



**CONEPA**  
CONGRESSO NACIONAL DE ESTUDANTES  
E PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**

Salvador, Bahia (Região Nordeste)

## **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS PARA A VANTAGEM COMPETITIVA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DO PARÁ**

Marcelo Moraes Silva  
Mestrando em Administração  
Universidade Federal do Pará  
**marcelomoraes500@gmail.com**

Luís Alberto Monteiro de Barros  
Doutor em Administração  
Universidade Federal do Pará  
**labarros@ufpa.br**

**Resumo**

Este estudo investiga a relação entre práticas de gestão de pessoas e competitividade em micro e pequenas empresas (MPEs). A pesquisa teve como objetivo identificar quais práticas de liderança e valorização do capital humano exercem maior impacto sobre indicadores organizacionais, como lucratividade, redução de custos e preferência dos clientes e investiga tais relações, propondo o uso da Matriz de Eisenhower como ferramenta para apoiar gestores na priorização e implementação melhores práticas de gestão estratégica. Para tanto, foram aplicados questionários junto a empresas paraenses e realizada análise estatística de correlação. Os resultados evidenciaram que liderança positiva, reconhecimento do esforço dos colaboradores, oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional e consideração das opiniões dos trabalhadores apresentam correlações positivas e significativas com a competitividade organizacional. Conclui-se que a gestão de pessoas, quando alinhada ao planejamento estratégico, constitui fator essencial para a criação de vantagem competitiva sustentável nas MPEs.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Competitividade. Micro e pequenas empresas. Liderança. Estratégia organizacional.

**Abstract**

This study investigates the relationship between people management practices and competitiveness in micro and small enterprises (MSEs). The research aimed to identify which leadership and human capital appreciation practices have the greatest impact on organizational indicators, such as profitability, cost reduction, and customer preference. It investigates these relationships, proposing the use of the Eisenhower Matrix as a tool to support managers in prioritizing and implementing best strategic management practices. To this end, questionnaires were administered to companies in Pará, and a statistical correlation analysis was performed. The results showed that positive leadership, recognition of employee effort, provision of professional development opportunities, and consideration of employee opinions have positive and significant correlations with organizational competitiveness. The conclusion is that people management, when aligned with strategic planning, is an essential factor for creating a sustainable competitive advantage in MSEs.

**Keywords:** People management. Competitiveness. Micro and small businesses. Leadership. Organizational strategy.

## **1. INTRODUÇÃO**

As organizações contemporâneas enfrentam um cenário de rápidas transformações tecnológicas, elevada competitividade e maiores exigências de clientes e colaboradores, no qual a gestão de pessoas torna-se fator estratégico para a construção de vantagem competitiva sustentável (BEER et al., 2015; BASS; RIGGIO, 2006; AVOLIO; GARDNER, 2005). As micro e pequenas empresas (MPes), embora relevantes para o emprego e o dinamismo econômico, enfrentam limitações financeiras, tecnológicas e gerenciais que demandam soluções criativas e políticas de recursos humanos voltadas ao fortalecimento do capital humano e à retenção de talentos (SANTOS; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2022; RANGEL; MONTEIRO, 2021; BORTOLOZ et al., 2022).

A literatura indica que práticas como escuta ativa (CASTRO; ATENCIO; FIGUEIREDO, 2021; EDMONDSON, 1999), liderança positiva (COLBERT, 2022; YUKL, 2013), reconhecimento do esforço (SILVA; CALAIS; SANTOS, 2021; EISENBERGER et al., 1986) e desenvolvimento profissional (LONDON, 2014; GARAVAN et al., 2019) estão diretamente associadas ao engajamento, à satisfação e ao desempenho sustentável. Estudos recentes reforçam ainda a relevância da gestão do conhecimento, inovação e valorização do capital humano para a competitividade das MPMEs (NAM; LUU, 2022; BEQIRI; AZIRI, 2021; PURGAŁ-POPIELA, 2025).

Nesse contexto, torna-se fundamental compreender como práticas de gestão de pessoas influenciam a competitividade organizacional, especialmente em MPes que precisam alinhar recursos limitados a estratégias de longo prazo. O presente estudo tem como objetivo identificar quais práticas de liderança e valorização do capital humano exercem maior impacto sobre indicadores organizacionais, como lucratividade, redução de custos e preferência dos clientes e, investigar tais relações, propondo o uso da Matriz de Eisenhower como ferramenta para apoiar gestores na priorização e implementação melhores práticas de gestão estratégica.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico aborda os principais fatores que influenciam a competitividade e o desempenho organizacional em micro, pequenas e médias empresas (MPes e PMEs), explorando dimensões como clima organizacional, engajamento e satisfação no trabalho,

capital humano, gestão do conhecimento, vantagem competitiva e práticas de gestão de pessoas. A gestão de recursos humanos: tradicional, sustentável e inovadora é apresentada como elemento estratégico para o crescimento e sustentabilidade dessas organizações, respeitando suas especificidades e limitações.

