



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
DEPARTAMENTO DE AGROTECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FRANCISCO SERGIO DE ALMEIDA NETO

**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DO
COMÉRCIO DE MOSSORÓ - RN SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DE
RECURSOS HUMANOS.**

MOSSORÓ
2011

FRANCISCO SERGIO DE ALMEIDA NETO

**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DO
COMÉRCIO DE MOSSORÓ - RN SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DE
RECURSOS HUMANOS.**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido
– UFERSA, Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais para
a obtenção do título de Administrador.

Orientadora: Prof^a. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira

MOSSORÓ
2011

FRANCISCO SERGIO DE ALMEIDA NETO

**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DO
COMÉRCIO DE MOSSORÓ - RN SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DE
RECURSOS HUMANOS.**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido
– UFRSA, Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais para
a obtenção do título de Administrador.

APROVADA EM: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira - UFRSA
Presidente

Prof^a. Msc. Yákara Vasconcelos Pereira Leite - UFRSA
Primeiro Membro

Prof^a. Msc. Ana Lúcia Brenner Barreto Miranda - UFRSA
Segundo Membro

Aos meus pais, por tudo que já fizeram, fazem e ainda farão por mim.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela saúde, sabedoria e vontade de aprender durante esses longos anos, assim como pelas vitórias conquistadas em toda a minha vida;

A minha família por todo o apoio, amor e carinho oferecidos nos momentos de dificuldades em minha vida, especialmente a minha mãe;

A minha orientadora, a excelente Prof. Dra. Elisabete Stradiotto, por tudo que ela fez por mim nessa difícil caminhada, pelos ensinamentos, orientações e incentivos dados nos momentos felizes, mas principalmente nos momentos de dificuldade;

Aos professores do curso de Administração da UFRSA pelos ensinamentos e conselhos dados durante os quatro anos de faculdade, especialmente a professora Ana Batista por mostrar o caminho e dar o apoio e o incentivo necessários para que eu conhecesse o mundo da pesquisa, ao qual me apaixonei;

A todos os colegas de turma por todas as amizades feitas e pelas batalhas enfrentadas por nós, especialmente aos grandes amigos Kaizzer Ronno, Igor Rafael e Almeida Júnior, assim como a Isadora, Cintia, Cláucia, Juliana, Marília, Gabriela, entre outras, das quais se tornei um amigo.

A todos os residentes e amigos da Casa 15 da vila acadêmica da UFRSA que conviveram comigo desde a minha chegada nesta casa até hoje.

Lutar e vencer todas as batalhas não é a glória suprema. A glória suprema consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar.

