE PESSOAS

**Profa. Dra. Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim**

Graduada, Mestre e Doutora em Administração  
Universidade Federal Rural de Pernambuco, Departamento de Administração  
[tanobre@gmail.com](mailto:tanobre@gmail.com)

**Profa. Ms. Ladjane de Barros Silva**

Graduada, Especialista e Mestre em Administração  
Faculdade Líder  
Universidade de Pernambuco  
[ladbarros@yahoo.com.br](mailto:ladbarros@yahoo.com.br)

**Antonio Dhiego de Sousa,**

Bolsista Pibic do Curso de Administração  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
[antoniodhiego26@gmail.com](mailto:antoniodhiego26@gmail.com)

**Maiara Carla de Medeiros Silva**

Bolsista Pic do Curso de Administração  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
[maiarasilva93@hotmail.com](mailto:maiarasilva93@hotmail.com)

### RESUMO

A pesquisa descritiva e exploratória que embasou este artigo buscou analisar as principais práticas e dificuldades da Gestão de Pessoas em Pequenas Empresas Prestadoras de Serviço em funcionamento nos *shopping centers* da Região Metropolitana do Recife (RMR), em virtude da importância desse segmento para a economia nacional e local. A coleta de dados foi por um questionário padrão aplicado em entrevista direta com proprietários/funcionários das empresas. Foi constatado que a maioria das empresas não possui a área de Gestão de Pessoas, são comércio e serviço, geridas pelos proprietários e não possuem sócios (61%); muitas têm até três funcionários, maioria mulheres; buscam pessoas com qualificação mínima de segundo grau; existe uma baixa rotatividade; são principalmente empresas de consertos, chaveiro e assistência técnica (25%); e a maioria funciona há mais de cinco anos.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Comércio e Serviços, Pequenas Empresas, *Shopping Center*, Dificuldade na gestão.

### 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é uma das áreas da Administração de grande importância para o funcionamento e sucesso organizacional. As Empresas que utilizam a gestão de forma estratégica para atingirem seus objetivos têm mais chance de chegarem ao sucesso. As

pessoas são importantes para manter os negócios da empresa, assim como é importante realizar as manutenções preventivas e corretivas em um equipamento, garantindo o bom funcionamento do sistema organizacional.

As Micro e Pequenas empresas representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, são 99,2% das 4,1 milhões de empresas formais na indústria, comércio e serviços, e empregam 45% da força de trabalho que possui carteira assinada. Mas há um dado preocupante no qual indica que metade delas fecham antes de completarem dois anos de funcionamento, 57% não passam do terceiro ano e 60%, do quarto (MACHADO, 2007).

Nas pequenas empresas os aspectos pessoais do dirigente, como seus valores e ambições, são refletidos em seu estilo de administrar. Portanto, características positivas do empresário, como flexibilidade e rapidez nas decisões, podem ser a chave do sucesso. Enquanto as características negativas, como resistência a mudanças e conservadorismo, podem causar o fracasso de suas organizações (WHEELEN; HUNGER, 1993, citados por TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2010).

Apesar das pequenas empresas serem responsáveis por gerar a maior parte dos empregos no país, há uma tendência delas utilizarem seus recursos de forma ineficaz. Isto acontece por diversos motivos, que vão desde a forma como o negócio surge até questões de capacidade empreendedora do proprietário. Pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), citada por Oliveira (2010), revelou que ainda é baixa a preocupação das pequenas empresas com a gestão de pessoas e responsabilidade social. Estes assuntos recebem tratamento secundário e fazem parte de planejamentos futuros, em longo prazo, postos em evidência quando a empresa crescer.

Conforme Alarcon (2008) o setor de serviços ou terciário abrange avanços tecnológicos e mudanças estruturais importantes. Assim, é necessário que as pequenas empresas estejam prontas para receberem esses avanços, mudarem e se qualificarem. Entretanto isto apenas será possível mediante investimento nos colaboradores e na gestão. Vários problemas podem surgir por conta de uma má administração de pessoal, e segundo Negri e Kubota (2006) o setor de serviços é o que apresenta os menores salários, além dos empregos menos qualificados do mercado, refletindo na ineficiência dos empregadores quando o assunto é gestão de pessoas.

O tema tratado na pesquisa que originou este trabalho está relacionado à Gestão de Pessoas na pequena empresa prestadora de serviço, em que foi verificada certa carência de trabalhos com este enfoque. Com isto, a pesquisa se torna importante para o setor por analisar as principais práticas e dificuldades da Gestão de Pessoas em Pequenas Empresas Prestadoras de Serviço em funcionamento nos *shopping centers* da Região Metropolitana do Recife (RMR).

---

## 2 AS PEQUENAS EMPRESAS E SUAS PECULIARIDADES NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM SHOPPINGS

As micro e pequenas empresas representam 95% de todos os estabelecimentos, mas sua importância ultrapassa a abrangência quantitativa. O setor oferece outras contribuições, como: cumpre sua função social por absorver mão de obra gerando emprego e renda; desenvolve tecnologias e inovações em mercados específicos; facilita a dispersão da atividade manufatureira; diminui os desequilíbrios regionais; auxilia na formação de uma classe de empresários; estimula a competição e contribui para a pulverização do mercado. Contudo, a alta taxa de mortalidade deixa clara a necessidade de melhores instrumentos administrativos (DAY, 2000).

As próprias características de constituição das pequenas empresas possibilitam que sejam mais ágeis na tomada de decisão e podem obter uma boa competitividade a partir dos elementos internos, recursos e capacidades, em especial a flexibilidade e o design organizacional (ARAGÓN-SÁNCHEZ; SÁNCHEZ-MARÍN, 2005).

Segundo Ferreira *et al.* (2009) as pequenas empresas são de grande importância para a economia nacional, pois têm realizado significativas movimentações financeiras, como também empregam boa parte do capital humano do país. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2008) 97,6% das empresas que participam do setor de comércio e serviço são representadas por micro e pequenas empresas.

Nas pequenas empresas os aspectos pessoais do dirigente, como seus valores e ambições, são refletidos em seu estilo de administrar. Portanto, características positivas do empresário, como flexibilidade e rapidez nas decisões, podem ser a chave do sucesso. Enquanto as características negativas, como resistência a mudanças e conservadorismo, podem causar o fracasso de suas organizações (WHEELEN; HUNGER, 1993 citados por TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2010). E McCarthy (2003) complementa que os princípios, intuição, instinto e impulso do empresário na gestão de sua empresa também influenciam diretamente na sua forma de gerenciar a empresa.

Apesar das pequenas empresas serem responsáveis por gerar a maior parte dos empregos no país, há uma tendência delas utilizarem seus recursos de forma ineficaz. Isto acontece por diversos motivos, que vão desde a forma como o negócio surge até questões de capacidade empreendedora. Além disto, existem os problemas financeiros e com a gerência do capital humano que não é valorizada (PALMEIRA, 2008). Kim e Mauborgne (2005) acreditam que uma boa solução para as empresas seja conseguir atender a um nicho de mercado e, assim, não buscar medir forças com a concorrência, estabelecendo, então, uma nova visão estratégica, porque os mercados possuem espaços ainda pouco explorados, em que as pequenas empresas podem atuar com baixo custo e ocupar novos mercados.