No campo do clima organizacional, pesquisas ressaltam a importância do ambiente de trabalho na produtividade e inovação (FORMIGA et al., 2024; MARZZONI; PEREIRA, 2020; DINIBUTUN; KUZHEY; DINC, 2020). O engajamento, a satisfação e o capital humano fortalecem o desempenho organizacional e a retenção de talentos (CORDEIRO; CUNHA; LOURENÇO, 2022; SILVA; CALAIS; SANTOS, 2021; CASTRO; ATENCIO; FIGUEIREDO, 2021). A gestão do conhecimento e os treinamentos potencializam competências criativas e sustentam a vantagem competitiva (CARMO, 2005; CIRINO, 2023; MILTIADIS; STAVROS; KONSTANTINOS, 2021).

A vantagem competitiva depende do uso estratégico de recursos raros e difíceis de imitar (RAMBORGER et al., 2023; BARNEY, 1991), assim como do monitoramento ambiental. A gestão de pessoas é apontada como crítica, porém ainda marcada por informalidade e paternalismo em MPMEs (SANTOS; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2022; SILVA; HUPALO, 2024; RANGEL; MONTEIRO, 2021; SILVA; SCHEFFER, 2020; BORTOLOZ, 2022). Mesmo assim, práticas de RH alinhadas ao contexto podem gerar diferenciais competitivos.

Práticas sustentáveis e inovadoras de RH promovem orgulho organizacional e desempenho (PURGAŁ-POPIELA, 2025), embora seus efeitos variem (ASLAM, 2023; BEQIRI; AZIRI, 2021), sendo ainda necessário avançar em estudos específicos para MPMEs (NAM; LUU, 2022). A literatura também evidencia a importância da escuta ativa, segurança psicológica, liderança positiva, desenvolvimento profissional e reconhecimento como fatores que fortalecem a cultura e a inovação (CASTRO; ATENCIO; FIGUEIREDO, 2021; EDMONDSON, 1999; DETERT; BURRIS, 2007; BEER et al., 2015; COLBERT, 2022; BASS; RIGGIO, 2006; AVOLIO; GARDNER, 2005; YUKL, 2013; SANTOS; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2022; LONDON, 2014; NOE, 2017; GARAVAN et al., 2019; SILVA; CALAIS; SANTOS, 2021; EISENBERGER et al., 1986; KUYAAS, 2006; GALLUP, 2020).

O quadro 1 reúne recomendações essenciais para criar ambientes organizacionais mais saudáveis, engajadores e estratégicos, fundamentadas em estudos que destacam a importância da escuta ativa, liderança positiva, desenvolvimento profissional e valorização dos

colaboradores, práticas que, quando integradas, fortalecem a sustentabilidade e o desempenho das organizações.

**Quadro 1 – Recomendações de práticas de Gestão de Pessoas para alcance da Competitividade**

Item	Recomendação	Fontes
1	As empresas devem ouvir e considerar a opinião dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho.	Castro, Atencio e Figueiredo (2021); Edmondson (1999); Detert e Burris (2007); Beer et al. (2015).
2	As atitudes positivas dos líderes influenciam o bom ambiente de trabalho entre os colaboradores	Colbert (2022); Bass e Riggio (2006); Avolio e Gardner (2005); Yukl (2013).
3	É importante oferecer oportunidades reais de desenvolvimento profissional aos colaboradores da organização.	Santos, Oliveira e Silveira (2022); London (2014); Noe (2017); Garavan et al. (2019).
4	A valorização e o reconhecimento do esforço e empenho dos colaboradores retém os mais talentosos e mantém vantagem competitiva.	Silva, Calais e Santos (2021); Eisenberger et al. (1986); Kuvaas (2006); Gallup (2020).

**Fonte:** Os autores deste trabalho, baseado na pesquisa.

Quanto à competitividade, reduzir custos e ampliar lucros são estratégias centrais, mensuradas por indicadores como lucro, custos operacionais e preferência dos clientes (ISRAEL, 2022; ABUBAKAR; JAHWARI; BAKHEET, 2024; MARR, 2012; DELGADO-PERAZA; IBARRA-MICHEL; SOTO-KARASS, 2023; YUSUF et al., 2022; BEREVOIANU; ILIE; GIUCĂ, 2024).