Sun Tzu

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar se, na percepção dos gestores, as ações de Recursos Humanos das pequenas empresas do comércio de Mossoró-RN são operacionalizadas a partir de uma perspectiva estratégica. Trata-se de um estudo teórico-empírico. Os sujeitos da pesquisa foram os gestores responsáveis pelas contratações das pequenas empresas formais do ramo do comércio varejista de Mossoró/RN. Foram pesquisados 92 (noventa e dois) gestores em 92 (noventa e duas) empresas nos diversos tipos de comércio varejista. O critério de seleção de sujeitos ocorreu pela acessibilidade. Para coleta de dados foi utilizado um questionário, com questões abertas e fechadas, que foi aplicado pessoalmente pelo pesquisador. Os dados indicam que os gestores do ramo do comércio de Mossoró/RN possuem um elevado nível educacional e que os proprietários são os principais responsáveis pelas contratações sendo que a grande maioria deles resolve também as questões burocráticas da empresa. Constatou-se que quase a metade das empresas não está conseguindo contratar pessoas com o perfil pretendido. Fica claro que para os gestores, o RH é um parceiro essencial no desenvolvimento e elaboração da estratégia e as pessoas são vistas como parceiras do negócio. Conclui-se que a perspectiva estratégica de gestão de pessoas não é desenvolvida de forma intencional, sendo que apenas alguns aspectos são contemplados pelos gestores de forma intuitiva, deixando de contribuir significativamente no processo de gestão. Pode-se dizer que de certa forma existe uma percepção estratégica, porém, devido ao fato dela está centralizada na figura do gestor, esta não se consolida como tal.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Gestão Estratégia. Comércio.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fases da evolução da ARH segundo Gil (2009), Fischer (2002) e Davel e Vergara (2001).....	25
Quadro 2 - Papéis do profissional de RH.....	32
Quadro 3 - Classificação para o comércio varejista no âmbito da PAC.....	42
Quadro 4 - Composição dos grupos que apresentam subdivisão de classes de atividades	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipo de Atividade.....	37
Tabela 2 – Tempo de Funcionamento das Empresas Formais do Comércio de Mossoró.....	37
Tabela 3 – Faixa de Faturamento das Empresas Formais do Comércio de Mossoró.....	38
Tabela 4 – Principais Problemas das Empresas Formais do Comércio de Mossoró.....	38
Tabela 5 – Veículo de comunicação para obtenção de informações em empreendimentos formais no comércio de Mossoró.....	39
Tabela 6 – Número de clientes, por semana, nas empresas formais do comércio de Mossoró.....	40
Tabela 7 – Número de empresas do comércio varejista por grupo no Brasil.....	44
Tabela 8 – Número de empresas formais do comércio varejista, por grupo, em Mossoró, seguindo tendência do Brasil.....	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Nível de Escolaridade dos Pesquisados.....	47
Figura 2 – Tempo de atividade dos gestores em seus cargos ou funções (em anos).....	48
Figura 3 – Número de empregados nas empresas pesquisadas.....	48
Figura 4 – Fatores considerados no ato da contratação.....	50
Figura 5 – O papel do RH na estratégia de negócio	52
Figura 6 – A forma como o RH é visto nas empresas.....	53
Figura 7 – Tipo de funcionário desejado.....	54
Figura 8 – Percentagem de homens e mulheres em cargos de gerência em cada grupo de atividade.....	56
Figura 9 – Percentagem de respondentes gerentes e proprietário em cada grupo.....	57
Figura 10 – Responsabilidade pelas contratações nas empresas.....	57
Figura 11 – Percentagem de empresas com estratégia definida.....	58
Figura 12 – Pontos fortes e fracos, avaliação da concorrência, e missão e objetivos nos grupos 1 e 2.....	59
Figura 13 – RH como parceiro do negócio nas empresas.....	59

LISTA DE SIGLAS

ARH – Administração de Recursos Humanos;

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas;

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos;

GRH – Gestão de Recursos Humanos;

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano;

PAC – Pesquisa Anual de Comércio;

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento;

RH – Recursos Humanos;

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	17
2.1.1 Pessoas e Organizações.....	17
2.1.2 Conceituando Gestão de Pessoas.....	19
2.1.3 Evolução da Administração de Recursos Humanos.....	20
2.1.4 A evolução da área de Recursos Humanos no Brasil.....	26
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	29
3 METODOLOGIA.....	36
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	36
3.2 INSTRUMENTOS DA COLETA DE DADOS.....	36
3.3 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO.....	37
3.4 SUJEITOS DA PESQUISA.....	40
3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	45
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
REFERÊNCIAS.....	63
APÊNDICE.....	66

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade vive-se um período de muitas transformações, tanto na sociedade como também nas organizações. O grande desafio para as empresas é conseguir controlar estas mudanças e se manter vivo no acirrado jogo da concorrência. Bianchi (2008) afirma que em função desse cenário as pessoas surgem como um novo paradigma, que vem substituir os antigos como a vantagem competitiva, a vantagem tecnológica e o domínio de mercado. A autora afirma que são as pessoas que vão formular e implementar os objetivos estratégicos das organizações, mas para isso elas devem ser consideradas como parceiras do negócio.

Dessa forma, na visão da autora, gerir pessoas passou a ser um desafio para as organizações, e garantir o comprometimento e o desenvolvimento delas é uma tarefa complexa. “As organizações devem elaborar estratégias, políticas e práticas, bem como conceber uma estrutura de Recursos Humanos que contribuam com essa gestão” (BIANCHI, 2008, p. 4).

