Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação — REASE

doi.org/10.51891/rease.v12i11.32985

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE APLICADA ÀS EMPRESAS DE JUAZEIRO DO NORTE, CRATO E BARBALHA – CE

STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN APPLIED ANALYSIS OF COMPANIES IN JUAZEIRO DO NORTE, CRATO AND BARBALHA – CE

Aleff dos Santos Sousa[1]
Piedley Macedo Saraiva[2]

RESUMO: Este artigo analisa como práticas de gestão de pessoas podem contribuir para o desempenho e a sustentabilidade de empresas localizadas em Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha, no Ceará. O texto amplia uma versão inicial de caráter bibliográfico e aprofunda a discussão sobre alinhamento estratégico, atração e seleção, capacitação, liderança, motivação, comunicação, clima organizacional e indicadores de resultados. Metodologicamente, adota-se pesquisa bibliográfica e análise documental, qualitativa, descritiva e exploratória, com síntese temática de estudos sobre micro e pequenas empresas (MPEs) e de uma pesquisa realizada com 101 empresários da Região do Cariri. Não foram coletados dados primários nas empresas dos três municípios; por isso, os resultados apresentados constituem interpretação da literatura e uma matriz de aplicação local, não estimativas estatísticas nem constatações de campo. A análise sugere que políticas simples, coerentes e monitoradas — como integração de novos empregados, treinamento vinculado a necessidades reais, feedback regular e acompanhamento de rotatividade, absenteísmo e qualidade do serviço — podem profissionalizar a gestão mesmo em estruturas enxutas. Para o Cariri, recomenda-se adaptar as práticas ao porte, à atividade e às condições de cada negócio, sem copiar modelos de grandes corporações. Conclui-se que pessoas podem constituir fonte de capacidade organizacional quando a empresa combina desenvolvimento, condições adequadas de trabalho, liderança responsável e metas compreensíveis.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Desempenho organizacional. Micro e pequenas empresas. Região do Cariri.

ABSTRACT: This article examines how people-management practices may contribute to the performance and sustainability of businesses in Juazeiro do Norte, Crato and Barbalha, Ceará, Brazil. It expands an initial bibliographic text and discusses strategic alignment, recruitment and selection, training, leadership, motivation, communication, organizational climate and performance indicators. The study adopts a qualitative, descriptive and exploratory bibliographic and documentary approach, synthesizing research on micro and small enterprises and a study involving 101 business owners in the Cariri region. No primary data were collected from companies in the three municipalities; therefore, the results are a literature-based interpretation and a proposed local application framework, not field findings or statistical estimates. The review indicates that simple, coherent and monitored practices—such as onboarding, needs-based training, regular feedback and tracking turnover, absenteeism and service quality—can support professional management in small organizations. Practices should be adapted to each firm's size, activity and resources rather than copied from large corporations. People become an organizational capability when development, adequate working conditions, responsible leadership and clear goals are combined.

Keywords: People management. Organizational performance. Micro and small enterprises. Cariri region.

1 INTRODUÇÃO

A Administração articula recursos, processos e decisões para que as organizações alcancem objetivos em ambientes sujeitos a mudanças. Entre esses recursos, as pessoas não são apenas mão de obra a ser alocada: interpretam informações, atendem clientes, resolvem problemas, preservam conhecimentos e tornam possível transformar planos em serviços e produtos. Por isso, a gestão de pessoas deixou de se limitar a rotinas de contratação, folha de pagamento e controle de presença e passou a envolver escolhas estratégicas sobre competências, relações de trabalho e capacidade de adaptação (CHIAVENATO, 2014; ULRICH, 1998).

Essa discussão é especialmente relevante para negócios de menor porte. Neles, o proprietário ou gerente frequentemente acumula decisões comerciais, financeiras e de pessoal; a formalização de processos pode ser reduzida, e a saída de um empregado-chave pode afetar atendimento, operação e memória organizacional. Ao mesmo tempo, práticas de gestão não dependem necessariamente da criação de um departamento especializado: critérios claros de contratação, integração, orientação, escuta e acompanhamento podem ser incorporados à rotina gerencial (SAAD et al., 2018; PINHEIRO et al., 2025).