Com base nas discussões sobre a competitividade empresarial, a seguir apresenta-se o Quadro 2 – Indicadores de Competitividade. Este quadro sintetiza os principais indicadores que podem ser utilizados para avaliar a competitividade de uma organização, com foco em aspectos como lucros, custos de operação e a preferência dos clientes. Cada item do quadro está alinhado com a literatura especializada citada no texto, oferecendo uma base sólida para a análise.

**Quadro 2 – Indicadores de competitividade**

Item	Indicador	Fontes
1	O valor dos lucros é considerado uma importante medida do desempenho competitivo das organizações empresariais.	Berevoianu; Ilie; Giucă (2024); Isrtael (2022); Marr (2012)
2	O valor dos custos de operação das empresas é um importante indicador da competitividade dessas organizações.	Abubakar; Jahwari; Bakheet (2024); Marr (2012).
3	Os clientes da minha empresa têm preferido os produtos/serviços que oferecemos, em detrimento dos produtos/serviços oferecidos pelos nossos concorrentes	Delgado-Peraza; Ibarra-Michel; Soto-Karass (2023); Israel (2022); Marr (2012); Yusuf et al., 2022

**Fonte:** Os autores deste trabalho, baseado na pesquisa.

Por fim, a gestão estratégica de pessoas pode ser fortalecida pelo uso da matriz Eisenhower, que orienta a priorização de tarefas e o desenvolvimento de talentos (LIU; WANG; ZHANG, 2023; ZHOU; CHEN, 2022). Assim, conclui-se que ambientes saudáveis, baseados em liderança positiva, desenvolvimento, reconhecimento e alinhamento estratégico, são fundamentais para inovação, retenção de talentos e vantagem competitiva nas MPMEs.

### 3. METODOLOGIA

Conforme a classificação de Pereira (2016), o estudo é empírico-analítico, de natureza aplicada, abordagem quantitativa e caráter exploratório, permitindo uma visão geral aproximativa do fenômeno (GIL, 2019). A relação causal analisada refere-se às variáveis independentes e dependentes apresentadas no Quadro 4, estruturadas a partir das dimensões teóricas dos Quadros 1 e 2, que tratam das práticas de gestão de pessoas e dos indicadores de competitividade. Parte-se do pressuposto de que tais práticas se relacionam positivamente com a competitividade organizacional.

Para o tratamento estatístico, utilizou-se o software IBM® SPSS® Statistics versão 25, aplicando estatísticas descritivas (distribuições de frequência e tabelas cruzadas) e correlações bivariadas pelo coeficiente de Pearson, acompanhadas de gráfico de dispersão e linha de tendência. A análise de correlações é fundamental nas ciências sociais (RICHARDSON, 2017) e, embora existam técnicas mais avançadas, como análise discriminante, regressão logística e

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

análise discriminante discreta (SHARMA, 1996), optou-se por métodos descritivos e lineares em função do caráter exploratório da pesquisa (GIL, 2019).

**Quadro 3 – Variáveis descritivas da amostra**

Variável	Rótulo	Categorias de resposta
Área_atuação	Área principal de atuação	1-Comércio; 2-Indústria; 3-Serviços
Tempo_exist	Tempo de existência	1-Até 1 ano; 2-Mais de 1 ano e até 2 anos; 3-Mais de 2 anos e até 5 anos; 4- Mais de 5 anos e até 10 anos; 5-Mais de 10 anos
Respondente	Posição do respondente	1-Sócio ou proprietário; 2-Diretor ou gestor ou gerente; 3-Analista ou supervisor; 4-Assistente ou auxiliar; 5-Outra
Nº_colaborad	Número de colaboradores	1-Até 9 pessoas; 2-De 9 até 19 pessoas; 3-De 20 até 49 pessoas; 4-De 50 até 99 pessoas; 5-Mais de 99 pessoas

**Fonte:** Os autores deste trabalho.

Considerando a necessidade de o coeficiente de correlação de Pearson ser maior que 0,60 para que se tire conclusões significativas sobre o comportamento simultâneo das variáveis em análise (CRESPO, 2020), bem como que os níveis de significância mais utilizados são de 1%, 5% e 10% (SILVA; GRAMS; SILVEIRA, 2018), decidiu-se selecionar apenas aquelas correlações com coeficientes maiores que 0,60 e que apresentassem nível de significância de pelo menos 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