Leite (2008) corrobora com essa visão sobre a transformação ocorrida nos últimos tempos nas organizações e afirma que as empresas precisam ter pessoas qualificadas e comprometidas, ao invés de pessoas despreparadas e desmotivadas.

Sammartino (2002) e Vergilio (2008) não falam diretamente sobre as pessoas, mas sobre o conhecimento que elas possuem, que é considerado como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações. “Como decorrência desta tendência, tem sido observado a emergência de novos modelos de gestão, os quais colocam ênfase no maior envolvimento das pessoas e no aproveitamento do potencial intelectual das mesmas” (SAMMARTINO, 2002, p. 1).

Desde a década de 90 autores como Drucker (1993), Davenport e Prusak (1998), Stewart (1998), vem abordando sobre o conhecimento, e ainda hoje suas teorias são válidas, por isso são considerados como alguns dos principais autores da área. Drucker (1993) denominou a fase de sociedade do conhecimento, que é visto como o recurso econômico básico dos novos tempos. Para ele, nem o capital, nem os recursos naturais, como a terra, são os recursos econômicos básicos, mas sim o conhecimento. Então os principais grupos sociais serão os trabalhadores que possuam este diferencial e consigam alocá-lo em usos produtivos para gerar valor dentro das organizações. Para o autor, o valor é criado pela ‘produtividade’ e pela ‘inovação’ que são aplicações do conhecimento ao trabalho.

Drucker (1993) afirma que a economia que conhecemos ainda é “capitalista”, mas agora é denominada de “capitalismo da informação”. Para o autor as indústrias que passaram para o centro da economia nos últimos anos são baseadas na produção e distribuição da informação e do conhecimento. Argumenta ainda sobre a questão da produtividade deste, afirmando que o retorno que um país ou uma empresa obtém sobre ele cada vez mais se torna um fator determinante de sua competitividade. Além disso, ele mostra que o conhecimento tem um elevado custo para os países e para as organizações, que gastam fortunas para a obtenção e distribuição deste.

A única vantagem possível é a capacidade para explorar o conhecimento universalmente disponível. A única coisa que será cada vez mais importante, tanto na economia nacional como na internacional, é o desempenho gerencial para tornar produtivo o conhecimento (DRUCKER, 1993, p. 149).

Drucker (1993) está falando de uma nova configuração do trabalho que deixa de ter as características que conhecemos para assumir novos contornos no que diz respeito a sua forma de execução, relações hierárquicas e processos de formação, ele não trata o fim do trabalho, mas defende sua reconfiguração.

Tomando um enfoque diferente, Rifkin (1995) aborda sobre o fim do trabalho. Para ele o trabalho humano está sendo sistematicamente eliminado do processo de produção. Para mostrar isso ele cita vários casos reais, nos quais milhões de empregos são eliminados nos Estados Unidos. O autor fala em uma substituição dos empregados por softwares inteligentes. Ele faz uma comparação da mudança ocorrida com o surgimento das primeiras tecnologias industriais, situação em que a força física do trabalho foi trocada por máquinas. Quanto ao aparecimento de máquinas inteligentes, poderá substituir a própria mente humana provocando profundas mudanças na concepção de trabalho e emprego.

Outro ponto observado pelo autor relaciona-se ao aumento da concorrência global e da disputa entre as organizações, estas tendem a utilizar tecnologias que diminuem ao máximo o custo da mão-de-obra, que é visto como um grande fator para melhorar a competitividade organizacional, com isso as pessoas são as principais prejudicadas, pois são elas que serão substituídas dentro das organizações. “Ansiosas por reduzir os custos e melhorar suas margens de lucros, as empresas tem substituído o trabalho humano por máquinas a um ritmo acelerado” (RIFKIN, 1995, p. 6).

O autor trata da reengenharia, mostrando que essa prática provoca uma perda de milhões de empregos nas organizações, principalmente no setor industrial, porém isso não

significa que a produção esteja declinando da mesma forma. O que está ocorrendo é justamente o inverso, segundo o autor a produtividade industrial está subindo aceleradamente.

