

### Autor

**Haylla Maria Dos Santos  
Pereira**

*Faculdade de Tecnologia de Assis*  
haylla.pereira@fatec.sp.gov.br

### Orientador

**Fernanda Reis da Silva**  
frsilva.prof@gmail.com

---

### RESUMO

O presente artigo trata do tema gestão estratégica de pessoas, voltada principalmente para empresas de pequeno porte. O intuito é analisar de que maneira a Gestão Estratégica de Pessoas pode representar uma vantagem competitiva a uma pequena empresa, assim como compreender essa vertente da gestão de pessoas que se mostra relevante em um mercado cada vez mais competitivo. Tal pesquisa busca também definir conceitos primordiais relacionados à gestão estratégica de pessoas. Para tanto, foram realizadas uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso a fim de investigar se a organização escolhida faz uso de alguma estratégia de RH. A partir disso, constatou-se que a empresa não possui uma estratégia específica no âmbito de recursos humanos, embora considere seus funcionários uma verdadeira vantagem competitiva. Por fim, foi feita a sugestão de uma estratégia de RH à pequena empresa.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Pessoas. Diferencial Competitivo. Capital humano. Pequenas empresas.

---

### ABSTRACT

This work presents the theme of strategic human resource management in small businesses. The objective is to analyze how strategic human resource management can represent a competitive advantage for a small company, as well as to understand this aspect of HR management that is relevant in an increasingly competitive market. Such research also seeks to define primary concepts related to strategic human resource management. To this end, a bibliographic search and a case study were carried out in order to investigate whether the chosen organization makes use of any HR strategy. From this, it was found that the company does not have a specific strategy for human resources, although it considers its employees a competitive advantage. Lastly, an human resources strategy was suggested to the small company.

**Keywords:** Strategic Human Resource Management. Competitive Advantage. Human Capital. Small Businesses.

# 1 INTRODUÇÃO

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) é um tema que tem sido apontado por vários autores como uma fonte de vantagem competitiva capaz de determinar o sucesso de uma organização no mercado (ALMEIDA et al., 2013, p.55).

Segundo Albuquerque (1999), uma organização tem a capacidade de aumentar sua competitividade empresarial por meio da formulação e implementação de estratégias concorrenciais que lhe possibilitem obter e manter, a longo prazo, posição sustentável no mercado.

Nesse sentido, os clientes internos das empresas – ou seja, seus funcionários – podem desempenhar um papel fundamental, conforme são reconhecidos como sendo essenciais no atendimento aos anseios dos clientes na aquisição tanto de produtos físicos quanto de serviços (ALMEIDA et al., 2013, p.55).

Muitas pequenas empresas não possuem estratégias voltadas para a área de Recursos Humanos (RH), realizando apenas processos de Departamento Pessoal como atividade geral da gestão de seus funcionários, de modo que não conseguem ter percepção dos impactos motivacionais que isso pode acarretar (CARTONI; PAIVA, 2013).

Por isso, mostra-se de muita relevância a possibilidade de aplicação de determinadas estratégias de RH nas pequenas organizações a fim de obter-se resultados positivos, como atração e retenção de talentos, além do oferecimento de um ambiente de trabalho mais saudável.

O presente artigo tem como objetivo analisar de que maneira a Gestão Estratégica de RH pode representar uma vantagem competitiva para pequenas empresas. Para tal, foi necessário compreender o conceito de Gestão Estratégica de RH, investigar a fim de descobrir se a empresa escolhida a realiza e se possui algum conhecimento do tema, assim como sugerir estratégias nesse âmbito para a pequena empresa.

Neste trabalho são expostos conceitos dessa vertente da Gestão de Recursos Humanos de forma a evidenciar os benefícios ela pode proporcionar à organização que a pratica.

Para a elaboração deste artigo foram utilizados como metodologia a pesquisa bibliográfica, consultando livros, artigos e simpósios, a fim de entender melhor sobre o tema escolhido, assim como consulta em sites da internet. Ademais, foi feito um estudo de caso com uma empresa de pequeno porte localizada na cidade de Assis, caracterizando assim uma pesquisa exploratória qualitativa.