**Quadro 4 – Variáveis independentes e dependentes**

Dimensão de variáveis	Variável	Rótulo	Categorias de resposta
<b>Práticas de gestão de pessoas e clima (independentes)</b>	Opin_colab	Considerar opinião dos colaboradores	1-Discordo totalmente
	Atitude líder	Influência atitudes positivas dos líderes	
	Oport_desenv	Oferecer oportunidades desenvolvimento	2-Discordo
	Esforço_colab	Reconhecemos esforço colaboradores	3-Concordo
<b>Indicadores de Competitividade (dependentes)</b>	Lucratividade	Sustentamos lucratividade	4-Concordo totalmente
	Custo_baixo	Sustentamos níveis mais baixos de custo	
	Pref_clientes	Os clientes preferem nossos produtos	

**Fonte:** Os autores deste trabalho.



A pesquisa foi planejada para ser realizada com profissionais que atuam em micro, pequenas e médias empresas paraenses, sendo esses respondentes indivíduos necessariamente conhecedores da temática da pesquisa no âmbito estratégico, preferencialmente gestores das organizações ou indicados por esses gestores, por possuírem esse perfil. Dados do ano de 2004 dão conta de que no estado do Pará existiam 58.370 micro e pequenas empresas, sendo 38.082 estabelecimentos no comércio, 11.520 no setor de serviços e 8.768 na indústria (SEBRAE-SP, 2006). Portanto, considerando os dados de 2024, a amostra desta pesquisa (172 observações) corresponde a cerca de 0,3% da população total.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme a Tabela 1, a distribuição da amostra evidencia a diversidade de áreas de atuação das organizações, com destaque para a área de serviços representando mais da metade das empresas pesquisadas. Observa-se também que o tempo de existência das empresas apresenta variação significativa, indo desde organizações recentes até instituições já consolidadas no mercado. Esse aspecto é relevante porque sugere que as práticas de gestão analisadas podem ser encontradas em contextos distintos de maturidade organizacional, reforçando a validade dos achados.

**Tabela 1** – Tabulação cruzada: área principal de atuação x tempo de existência

		Tempo de existência					Total
		Até 1 ano	Mais de 1 ano e até 2 anos	Mais de 2 anos e até 5 anos	Mais de 5 anos e até 10 anos	Mais de 10 anos	
Área principal de atuação	Comércio	5	14	12	15	12	58
	Indústria	1	0	1	1	6	9
	Serviços	10	9	12	18	56	105
Total		16	23	25	34	74	172

**Fonte:** Os autores deste trabalho, baseado na pesquisa.



Na Tabela 2, nota-se a predominância de respondentes que ocupam cargos de sócio ou proprietário, o que confere robustez à análise, já que as percepções provêm de atores diretamente envolvidos na gestão. Além disso, o número de colaboradores variou entre empresas com até 9 funcionários e mais de 99 funcionários, permitindo verificar que as práticas discutidas não se restringem a organizações de grande porte, mas também estão presentes em estruturas menores, ampliando a aplicabilidade dos resultados.

**Tabela 2** – Tabulação cruzada: posição do respondente x número de colaboradores

		Número de colaboradores					Total
		Até 9 pessoas	De 9 até 19 pessoas	De 20 até 49 pessoas	De 50 até 99 pessoas	Mais de 99 pessoas	
Posição do respondente	Sócio ou proprietário	60	4	1	3	2	70
	Diretor ou gestor ou gerente	11	9	4	1	9	34
	Analista ou supervisor	3	2	0	4	10	19
	Assistente ou auxiliar	7	2	6	3	8	26
	Outra	8	7	3	0	5	23
Total		89	24	14	11	34	172

**Fonte:** Os autores deste trabalho, baseado na pesquisa.

Conforme se pode observar na Tabela 3, a análise das correlações (Correlação de Person) revelou relações positivas e estatisticamente significativas ( $p < 0,01$ ) entre as práticas de gestão avaliadas e os indicadores de desempenho organizacional. Entre essas, destacam-se as que atenderam simultaneamente aos critérios de coeficientes superiores a 0,60 e nível de significância de 1%, indicando forte associação. Em outras palavras, a forte relação observada entre as variáveis é consistente e não se deve ao acaso.