O recorte territorial deste artigo abrange empresas sediadas em Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha, municípios conectados pela dinâmica econômica e social do Cariri cearense. Um estudo de Carvalho e Rodrigues (2018), realizado na Região do Cariri, ouviu 101 empresários sobre consultoria em gestão de pessoas. Esse antecedente demonstra que a temática já foi discutida regionalmente, mas não autoriza afirmar que seus resultados representem todas as empresas ou cada município separadamente.

Parte-se, portanto, de um problema de gestão e de conhecimento: como traduzir princípios de gestão estratégica de pessoas em práticas viáveis para empresas desses três municípios, sem presumir uma realidade empresarial homogênea? A resposta exige relacionar literatura administrativa, evidências de estudos semelhantes e uma leitura aplicada que diferencie resultados documentados de recomendações a serem testadas.

A pergunta norteadora é: de que maneira práticas estruturadas e compatíveis com os recursos de cada empresa podem favorecer o desenvolvimento dos trabalhadores e o desempenho organizacional em Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha? O objetivo geral consiste em analisar essa contribuição a partir de literatura de gestão de pessoas e de estudos empíricos sobre micro e pequenas empresas e sobre o contexto do Cariri.

Como objetivos específicos, busca-se: a) sistematizar conceitos e práticas centrais da gestão de pessoas; b) discutir evidências de pesquisas semelhantes, identificando convergências e limites; c) interpretar os desafios gerenciais que podem ser relevantes para negócios dos três municípios sem atribuir achados não medidos; e d) propor uma matriz de práticas e indicadores que possa orientar diagnóstico e pesquisa de campo posterior.

A relevância do tema decorre da relação entre pessoas e capacidade de execução. A seleção inadequada, a integração insuficiente, a ausência de aprendizagem e a comunicação ambígua podem gerar retrabalho, atendimento irregular, conflitos e intenção de saída. Em contrapartida, rotinas de gestão coerentes ajudam a tornar expectativas compreensíveis, apoiar o desempenho e preservar competências. Essa relação não é automática: fatores como demanda, tecnologia, capital, condições de trabalho e decisões de mercado também interferem nos resultados (BOXALL; PURCELL, 2016; BECKER; HUSELID, 1998).

O texto está organizado em referencial teórico, procedimentos metodológicos, resultados e discussão e considerações finais. O recorte é deliberadamente aplicado, mas não empírico: as recomendações para Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha são hipóteses de aplicação construídas por análise documental e devem ser verificadas junto a empresas locais. Essa distinção evita apresentar proposições como se fossem observações coletadas nos municípios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO: GESTÃO DE PESSOAS E ESTRATÉGIA

A gestão de pessoas pode ser entendida como um conjunto integrado de políticas, decisões e práticas que organiza a relação entre trabalhadores e objetivos institucionais. Em vez de restringir-se ao setor de recursos humanos, ela se distribui entre direção, lideranças imediatas e equipes, ainda que a empresa não disponha de uma área formal de RH. Chiavenato (2014) descreve a transição para uma visão na qual as pessoas participam da produção de valor; Dutra (2016) destaca a articulação entre entregas, desenvolvimento e agregação de valor; e Gil (2016) enfatiza o caráter estratégico dos papéis da área.

A perspectiva estratégica requer coerência entre o que a empresa pretende oferecer e as capacidades que precisa desenvolver. Se a prioridade é confiabilidade, por exemplo, o recrutamento, o treinamento, o desenho do trabalho e os critérios de reconhecimento devem apoiar padrões estáveis de execução. Ulrich (1998) propõe que a função de pessoas atue como parceira do negócio e agente de mudança, não apenas como suporte administrativo. Boxall e Purcell (2016) também tratam a gestão de recursos humanos como escolha situada: práticas

efetivas dependem do contexto competitivo, da organização do trabalho e dos interesses envolvidos.

A visão baseada em recursos ajuda a explicar por que conhecimentos, habilidades e relações de equipe podem sustentar diferenças de desempenho. Barney (1991) argumenta que recursos valiosos, raros e difíceis de imitar podem contribuir para vantagem competitiva duradoura. Essa proposição não significa que trabalhadores devam ser tratados como ativos controláveis; indica que conhecimentos acumulados, rotinas e colaboração podem ser difíceis de reproduzir quando são desenvolvidos e organizados de modo consistente.