Este estudo se justifica por apresentar relevância ao destacar a importância que a Gestão de Pessoas possui e o impacto de sua vertente estratégica nos resultados organizacionais. Mostra-se relevante também para o gestor de pequena empresa que queira estudar acerca do tema com o intuito de adotar estratégias de gestão de pessoas ou aprimorar sua forma de gerir os recursos humanos.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é considerada atualmente uma das principais ferramentas de gestão empregadas, almejando constantemente a satisfação de seus colaboradores e assim mantê-los engajados (SILVA, 2017, p.14). Pode-se dizer que a qualidade da gestão de RH é um fator determinante no sucesso da organização, sendo extremamente importante uma boa estratégia para que ela seja capaz de se manter no mercado (CARTONI; PAIVA, 2013).

De acordo com Vergara (2001, p. 34), a gestão de RH surgiu inicialmente com a “expectativa de encontrar formas de administrar o capital humano nas empresas, visando à maximização dos benefícios econômicos advindos do alinhamento entre o potencial dos empregados e os objetivos empresariais”.

Ao fim da década de 1970, a administração de recursos humanos abandona a visão de pessoas como custo, passando a enxergá-las como investimento (ALBUQUERQUE, 2002). Nesse contexto, Chiavenato (1999), autor que é referência na área de Recursos Humanos, aponta:

A antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares (CHIAVENATO, 1999, p. 32).

De acordo com Oliveira (2010), a administração de recursos humanos tem passado por várias transformações, entre elas destaca-se, primeiramente, a abordagem funcionalista que sintetiza todo o desenvolvimento do campo teórico em administração de recursos humanos.

A abordagem funcionalista se formou em torno de técnicas, procedimentos e ferramentas, baseando-se em “tarefas funcionais de seleção, treinamento, remuneração e avaliação da performance” (FERRIS et al, 1999 apud VERGARA, 2001, p.34), assim como “nos objetivos de análise do ambiente, planejamento das necessidades dos recursos humanos, avaliação do comportamento, melhoria das condições de trabalho e estabelecimento e manutenção das relações de trabalho” (SCHULER, apud VERGARA, 2001, p.34).

Na concepção de Dessler (2003), a gestão de pessoas refere-se às práticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, ou seja: contratação, treinamento, avaliação, remuneração e oferecimento de um ambiente sadio e seguro aos funcionários da empresa.

A ideia, em relação à tal abordagem, é que ela trouxesse as organizações funcionários mais satisfeitos, produtivos e estáveis. No entanto, no início da década de 1980, a administração de RH, influenciada pelas forças do ambiente e pelas imposições do mercado e pela competitividade mundial, deu início a uma nova abordagem, a abordagem estratégica (VERGARA, 2001).

## 2.2 Gestão Estratégica de Pessoas

Mascarenhas (2008, p. 31) define Gestão Estratégica de Pessoas como:

Toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao elaborar uma estratégia para a organização envolvendo o setor de Recursos Humanos e garantindo que todos na organização tenham percepção das estratégias e caminhem junto à empresa.

O marco inicial da GEP consiste no desenvolvimento dos colaboradores, de um ambiente que ofereça qualidade de vida e motive os colaboradores, havendo a manutenção do clima organizacional, o engajamento destes, de forma que os funcionários tenham amor pelo que fazem e buscando sempre melhorias nos processos, estes fatores são fundamentais quando se fala em GEP (SILVA, 2017, p. 15-17).

Outro fator fundamental no que tange à estratégia de RH é a identidade da empresa, que constitui fonte de vantagem competitiva. Esse conceito de identidade refere-se à forma como a empresa espera concorrer e os recursos com os quais irá concorrer. Deve-se atentar, também, à capacidade de realização da empresa e qual a posição que seus líderes desejam manter (CASCIO; BOUDREAU, 2017, p. 40-41).

Ainda segundo Cascio e Boudreau (2017, p.41), “as organizações apresentam maior probabilidade de sucesso se todos, desde a expedição até a diretoria, se esforçarem por metas e objetivos comuns”, ou seja, mais uma vez deparamo-nos com a relevância do alinhamento entre objetivo da organização e do quadro de funcionários, assim como a necessidade da comunicação e do engajamento.

Para que os processos empresariais sejam executados de forma eficiente, permitindo assim que a empresa concorra no mercado, devem ser implantados, de forma adequada, incentivos, competências, assim como práticas de trabalho. Isso corrobora para a satisfação tanto dos clientes internos quanto externos (CASCIO; BOUDREAU, 2017, p. 45).

De acordo com Chiavenato (1999, p.15), “as pessoas não são recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos. Ao contrário, as pessoas constituem fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia.”