Os *shoppings centers* oferecem segurança, conforto, clima controlado e entretenimento. Soares (2000) afirma que os *shoppings centers* apresentam várias características de um lar como conforto, segurança e hospitalidade apesar de ser um local público. A indústria dos *shoppings centers*, segundo Moreira (2006) tem tido grande crescimento e isto exige maior atenção à qualidade dos serviços prestados pois nem sempre é boa. Os *shoppings* são grandes geradores de empregos e recolhimento de impostos para o local onde estão instalados. Portanto, sua importância é tão grande que hoje não se concebe o comércio e serviço sem sua existência.

Os *shoppings centers* na visão de Taschner (2000) também conseguem alinhar novas dimensões ao consumo que são as opções de lazer, em local seguro e agradável, como ver um filme ou fazer uma refeição.

Segundo dados do *site* da Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE), em 2007/2008 eram 382 *shoppings* no Brasil, com 62.000 lojas, cerca de 2000 cinemas, um faturamento de 64.000 milhões de reais, gerando 695.000 empregos e um tráfego de 305 milhões de visitas por mês. Os *shoppings centers*, portanto representam novos espaços de consumo e de lazer, onde se manifestam vários tipos de atividades. Como é um lugar urbano de consumo, existe uma prática de gerar constante movimento, através das suas ofertas e dos seus incentivos para ações que devem seguir rotinas devidamente expressas pela administração do *shopping*. Com um *mix* variado, os *shoppings* atraem uma gama enorme de consumidores, que em grande parte vão às compras mesmo, mas 15% vão a passeio, 13% para fazer serviços, 11% para alimentação e 3% lazer.

Cleps (2005, p. 268) aponta os *shoppings centers* como “responsáveis pela formação de novas centralidades nas cidades”, porque utilizam grandes áreas para a sua instalação, criam uma nova centralidade nos locais onde são construídos, dinamizam o espaço ao seu redor, com novas formas comerciais e de serviços, além da atenção do poder público que melhora a infraestrutura necessária. Segundo o autor, 85% de tudo que é consumido no Brasil é consumido via os *shoppings*.

Prestar bons serviços é a essência do negócio que tem como foco os clientes (KOTLER, 2003). Segundo Fitzsimmons (2000) o processo de prestar serviços se confunde muitas vezes com o próprio serviço e isto deve ser bem entendido para que o serviço seja bem feito, pois nem sempre é algo tangível. Kotler e Armstrong (2003, p.204) afirmam que “serviço é um tipo de produto essencialmente intangível que consiste em atividades, benefícios ou satisfações oferecidas à venda e que não resultam na propriedade de algo”. Assim, Santana e Temoche (2006) defendem que para satisfazer o cliente é necessário ter uma profunda compreensão de suas necessidades e ter processos de trabalho que possam resolver essas necessidades.

---

O setor de serviços ou terciário abrange avanços tecnológicos e mudanças estruturais importantes. É necessário que as pequenas empresas estejam prontas para receberem esses avanços, para mudarem, se qualificarem, entretanto isto apenas será possível mediante investimento nos colaboradores (ALARCON, 2008).

A qualidade de um serviço está diretamente relacionada a duas dimensões: uma dimensão técnica, voltada aos resultados, ou ao que o cliente recebe da empresa; e outra dimensão funcional ou relacionada ao processo, que se refere ao modo como o serviço é realizado e a qualidade atingida na realização do serviço, que é transferida para o cliente, mas que depende diretamente de quem realizou o serviço (GRONROOS, 2003). Daí a importância dos funcionários e suas competências serem bem cuidadas, especialmente em empresas prestadoras de serviço.

Uma diferença básica entre a manufatura de bens e a prestação de serviços, segundo Villar *et al.* (2008), está no fato da manufatura de bens ser orientada para o produto enquanto a prestação de serviços é orientada para a ação. Segundo os autores os serviços são bens intangíveis, experiências vividas por cada cliente, enquanto que os produtos são bens tangíveis. Para a prestação de serviços também é necessário maior contato direto com o cliente, porque normalmente na manufatura de produtos não há interferência do cliente em sua produção, mas os serviços estão mais sujeitos às demandas do cliente, suas vontades e desejos.

Assim, os serviços são perecíveis e normalmente consumidos de imediato pelo cliente e por isso mesmo, cresce a importância do controle do processo de realização ou execução do serviço. Moreira (2006, p.22) lembra que “os serviços são altamente variáveis, pois dependem de quem os executa e de onde são prestados” e, portanto dependem muito dos funcionários que o prestam, sua agilidade e eficiência. Cita o instrumento de pesquisa de Zeithaml *et all.* (1990) que desenvolveram para medir a qualidade dos serviços em cinco dimensões: Confiabilidade, Presteza, Segurança, Empatia e Tangibilidade. O segredo de uma boa qualidade de serviço ocorre quando as percepções dos clientes superam suas expectativas, por haver relações diretas entre funcionários e consumidores.

### **3 A GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇO**

A função gerencial de gestão de pessoas, conforme Gil (2001) visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Wright e Carrig, citados por Lepak, Bartol e Erhardt (2005), afirmam que as práticas de Recursos Humanos (RH) podem ser transacionais, tradicionais ou mesmo transformacionais. As práticas transacionais estão diretamente relacionadas ao componente

administrativo do RH, como a administração de benefícios, a manutenção de registros e serviços administrativos prestados ao empregado. As práticas tradicionais são as que gerenciam os trabalhadores e sua relação com o contexto de trabalho visando oferecer sustentação para os processos organizacionais, como recrutamento, seleção, treinamento, compensação, avaliação de desempenho, dentre outros. E as práticas transformacionais de RH buscam contribuir para os objetivos organizacionais serem atingidos em nível estratégico como o planejamento estratégico, desenvolvimento organizacional e gestão do conhecimento.

Um sistema de Gestão de RH ou Gestão de Pessoas, na visão de Silva e Torres (2011), é basicamente formado por: práticas específicas de RH (recrutamento, seleção e avaliação de desempenho); políticas formais de RH que direcionam ou restringem o desenvolvimento das práticas; e, filosofias globais de RH que especificam os princípios norteadores das políticas e práticas de uma organização. Estes elementos são influenciados por vários fatores das próprias empresas como a tecnologia utilizada, sua estrutura, porte, ciclo de vida organizacional e estratégia de negócios utilizada. E também são influenciados por fatores do ambiente externo como aspectos legais, sociais e políticos, condições do mercado de trabalho, cultura nacional, dentre outros.