Para negócios de menor porte, a consequência prática é buscar alinhamento sem burocratização. Um processo escrito de uma página, uma conversa de acompanhamento e um registro simples de capacitação podem gerar mais consistência do que políticas extensas que ninguém utiliza. A gestão estratégica é, assim, menos uma coleção de formulários e mais a conexão entre prioridades, capacidades requeridas, decisões de liderança e evidências de resultado (MARRAS, 2016; TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

2.1 Atração, seleção e gestão por competências

A entrada de pessoas estabelece as primeiras condições para o desempenho. O recrutamento deve tornar explícitos requisitos reais do trabalho, jornada, responsabilidades, remuneração e condições oferecidas; a seleção, por sua vez, precisa avaliar critérios relacionados às tarefas, com tratamento respeitoso e sem discriminação. França (2009) e Lacombe (2011) ressaltam a importância de processos de recursos humanos coerentes com necessidades organizacionais, enquanto Dutra (2016) relaciona competências às entregas e ao desenvolvimento ao longo do tempo.

Nas empresas menores, indicações e contratação informal podem acelerar o preenchimento de vagas, mas também ampliar riscos de incompatibilidade e favoritismo se substituírem critérios mínimos. Uma descrição objetiva da função, perguntas comuns para todos os candidatos e verificação de experiências relevantes aumentam a comparabilidade das decisões. A integração inicial completa esse processo: apresentar a equipe, explicar padrões de atendimento e segurança, esclarecer a quem recorrer e combinar expectativas reduz ambiguidades que, de outro modo, são percebidas como falha individual.

A gestão por competências começa pela identificação do que a estratégia e a operação exigem. Competências técnicas correspondem a conhecimentos e procedimentos específicos;

competências comportamentais incluem comunicação, cooperação, autonomia e resolução de problemas, sempre definidas em relação ao trabalho e não a estereótipos de personalidade. Gil (2016) e Chiavenato (2014) apoiam a articulação entre seleção, desenvolvimento e avaliação, em lugar de tratar cada etapa como decisão isolada.

Uma prática viável consiste em listar de três a cinco resultados esperados para cada função e indicar quais conhecimentos ou comportamentos os sustentam. Essa lista serve para orientar a entrevista, a integração, o treinamento e o feedback. Deve ser revista quando mudam tecnologias, produtos, regras ou necessidades dos clientes. O cuidado central é evitar que "competência" vire rótulo subjetivo: critérios precisam ser observáveis, comunicados e aplicados com consistência.

2.2 Desenvolvimento, desempenho e retenção

Treinamento é investimento em aprendizagem vinculada ao trabalho, e não evento isolado de motivação. O diagnóstico deve identificar lacunas que afetem qualidade, segurança, produtividade ou atendimento; os conteúdos podem ser oferecidos por demonstração no posto, orientação de colega experiente, material curto, cursos externos ou aprendizagem digital. Marras (2016) e Chiavenato (2014) defendem a conexão entre capacitação e necessidades organizacionais, enquanto Senge (2013) chama atenção para aprendizagem contínua e revisão de práticas.

As evidências empíricas reforçam a pertinência do tema para pequenas empresas, embora não permitam generalizar automaticamente para o Cariri. Picchiai e Fernandes (2019) estudaram a relação entre treinamento e intenção de rotatividade em MPEs de Osvaldo Cruz (SP), envolvendo proprietários e funcionários. Saad et al. (2018), em revisão aplicada a pequenas empresas, discutem benefícios associados a retenção e preparação dos colaboradores. Esses trabalhos sugerem questões para investigação local; não provam que a mesma intensidade de efeitos ocorra em Juazeiro do Norte, Crato ou Barbalha.

A avaliação de desempenho deve funcionar como conversa periódica sobre resultados, recursos e desenvolvimento. Metas exclusivamente quantitativas podem estimular atalhos que prejudiquem qualidade e saúde ocupacional; por isso, é recomendável combinar indicadores de produção com qualidade, segurança, satisfação do cliente e cooperação. Feedback específico, baseado em exemplos recentes e com oportunidade de resposta, tende a ser mais útil que julgamentos genéricos feitos apenas ao final do ano (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Retenção não equivale a manter qualquer pessoa a qualquer custo. Ela envolve compreender motivos de desligamento, qualidade da relação de trabalho, oportunidades de aprendizagem, reconhecimento e compatibilidade entre promessas e experiência real. Pesquisas de desligamento, análise de rotatividade por função e conversas de permanência podem revelar fatores passíveis de ação. As medidas devem respeitar confidencialidade e legislação trabalhista; o objetivo é corrigir condições e não monitorar indevidamente a vida privada dos empregados.