Em outras palavras, o gerenciamento de recursos humanos não se limita a lidar com despesas, encargos sociais, impostos, salários entre outros. Essa gestão é e deve se tornar diferencial competitivo, sendo necessário administrar com as pessoas e não administrar RH (CHIAVENATO, 1996).

De acordo com Milkovich, a solução para obter-se um diferencial competitivo através dos funcionários é:

“(…) contratar, treinar e remunerar as pessoas para que elas criem as melhores estratégias futuras, não importa em que condições. Essa estratégia daria menos ênfase na capacidade das pessoas em implementar as estratégias de hoje, e mais ênfase nos traços humanos genéricos, como criatividade, inteligência, curiosidade, confiabilidade e comprometimento com a organização, o que conduziria a estratégias mais eficazes”. (MILKOVICH e BOUDREAU 2000, p. 137).

Segundo Hitt (2002), as pessoas talvez sejam a única fonte verdadeiramente sustentável de vantagem competitiva. Conforme aponta este autor, o aprendizado constitui uma habilidade que está relacionada com o desenvolvimento do diferencial competitivo. Portanto, a fim de alcançar e sustentar esse diferencial competitivo se fazem necessários programas de treinamento e desenvolvimento eficientes.

Porter (1989, p.39) afirma que a gerência de RH afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, “através de seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo da contratação e do treinamento. Em algumas indústrias ela é chave para a vantagem competitiva.”

### **2.3 Gestão Estratégica de Pessoas e Pequenas Empresas**

De acordo com FERRAZ et al, (2007, p. 04):

O valor de uma empresa não se origina das coisas, mas do conhecimento, know-how, bens intelectuais, competências – tudo isso incrustado nas pessoas. Diante dessa realidade, o desafio das empresas é o de criar um ambiente que permita que diferentes indivíduos encaixem as diferentes peças de seus conhecimentos para que, coletivamente, cada empregado domine a maior quantidade de conhecimento organizacional possível.

A comunicação é essencial quando falamos em GEP, pois sem um clima organizacional sadio e que proporcione aos funcionários qualidade de vida pode haver uma queda na produtividade, isto pode gerar conflitos que representem obstáculos ao sucesso da organização. Exemplos disso são a desmotivação, o pessimismo, a tensão, discussões, entre outros problemas que levam à queda de produtividade das equipes (CARTONI; PAIVA, 2013, p.5-6).

Nesse sentido, uma organização de pequeno e médio porte que queira crescer aproveitando o máximo possível do potencial de seus funcionários, necessita implantar estratégias de baixo custo e liderança eficaz, como gerenciamento do clima organizacional, cuidar da motivação dos colaboradores e reconhecer seus esforços. Isso torna a empresa atrativa pela cultura e ambiente de trabalho (CARTONI; PAIVA, 2013, p.3).

Tal perspectiva é fundamental para se aplicar a Gestão Estratégica de Pessoas pois, por meio dela, pode-se atrair e reter talentos que ofereçam à empresa um diferencial competitivo, tanto de mercado quanto pelo fato de apresentar profissionais diferenciados em suas equipes (CARTONI; PAIVA, 2013, p.3-7).

No que tange à Gestão de RH em micro e pequenas empresas (MPE), autores destacam alguns obstáculos principais para o aprofundamento do tema, como a pouca sistematização de dados oficiais, falta de tempo dos gestores para atender a pesquisadores, entre outros (HENEMAN; TANSKY; CAMP, 2000).

Wilkinson (1999) afirma, inclusive, que não há um tipo único de MPE, sendo difícil, portanto, generalizar sobre as relações de trabalho nesses ambientes. Por esse motivo, faz-se necessária a realização de mais estudos de caso com pequenas empresas visando ao desenvolvimento de teorias empiricamente fundadas.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa qualitativa, na qual foi realizado um estudo de caso. Tal metodologia caracteriza-se por ser “interpretativa, baseada em experiências, situacional e humanística” (STAKE, 2011, p. 41). A pesquisa qualitativa pode ser definida também como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados (VIERA; ZOUAIN, 2006; BARDIN, 2011).

O resultado de uma pesquisa qualitativa consiste no entendimento mais profundo de uma realidade (MALHOTRA; ROCHA; LAUDISIO, 2005), com o intuito de desenvolver teorias empiricamente fundamentadas (FLICK, 2009).