A introdução de tecnologias mais sofisticadas associadas a ganhos de produtividade significa que a economia global pode produzir um número cada vez maior de bens e serviços, empregando uma porcentagem cada vez menor da força de trabalho disponível. (RIFKIN, 1995, p. 12).

Dessa maneira fica claro que para Rifkin (1995) a mudança nas características do trabalho vai além do que Drucker (1993) classifica como uma reconfiguração do trabalho. Para ele o trabalho humano está sendo substituído por máquinas inteligentes e assim o fim do trabalho é uma realidade. Este pensamento de Rifkin (1995) coincide com o que De Masi (2002) aborda.

De Masi (2002) acredita que a tecnologia provocará profundas mudanças no ambiente organizacional. O autor corrobora com Rifkin (1995) no que diz respeito à substituição das pessoas nas organizações. Para ele, as máquinas vão substituir os homens de forma surpreendente e muito mais econômica. “Portanto, todos os trabalhos manuais e intelectuais de tipo executivo poderão ser executados por máquinas: fazer com que pessoas realizem trabalhos manuais será algo cada vez mais antieconômico ou cada vez mais sofisticado” (DE MASI, 2000, p. 276).

Este autor defende a teoria do trabalho criativo. Para ele a criatividade não é apenas ter idéias, mas sim também saber realizá-las, ou seja, é unir a fantasia e concretude. “Consiste em um processo mental e prático, ainda bastante misterioso, graças ao qual uma só pessoa ou um grupo, depois de ter pensado algumas idéias novas e fantasiosas, consegue também realizá-las concretamente” (DE MASI, 2000, p. 301).

De Masi (2000) afirma que as empresas cometem erros na escolha das pessoas e posteriormente tentam consertar o erro.

Muitas empresas, depois de terem selecionado pessoas medíocres, pelo fato de serem dóceis e portanto manobráveis, e depois de terem sufocado todo e qualquer vislumbre de iniciativa por parte delas com um amontoado de procedimentos e controles, sentem agora a necessidade de revitalizar a criatividade e submetem essas mesmas criaturas a pseudoformadores, especialistas no assunto (DE MASI, 2000, p. 303).

Analisando o que foi abordado pelos autores sobre as pessoas e organizações verifica-se que todos concordam que vivemos um tempo de transformações na sociedade, nas organizações e principalmente no conceito de trabalho. Para alguns, como, Bianchi (2008) e Leite (2008) as pessoas são vistas como o grande diferencial para as organizações, e hoje são consideradas como uma grande fonte de vantagem competitiva, por isso devem estar preparadas e ser bem qualificadas. Sammartino (2002) e Drucker (1993) falam sobre o

conhecimento como diferencial das organizações, para este o conhecimento é o recurso econômico básico dos novos tempos, por isso recebe grande importância para as organizações. Assim, Drucker (1993) denominou o novo trabalhador como sendo o trabalhador do conhecimento.

Tomando um enfoque diferente, Rifkin (1995) e De Masi (2000) abordam sobre o fim do trabalho, como é concebido hoje, e sobre o a substituição das pessoas nas organizações pelas novas tecnologias, que são capazes de suprir as necessidades organizacionais de forma mais econômica e eficiente. Para De Masi (2000) a criatividade deve ser praticada dentro das organizações como um exercício vital para o seu sucesso. Já Rifkin (1995), diz que o setor do conhecimento é o único novo setor emergente e que os setores tradicionais da economia – agricultura, indústria e serviços – estão vivenciando deslocamento tecnológico e um grande aumento do desemprego.

Autores como Drucker (1993), Rifkin (1995) e De Masi (2000) mostram que o conceito de trabalho, como é conhecido há bastante tempo, está passando por mudanças significativas. Ele está deixando de ser uma simples execução de atividades, para ter uma dimensão intelectual, na qual o conhecimento é a principal ferramenta para conseguir atingir os objetivos. Dessa maneira, a forma de organização da empresa como é conhecida hoje enfrentará modificações, pois em um futuro próximo não será possível permanecer com as estruturas e as relações hierárquicas que são encontradas hoje nas organizações.