2.3 Motivação, liderança e ambiente de trabalho

A motivação no trabalho não resulta de uma técnica única ou de um incentivo monetário isolado. Bergamini (2018) alerta para a diversidade de necessidades e motivos que orientam as pessoas, enquanto Robbins, Judge e Sobral (2010) tratam a motivação como processo relacionado à direção, intensidade e persistência do esforço. Na prática, a empresa pode influenciar condições que tornam o esforço viável: clareza de objetivos, autonomia compatível, recursos para executar tarefas, reconhecimento justo e possibilidade de aprender.

A liderança traduz prioridades em interações cotidianas. Supervisores que explicam decisões, escutam dificuldades, distribuem tarefas de forma transparente e oferecem retorno consistente podem fortalecer confiança e coordenação. Essa influência não elimina conflitos, mas cria mecanismos para tratá-los cedo. Schein (2009) mostra como pressupostos culturais são transmitidos por práticas e decisões; portanto, mensagens sobre respeito ou qualidade perdem credibilidade quando a conduta gerencial contradiz o discurso.

O clima organizacional corresponde às percepções compartilhadas sobre práticas e relações no ambiente de trabalho. A empresa pode acompanhar essas percepções por conversas estruturadas, questionários curtos e canais de manifestação sem retaliação. A interpretação deve ser cuidadosa: uma resposta isolada não representa toda a equipe, e pesquisas de clima sem devolutiva podem reduzir confiança. A gestão deve comunicar o que ouviu, o que poderá mudar e quais limitações existem.

Condições adequadas também envolvem saúde, segurança, respeito, prevenção de assédio e compatibilidade entre carga de trabalho e recursos. A gestão de pessoas não deve atribuir à "falta de motivação" problemas que decorrem de jornadas excessivas, metas impossíveis, equipamentos inadequados ou tratamento desrespeitoso. França (2009) e Gil (2016) apoiam uma abordagem que conecta práticas humanas às condições concretas de trabalho.

Assim, produtividade sustentável depende tanto de competências quanto de organização responsável do trabalho.

2.4 Desafios das MPEs e indicadores de gestão

Micro e pequenas empresas enfrentam limitações de caixa, tempo gerencial, especialização e capacidade para criar estruturas formais. A pesquisa de Saad et al. (2018) discute a necessidade de adaptar sistemas de gestão de pessoas à realidade dos pequenos negócios; o estudo de Pinheiro et al. (2025), realizado em quatro MPEs de Aracaju por meio de entrevistas, identificou esforços de capacitação, reconhecimento, comunicação de valores e engajamento, associados pelos autores a menor rotatividade, fortalecimento cultural e desempenho. Como estudo de caso múltiplo, seus achados são contextuais, não um efeito causal universal.

Um conjunto enxuto de indicadores pode apoiar decisões sem transformar a equipe em objeto de vigilância. Entre medidas úteis estão rotatividade voluntária, absenteísmo, tempo para preencher vaga, participação em capacitações, retrabalho, reclamações e qualidade do serviço. Cada indicador precisa de definição, fonte, periodicidade e responsável. Também deve ser interpretado com contexto: maior rotatividade, por exemplo, pode decorrer de sazonalidade, mudança de escala, remuneração ou liderança; a taxa sozinha não identifica causa.

Becker e Huselid (1998) sintetizam pesquisas sobre sistemas de trabalho de alto desempenho e resultados organizacionais, destacando que a análise depende de práticas articuladas e de mecanismos entre gestão e desempenho. A leitura para uma empresa local não deve ser a de importar um pacote sofisticado, mas de formular uma cadeia plausível: prática de gestão, mudança esperada no comportamento ou capacidade, resultado operacional e fatores externos que podem interferir.

