



**cadernos de
graduação**

ciências humanas e sociais

V.9 • N.2 • Edição - 2025.2

ISSN IMPRESSO 1980-1785

ISSN ELETRÔNICO 2316-3143

DOI: 10.17564/2316-3143.2025v9n2p41-56

OTIMIZAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL POR MEIO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Optimizing Organizational Performance
through Strategic Human Resource
Management in Micro and Small Enterprises

Gleyse dos Santos Pinheiro¹
gleyse-santos@souunit.com.br

Laiane Santos Sousa²
laiane.sousa@souunit.com.br

Luiz Felipe Torres Soares Silva³
luis.torres@souunit.com.br

Pérola Maria de Lima e Lima Santos⁴
perola.maria@souunit.com.br

Sylvia Oliveira Chagas⁵
sylvia.oliveira@souunit.com.br

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência da gestão estratégica de pessoas no desempenho organizacional de micro e pequenas empresas (MPE). Considerando os desafios enfrentados por essas organizações como a escassez de recursos, a informalidade e a elevada rotatividade de colaboradores a pesquisa busca compreender de que forma práticas estratégicas de gestão de pessoas podem contribuir para a sustentabilidade e o crescimento das MPE. Para tanto, adotou-se uma abordagem metodológica de natureza aplicada, por meio de estudo de caso múltiplo em quatro empresas do município de Aracaju/SE. Os dados foram coletados por entrevistas semiestruturadas e tratados com técnicas de análise de conteúdo. Os resultados revelaram que, embora operem com limitações orçamentárias e estruturais, as empresas analisadas demonstram esforços consistentes em integrar o planejamento estratégico à gestão de pessoas. Foram identificadas práticas como capacitação contínua, reconhecimento profissional, comunicação de valores institucionais e incentivo ao engajamento das equipes. Tais ações têm contribuído para a redução da rotatividade, fortalecimento da cultura organizacional e melhoria no desempenho empresarial. Conclui-se que a gestão estratégica de pessoas constitui-se como um fator essencial para a competitividade e a sustentabilidade das MPEs, representando um diferencial relevante mesmo em ambientes empresariais de pequeno porte.

PALAVRAS-CHAVE

Desempenho Organizacional. Gestão Estratégica de Pessoas. Micro e Pequenas Empresas. Retenção de Talentos. Sustentabilidade Organizacional.

ABSTRACT

This study aims to analyze how strategic people management can contribute to optimizing organizational performance in micro and small enterprises (MSEs). The research was developed through a multiple case study with a qualitative and applied approach, involving four MSEs located in Aracaju, Brazil, operating in the sectors of beauty, real estate, aquaculture, and vehicle rental. Data collection was conducted through semi-structured interviews and analyzed using content analysis techniques. The specific objectives were: to identify the main challenges faced by MSEs in people management; to investigate strategic practices that contribute to improving organizational performance; and to evaluate the relationship between talent retention and organizational sustainability. The results showed that, despite structural and financial limitations, the companies surveyed recognize the importance of aligning strategic planning with people management as an essential factor for business sustainability. The main challenges identified were the difficulty in retaining talent, maintaining employee engagement, and consolidating a strong organizational culture. On the other hand, practices such as performance bonuses, professional recognition, continuous training, participatory leadership, and clear communication of the organizational mission proved effective in enhancing performan-

ce and strengthening the employee-company bond. The empirical analysis, supported by the theoretical framework, confirmed that strategic people management, even in small business environments, is a competitive advantage capable of positively impacting organizational results and promoting long-term stability.

KEYWORDS

Organizational performance; Organizational sustainability; strategic people management; talent retention; micro and small enterprises.

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPE) exercem papel fundamental no desenvolvimento econômico global, destacando-se como importantes fontes de geração de empregos, inovação e competitividade em diversos setores. Caracterizam-se por sua flexibilidade operacional e elevada capacidade de adaptação, atributos que lhes conferem vantagens estratégicas em mercados dinâmicos. No entanto, tais organizações enfrentam desafios relevantes, especialmente no que tange à gestão de pessoas. A escassez de recursos financeiros, a informalidade nas relações de trabalho e a alta rotatividade de colaboradores configuram-se como entraves significativos à sua sustentabilidade e ao seu crescimento (Pimentel, 2020; Ribeiro; Santos, 2022).

Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas se apresenta como um fator determinante para o êxito das MPE, pois tem como propósito alinhar os objetivos organizacionais aos interesses dos colaboradores. Tal alinhamento favorece a criação de um ambiente de trabalho mais engajador, motivador e produtivo. Práticas eficazes de gestão de pessoas podem potencializar a retenção de talentos, o desenvolvimento de competências e a elevação do desempenho organizacional, tornando-se um diferencial competitivo para essas empresas (Santos *et al.*, 2023; Braga *et al.*, 2020).

Este estudo, considerando os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no campo da gestão de pessoas, tem como objetivo geral analisar o impacto da gestão estratégica de pessoas no desempenho organizacional de MPE. Os objetivos específicos são: identificar os principais desafios enfrentados pelas MPE na gestão de pessoas; investigar práticas estratégicas de gestão de pessoas que possam contribuir para a melhoria do desempenho organizacional; e avaliar a relação entre a retenção de talentos e a sustentabilidade dessas organizações.

Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para o avanço do conhecimento na área de gestão de pessoas, possibilitando a formulação de um modelo estratégico alinhado às particularidades das MPE. Ademais, a investigação visa fomentar o debate acadêmico sobre a valorização do capital humano como elemento essencial para o sucesso e a sustentabilidade dessas empresas, cuja relevância é crescente no cenário econômico global (Santos *et al.*, 2023).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O planejamento estratégico constitui uma ferramenta essencial para a sustentabilidade das micro e pequenas empresas (MPE), sobretudo em contextos marcados pela alta competitividade e volatilidade. Essa prática possibilita às organizações desenvolverem uma visão clara de seus objetivos, recursos e capacidades, direcionando seus esforços para o alcance de metas de longo prazo. Segundo Silva e Vasconcelos (2022), o planejamento estratégico atua como um guia na tomada de decisões e contribui para o fortalecimento do posicionamento competitivo das MPE. Apesar de sua relevância, muitas MPE ainda não adotam o planejamento estratégico de forma eficaz.

Frequentemente, os empreendedores concentram-se nas atividades operacionais do cotidiano, negligenciando a formulação de estratégias de médio e longo prazo que poderiam gerar vantagens competitivas. Pereira et al. (2023) indicam que essa lacuna decorre, em parte, da ausência de formação específica dos gestores em administração ou gestão estratégica. A inexistência de um planejamento estruturado compromete a alocação eficiente de recursos, ocasionando perda de oportunidades e vulnerabilidade frente às crises econômicas ou mudanças no comportamento do consumidor.

Barreto e Souza (2021) destacam que as MPE familiares enfrentam desafios adicionais relacionados à gestão emocional, em que decisões são frequentemente influenciadas por relações pessoais e tradições, em detrimento da racionalidade empresarial. Em contrapartida, quando devidamente implementado, o planejamento estratégico permite a antecipação de cenários, a identificação de riscos e oportunidades, bem como a definição clara de objetivos e indicadores de desempenho.

No contexto das MPE, o planejamento estratégico deve ser adaptado à realidade do negócio, utilizando ferramentas acessíveis e eficazes, como a análise SWOT, o *balanced scorecard* e o planejamento por objetivos (DPO). A participação dos colaboradores nesse processo é fundamental, pois promove o engajamento e favorece a construção de uma cultura organizacional alinhada aos propósitos da empresa. Ferreira e Lima (2022) argumentam que o envolvimento dos funcionários no planejamento estratégico gera senso de pertencimento e compromisso com os resultados.

Ademais, é imprescindível que o planejamento estratégico esteja articulado com as demais áreas da gestão, como finanças, marketing, produção e, especialmente, gestão de pessoas. O alinhamento entre a estratégia empresarial e a gestão de talentos é determinante para a execução eficaz do planejamento. Métodos ágeis e visuais, como o modelo Canvas, também podem ser utilizados para facilitar a compreensão e a execução da estratégia, mesmo por gestores com pouca experiência.

Por fim, o planejamento estratégico deve ser concebido como um processo contínuo, com revisões periódicas de metas e monitoramento de resultados, garantindo a adaptabilidade do negócio às transformações do mercado. Essa prática constante fortalece uma cultura de inovação e aprendizado, imprescindível para a competitividade e perenidade das MPE.

2.2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO FATOR DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A gestão de pessoas evoluiu significativamente, passando de uma função operacional para um componente estratégico das organizações. Esse avanço é particularmente relevante para as MPE, que, apesar de seus recursos limitados, podem obter alto desempenho ao investir estrategicamente em seu capital humano (Matos *et al.*, 2021).