Diante disso, foi elaborado um questionário com perguntas abertas para coletar informações referentes à empresa selecionada. Em seguida, fez-se uma visita à empresa com o objetivo de realizar a aplicação deste questionário, tendo como público-alvo o gestor da pequena empresa. A entrevista durou cerca de 40 minutos.

Finalizando o processo de pesquisa, com os dados coletados, iniciou-se uma nova fase, que se trata da análise de tais informações e dados obtidos com o questionário, assim como sua discussão.

### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa selecionada para realização do estudo de caso possui 20 funcionários ao todo, comercializa produtos do segmento têxtil e de cama, mesa e banho, tendo sido fundada em 1987 na cidade de Assis. Não possui uma estrutura organizacional formalizada e é gerenciada por seu único sócio.

A partir da entrevista realizada na empresa que serviu de objeto de estudo, foi percebido que esta não possui estratégias voltadas ao desenvolvimento de seus funcionários ou que sejam pautadas na gestão estratégica de pessoas.

Quando questionado se tinha algum conhecimento acerca do tema gestão estratégica de pessoas, o gestor alegou que não havia tido contato com essa vertente da gestão de pessoas. Na empresa em questão há uma auxiliar de escritório que realiza processos de departamento pessoal entre outras tarefas. O responsável pela entrevista e contratação de novos funcionários é o próprio gestor, que também é o proprietário da empresa, e a organização não possui um departamento de RH.

Questionado sobre o impacto que a motivação dos funcionários pode ter nos resultados da empresa, o gestor afirmou existir tal relação, sendo uma das buscas da empresa manter as vendedoras engajadas por meio de comissões que são oferecidas caso elas alcancem uma meta previamente estabelecida por mês.

Seguindo com o processo de pesquisa e partindo do questionário aplicado, foi perguntado se a empresa busca tornar o ambiente de trabalho um lugar mais saudável e que proporcione bem-estar aos funcionários, a resposta recebida foi que sim. Existe uma preocupação com o ambiente de trabalho e o

gestor alega tratar os funcionários como se fossem sua própria família, com o objetivo de trazer conforto e afeto ao ambiente de trabalho, sempre prezando pelo respeito e bem-estar de todos.

Em continuidade, o entrevistado foi questionado sobre quais são as principais barreiras para a empresa no desenvolvimento dos funcionários, ao que a resposta foi pouca disponibilidade de tempo por parte dele. O gestor afirmou que não realiza nenhum tipo de treinamento e que os funcionários, ao ingressarem na empresa, aprendem praticando e tirando suas dúvidas gradualmente com os colegas de trabalho, inclusive com ele.

Por fim, foi perguntado ao gestor se a gestão de pessoas possibilita à organização participar competitivamente no mercado, ao que a resposta foi sim, sendo destacado que os funcionários são muito importantes para a empresa já que esta é conhecida pelo seu excelente atendimento ao cliente, que representa um diferencial competitivo. Muitos clientes alegam ter preferência por esta empresa devido ao atendimento de qualidade por parte das vendedoras.

Diante disso, foi percebido que a empresa não possui nenhuma estratégia formalizada voltada a gestão de pessoas, mas valoriza seus funcionários pois sabe que eles influenciam em seus resultados, principalmente as vendedoras.

Uma estratégia que pode ser sugerida à empresa é a da comunicação e do engajamento, de forma a esclarecer as informações acerca dos processos dela e permitir também receber sugestões de todos. Parece não haver espaço para comunicação no ambiente da empresa, provavelmente devido à falta de tempo do gestor. Mostram-se necessárias reuniões periódicas a fim de realizar a manutenção do clima organizacional, assim como desenvolver os funcionários e motivá-los, com treinamentos, buscando aprimorar os processos da pequena empresa visando sempre a obtenção de vantagem competitiva.

Segundo Chiavenato (2008, p. 31):

As organizações devem investir não apenas em seus clientes, mas também, nas pessoas, isto, pois, serão eles fundamentais no futuro organizacional, sendo vistos como elemento básico do sucesso empresarial, influenciando estratégias aplicadas e ferramentas gerenciais desenvolvidas.

Além disso, a empresa tem de informar aos seus funcionários onde pretende chegar e quais são os seus valores, a fim de evidenciar sua identidade e tornar seu ambiente de trabalho atrativo, auxiliando no desenvolvimento e pleno crescimento do funcionário.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em um mercado cada vez mais competitivo as empresas devem buscar formas de sobreviver, adotando estratégias que lhe proporcionem vantagem competitiva. Uma das maneiras de fazê-lo é por meio da conquista de diferenciação perante a concorrência, ao possuir características que a mantenham flexível, confiável e ágil no atendimento aos clientes, possibilitando sobressair-se.