**Tabela 3** – Correlação de Pearson entre as variáveis independentes e dependentes



**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

		Sustentamos lucratividade	Sustentamos níveis mais baixos de custo	Os clientes preferem nossos produtos
Considerar opinião dos colaboradores	Correlação de Pearson	,569**	,467**	,502**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000
	N	172	172	172
Influência atitudes positivas dos líderes	Correlação de Pearson	,624**	,602**	,639**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000
	N	172	172	172
Oferecer oportunidades desenvolvimento	Correlação de Pearson	,626**	,578**	0,591
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000
	N	172	172	172
Reconhecemos esforço colaboradores	Correlação de Pearson	,645**	,494**	,633**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000
	N	172	172	172

**Fonte:** Os autores deste trabalho, baseado na pesquisa.

A análise evidenciou que a influência de atitudes positivas dos líderes apresentou os maiores impactos sobre lucratividade ( $r = 0,624$ ), redução de custos ( $r = 0,602$ ) e preferência dos clientes ( $r = 0,639$ ), confirmando o papel central da liderança na sustentação de resultados. O oferecimento de oportunidades de desenvolvimento também mostrou forte associação com a lucratividade ( $r = 0,626$ ), enquanto o reconhecimento do esforço dos colaboradores esteve fortemente relacionado tanto à lucratividade ( $r = 0,645$ ) quanto à preferência dos clientes ( $r = 0,633$ ).

As demais práticas apresentaram correlações moderadas, mas estatisticamente significativas ao nível de 1%. Considerar a opinião dos colaboradores registrou associações de  $r = 0,569$  com lucratividade,  $r = 0,467$  com redução de custos e  $r = 0,502$  com preferência dos clientes, indicando que o engajamento participativo, embora relevante, depende de fatores complementares para impactar diretamente os resultados. De forma semelhante, desenvolvimento ( $r = 0,578$ ) e reconhecimento ( $r = 0,494$ ) mostraram correlações moderadas

com a redução de custos, sugerindo efeitos relevantes, ainda que menos determinantes do que a liderança.

De forma integrada, os achados indicam que a liderança positiva exerce impacto central sobre os três indicadores, enquanto desenvolvimento, reconhecimento e participação dos colaboradores funcionam como fatores complementares que reforçam o desempenho organizacional. Esses resultados corroboram a ideia de que o capital humano constitui vantagem competitiva sustentável, influenciando simultaneamente indicadores internos (lucratividade, custos) e externos (preferência dos clientes). No quadro 5 destaca-se cada prática e seus principais impactos, para reforçar visualmente essa análise no presente artigo.

**Quadro 5** – Práticas dependentes x independentes e seus principais impactos

	Lucratividade	Níveis mais baixos de custo	Preferência dos clientes	Impactos em destaque
<b>Influência de atitudes positivas dos líderes</b>	0,624	0,602	0,639	Forte impacto nos três indicadores
<b>Oferecer oportunidades de desenvolvimento</b>	0,626	0,578	0,591	Forte impacto na lucratividade.
<b>Reconhecimento do esforço dos colaboradores</b>	0,645	0,494	0,633	Forte impacto em lucratividade e preferência dos clientes.
<b>Considerar a opinião dos colaboradores</b>	0,569	0,467	0,502	Impacto moderado nos três indicadores.

**Fonte:** Os autores deste trabalho, com base na pesquisa.

Ainda que as correlações confirmem significância estatística, não é possível inferir causalidade, uma vez que variáveis contextuais como: setor, ambiente econômico e cultura organizacional também podem interferir nos resultados. Assim, recomenda-se que pesquisas futuras adotem abordagens longitudinais ou comparativas entre setores para aprofundar a compreensão dos efeitos das práticas de gestão sobre o desempenho.

## **5. ANÁLISE COM BASE MATRIZ EISENHOWER**

A Matriz de Eisenhower, tradicionalmente utilizada na gestão do tempo e de prioridades, apresenta-se como um recurso aplicável para organizar e hierarquizar as práticas de gestão identificadas na pesquisa. A partir dos coeficientes de correlação, é possível classificar cada prática segundo dois critérios centrais: urgência (necessidade de implementação imediata para evitar perdas de desempenho) e importância (impacto direto sobre lucratividade, custos e preferência dos clientes) (ZHOU; CHEN, 2022).

Ao estruturar as práticas identificadas na pesquisa nos quadrantes da Matriz de Eisenhower, os gestores conseguem visualizar onde concentrar recursos e energia. Isso torna o processo decisório mais objetivo, garantindo que ações com maior potencial de impacto sejam priorizadas sem comprometer o planejamento estratégico de longo prazo (LIU; WANG; ZHANG, 2023). Assim, a matriz funciona como ponte entre teoria e prática: os dados revelam quais práticas mais impactam o desempenho, e a Matriz de Eisenhower organiza esse conhecimento em decisões gerenciais aplicáveis.