A gestão estratégica de pessoas consiste em alinhar as práticas de recursos humanos – como recrutamento, seleção, treinamento, avaliação e retenção – aos objetivos organizacionais. Essa integração estimula uma cultura voltada para resultados, inovação e aprendizado contínuo. Segundo Costa e Oliveira (2022), empresas que adotam práticas modernas de gestão de pessoas apresentam maior produtividade, clima organizacional mais positivo, menor rotatividade e, conseqüentemente, maior competitividade.

Nas MPE, essa abordagem pode representar uma importante vantagem competitiva. A menor burocracia e maior flexibilidade permitem adaptações ágeis e relações mais próximas com os colaboradores. Um dos principais desafios, no entanto, é a retenção de talentos, comumente prejudicada por remunerações menos atrativas e oportunidades limitadas de crescimento.

Ainda assim, estudos revelam que fatores como reconhecimento, sentido no trabalho, autonomia e um ambiente organizacional saudável têm papel relevante na permanência dos colaboradores (Ribeiro; Santos, 2022). Por isso, torna-se essencial que os gestores elaborem estratégias voltadas ao engajamento e à valorização profissional. Programas de desenvolvimento, mesmo que de baixo custo, como cursos online, mentorias internas e feedbacks frequentes, podem ser altamente eficazes.

A cultura organizacional também exerce papel central no desempenho das MPE. Uma cultura baseada na confiança, respeito e transparência fortalece a comunicação e o comprometimento. Práticas como alinhamentos regulares, celebração de conquistas e inclusão nas decisões contribuem para o senso de pertencimento (Silva; Andrade; Batista, 2023).

Outro aspecto relevante é a gestão por competências. Identificar e desenvolver as competências essenciais ao negócio amplia a performance individual e coletiva, fortalecendo a inovação. A liderança, por sua vez, desempenha papel fundamental: líderes acessíveis, inspiradores e participativos promovem um ambiente positivo e de alto desempenho. Santos *et al.* (2023) apontam a liderança participativa como fator-chave para a retenção de talentos e o fortalecimento cultural.

Por fim, destaca-se a necessidade de formalização das práticas de gestão de pessoas. Processos informais podem comprometer a equidade e a eficácia. Políticas padronizadas e indicadores de desempenho contribuem para a profissionalização da gestão, mesmo em empresas de pequeno porte.

2.3 A INTEGRAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A OTIMIZAÇÃO DO DESEMPENHO EM MPES

A integração entre a gestão estratégica de pessoas e o planejamento estratégico constitui um diferencial competitivo para MPE que buscam otimizar seu desempenho. Essa articulação assegura que as práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas às metas organizacionais, promovendo a sinergia entre estratégia e execução (Cardoso; Almeida, 2023).

Ao incorporar a gestão de pessoas ao processo estratégico, os colaboradores deixam de ser meros executores para se tornarem protagonistas dos resultados. Esse alinhamento permite a definição de metas coerentes com as competências da equipe, elevando a probabilidade de êxito. Moura e Borges (2022) afirmam que o envolvimento das equipes desde a formulação estratégica até a execução gera engajamento, reduz resistências e fortalece o comprometimento.

Essa integração facilita ainda o mapeamento de competências críticas, orientando o recrutamento, treinamento e desenvolvimento com base nas reais demandas do negócio. Assim, as MPE elevam sua capacidade de inovação, flexibilidade e produtividade.

A avaliação de desempenho também deve estar vinculada aos objetivos estratégicos. Indicadores claros e metas específicas permitem monitorar o progresso individual e coletivo, além de subsidiar decisões sobre reconhecimento, promoção e desenvolvimento de talentos. Ferramentas simples, como planos de ação por setor, reuniões de acompanhamento e KPI, podem ser altamente eficazes, desde que aplicadas com consistência e clareza.

Santos *et al.* (2023) argumentam que empresas que alinham gestão de pessoas à estratégia respondem com maior agilidade às mudanças do mercado, pois contam com equipes mais capacitadas, motivadas e conscientes de seu papel.

A liderança tem papel decisivo nesse processo. Líderes que compreendem a estratégia organizacional e conseguem desdobrá-la de forma clara têm maior efetividade na mobilização de suas equipes. A transparência e a comunicação são fundamentais para consolidar esse alinhamento.

Em muitos casos, MPE contam com consultorias especializadas para facilitar esse processo de integração. Tais serviços oferecem capacitação e metodologias adaptadas às especificidades do negócio. Aragão *et al.* (2023) enfatizam a importância desse apoio, especialmente em momentos de transição ou crescimento.