Os objetivos tanto organizacionais, quanto pessoais, são atingidos através da cooperação das pessoas que fazem parte da organização, de acordo com Freitag *et al.* (2009), citando Gil (2001). Cabe, então, a gestão de pessoas a tarefa de realizar o correto gerenciamento para o alcance dos objetivos. Oliveira (2010) alerta em suas pesquisas que, apesar dos avanços nesta área, ainda há muito que fazer para a gestão de pessoas ter o devido reconhecimento nas pequenas empresas, pois, dentre as quinze pequenas empresas pesquisadas por ele, doze não conheciam o conceito de gestão de pessoas.

Conforme Oliveira (2010), atualmente as empresas procuram melhorar a qualidade de seus serviços, a fim de concorrerem no mercado globalizado. Por isso é necessário que as pequenas empresas estejam atualizadas com os novos recursos tecnológicos e com as novas formas de gerenciamento empresarial. Esta não é uma tarefa simples, requer principalmente disposição de capital humano qualificado e um ambiente de trabalho com boas condições. O mercado também influencia e exige que as empresas estejam constantemente modificando suas estruturas e adaptando os processos de trabalho. Os investimentos nestas áreas contribuem com o desenvolvimento do capital intelectual e aprendizado organizacional, proporcionando mais eficiência nas atividades desenvolvidas e sobrevivência no mercado.

Contudo, isso nem sempre ocorre nas empresas de pequeno porte, comprometendo seus resultados, uma vez que não são realizados investimentos efetivos nas pessoas que delas participam, e outras vezes têm dificuldade em atrair e reter bons profissionais, devido à sua quase total ausência de práticas e políticas voltadas à gestão de pessoas (AMORIM, 2010).

---

Cada vez mais a área de gestão de pessoas está ligada à estratégia empresarial. Isto implica em um aumento da competitividade e da taxa de sobrevivências das empresas. Por isto, o número de pequenas empresas focando no melhoramento dos processos internos, buscando garantir mais qualidade para seus produtos e serviços, e estruturando as práticas de gestão de pessoas condizentes com a estratégia organizacional, vem aumentando significativamente nos últimos anos. A grande dificuldade das pequenas empresas então está na falta de conscientização de que a gestão de pessoas não é uma prática apenas das médias e grandes empresas, e que existe a possibilidade de se estruturar um RH que atenda às exigências atuais de mercado e contribuam para o crescimento da organização (MALTA, 2009).

#### **4 ASPECTOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE DOS DADOS**

A pesquisa que originou este trabalho pode ser considerada de caráter descritivo e exploratório, pois durante a fase em que o referencial teórico foi estabelecido, observou-se a carência de materiais com enfoque no assunto abordado, que relaciona gestão de pessoas nas pequenas empresas prestadoras de serviços em funcionamento nos *shoppings* da Região Metropolitana do Recife, em Pernambuco.

Através da entrevista para preenchimento do questionário elaborado para a pesquisa, os dados foram coletados junto aos proprietários, gestores ou funcionários das empresas pesquisadas. Conforme Gil (2001), ao se pesquisar um grupo, analisando e expondo suas características a pesquisa também pode ser classificada como descritiva.

O questionário utilizado possui 43 questões, em que 31 questões são de caráter fechado e 12 abertas, mais especificamente para a obtenção de explicações sobre alguns aspectos importantes para a pesquisa. As questões indagam sobre assuntos que estão diretamente relacionados à área de Recursos Humanos (RH) e Gestão de Pessoas, como também o perfil do pesquisado e o perfil da empresa.

Como critério de delimitação do campo de pesquisa foi utilizado os *shoppings* da RMR associados à Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE), por concentrarem um significativo número de empresas, do ramo de prestação de serviço, e em *shoppings* as pequenas empresas são mais estruturadas organizacionalmente.

Devido a grande quantidade de lojas existentes nos *shoppings* foi necessário delimitar o número de empresas prestadoras de serviço a serem pesquisadas, seguindo os critérios da pesquisa: ter no mínimo dois anos de funcionamento e atender ao conceito de serviço puro, que, segundo Dimária (2006), consiste em realizar um trabalho único e exclusivo, em que o resultado do processo de trabalho é o próprio trabalho e não há necessariamente um produto resultante.

Na RMR existem sete *shoppings* vinculados à ABRASCE. O total de empresas prestadoras de serviço, localizadas nos *Shoppings* pesquisados foi de 89, porém apenas 60 empresas estavam aptas a participarem da pesquisa o que corresponde a um total de 75,6%, e 29 não puderam ou não quiseram participar. A Tabela 1, a seguir, relaciona o número de *shoppings*, de lojas selecionadas e das lojas que participara da pesquisa.

TABELA 1 – RELAÇÃO DE *SHOPPINGS* E EMPRESAS SELECIONADAS.

ORDEM	SHOPPING	EMPRESAS SELECIONADAS	EMPRESAS VISITADAS
1	<i>Shopping Center Recife</i>	30	20
2	<i>Shopping Tacaruna</i>	15	11
3	<i>Shopping Boa Vista</i>	5	4
4	<i>Shopping Guararapes</i>	17	9
5	<i>Shopping Piazza</i>	11	8
6	<i>Shopping Costa Dourada</i>	9	7
7	<i>Shopping Paço Alfândega</i>	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>89</b>	<b>60</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Dentre as empresas selecionadas com base nos critérios da pesquisa, as únicas com menos de dois anos de funcionamento foram as que se localizavam no *shopping* Costa Dourada, pelo fato deste *shopping* existir a menos de três anos. Das 60 empresas, seis delas ultrapassaram o limite de pequena empresa e foram excluídas das análises.

#### 4.1 PERFIL DO RESPONDENTE DA PESQUISA

Na ocasião das entrevistas, procurou-se entrevistar os responsáveis pela empresa, ou algum gestor em posição de liderança. Quando o proprietário ou sócio não se encontrava, buscou-se entrevistar o funcionário que estivesse respondendo pela empresa no momento da pesquisa. Estes funcionários foram os que mais responderam ao questionário (59%), demonstrando que a maioria das empresas possui alguém de confiança para responder pela empresa na ausência do proprietário. Os gerentes entrevistados representaram 31% das empresas e as entrevistas com o proprietário/sócio somaram 6%.

Os principais motivos pelos quais os proprietários poucas vezes podiam responder ao questionário foram prioritariamente os seguintes: não estavam na empresa no momento da entrevista; afirmavam que não tinham tempo para responder à pesquisa ou estavam trabalhando em outra unidade da empresa.

Identificou-se que os proprietários das empresas prestadoras de serviço pesquisadas quase sempre desempenham trabalhos diversos, o que exige versatilidade e realização de



---

atividades externas para resolver uma gama de assuntos voltados à gestão da empresa. Como a maioria das empresas possui um número reduzido de funcionários e sua estrutura nem sempre é bem organizada, identificou-se também um pequeno número de funcionários na posição de supervisor ou subgerente (4%) nas empresas pesquisadas.