**Quadro 6 – Aplicação da Matriz de Eisenhower às práticas de gestão identificadas na pesquisa**

<b>Matriz de Eisenhower</b>	<b>Práticas de Gestão (dados da pesquisa)</b>	<b>Justificativa</b>
Quadrante I – Importante e Urgente (ações de forte impacto imediato)	<b>Influência de atitudes positivas dos líderes</b> ( $r = 0,624$ para lucratividade; $r = 0,602$ para custos; $r = 0,639$ para preferência dos clientes)	Apresentou impacto elevado e consistente em todos os indicadores, tornando-se prioridade máxima para resultados sustentáveis.
Quadrante II – Importante, mas Não Urgente (ações estratégicas de médio/longo prazo)	<b>Oferecer oportunidades de desenvolvimento</b> ( $r = 0,626$ com lucratividade; $r = 0,578$ com custos; $r = 0,591$ com preferência dos clientes) <b>Reconhecimento do esforço dos colaboradores</b> ( $r = 0,645$ com lucratividade; $r = 0,494$ com custos; $r = 0,633$ com preferência dos clientes)	São práticas de alto impacto, especialmente sobre lucratividade e percepção de clientes, mas seus efeitos se consolidam gradualmente e demandam políticas contínuas de capacitação e valorização.
Quadrante III – Urgente, mas Menos Importante	<b>Considerar a opinião dos colaboradores</b> ( $r = 0,569$ com lucratividade; $r = 0,467$	Apesar do impacto moderado, pode ser implementada rapidamente via mecanismos de feedback, consultas e

(ações pontuais e de rápida execução)	com custos; $r = 0,502$ com preferência dos clientes)	participação, trazendo ganhos incrementais sem altos custos.
Quadrante IV – Nem Importante Nem Urgente (ações de baixo impacto para priorização)	Não se identificaram práticas com correlações irrelevantes ou nulas na amostra analisada.	Todas as práticas avaliadas mostraram correlações estatisticamente significativas, ainda que em níveis diferentes de intensidade.

**Fonte:** Os autores deste trabalho, com base na pesquisa.

Em suma, a aplicação da Matriz de Eisenhower demonstra sua eficácia como uma ferramenta gerencial prática para as organizações. Ao traduzir os dados da pesquisa de correlações em um plano de ação claro, a matriz permite que gestores priorizem as práticas de gestão que geram o maior impacto sobre a competitividade. Isso garante que o foco esteja nas ações mais importantes e urgentes, como a promoção de uma liderança positiva, enquanto direciona o planejamento para iniciativas de médio e longo prazo, como o desenvolvimento e o reconhecimento dos colaboradores. Assim, a matriz serve como uma ponte crucial, transformando achados acadêmicos em decisões estratégicas aplicáveis que podem sustentar o desempenho e o crescimento das empresas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou que a gestão estratégica de pessoas constitui um dos pilares mais relevantes para a competitividade das micro, pequenas e médias empresas. A análise estatística confirmou correlações positivas e significativas entre práticas como liderança com atitudes positivas, reconhecimento do esforço dos colaboradores, oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional e consideração das opiniões dos trabalhadores com indicadores de desempenho organizacional: lucratividade, redução de custos e preferência dos clientes.

Esses resultados reforçam a tese de que o capital humano, quando bem gerido, converte-se em vantagem competitiva sustentável. As práticas de liderança positiva emergiram como fator de maior impacto transversal, influenciando de maneira consistente todos os indicadores de competitividade. O reconhecimento do esforço dos colaboradores e o investimento em

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

desenvolvimento profissional mostraram efeitos relevantes, sobretudo em lucratividade e percepção dos clientes, indicando que tais práticas criam vínculos de confiança e engajamento que se refletem na performance organizacional. Já a consideração das opiniões dos trabalhadores, ainda que com impactos moderados, apresentou-se como prática de rápida implementação e de grande valor incremental para a coesão interna e a inovação.

Do ponto de vista gerencial, a aplicação da matriz de Eisenhower demonstrou-se útil para transformar os achados em diretrizes práticas. Enquanto permite hierarquizar as ações segundo urgência e importância. Esse enquadramento fornece às organizações um roteiro objetivo para a priorização estratégica de recursos, evitando dispersão de esforços e garantindo foco nas iniciativas com maior potencial de retorno.

Os resultados trazem implicações práticas diretas: fortalecer competências de liderança, estruturar políticas consistentes de valorização e reconhecimento, ampliar oportunidades de capacitação contínua e institucionalizar mecanismos de participação dos colaboradores. Essas ações, quando integradas, formam um ciclo virtuoso que fortalece a cultura organizacional, promove engajamento e eleva a percepção de valor junto aos clientes.