Finalmente, a integração entre planejamento estratégico e gestão de pessoas deve ser uma prática contínua, institucionalizada na cultura organizacional. MPE que internalizam essa lógica tendem a ser mais resilientes, inovadoras e sustentáveis.

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, de caráter aplicado, com delineamento descritivo e exploratório. A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela natureza do problema de pesquisa, que requer a compreensão aprofundada de fenômenos subjetivos e contextuais, tais como as práticas de

gestão estratégica de pessoas e sua influência no desempenho organizacional de micro e pequenas empresas (MPE). Essa abordagem permite captar percepções, sentidos e significados atribuídos pelos sujeitos às práticas organizacionais, oferecendo uma visão rica e contextualizada do objeto de estudo.

O método de pesquisa adotado foi o estudo de casos múltiplos, conforme proposto por Yin (2015), permitindo a análise comparativa e aprofundada de diferentes contextos organizacionais. Essa estratégia metodológica é especialmente adequada quando se busca investigar fenômenos complexos em seu ambiente natural, considerando múltiplas fontes de evidência. A opção por casos múltiplos – em vez de um único estudo de caso – visa aumentar a robustez analítica e a validade externa da pesquisa, favorecendo a generalização analítica dos resultados.

As unidades de análise foram quatro micros e pequenas empresas localizadas no município de Aracaju, estado de Sergipe. A seleção dessas empresas deu-se por conveniência e intencionalidade, com base em critérios de acessibilidade aos participantes, diversidade setorial e disponibilidade para participação na pesquisa. As organizações pertencem a setores distintos, o que possibilita uma análise mais ampla e comparativa das práticas e desafios enfrentados na gestão estratégica de pessoas.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas presencialmente, entre os dias 17 e 20 de maio de 2025. O instrumento utilizado foi um roteiro previamente elaborado, composto por quatro blocos temáticos alinhados aos objetivos específicos da pesquisa:

- Bloco 1 – Dados das empresas participantes da pesquisa.
- Bloco 2 – Planejamento estratégico e desempenho organizacional: aborda a existência de planejamento formal e sua influência na gestão de pessoas;
- Bloco 3 – Desafios na gestão de pessoas: investiga as principais dificuldades enfrentadas pelas MPEs nesse campo;
- Bloco 4 – Práticas estratégicas de gestão de pessoas: analisa políticas e ações adotadas para valorização e desenvolvimento dos colaboradores;

Participaram da pesquisa, gestores diretamente envolvidos com a tomada de decisões estratégicas nas respectivas empresas. As entrevistas foram individuais, com duração média de 40 minutos, e realizadas mediante consentimento livre e esclarecido dos participantes. O processo de elaboração do roteiro considerou princípios de clareza, relevância temática e flexibilidade para aprofundamento das respostas, conforme preconiza Gil (2019).

Os dados coletados foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme o referencial metodológico de Bardin (2015). Essa técnica permite a organização e interpretação sistemática de informações qualitativas, viabilizando a identificação de categorias temáticas emergentes e padrões de sentido nos discursos. O processo analítico seguiu as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, com categorização temática orientada pelos objetivos da pesquisa.

A análise foi conduzida de forma indutiva, a partir da leitura flutuante e codificação dos dados, buscando-se identificar convergências e divergências entre os casos. Essa

estratégia possibilitou a triangulação dos dados qualitativos com informações contextuais e observacionais, aumentando a validade e confiabilidade dos achados.

A adoção do método qualitativo, combinado ao estudo de casos múltiplos e à análise de conteúdo, contribuiu significativamente para a construção de uma compreensão densa e contextualizada sobre os fatores que influenciam o desempenho organizacional das MPE, especialmente aqueles relacionados à gestão estratégica de pessoas.

A pesquisa foi conduzida com base no Quadro referencial a seguir.

Quadro 1 – Questões de Pesquisa, Categorias Analíticas e Elementos de Análise

QUESTÃO DE PESQUISA	CATEGORIA ANALÍTICA	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Como a gestão estratégica de pessoas pode otimizar o desempenho organizacional em micro e pequenas empresas?	Práticas de gestão de pessoas	Capacitação, retenção de talentos, clima organizacional
Quais são os principais desafios enfrentados pelas MPEs na gestão de pessoas?	Barreiras e dificuldades	Escassez de recursos, alta rotatividade, informalidade
Quais estratégias são eficazes para alinhar os objetivos organizacionais às necessidades dos colaboradores?	Estratégias de gestão	Liderança Participativa, Desenvolvimento Profissional Cultura Organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4 RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com quatro micro e pequenas empresas. Os nomes oficiais das empresas foram substituídos por Caso 1, Caso 2, Caso 3 e Caso 4.