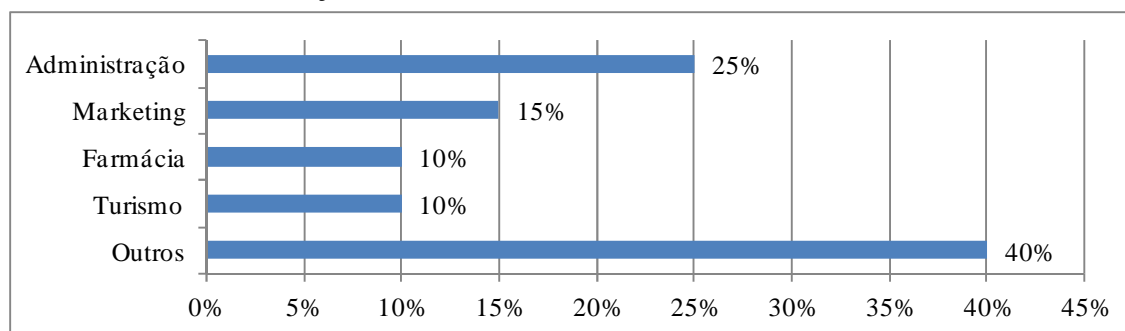
A pesquisa procurou saber a quanto tempo o entrevistado trabalhava na empresa e o maior percentual encontrado é o de funcionários com até um ano, que equivalem a 35% do total de entrevistados. Aqueles trabalhando de um a três anos representam 24%, os com mais de cinco anos totalizam 32% do total e a menor parte (15%) dos entrevistados trabalham há mais de dez anos na empresa.

Esses números demonstram que há uma relativa estabilidade dentre os funcionários das empresas prestadoras de serviço pesquisadas, pois 65% estão trabalhando há mais de um ano e destes, 41% há mais de três anos, o que é positivo para a área de gestão de pessoas que tem conseguido reter funcionários com bom desempenho, apesar de poder haver concorrência no próprio *shopping*.

Ainda buscando traçar o perfil dos respondentes, a pesquisa levantou a escolaridade do entrevistado, em que mais da metade dos entrevistados (57%) possuía ensino médio completo, o que pode ser considerado positivo pelo porte das empresas, já que nem sempre conseguem atrair pessoal qualificado e necessitam prepará-los para desempenharem funções mais específicas ou técnicas. Contudo, vale a pena salientar que 33% dos funcionários que responderam à pesquisa possuem nível superior, completo ou incompleto, o que foi de certa forma surpreendente para a equipe de pesquisa, pois pode ser considerado um excelente percentual de funcionários com melhor nível acadêmico, em virtude do porte e do pequeno número de funcionários das empresas pesquisadas. Ressalta-se, ainda, que em algumas empresas por serem muito pequenas, não se faz necessário um quadro de funcionários mais capacitado, pois os próprios donos respondem pela gestão e até desenvolvem atividades técnicas.

Como o questionário que serviu de base para a entrevista possuía a possibilidade de se entender e caracterizar algumas das respostas fechadas investigou-se as áreas de conhecimento dos entrevistados, em que 33% dos entrevistados possuíam curso superior ou estavam cursando. O gráfico 1 detalha os dados com a formação dos pesquisados.

GRÁFICO 1 – FORMAÇÃO DOS ENTREVISTADOS: CURSO SUPERIOR



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

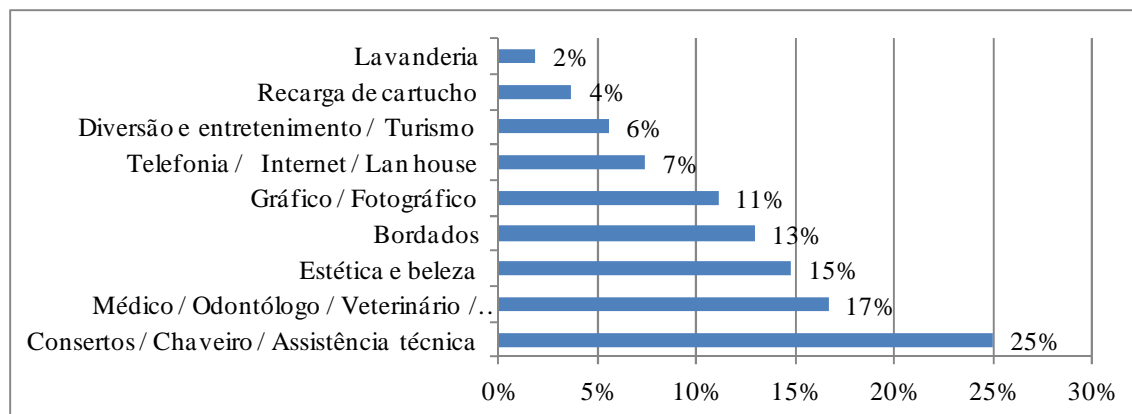
#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS PESQUISADAS

Para traçar o perfil das empresas pesquisadas, várias questões foram analisadas. Inicialmente foi levantado se a empresa era a única do proprietário ou se seria uma filial, ou franquia. No andamento da pesquisa, observou-se que muitas empresas estavam presentes em praticamente todos os *shoppings* da RMR, o que foi comprovado na análise dos dados, pois a maioria das empresas pesquisadas era filial (57%). Assim, levando em consideração que 30% das empresas visitadas eram matriz, o total de empresas do tipo franquia era apenas 13%.

Apesar de a pesquisa ser direcionada para pequenas empresas prestadoras de serviço, foi constatado que 61% delas também comercializam produtos, geralmente ligados ao serviço prestado. Uma vez que se tem o espaço físico aonde os clientes vão para solicitar um determinado serviço, é muito vantajoso agregar a este espaço outros atrativos em produtos (complementares ou não), que contribuem para os lucros da empresa e também garantem maior satisfação do cliente. Ainda, assim, as demais 37% das empresas pesquisadas possuem apenas atividades de prestação de serviços.

Do total de lojas pesquisadas, constatou-se que os serviços de consertos, chaveiro e assistência técnica foram os que mais existiam nos *shoppings*, representando 25% das empresas. Os Serviços ligados à saúde (médico, odontológico e de manipulação de medicamento) constituem o segundo grupo de empresas prestadoras de serviço mais encontrado (17%). Os serviços de Estética e Beleza também tiveram representatividade dentre as 54 empresas pesquisadas, com 15% trabalhando neste segmento. Já as empresas de bordados estão presentes em todos os *shoppings*, formando 13% das empresas, seguido por serviços gráficos e fotográficos (11%), os demais estão no gráfico 2.

GRÁFICO 2 – TIPOS DE SERVIÇOS PRESTADOS



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A maioria das empresas (64%) está em funcionamento há mais de cinco anos, nos seus respectivos *shoppings*. As que funcionam entre cinco e dez anos somam 34% e as que estão funcionando há mais de dez anos até vinte são 30% do total de empresas. Ainda para caracterizar as empresas pesquisadas, buscou-se saber se elas possuíam um único proprietário ou sócios. As respostas levaram à conclusão de que a maior parte (61%) não possui sócios, ou seja, são empresas cujo proprietário é individual e as gerenciam diretamente.

A maior parte dos sócios (61%) participa ativamente da administração geral da empresa. Do total de 34 sócios, foram encontrados 21% ligados ao setor financeiro e contábil; e 18% com foco em *Marketing* e no setor comercial.

#### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE RH NAS EMPRESAS PESQUISADAS

Após a caracterização da empresa, a pesquisa passou a levantar inicialmente a existência de uma unidade específica na área de RH ou Gestão de Pessoas, pois as pequenas empresas geralmente não possuem área de Gestão de Pessoas estruturada, sendo esta atividade de responsabilidade dos proprietários, ou quando a empresa já possui alguma estrutura em termos de gestão administrativa, por exemplo, esta unidade faz as atividades de RH.

Sendo assim, pode-se constatar que 50% ou 27 empresas prestadoras de serviço dos *shoppings* pesquisados não possuem setor de RH e, provavelmente, não realizam todas as atividades voltadas para a gestão de pessoas, 10% não responderam o que provavelmente significa que essas empresas também não têm RH estruturado.

Apenas 41% de empresas afirmaram ter a área de RH estruturada, destas 13% utilizam uma empresa terceirizada para realizar as atividades da área de RH, em especial a parte burocrática da folha de pagamento e impostos. Assim, 28% afirmaram que têm a área de RH

estruturada na própria empresa. Destas, 8% centralizam as atividades de RH na matriz e as demais nas unidades pesquisadas (20%).

Como a maior parte das empresas não possuíam RH buscou-se saber quem realiza as atividades de RH nessas empresas. Das empresas pesquisadas 56% o proprietário é quem realiza as atividades de RH e em 19% são os gerentes; 15% não possuem RH estruturado, quem realiza suas atividades é o contador, em 4% o psicólogo e 7% não responderam a esta questão.

Como se pode notar, as pequenas empresas pesquisadas em sua maioria ainda precisam desenvolver a cultura de trabalhar as pessoas em relação à sua gestão, levando em conta que são elas que executam os serviços e no caso de prestadoras de serviço a participação, competências, comprometimento e atendimento direto aos clientes é fundamental. Contudo, 41% já demonstraram que estão praticando uma gestão de pessoas, se constitui em um índice bem interessante, pelo porte das empresas, demonstrando que para esse grupo de empresas já ocorre uma nova forma de gerir pessoas e que isto é resultado da consciência dos empresários sobre a importância das atividades da área para seus resultados organizacionais.

#### 4.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

A própria gestão é responsável pelo recrutamento/seleção dos funcionários em 83% das empresas, mas, não necessariamente, é feito pelo setor de RH, já que a maioria das empresas não tem o setor instalado na empresa. Nas demais empresas, o recrutamento e a seleção são realizados por empresas terceirizadas (9%) e 8% na matriz.

Buscou-se entender como era realizado o recrutamento/seleção dos funcionários das pequenas empresas prestadoras de serviço pesquisadas e se observou que a grande maioria usa como principal forma a Indicação de candidatos (87%).

Outras formas de recrutar/selecionar desenvolvidas pelas empresas pesquisadas foi o uso de anúncios em jornais e revistas (18,5%) e em *sites* de vagas de emprego (15%). Outros meios de recrutamento e seleção foram encontrados em 3% das empresas: uso da associação dos lojistas, cartazes na loja e no *shopping*.

Com relação às técnicas utilizadas pelas empresas para selecionar os melhores candidatos, destacaram-se as entrevistas e as análises de currículos, embora algumas usem testes técnicos.

Neste aspecto não houve qualquer surpresa nos dados coletados, pois as entrevistas são as técnicas de seleção para emprego mais utilizadas pela grande maioria das organizações, independente do ramo de atividade, seguido da análise de currículos.

O uso de algum tipo de teste também seria esperado, pois os serviços exigem determinadas competências dos funcionários, algumas bastante técnicas como no caso dos

---

laboratórios, consertos, cabeleireiros, etc. Foi interessante constar que os proprietários das empresas têm como política de gestão de pessoas a contratação de funcionários que tenham pelo menos o segundo grau, porque de certo modo, eles precisam atender às demandas dos clientes, que normalmente são variadas e específicas, o que exige um mínimo de discernimento.

#### 4.5 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Os entrevistados foram perguntados sobre a rotatividade de funcionários, por ser um dado importante que influencia na gestão de pessoas e organizacional. 75% das empresas visitadas responderam que não possuem alta rotatividade de funcionários, inclusive muitos deles estão na empresa desde sua inauguração, talvez porque os proprietários conheçam bem seus funcionários individualmente e assim, adquiram maior confiança e credibilidade.

Para 25% das empresas há rotatividade de pessoal por diversos aspectos e a maior parte apontou como a principal razão a falta de adaptação dos funcionários (8%) às atividades e rotinas da empresa. A desmotivação e a insatisfação foram outros motivos apresentados e falta de qualificação por parte dos funcionários também, bem como, a falta de desejo em continuar na empresa, pela remuneração ou horário de trabalho, que é extenso na área de comércio, em especial em *shopping* e este é um fator significativo no aumento da rotatividade de pessoal pela insatisfação e desmotivação que pode gerar, na visão dos pesquisados.

A rotatividade de funcionários em pequenas empresas normalmente é elevada, o que surpreendeu aos pesquisadores que a maioria afirmasse não ter praticamente rotatividade a cada ano de trabalho. Fazendo uma reflexão quanto a isto, como a principal forma de recrutamento e seleção é a indicação por parte de colegas e pessoas da rede de relacionamento do proprietário da empresa, esta pode ser a grande razão para a baixa rotatividade.

A indicação de candidatos ao emprego normalmente só é feita para pessoas que se conhece bem o perfil não só profissional, mas também pessoal, uma vez que a pessoa que indica se sente também responsável pelo candidato. As qualidades pessoais e competências profissionais do indicado são cuidadosamente analisadas e repassadas ao responsável pelo processo de recrutamento e seleção, o que ajuda significativamente na escolha. Assim, isto reflete no desempenho do novo funcionário, além de que ele sofre certo controle por quem o indicou durante suas atividades, em relação à sua postura, comportamentos e decisões no dia a dia de trabalho.

#### 4.6 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A pesquisa também contemplou questões sobre a oferta de algum tipo de qualificação dos funcionários para que o trabalho possa ser desenvolvido de forma cada vez mais eficiente, partindo do pressuposto de que o funcionário melhora seu desempenho a partir da aquisição de novas competências.

Um total de 28% das empresas afirmou não oferecer nenhum tipo de investimento na qualificação dos funcionários e 68% das empresas que afirmaram que investiam na qualificação dos funcionários. A primeira vista seria um número surpreendente que a maioria das pequenas empresas pesquisadas estivesse proporcionando treinamento e capacitação aos seus funcionários. Porém, no decorrer das entrevistas foi possível concluir que os poucos cursos de qualificação oferecidos eram ofertados pela administração dos *shoppings* nos quais as empresas estão instaladas e não havia nada que as próprias empresas promovessem. Apenas uma empresa realmente investe na qualificação dos seus funcionários, tendo oferecido treinamento na área de atendimento e técnica.