Por fim, reconhece-se que este estudo apresenta uma contribuição para o conhecimento em MPEs de regiões em desenvolvimento como a Amazônia. Nesse sentido, recomenda-se a realização de pesquisas futuras de caráter longitudinal, comparativo entre setores e contextos regionais distintos, a fim de aprofundar a compreensão das dinâmicas entre gestão de pessoas e competitividade na região.

Conclui-se, portanto, que a competitividade das organizações, especialmente das MPEs, depende cada vez mais da capacidade de alinhar práticas de gestão de pessoas ao planejamento estratégico. Investir no capital humano não deve ser visto como custo, mas como a principal fonte de vantagem competitiva sustentável, capaz de assegurar não apenas a sobrevivência, mas o crescimento sólido e duradouro das empresas no cenário contemporâneo.



## **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABUBAKAR, A.; JAHWARI, N. S.; BAKHEET, A. H. The role of environmental and social innovations in the cost leadership strategy, value creation, and business performance: a comparative analysis of SMEs and large manufacturing companies. **Human Behavior and Emerging Technologies**, v. 2024, n. 1, p. 1-14, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1155/2024/7078016>

ASLAM, Mahvish et al. Impact of Innovation-Oriented Human Resource on Small and Medium Enterprises' Performance. **Sustainability**, Basel, v. 15, n. 7, p. 6273, 2023. DOI: 10.3390/su15076273.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 315–338, 2005. DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. DOI: 10.4324/9781410617095.

BEER, M. et al. The critical path to corporate renewal. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 12, p. 78–86, 2015.

BEQIRI, Theranda; AZIRI, Brikend. Human resources management development in micro and small enterprises. **Human Research in Rehabilitation**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 143-150, 2021. DOI: 10.21554/hrr.092111.

BEREVOIANU, R. L.; ILIE, D. M.; GIUCĂ, A. D. The economic profitability of garlic cultivation through the application of the "De Minimis" aid scheme, estimates for the year 2024 in Romania. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS EXCELLENCE, 18., 2024, Bucharest. **Proceedings**. Bucharest: Sciendo, 2024. 11 p. DOI: 10.2478/picbe-2024-0128

BORTOLOZ, M. E. et al. Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas: desafios e direcionamentos. **Revista Eletrônica Ciência & Tecnologia Futura**, v. 1, n. 1, p. 1-10, 2022.

CARMO, R. S. Gestão do Conhecimento: uma forma emergente de competitividade organizacional. **Revista Mosaicum**, n. 1, p. 82-86, jan./jul. 2005.

CASTRO, A. M.; ATENCIO, J. L.; FIGUEIREDO, R. B. Clima organizacional e participação dos colaboradores: um estudo em empresas de médio porte. **Revista Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 2, p. 112–126, 2021.

CIRINO, R. G. P. et al. Desenvolvimento de pessoas como estratégia de competitividade organizacional: estudo de caso. **Revista Fatec Zona Sul - Refas**, v. 10, n. 2, p. 1-42, nov. 2023.



**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

Disponível em: [https://www.fateczonasul.edu.br/wp-content/uploads/2023/12/001\\_DesenvPessoas7\\_rev.pdf](https://www.fateczonasul.edu.br/wp-content/uploads/2023/12/001_DesenvPessoas7_rev.pdf). Acesso em: 11 jun. 2025.

COLBERT, B. A. Leadership and organizational behavior: a reflective view. **Journal of Organizational Studies**, v. 17, n. 1, p. 23–39, 2022.

CORDEIRO, J. P.; CUNHA, P.; LOURENÇO, A. A. Antecedentes do empenhamento organizacional em trabalhadores não-docentes: estudo de caso numa instituição de ensino superior. **Revista Portuguesa De Investigação Comportamental E Social**, v. 8, n. 2, p. 1-19, 2022. DOI: 10.31211/rpics.2022.8.2.263.

CRESPO, A. A. **Estatística para administradores e economistas**. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

DELGADO-PERAZA, Z. Z.; IBARRA-MICHEL, J. P.; SOTO-KARASS, J. G. Elementos esenciales de la cultura organizacional para la formulación de la estrategia competitiva: dos estudios de caso de empresas hoteleras de Mazatlán, Sinaloa. **Ra Ximhai**, v. 19, n. 1, p. 157-182, 2023. doi.org/10.35197/rx.19.01.2023.07.zd

DETERT, J. R.; BURRIS, E. R. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 4, p. 869–884, 2007. DOI: 10.5465/amj.2007.26279183

DINIBUTUN, S. R.; KUZHEY, S.; DINC, M. S. The effect of organizational climate on faculty burnout. **Sustainability**, v. 12, n. 10, p. 4272, 2020.