4.1 DADOS DAS EMPRESAS

As empresas participantes desta pesquisa possuem as características descritas no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Dados das empresas participantes da pesquisa

	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4
LOCALIZAÇÃO	Aracaju/SE	Aracaju/SE	Aracaju/SE	Aracaju/SE
QUAN. FUNCIONÁRIOS	2 (sócios)	4 (+ terceirização)	95	4 diretos / 8 indiretos

	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4
RAMO DE ATUAÇÃO	Beleza/Estética	Imobiliário	Locação de veículos	Carcinicultura (camarões)
PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS	Nail design, sobrancelhas, epilação	Compra, venda e financiamento de imóveis	Transporte executivo e terceirização para órgãos públicos	Produção e venda de camarão

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As quatro empresas analisadas operam em setores distintos, o que enriquece a análise comparativa. O Caso 1, com estrutura enxuta, representa um modelo de negócio típico da área de serviços pessoais, com proximidade intensa com o cliente. O Caso 2 atua no setor imobiliário com equipe reduzida e foco em parcerias estratégicas. O Caso 3 se destaca por sua estrutura mais robusta, com maior número de colaboradores e processos mais complexos, enquanto o Caso 4 reflete um modelo de empresa familiar com operações divididas entre mão de obra direta e indireta, evidenciando uma organização voltada à produção rural especializada.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Todas as empresas relataram possuir um plano estratégico, ainda que com diferentes níveis de formalização. O Caso 1 realiza ajustes semanais com base no desempenho e feedback direto dos clientes, refletindo uma abordagem dinâmica e adaptável. O Caso 2 estrutura suas metas setoriais com foco especial nas vendas e realiza revisões trimestrais para ajustes. O Caso 3, com maior porte, adota uma revisão estratégica a cada quatro anos, evidenciando um planejamento mais tradicional e de longo prazo. Já o Caso 4 realiza revisões a cada dois meses, ajustando o quadro funcional conforme o alcance das metas produtivas.

Todas as empresas realizam análises de ambiente interno, especialmente no que diz respeito às competências da equipe. Contudo, apenas três demonstram atenção às análises de ambiente externo, e o Caso 2 reconhece que essa dimensão ainda precisa ser aprimorada.

Os entrevistados relataram que o planejamento estratégico contribui significativamente para o desempenho organizacional, especialmente ao alinhar os objetivos da empresa com as práticas de gestão de pessoas. As metas e revisões periódicas permitem identificar pontos de melhoria, promover engajamento e gerar resultados concretos. O Caso 3, por exemplo, apresenta baixa rotatividade, o que foi atribuído à clareza estratégica e à valorização profissional. Nos demais casos, mesmo com estruturas menores, há um esforço contínuo para integrar planejamento e desempenho, o que, segundo os entrevistados, tem resultado em maior eficiência, produtividade e coesão da equipe.



4.3 DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS

Os desafios relacionados à gestão de pessoas variam entre os casos, mas a retenção de talentos é uma preocupação comum. No Caso 1, a principal dificuldade está na manutenção do engajamento e comprometimento dos profissionais, uma vez que a estrutura é pequena e os vínculos tendem a ser frágeis. O Caso 2 enfrenta o desafio de fortalecer a cultura organizacional, ainda em consolidação. No Caso 3, apesar da estrutura mais formalizada, a retenção de talentos continua sendo um desafio, embora a empresa apresente bons indicadores nesse quesito. Já o Caso 4 destaca a dificuldade em manter mão de obra qualificada, em função das exigências técnicas do setor e da rotatividade natural no meio rural.

A síntese dos desafios encontra-se descrita no quadro a seguir:

Quadro 3 – Síntese dos Desafios das Empresas Entrevistadas

EMPRESA	PRINCIPAIS DESAFIOS RELATADOS
Caso 1	Encontrar profissionais comprometidos e manter motivação
Caso 2	Construção e consolidação da cultura organizacional
Caso 3	Desafio constante de reter talentos, mesmo com baixa rotatividade
Caso 4	Mão de obra qualificada e dificuldades na manutenção da equipe

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

4.4 PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Apesar das limitações típicas das micro e pequenas empresas (MPEs), os quatro casos analisados demonstram a adoção de práticas estratégicas voltadas à valorização e ao desenvolvimento dos colaboradores. Essas ações, mesmo quando informais, mostram-se fundamentais para a otimização do desempenho organizacional e a sustentabilidade a longo prazo.