Assim, foi identificado que a área de treinamento não é efetivamente desenvolvida nas empresas, mas informalmente o proprietário repassa aos funcionários como deseja que o trabalho seja desenvolvido e acompanha de perto o serviço, em especial dos novos funcionários.

Em relação ao desenvolvimento dos funcionários na empresa, foi possível observar que nas pequenas empresas pesquisadas as decisões são tomadas em geral pelos seus proprietários, até mesmo no que diz respeito a aspectos meramente técnicos, pois eles desenvolvem atividades diversas, desde o atendimento ao cliente, até à execução dos serviços, especialmente nas menores empresas pesquisadas. Na media que a empresa vai se estabelecendo, adquirindo mais clientes, os proprietários passam a assumir mais diretamente as atividades de gestão, incluindo a escolha de novos fornecedores, as compras, pagamentos diversos e atendimento específicos.

A pesquisa procurou saber se os funcionários são avaliados em relação ao seu desempenho nas suas funções e como isto ocorre. 26% dos entrevistados afirmou que não há nenhum tipo de avaliação estruturada para os funcionários na empresa. Este percentual foi considerado baixo, porque em pequenas empresas geralmente não há processos de avaliação estruturados.

Uma reunião periódica com os funcionários foi o método de avaliação de desempenho dos funcionários mais comum entre as empresas visitadas (43%). A frequência com que essas reuniões acontecem varia de acordo com cada empresa, mas é feita uma ou duas vezes ao ano. Nesta ocasião o proprietário e o responsável direto do funcionário conversam com ele sobre seus pontos fortes e as falhas mais frequentes no seu trabalho, com vistas a melhorias.

---

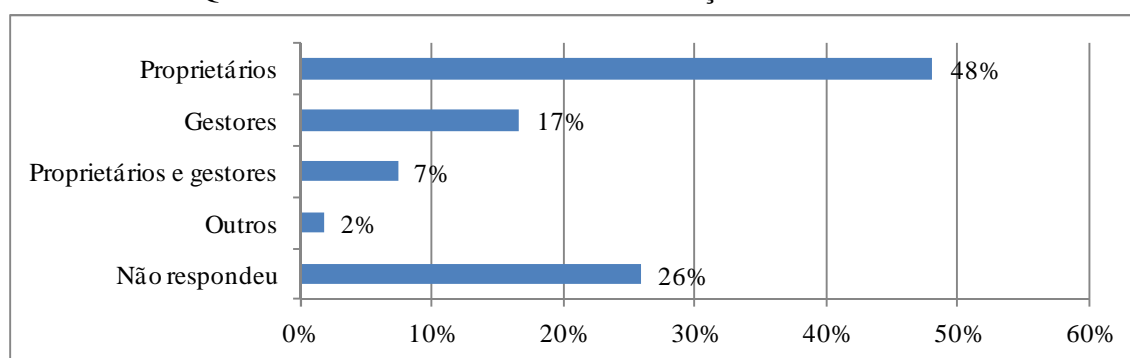
<sup>176</sup> Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 6, n. 2, p. 163-184, jul./dez. 2012.

---

Em 31% das empresas ocorre uma avaliação de desempenho diretamente com o supervisor ou gerente, utilizando-se questionários, o que foi interessante de ser identificado porque as empresas de pequeno porte normalmente fazem avaliações apenas informais. Este índice foi considerado elevado pela equipe de pesquisa e corresponde às empresas que têm maior número de funcionários e filiais.

Em relação às promoções dos funcionários, 48% dos entrevistados responderam que quem decide sobre as promoções são os proprietários seguidos dos gerentes, nas empresas maiores, conforme gráfico abaixo.

GRÁFICO 3 – QUEM DECIDE SOBRE AS PROMOÇÕES



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Em relação ao que proporciona o desenvolvimento dos funcionários e crescimento na carreira, grande parte não respondeu ou respondeu que não ocorre, porque só tem um ou dois funcionários que fazem praticamente todo o serviço. Os que fazem, afirmaram que se baseiam no tempo de empresa como primeiro critério para promoção, seguido do bom comportamento, e resultados do trabalho sem erros. Para informarem aos funcionários sobre avaliações e promoções, são feitas reuniões e entrevistas com os funcionários para tratar especificamente do assunto, embora ocorram de forma esporádica.

#### 4.7 CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS OFERECIDOS AOS FUNCIONÁRIOS

Na pesquisa foi questionado se as empresas participam de alguma pesquisa salarial para subsidiar a política de cargos, salários e remuneração. Entre as empresas que afirmaram fazer esta pesquisa a maior parte delas (57%) informou que faz esta consulta anualmente através da associação e 8% informaram fazer uma pesquisa semestral embora que informalmente, entre outras empresas e entre colegas proprietários de outras lojas. 24% das empresas não fazem nenhum tipo de pesquisa para remunerar seus funcionários, pois pagam basicamente o salário mínimo e comissões.

Em relação aos benefícios, quase todas as empresas oferecem apenas o que é obrigatório. Há ainda outros tipos de benefícios oferecidos por algumas empresas, porém com menor frequência, como: assistência médica (28%), assistência odontológica (24%), cesta básica (17%) e apenas uma das empresas oferece seguro de vida (2%).

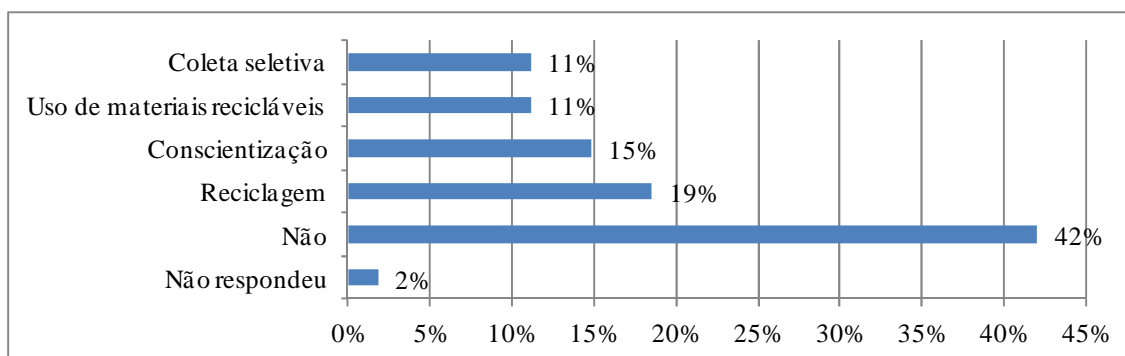
A grande maioria das empresas (87%) informou que não tem plano de carreira estruturado, por ter poucos funcionários, não ter cargos bem definidos, os funcionários serem antigos e gostarem da empresa, sendo, portanto de difícil substituição. Dentre as empresas que afirmaram ter planos de carreira, 7% responderam que o fazem por meio da avaliação do desempenho dos funcionários e 2% pelo tempo de serviço dos funcionários na empresa. Desta forma, a equipe de pesquisa entendeu que na verdade não há um plano de carreira estruturado nessas empresas, nem faixas salariais específicas, mas alguns cargos foram definidos, porque a empresa já tem um número maior de funcionários e consegue dividir atividades administrativas e técnicas, mas não há diferenciação de níveis.