Para fortalecer a aprendizagem, a empresa pode iniciar com um diagnóstico trimestral de poucas perguntas: quais funções concentram erros ou saídas; quais tarefas mudaram; que conhecimento é crítico e está restrito a uma pessoa; quais conversas de feedback foram realizadas; e que ação, com responsável e prazo, será testada? Essa disciplina de acompanhamento transforma gestão de pessoas em processo verificável, embora não elimine a necessidade de ouvir trabalhadores e respeitar diferenças entre funções.

3 METODOLOGIA

Este estudo é uma pesquisa bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa e objetivos descritivos e exploratórios. A revisão articula obras de gestão de pessoas, estratégia, comportamento organizacional e cultura com artigos científicos sobre gestão em pequenas empresas, treinamento, rotatividade e consultoria. A opção metodológica amplia o manuscrito original, que se apoiava principalmente em exposição geral da importância da gestão de pessoas e em referências limitadas, inserindo um recorte territorial e uma discussão de evidências empíricas disponíveis.

Foram considerados estudos diretamente relacionados ao problema: Carvalho e Rodrigues (2018), sobre a percepção de empresários do Cariri quanto à consultoria em gestão de pessoas; Saad et al. (2018), sobre a importância da gestão de pessoas em pequenas empresas; Picchiai e Fernandes (2019), sobre treinamento e rotatividade em MPEs; e Pinheiro et al. (2025), sobre gestão estratégica de pessoas e desempenho em quatro pequenas empresas de Aracaju. A seleção foi intencional, por pertinência temática e possibilidade de identificar objetivo, contexto e método a partir das informações disponibilizadas pelos periódicos.

A análise ocorreu por leitura temática e comparação de convergências e limites em quatro eixos: profissionalização das práticas; capacitação e permanência; alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia; e adaptação ao porte e ao contexto regional. Em seguida, esses eixos foram traduzidos em uma matriz de aplicação destinada a empresas dos três municípios do Cariri. A matriz propõe perguntas, ações e indicadores para orientar diagnóstico futuro, não relata resultados obtidos mediante questionário, entrevista ou observação em empresas locais.

Como limitação, a revisão não pretende ser uma revisão sistemática exaustiva nem uma amostra estatisticamente representativa da produção científica. Os estudos analisados possuem recortes, setores, períodos e métodos diferentes; seus achados não são diretamente comparáveis. Também não foram realizadas entrevistas com trabalhadores ou gestores em Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha. Por conseguinte, toda afirmação sobre práticas locais aparece como hipótese de aplicação ou recomendação, sujeita a validação em campo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO: SÍNTESE DOS ESTUDOS

A leitura dos estudos selecionados indica quatro convergências relevantes. Primeiro, a gestão de pessoas é percebida como importante para organizações pequenas, mas sua formalização compete com urgências operacionais e limitações de recursos (SAAD et al., 2018).

Segundo, capacitação aparece como prática com potencial para melhorar preparo e apoiar retenção, embora os efeitos dependam de qualidade, continuidade e contexto (PICCHIAI; FERNANDES, 2019). Terceiro, alinhamento e comunicação são componentes de iniciativas estratégicas em MPEs, conforme o estudo de caso de Pinheiro et al. (2025). Quarto, a discussão regional sobre consultoria já foi levantada entre empresários do Cariri, em pesquisa com 101 participantes (CARVALHO; RODRIGUES, 2018).

Essas evidências não formam um único conjunto de resultados: Carvalho e Rodrigues analisaram opinião sobre consultoria; Picchiai e Fernandes investigaram treinamento e intenção de rotatividade em outro município; Pinheiro et al. examinaram quatro empresas de Aracaju; e Saad et al. desenvolveram discussão voltada a pequenas empresas. A comparação permite formular convergências conceituais, não afirmar que as empresas do Cariri adotam ou deixam de adotar determinada prática. Tampouco permite atribuir melhoria de desempenho a uma única intervenção sem desenho causal e dados longitudinais.

O achado analítico mais consistente é que práticas isoladas tendem a ter alcance limitado. Treinar sem esclarecer expectativas, selecionar sem integrar, reconhecer sem critérios compreensíveis ou medir desempenho sem oferecer recursos pode produzir frustração. A literatura estratégica indica que coerência entre práticas e objetivos é mais plausível como mecanismo de resultado do que uma ação avulsa (BOXALL; PURCELL, 2016; BECKER; HUSELID, 1998). Para pequenas empresas, coerência não exige grande orçamento, mas requer decisão explícita, acompanhamento e disposição para corrigir a prática.