O Caso 1 adota uma gestão próxima e participativa, com reconhecimento verbal, incentivo ao aprendizado contínuo e promoção de um ambiente acolhedor, sendo a liderança exercida de forma colaborativa. Já o Caso 2 destaca o uso de metas com bonificação salarial, promovendo um alinhamento entre os objetivos da empresa e o crescimento profissional dos colaboradores. A empresa também realiza revisões periódicas da cultura organizacional, embora reconheça a necessidade de fortalecimento nesse aspecto.

O Caso 3, com estrutura mais consolidada, apresenta um modelo mais formalizado de gestão de pessoas, incluindo ações estruturadas do setor de RH, valorização dos funcionários, programas de desenvolvimento e liderança participativa ativa. O entrevistado enfatizou que a empresa “procurou formar uma equipe com as melhores pessoas possíveis, com profissionalismo e colaboração de todos”.

O Caso 4 aposta em reuniões semanais sobre liderança e cultura organizacional, além de promover palestras, congressos e mentorias. Também oferece participação nos lucros, prática que contribui diretamente para o engajamento e o desempenho da equi-

pe. A proprietária destacou que “é necessário ter uma equipe bem treinada, gestores que compreendam sua função e uma liderança atenta ao mercado”.

Estas práticas, embora diversas, convergem com o que aponta Santos et al. (2023): a adoção de políticas de valorização, capacitação e liderança participativa promove ambientes mais estáveis e produtivos, favorecendo a permanência dos colaboradores mesmo em ambientes de recursos limitados.

A síntese dos desafios encontra-se descrita no quadro a seguir:

Quadro 4 – Práticas estratégicas adotadas pelas empresas

EMPRESA	VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES	DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL
Caso 1	Reconhecimento verbal; incentivo ao aprendizado	Incentivo à participação em cursos
Caso 2	Bônus salariais por metas atingidas	Promoções internas e capacitação
Caso 3	Valorização geral; ações conduzidas pelo RH	RH responsável por buscar ações formativas
Caso 4	Pagamento sobre lucro	Palestras, mentorias, congressos

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Um dos pontos centrais observados nesta pesquisa foi a busca, por parte das empresas entrevistadas, de alinhar os objetivos organizacionais com as expectativas e necessidades dos colaboradores. Esse alinhamento tem se mostrado fundamental para promover o engajamento, a motivação e a permanência dos talentos, mesmo em ambientes com recursos limitados. No Caso 1, a proprietária destacou a importância do diálogo constante: *“Sempre há um diálogo constante sobre os objetivos do Studio”*, evidenciando a tentativa de criar uma relação de transparência e parceria.

No Caso 2, esse alinhamento se manifesta de forma estratégica, por meio da política de bonificação: *“Nos esforçamos para promover aqueles que desejam crescer profissionalmente”*. O Caso 3, por sua vez, destaca que o alinhamento é considerado essencial para o funcionamento da organização: *“Existe sim esse alinhamento, pois é algo essencial”*. Já no Caso 4, o vínculo entre metas e expectativas da equipe é mediado pelo acompanhamento próximo da liderança: *“É conversado diretamente sobre cultura e liderança todas as sextas”*.

Essas percepções corroboram o que afirma Costa e Oliveira (2022), ao destacarem que empresas que integram os colaboradores aos seus propósitos institucionais colhem resultados mais sustentáveis e consistentes.

A síntese dos desafios encontra-se descrita no Quadro a seguir:



Quadro 5 – Alinhamento entre objetivos, missão e visão e cultura organizacional

EMPRESA	ALINHAMENTO ENTRE EMPRESA E COLABORADOR	CONHECIMENTO DA MISSÃO E VISÃO	CLAREZA DA CULTURA ORGANIZACIONAL
Caso 1	Sim	Sim	Clara e compartilhada
Caso 2	Sim	Sim	Precisa ser lembrada
Caso 3	Sim	Sim	Compartilhada
Caso 4	Sim	Conhecem, mas não compreendem	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

As práticas de valorização e desenvolvimento profissional estão presentes nas quatro empresas. A utilização de benefícios, incentivos ao aprendizado e canais de diálogo contribuem para o fortalecimento da cultura organizacional. O alinhamento entre objetivos organizacionais e individuais foi confirmado por todas, ainda que com diferentes níveis de maturidade. Notou-se que a clareza e a disseminação da missão e visão ainda são pontos frágeis em algumas organizações.