EDMONDSON, A. C. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350–383, 1999.

EISENBERGER, R. et al. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 500–507, 1986. DOI: 10.1037/0021-9010.71.3.500

FORMIGA, N. S. et al. Cultura organizacional, percepção do suporte e gestão do conhecimento em trabalhadores brasileiros. **RECAPE: Revista Carreiras Pessoas**, v. 14, n. 3, p. 370-392, 2024. ISSN 2237-1427.

GALLUP. **State of the Global Workplace: 2020 Report**. Washington, DC: Gallup, 2020. Disponível em: [<https://www.gallup.com>](<https://www.gallup.com>). Acesso em: 7 jul. 2025.

GARAVAN, T. N. et al. Strategic human resource development: A reflective review. **Human Resource Development Review**, v. 18, n. 3, p. 248–288, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ISRAEL, B. Joint ventures for SMEs competitiveness and inclusive growth: a comparative analysis of SMEs in Mbeya, Tanzania. **E-Journal of Humanities, Arts and Social Sciences**, v. 3, n. 8, p. 337-353, 2022. DOI : <https://doi.org/10.38159/ehass.2022385>

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

KUVAAS, B. Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, n. 3, p. 365–385, 2006.

LIU, S.; WANG, C.; ZHANG, J. Analyzing employee performance and development through a BCG matrix-based approach. **Frontiers in Psychology**, v. 14, p. 1-15, 2023.

LONDON, M. **The power of feedback**: giving, seeking, and using feedback for performance improvement. 2. ed. New York: Routledge, 2014.

MARR, B. **Key performance indicators**: the 75 measures every manager needs to know. Harlow: Pearson, 2012.

MARZZONI, D. N. S.; PEREIRA, Y. P. A. Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, e449974364, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i7.4364. ISSN 2525-3409.

PEREIRA, M. J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016

MILTADIS, D.; STAVROS, P.; KONSTANTINOS, G. Knowledge management and organizational performance: The role of transformational leadership and digital technologies. **Journal of Business Research**, v. 131, p. 199-209, 2021.

NAM, V. H.; LUU, H. N. How do human resource management practices affect innovation of small- and medium-sized enterprises in a transition economy? **Journal of Interdisciplinary Economics**, v. 34, n. 2, p. 228-249, 2022. DOI: 10.1177/02601079211032119.

NOE, R. A. **Employee training and development**. 7. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017. DOI: 10.1002/HRDQ.21333

PURGAŁ-POPIELA, J. Sustainability in human resource management practices used by small and medium-sized enterprises: a systematic review. **Central European Management Journal**, v. 33, n. 1, p. 87-106, 2025. DOI: 10.1108/CEMJ-03-2024-0097.

RAMBORG, B. M. et al. A competitividade organizacional de uma cooperativa do Rio Grande do Sul através da análise da equipe técnica. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 10, n. 19, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043284157>. Acesso em: 11 jun. 2025.

RANGEL, P. M. B.; MONTEIRO, S. Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas. **Revista Interdisciplinar Pensamento Científico**, v. 6, n. 2, 2021.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SANTOS, D. M.; OLIVEIRA, J. P.; SILVEIRA, T. A. Capacitação como estratégia de retenção: estudo de caso em empresas do setor de serviços. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 11, n. 3, p. 45–60, 2022.

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

SILVA, A. R.; CALAIS, S. L.; SANTOS, E. F. Reconhecimento profissional e motivação no trabalho: implicações para a gestão de pessoas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 2, p. 78–91, 2021.

SILVA, L. F. A.; SCHEFFER, A. B. B. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal**, v. 9, n. 3, 2020.

SILVA, E. T.; GRAMS, E.; SILVEIRA, M. F. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

SILVA, P.; HUPALO, L. Gestão de pessoas e sustentabilidade alinhadas às estratégias das microempresas do Meio Oeste Catarinense. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 1, p. 1-18, 2 ago. 2024.

SHARMA, S. **Applied multivariate techniques**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 8. ed. Boston: Pearson Education, 2013.

YUSUF, S. O. et al. Competitive advantage among indigenous construction firms in competing with expatriate contractors in Nigeria. **International Journal of Real Estate Studies**, v. 16, n. 2, p. 11–22, 2022. DOI: <https://doi.org/10.11113/intrest.v16n2.153>

ZHOU, W.; CHEN, Y. Prioritizing human resource management tasks using the Eisenhower Matrix in the agile era. **International Journal of Project Management**, v. 40, n. 6, p. 555-568, 2022.