No contexto regional, o estudo de Carvalho e Rodrigues (2018) é particularmente pertinente por examinar empresários do Cariri e a consultoria em gestão de pessoas. Seu recorte sustenta a relevância de discutir apoio especializado e planejamento na região, mas a informação disponível não autoriza extrapolar percentuais ou opiniões específicas para cada município. A contribuição deste artigo é complementar essa agenda com uma estrutura de diagnóstico que pode ser testada localmente.

4.1 Matriz de aplicação às empresas dos três municípios

A matriz a seguir não descreve diagnóstico já realizado nas empresas locais. Ela organiza questões que gestores e pesquisadores podem examinar em cada município, adaptando-as ao porte, setor e sazonalidade do negócio. A mesma prática pode ter prioridades diferentes entre

empresas; os exemplos são pontos de partida para diagnóstico e não generalizações sobre as vocações ou dificuldades de todas as organizações de Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha.

Tabela 1 – Matriz proposta de diagnóstico e aplicação

Município	Questões para diagnóstico	Práticas iniciais possíveis	Indicadores a testar
Juazeiro do Norte	Quais funções impactam mais o atendimento, a operação ou a continuidade?	Integração padronizada; padrões de serviço; feedback breve para lideranças.	Reclamações; retrabalho; rotatividade por função.
Crato	Que conhecimentos são críticos e como se distribuem entre os membros da equipe?	Mapa de competências; aprendizagem entre pares; registro de procedimentos essenciais.	Cobertura de competências; erros; participação em capacitação.
Barbalha	Como escala, condições de trabalho e comunicação afetam a continuidade do serviço?	Roteiro de passagem de turno; escuta da equipe; prevenção de riscos e sobrecarga.	Absenteísmo; incidentes; atrasos ou falhas de serviço.

Fonte: Elaboração própria, com base na literatura revisada.

A adoção pode começar por duas práticas prioritárias e um indicador por prática. Um roteiro de integração, por exemplo, pode ser testado em novas admissões e avaliado por clareza de função, erros iniciais e retorno do trabalhador após 30 dias. Um ciclo curto de treinamento pode ser acompanhado por retrabalho ou avaliação de qualidade antes e depois, sem atribuir automaticamente toda variação à capacitação. Registrar contexto e fatores concomitantes torna a interpretação mais honesta.

A diferença entre os municípios deve ser construída a partir de evidências sobre as empresas participantes, e não presumida. Recomenda-se estratificar estudos futuros por porte, setor, número de empregados e experiência de gestão, e apresentar separadamente resultados de Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha quando a amostra permitir. Essa estratégia permite identificar necessidades específicas sem transformar um único caso em retrato de toda a região.

4.2 Implicações para Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha

Para Juazeiro do Norte, a matriz pode apoiar empresas que precisam coordenar equipes em atividades de atendimento, operação ou prestação de serviços, desde que a natureza do negócio seja verificada caso a caso. A prioridade prática seria mapear funções críticas, estabelecer padrões observáveis de serviço, preparar lideranças de linha e instituir rotina de feedback. Não se afirma que esses problemas sejam predominantes no município; trata-se de aplicação possível, a confirmar por diagnóstico empresarial.

Em Crato, uma aplicação equivalente deve começar pela escuta de gestores e trabalhadores sobre tarefas, sazonalidade, necessidades de qualificação e critérios de qualidade

específicos de cada empresa. O mapeamento de competências pode ajudar negócios a identificar conhecimentos essenciais, oportunidades de aprendizagem entre colegas e riscos associados à concentração de conhecimento em uma só pessoa. Essas questões são particularmente úteis em organizações com equipes reduzidas, mas não pressupõem que todas compartilhem a mesma estrutura.

Em Barbalha, o instrumento pode ser utilizado para verificar como a organização do trabalho, a integração de novos profissionais e a comunicação de expectativas se relacionam à continuidade do serviço e à permanência dos trabalhadores. A gestão deve observar também condições de segurança e bem-estar, especialmente quando a atividade envolve atendimento direto, turnos ou exigências físicas. Tais dimensões são recomendações gerenciais gerais, não achados empíricos atribuídos ao município.