Os entrevistados reconhecem que a gestão estratégica de pessoas é fator decisivo para a sustentabilidade e o desempenho organizacional. O engajamento dos colaboradores foi avaliado de forma positiva nas quatro empresas, embora algumas ressalvas tenham sido feitas, como na Ipanema Carcinicultura. A relação direta entre boa gestão de pessoas e baixa rotatividade foi ressaltada pelas empresas, o que reforça sua importância para a estabilidade e crescimento das MPE.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com quatro micro e pequenas empresas, foi possível observar que a gestão estratégica de pessoas desempenha papel central na promoção do desempenho organizacional. A investigação atendeu aos objetivos específicos propostos, permitindo compreender, de forma comparativa, os principais desafios enfrentados, as práticas adotadas e a relação entre a retenção de talentos e a sustentabilidade empresarial.

Com relação ao primeiro objetivo específico, identificou-se que as principais dificuldades enfrentadas pelas organizações dizem respeito à contratação de profissionais qualificados, à manutenção do engajamento da equipe e à retenção de talentos. Tais desafios são comuns entre os respondentes, embora expressem particularidades conforme o setor de atuação. Em algumas empresas, destaca-se ainda a fragilidade da cultura organizacional como um fator que compromete a coesão interna e o alinhamento dos colaboradores aos objetivos organizacionais.

No que se refere ao segundo objetivo, verificou-se que as empresas entrevistadas adotam práticas de gestão de pessoas voltadas à valorização e ao desenvolvimento dos

colaboradores, como programas de reconhecimento, incentivos financeiros, participação em cursos e ações de capacitação contínua. Ainda que em diferentes estágios de formalização, essas práticas demonstram o esforço das MPEs em integrar os objetivos organizacionais às expectativas de crescimento e bem-estar dos funcionários. A maioria dos entrevistados relatou que os colaboradores conhecem e compartilham os valores, missão e visão da empresa, embora tenha sido constatado, em um dos casos, que tal conhecimento não é plenamente compreendido pela equipe.

No atendimento ao terceiro objetivo, constatou-se que os gestores reconhecem a importância da gestão de pessoas para a retenção de talentos e a sustentabilidade organizacional. A existência de lideranças participativas, a promoção de um ambiente organizacional positivo e o investimento em relações interpessoais foram apontados como fatores determinantes para a redução da rotatividade e para o fortalecimento da estabilidade empresarial. As falas dos entrevistados evidenciam que a gestão estratégica de pessoas contribui para a construção de um time engajado, produtivo e comprometido com os resultados da organização.

Dessa forma, conclui-se que, mesmo diante de limitações estruturais e orçamentárias, as micro e pequenas empresas vêm buscando formas de profissionalizar suas práticas de gestão de pessoas. A integração entre planejamento estratégico, valorização do capital humano liderança eficaz tem se mostrado fundamental para o crescimento sustentável dessas organizações, confirmando a relevância da gestão de pessoas como diferencial competitivo e elemento-chave para a longevidade dos empreendimentos.

6 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o impacto da gestão estratégica de pessoas no desempenho organizacional de micro e pequenas empresas (MPE), a partir de um estudo de caso com quatro organizações sergipanas. Os resultados evidenciaram que, apesar de operarem com recursos limitados, essas empresas têm buscado, com distintos níveis de maturidade, integrar práticas de gestão de pessoas ao planejamento estratégico, reconhecendo o capital humano como fator essencial para a sustentabilidade e crescimento do negócio.

O estudo identificou que os principais desafios enfrentados pelas MPE estão relacionados à escassez de profissionais qualificados, à dificuldade de retenção de talentos e ao fortalecimento da cultura organizacional. Mesmo diante dessas barreiras, as empresas analisadas demonstram empenho em promover o engajamento dos colaboradores por meio de práticas como reconhecimento, incentivo à capacitação, definição de metas e comunicação dos valores institucionais. Tais ações, ainda que muitas vezes informais, contribuem para a redução da rotatividade e construção de equipes mais coesas. No que tange às estratégias adotadas, observou-se um esforço crescente em alinhar os objetivos organizacionais aos interesses dos colaboradores, por meio de lideranças participativas, valorização individual e criação de ambientes organizacionais colaborativos.

A integração entre planejamento estratégico e gestão de pessoas aparece como prática promissora, sobretudo quando há envolvimento direto das equipes nos processos

decisórios e quando são estabelecidos mecanismos de monitoramento e avaliação do desempenho. Outro ponto relevante revelado pela pesquisa é o reconhecimento, por parte dos gestores, da gestão de pessoas como fator de vantagem competitiva. As evidências empíricas mostram que empresas que investem em práticas consistentes de desenvolvimento profissional e promoção do bem-estar dos funcionários colhem resultados mais expressivos em termos de produtividade, qualidade dos serviços e adaptação ao mercado.