#### 4.8 ATIVIDADES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E QUALIDADE DE VIDA

Os entrevistados foram questionados sobre a preocupação da empresa com o meio ambiente, responsabilidade social e qualidade de vida dos funcionários tendo em vista a grande importância do tema na atualidade.

Um grande percentual das empresas entrevistadas ainda não tem esse tipo de preocupação (44%) e não promove qualquer tipo de ação que contribua para a preservação do meio ambiente e responsabilidade social. Foi citada a conscientização dos funcionários e a reciclagem de materiais utilizados pela empresa como as principais atividades voltadas à preocupação com o meio ambiente. Também foi citada a coleta seletiva, mas por um pequeno número de empresas conforme gráfico abaixo.

GRÁFICO 4 – PROMOVE ALGUMA AÇÃO QUE CONTRIBUA COM A QUALIDADE DO MEIO AMBIENTE?



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.



---

Apesar de 15% dos entrevistados terem citado que fazem ações de conscientização não foram especificadas as formas dessas ações, sugerindo que é algo muito superficial e sem uma devida regularidade. Mas o uso de materiais recicláveis foi identificado para 11% das empresas, o que apesar de ser um pequeno percentual, já demonstra alguma preocupação específica.

A partir da pesquisa foi possível identificar que ainda é grande o número de empresas pesquisadas que não tem preocupação com a qualidade de vida dos funcionários, pois 41% dos respondentes afirmou não promover atividades relacionadas à segurança e melhoria da qualidade de vida dos funcionários. Apenas algumas orientações da brigada de incêndio, realizadas pela administração do *shopping* foram citadas.

## 5 CONCLUSÕES DO ESTUDO

Estudar a área de gestão de pessoas geralmente é instigante e difícil, pois principalmente quando se trata de pequenas empresas nem sempre elas estão abertas a divulgarem suas práticas e muito menos a reconhecerem que não têm conhecimento ou não realizam atividades específicas na área. Mas exatamente por isso é importante que se tente desvendar a gestão de pessoas em empresas de pequeno porte porque elas são a maioria de todas as empresas do nosso país e têm grande participação em nossa economia por gerarem emprego e renda para trabalhadores e empreendedores.

O presente trabalho teve como objetivo analisar as principais práticas e dificuldades da Gestão de Pessoas em Pequenas Empresas Prestadoras de Serviço em funcionamento nos *shopping centers* da Região Metropolitana do Recife (RMR). Escolheram-se as empresas em funcionamento nos *shoppings* porque isto facilita o acesso às mesmas, por estarem fisicamente em um mesmo local, além de se supor que são mais estruturadas porque a administração do *shopping* exige muitos compromissos e ações específicas que refletem na gestão organizacional de cada empresa que dele participa, porque na verdade, a maioria das empresas é locada, mas ao mesmo tempo é parceira do empreendimento *shopping*, uma vez que parte do faturamento é destinada à administradora que pode supervisionar diretamente cada loja. Além disso, há inúmeras exigências para abertura, manutenção, promoções e ações de cada uma das lojas do *shopping*, que seguem manuais de conduta, contratos e toda uma gama de legislação específica para este tipo de empreendimento.

Assim, a pesquisa buscou inicialmente traçar um panorama dos *shoppings* da RMR. Foi definido como critério de escolha os que participam da ABRASCE, que aglutina a maioria dos grandes *shoppings* em funcionamento no Brasil, e na área de pesquisa possui sete associados, os quais foram o lócus de trabalho. Vale a pena salientar que há uma tendência de

que os *shoppings* tendam cada vez mais a expandirem sua área destinada à prestação de serviços, além do comércio, pela busca de atender às necessidades diversas dos clientes em seu ambiente, incluindo também mais lazer e alimentação no mix de lojas que compõem cada empreendimento.

Em relação às práticas de Gestão de Pessoas, as empresas pesquisadas desenvolvem algumas práticas, embora que na maioria de forma simples e pelo próprio dono da empresa, como já era esperado por se tratarem de pequenas empresas, ainda carente de estudos aprofundados por sua dimensão e peculiaridades.

O recrutamento de novos funcionários é feito majoritariamente por indicação, o que ocorre também em empresas de outros segmentos que não o de serviços. A seleção é feita principalmente por entrevista e análise de currículo, como também já era esperado, predominantemente pelo proprietário, como também seria o normal em pequenas empresas, porque todas as decisões são tomadas prioritariamente pelos proprietários e empreendedores.

Não há plano de cargos, carreira e remuneração estruturado para a maioria das pequenas empresas prestadoras de serviço pesquisadas, mas mesmo assim, há baixa rotatividade de pessoal, com maioria dos funcionários trabalhando há vários anos. Esta foi uma constatação interessante, pois com salários baixos como o setor de serviços usualmente paga, poucos benefícios opcionais sendo oferecidos, horário de trabalho extenso e trabalho em finais de semana em muitos casos, não era esperado este baixo nível de rotatividade.

Contudo, como em empresas de pequeno porte a gestão é personalizada na figura do dono, que por sua vez passa a ter grande influência pessoal em todos os processos que acontecem na empresa, em especial nas prestadoras de serviços que necessita de muito mais envolvimento dos funcionários para a realização de seus objetivos, há predominância da informalidade das relações, em que os valores pessoais do dono são refletidos nas ações e decisões organizacionais.

Associado a isso, em empresas prestadoras de serviço o atendimento aos clientes é geralmente personalizado, sendo o empreendedor é uma pessoa criativa, de fácil comunicação e relacionamento e que busca atender bem aos anseios dos seus clientes. Assim, para conseguir atender aos seus objetivos, ele também se envolve direta e pessoalmente com seus funcionários, já que muitas vezes ele também realiza atividades técnicas na empresa.

A questão do desenvolvimento e avaliação dos funcionários é precária nas empresas pesquisadas, mas surpreendentemente o nível de qualificação identificado nos funcionários foi bom, com grande parte tendo graduação na área de Administração e gestão, muitos com segundo grau e uma minoria apenas com primeiro grau, mas grande experiência técnica.

Uma importante política de pessoal segundo os pesquisados é de só contratar funcionários que tenham pelo menos o segundo grau porque trabalhar em serviços exige discernimento, criatividade e entendimento dos anseios dos clientes, porque o seu “produto” é

---

muitas vezes intangível, sendo avaliado pela forma como é percebido pelo cliente em atendimento às suas expectativas.

Ações voltadas à responsabilidade social e qualidade de vida também não ocorrem na maioria das empresas pesquisadas, com algumas iniciativas voltadas apenas à reciclagem, conscientização e uso de materiais recicláveis.

Os principais problemas na área de gestão de pessoas indicados pelos participantes da pesquisa foram os já esperados quanto a questões de relacionamento interpessoais, falta de educação doméstica e profissionalismo por parte de alguns funcionários. Problemas que não são exclusivos de pequenas empresas, nem do setor de serviços, mas que talvez sejam intensificados nas pequenas empresas pela informalidade das relações e ausência de uma estrutura organizacional estabelecida.