Nos três municípios, consultoria externa pode ser alternativa quando a empresa não dispõe de especialista interno, desde que haja escopo definido, transferência de conhecimento e participação dos trabalhadores. O estudo regional de Carvalho e Rodrigues (2018) oferece precedente direto para investigar a percepção empresarial sobre esse apoio. Para evitar dependência, a consultoria deve deixar instrumentos utilizáveis, formar responsáveis internos e estabelecer como a empresa avaliará a utilidade do serviço.

A síntese deve ser lida com cautela: os estudos variam em local, amostra e método, e não há levantamento representativo das empresas dos três municípios. Pesquisas futuras podem combinar entrevistas com gestores e trabalhadores, documentos de RH e indicadores operacionais, descrevendo separadamente cada município e protegendo os dados dos participantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo ampliou a discussão original sobre a importância da gestão de pessoas e a direcionou às empresas de Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha. A revisão indica que práticas de recrutamento e integração, capacitação, feedback, liderança, comunicação e acompanhamento de indicadores podem apoiar desempenho e sustentabilidade quando conectadas a objetivos organizacionais e a condições adequadas de trabalho. As evidências consultadas sobre MPEs reforçam a pertinência dessas práticas, mas não substituem pesquisa local.

Para gestores, a recomendação central é iniciar com diagnóstico simples: identificar funções críticas, ouvir a equipe, definir expectativas e escolher poucas medidas que ajudem a decidir. A partir daí, é possível testar ações de baixo custo, acompanhar efeitos e ajustar o que não funcionar. Treinamento deve responder a necessidades reais; reconhecimento deve ser justo; metas devem ser compreensíveis; e indicadores precisam ser interpretados em contexto. Consultoria externa pode apoiar o processo, desde que fortaleça a autonomia interna.

Conclui-se que gerir pessoas é parte da administração do negócio, não uma atividade acessória. Todavia, não há fórmula universal: práticas devem considerar porte, atividade, recursos, legislação e características das equipes. Como este estudo não coletou dados primários em empresas dos três municípios, seus resultados são uma síntese bibliográfica e uma proposta de aplicação, e não retrato empírico do empresariado local. O próximo passo científico é validar a matriz por pesquisa de campo com gestores e trabalhadores do Cariri.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991. DOI: 10.1177/014920639101700108.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. Research in Personnel and Human Resources Management, v. 16, p. 53–101, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BOXALL, Peter; PURCELL, John. Strategy and human resource management. 4. ed. London: Palgrave Macmillan, 2016.

CARVALHO, Márcia Marta de; RODRIGUES, Larissa Vasconcelos. A percepção dos empresários sobre a consultoria em gestão de pessoas na Região do Cariri. ID on Line. Revista de Psicologia, v. 12, n. 42, p. 427–446, 2018. DOI: 10.14295/idonline.v12i42.1441.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos humanos: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

PICCHIAI, Djair; FERNANDES, Rodrigo. Treinamento nas micro e pequenas empresas e rotatividade de pessoal. Novos Cadernos NAEA, v. 22, n. 1, p. 111–136, jan./abr. 2019. DOI: 10.5801/ncn.v22i1.5745.

PINHEIRO, Gleyse; SANTOS SOUSA, Laiane; TORRES SOARES SILVA, Luiz Felipe; LIMA E LIMA SANTOS, Pérola Maria de; OLIVEIRA CHAGAS, Sylvia. Otimização do desempenho organizacional por meio da gestão estratégica de pessoas em micro e pequenas empresas. Caderno de Graduação – Ciências Humanas e Sociais – UNIT – Sergipe, v. 9, n. 2, p. 41–56, 2025. DOI: 10.17564/2316-3143.2025v9n2p41-56.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SAAD, Danielle de Souza; CARDOSO, Gisele Medianeira; CAVALHEIRO, Jean Carlos; BRASIL, Andréa Vieira. A administração e a importância da gestão de pessoas em pequenas empresas. Brazilian Journal of Development, v. 4, n. 6, p. 3426–3435, 2018. DOI: 10.34117/bjdv4n6-351.

SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ULRICH, Dave. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.