Por fim, esta pesquisa oferece importantes contribuições para o campo da ciência da administração ao demonstrar, por meio de evidências concretas, como a gestão estratégica de pessoas podem ser aplicadas de forma efetiva em realidades empresariais de pequeno porte. Teoricamente, o estudo enriquece a literatura ao articular conceitos de planejamento estratégico, liderança e gestão de talentos no contexto das MPE. Em termos práticos, os achados fornecem subsídios para que empreendedores, consultores e gestores adotem modelos mais profissionais de gestão de pessoas, reforçando a importância da valorização do capital humano como base para o desempenho organizacional sustentável.

REFERÊNCIAS

- ARAGÃO, J. F. *et al.* Importância da consultoria empresarial como ferramenta de gestão estratégica em empresas de pequeno porte. **Id on Line Revista de Psicologia**, v. 17, n. 68, 2023.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2015.
- BARRETO, F.; SOUZA, M. R. Desafios do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas familiares. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 21, n. 2, 2021.
- BRAGA, R.; SILVA, T. R.; SILVA, F. G. Barreiras da gestão estratégica de pessoas nas MPEs. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 3, 2020.
- BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 44, 24 maio 2016.
- CARDOSO, L. F.; ALMEIDA, P. H. Integração estratégica de RH e planejamento nas pequenas empresas. **Revista Brasileira de Administração**, v. 17, n. 1, 2023.
- COSTA, A. S.; OLIVEIRA, M. R. A gestão de pessoas como vantagem competitiva nas MPEs. **Revista Administração em Diálogo**, v. 24, n. 2, 2022.
- FERREIRA, A. M.; LIMA, T. B. Gestão emocional em empresas familiares de pequeno porte. **Revista Empreendedorismo e Gestão de Pequenos Negócios**, v. 11, n. 1, 2022.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MATOS, A. P. *et al.* Capital humano e desempenho organizacional: um estudo em microempresas brasileiras. **Revista Gestão e Sociedade**, v. 15, n. 41, 2021.

MOURA, R. C.; BORGES, S. L. Alinhamento entre RH estratégico e resultados organizacionais em MPes. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 5, 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, J. V. *et al.* Planejamento estratégico como diferencial competitivo para microempresas. **Revista de Estratégia e Negócios**, v. 13, n. 3, 2023.

PIMENTEL, R. A gestão de pessoas e o desempenho de MPes. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 16, n. 3, 2020.

RIBEIRO, M. S.; SANTOS, D. T. Rotatividade e gestão de talentos em pequenas empresas brasileiras. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 13, n. 1, 2022.

SANTOS, E. A. *et al.* Engajamento e sustentabilidade em microempresas: o papel da gestão estratégica de pessoas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 25, n. 2, 2023.

SILVA, L. M.; ANDRADE, M. C.; BATISTA, R. G. Desenvolvimento de competências em MPes: uma abordagem estratégica. **Revista Administração em Foco**, v. 9, n. 1, 2023.

SILVA, T. R.; VASCONCELOS, F. C. Planejamento estratégico para micro e pequenas empresas: desafios e perspectivas. **Revista Gestão em Análise**, v. 11, n. 1, 2022.

SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

1 Acadêmica do curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT/SE.
E-mail: gleyse-santos@souunit.com.br

2 Acadêmica do curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT/SE.
E-mail: laiane.sousa@souunit.com.br

3 Acadêmico do curso de Psicologia, Universidade Tiradentes – UNIT/SE.
E-mail: luis.torres@souunit.com.br

4 Acadêmica do curso de Direito, Universidade Tiradentes – UNIT/SE.
E-mail: perola.maria@souunit.com.br

5 Mestre em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte; Professora do curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT/SE. E-mail: sylvia.oliveira@souunit.com.br

Recebimento: 7/6/ 2025

Avaliação: 30/6/2025

Aceite: 18/7/2025



<https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas>

** Uma publicação exclusiva para alunos de graduação dos cursos de ciências humanas e sociais da Universidade Tiradentes

Este é um artigo em acesso aberto distribuído nos termos da Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.



Unit UNIVERSIDADE
TIRADENTES

EDITORIA UNIVERSITÁRIA
TIRADENTES

 **cadernos de
graduação**
ciências humanas e sociais