As estratégias de RH são de extrema importância para uma empresa que queira se consolidar e crescer no mercado. É necessária uma gestão de RH eficaz e diversificada, voltada para a geração de lucro a partir do capital humano, trabalhando com a diversidade e transformando-a em uma vantagem

competitiva. É necessário definir parâmetros para desenvolver um ambiente de trabalho que venha atrair as pessoas a partir dos valores da organização e cultura organizacional.

Nesse contexto, a pesquisa demonstrou que a empresa atualmente não possui nenhuma estratégia voltada para os Recursos Humanos, embora reconheça a importância dos seus funcionários, a partir do momento em que o atendimento das vendedoras é citado como um diferencial competitivo e colabora para a obtenção de resultados melhores.

É possível concluir que o objetivo do trabalho foi atingido: analisar de que maneira a Gestão Estratégica de RH pode representar uma vantagem competitiva para pequenas empresas, demonstrando sua relevância para o gestor de pequena empresa que queira aprimorar sua gestão de RH e investigando se a empresa estudada possuía alguma estratégia nesse sentido.

Dentre as limitações desta pesquisa, uma delas foi o fato de ter-se investigado uma única pequena empresa. Diante disso, sugere-se para futuros estudos, a aplicação da pesquisa em outras empresas do mesmo porte a fim de poder comparar os resultados.

## 6 REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão Estratégica de Pessoas**. In FLEURY, M. T. (Org.) As pessoas nas organizações. São Paulo: Gente, 2002.
- ALBUQUERQUE, L.G. **Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade**. In: ALBUQUERQUE; V. Administração Contemporânea: Perspectivas Estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALMEIDA, E. S., et al., 2013. **Gestão de pessoas como estratégia**: um estudo de caso em uma empresa de telefonia de Juiz de Fora. Revista de Carreiras e Pessoas, v.03, n.02, p.55, mai/jun/jul/ago. 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CARTONI, D.; PAIVA, S. **A Importância da Gestão Estratégica de RH**. X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, RJ. Out/2013.
- CASCIO, W. F.; BOUDREAU, J. W. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**: uma introdução. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.
- CHIAVENATO, I. **Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro**. São Paulo, Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoal**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 13ª ed. Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FERRAZ, S., et al. **Capital Humano: Fonte de Vantagem Competitiva?** - A Visão de Duas Organizações do Setor Farmacêutico. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Natal, RN. 2007.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- HENEMAN, R. L.; TANSKY, J. W.; CAMP, S. M. HRM Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n.1, p.11-26, 2000.
- HITT, Michael A. et al. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. Tradução: José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MALHOTRA, N.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M.C. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- MASCARENHAS, A.O. **Gestão Estratégica de Pessoas**, 1ª edição, Editora Cengage, 2008.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, V.F. **Os impactos das práticas de recursos humanos em uma organização de saúde**: um estudo sobre o nível de satisfação no trabalho. 2010. Tese pós graduação. UFMG.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SILVA, T. **Gestão Estratégica de Pessoas: um estudo de caso da empresa Pneuço Comércio de Pneus LTDA**. Monografia (Curso Superior de Administração de Empresas) – Universidade Federal do Maranhão. São Luís, p. 54. 2017.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

VERGARA, S.; DAVEL, E. **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações**. In DAVEL, E.; VERGARA, S. (Org.) Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006

WILKINSON, A. Employment Relations in SME. **Employee Relations**, v.21, n.3, p.206-217, 1999.

## ANEXO

### Questionário aberto utilizado no Estudo de Caso

- Você sabe o que é Gestão Estratégica de Pessoas?
- A empresa possui alguma estratégia de gestão voltada para o desenvolvimento dos funcionários?
- Você considera importante a motivação de seus funcionários, crê que ela influencia nos resultados da empresa?
- A empresa busca tornar o ambiente de trabalho um lugar mais saudável e que proporcione bem-estar aos funcionários?
- Quais são as principais barreiras para a empresa no desenvolvimento dos funcionários?
- Em sua opinião, a Gestão de Pessoas possibilita a organização participar competitivamente no mercado?
- O que mais o senhor pode falar sobre a gestão de pessoas em sua empresa?