Então, mesmo não tendo uma área de gestão de pessoas estruturada, a maioria das empresas pesquisadas tem conseguido gerir um grupo de pessoas que participa efetivamente das atividades da empresa, com bom nível de qualificação e que se mantém no emprego, provavelmente por atender tanto às expectativas pessoais como na realização de um trabalho que atende às expectativas dos clientes, por estarem prestando serviços, que são em grande parte intangíveis, e precisam simplesmente atender ao que o cliente espera receber pelo que contratou.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, T. N. G. F. Gestão de pessoas no agronegócio. In: Callado, A. A. C. (Org). **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS (ABRASCE). **Revista Shopping Centers**. São Paulo: ABRASCE, 2000.

\_\_\_\_\_. **Radiografia do Setor**. São Paulo: ABRASCE, 2006.

\_\_\_\_\_. **Revista Shopping Centers**. São Paulo: ABRASCE, 2007.

\_\_\_\_\_. **Portal do shopping**. Disponível em: <[www.portaldoshopping.com.br](http://www.portaldoshopping.com.br)> Acesso em 08 jun. 2011.

ALARCON, T. **Setor de serviços é o que mais gera empregos no País**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/setor-de-servicos-e-o-que-mais-gera-empregos-no-pais/12940/>> Acesso em 12 out. 2011.

ALMEIDA, V. T. de. **A Lei geral das micro e pequenas empresas: uma síntese das principais medidas aprovadas na lei complementar Nº 123/2006**. SEBRAE/RN, disponível em <http://www.sebrae.com.br/setor/servicos> Acesso em 03 de jul. 2011.

ARAGON-SANCHEZ, A.; SANCHEZ-MARIN, G. Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management**, 43(3): 287-308, 2005.

CLEPS, G. D. G. **Estratégias de reprodução do capital e as novas espacialidades urbanas: o comércio de auto-serviço em Uberlândia (MG)**. 2005. Tese (doutorado em Geografia). IGCE. UNESP. Rio Claro, 2005.

DAY, J. The value and importance of the small firm to the world economy. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 34, n.9/10, p. 1033. 2000.

FERREIRA, A.; PEREIRA, P. M.; TEODORO, P.; THIELMANN, R.; GIMENEZ, P. E. O. O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte. In: **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende: SEGeT, 2009. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2009.php?pag=72>> Acesso em: 23 jun. 2012.

FITZSIMMONS, James. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FREITAG, B. B.; GIRARDI, D. Consultoria interna de rh em uma empresa de pequeno porte. In: **XXXIII Encontro Anual da ANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Sistema de Contas Nacionais Brasil**. Séries Relatórios Metodológicos, n. 24. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

KIM; W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LEPAK, D.; BARTOL, K.; ERHARDT, N. A contingency framework for the delivery of HR practices. **Human Resource Management Review**, v.15, n.2, p.139-159. June. 2005.

MACHADO, H. V. (org.) **Causas de mortalidade de pequenas empresas: coletânea de estudos**. Maringá: EDUEM, 2007.

MALTA, S. Micro e pequenas empresas investem em gestão com pessoas. In: **Informativo da ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS**. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <[www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user\\_upload/.../BC\\_05\\_10\\_08.pdf](http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/.../BC_05_10_08.pdf)> Acesso em 13 jun. 2012.

McCARTHY, B. Strategy is personality-driven, strategy is crisis-driven: insights from entrepreneurial firms. **Management Decision**, v. 41, n. 4, p. 327-339, 2003.

---

MOREIRA, B. B. **Avaliação da qualidade percebida dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers**: estudo empírico na cidade do Rio de Janeiro. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia. Faculdade de Economia e Finanças – IBMEC, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <[http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM\\_biancamoreira\\_jul.pdf](http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM_biancamoreira_jul.pdf)> Acesso em 10 jun. 2012.

NEGRI, J. A. de; KUBOTA, L. (orgs). **Estrutura e Dinâmica do setor de serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006.

OLIVEIRA, J. F. de. A influência da área de RH na produtividade das pequenas empresas. In: **XVIII SEMEAD**. Seminários de Administração. São Paulo: USP, 2010.

OLIVO, Silvio. **Como entender o mundo dos negócios: o empreendedor, a empresa, o mercado**. 2. Ed. Brasília: SEBRAE, 2003.

PALMEIRA, M. Recursos humanos em pequenas empresas. In: **Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração - ANGRAD**, Produção Técnica, maio, 2008. Disponível em: <[http://www.angrad.org.br/area\\_cientifica/artigos/recursos\\_humanos\\_em\\_pequenas\\_empresa\\_s/687/](http://www.angrad.org.br/area_cientifica/artigos/recursos_humanos_em_pequenas_empresa_s/687/)> Acesso em: 12 jun. 2012.

SANTANA, F. C. de; TEMOCHE, M. D. R. Qualidade no serviço como diferencial: avaliação da satisfação dos clientes externos da cg motos – cg/pb. In: **Revista Eletrônica Qualit@s**, v. 6, n. 2, 2006.

SILVA, C. L. O.; TORRES, L. M. Gestão de Recursos Humanos: Ser ou Não Ser Estratégica, Eis uma Questão Discursiva. In: **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Anais III EnGPR 2011, João Pessoa: EnGPR, 2011. CD-ROM.

SOARES, L. A. Entre a “casa” e a “rua”: revisitando o espaço shopping center no Brasil. In: **XXIV Encontro Anual da ANPAD**. Florianópolis: ANPAD, 2000. CD-ROM.

TASCHNER, G. B. Lazer, cultura e consumo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n.4, p. 38-47, out./dez. 2000. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/1002.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2006.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Mapa do processo de criação de estratégias das pequenas empresas de base tecnológica. In: **XXXIV Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. CD-ROM.

VILLAR, A. de M.; SILVA, L. M. F.; NÓBREGA, M. M. **Planejamento, programação e controle da produção**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2008.

VILLAYERDE, João. **Serviços já empregam 13 milhões**. In: Valor Econômico. São Paulo, 08/02/2010. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/003/00301009.jsp>? Acesso em 30 de agosto de 2010.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service** – balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

#### **ABSTRACT**

The present descriptive and exploratory research aims to analyze the main practices and difficulties of Personnel Management Small Business Service Providers operating in shopping centers in the Metropolitan Region of Recife (RMR). For data collection was developed a questionnaire and through the interview was applied directly to businesses owner or employees. It was found that most small businesses surveyed don't have the area of the Personnel Management, because they are small businesses of the shops and service, managed by their owners and don't have partners (61%), and many businesses to have until three employees with a predominance of women; seeking people with minimum qualification of the second degree; there is a low turnover, they are businesses of the primarily repairs, locksmith and technical assistance (25%), and most of the businesses working for more than five years.

**KEY WORDS:** Personnel Management, Small Business, Shopping Center, Business Service Providers, practices and difficulties in management.