Nesse contexto a seleção de pessoas deve ser feita de forma adequada às necessidades da nova conjuntura organizacional, onde o trabalho, que antes era apenas executado pelas pessoas, e que vem a cada dia sendo menos ofertado devido à introdução da tecnologia na produção, tem um novo enfoque, no qual o principal alvo é o conhecimento que as pessoas têm, e é através deste que será possível o ganho de vantagem pelas organizações que o possuem.

Assim a pergunta norteadora da pesquisa é: em que medida as atividades usualmente tratadas pelo departamento de Recursos Humanos (RH) das pequenas empresas do ramo do comércio de Mossoró/RN tem uma perspectiva estratégica.

O objetivo desse trabalho foi analisar se, na percepção dos gestores, as ações de Recursos Humanos das pequenas empresas formais do comércio varejista de Mossoró-RN são operacionalizadas a partir de uma perspectiva estratégica.

Em uma visão mais específica pretendeu-se analisar se as empresas têm uma estratégia de negócios; se elas têm uma área específica de RH para a seleção de pessoas; se, a função de

RH participa do processo de elaboração das estratégias de negócio das organizações; se as estratégias de RH estão alinhadas às estratégias organizacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte do trabalho serão abordados alguns dos principais pontos sobre a Administração de Recursos Humanos (ARH), ou Gestão de Pessoas, e Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Segundo Gil (2007) esta parte do estudo é dedicada à contextualização teórica do problema e ao relacionamento com o que tem sido investigado a seu respeito.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Sobre Gestão de Pessoas, primeiro será mostrada uma visão geral sobre gestão de pessoas nas organizações, em seguida será apresentado alguns conceitos e a evolução da ARH ao longo do tempo, assim como a evolução desta no Brasil.

2.1.1 Pessoas e Organizações

Vários são os autores que tratam do tema e muitos são os conceitos sobre Gestão de Pessoas. Dentre esses autores podem-se incluir Fischer (2002), Fischer (1998), Gil (2009), França (2009), Leite e Albuquerque (2010), Leite (2008), Bianchi (2008), Pacheco (2009). Fischer (2002, p. 12) conceitua o modelo de gestão de pessoas como “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão”. Já para Gil (2009, p. 17) “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Nota-se uma relação entre os dois conceitos, pois ambos visam gerir e orientar as pessoas nas organizações.

A gestão de pessoas, como atualmente é conhecida, passou por diversas modificações desde que se começou a falar em Administração de Recursos Humanos na década de 60. Este período foi marcado por mudanças, tanto da sociedade como também das organizações, como afirma Leite e Albuquerque (2010, p. 34):

O período de transformações sociais que caracterizou a década de 1960 e provocou mudanças significativas no comportamento das pessoas, principalmente nos segmentos mais jovens da sociedade, também foi sentido no ambiente organizacional e na administração das organizações.

Pacheco (2009, p. 13) faz um breve histórico que vai do trabalho manual até o trabalho nas fábricas. Para o autor “pode-se indicar que a primeira ocupação vinha de base familiar e as funções eram basicamente divididas por determinadas características pessoais como sexo, idade, força e aptidão”.

Com a revolução industrial multiplicou-se o volume de produção, com isso o trabalho manual perdeu forças e foi substituído pelos trabalhos nas fábricas. Wren (2005 apud PACHECO, 2009, p. 14) “relata também a rapidez do impacto desse evento descrevendo que a Revolução Industrial gerou um número significativo de indústrias e foi responsável pelo crescimento dessas firmas e pelo aumento do ambiente competitivo”.

Segundo Fischer (2002) nas décadas de 1970 e 80, um novo critério de efetividade foi introduzido na modelagem dos sistemas de gestão de recursos humanos: o caráter estratégico. Para este autor, não é apenas a motivação que o modelo de gestão deve buscar nas pessoas, pois ela não é suficiente para se atingir os objetivos estratégicos da organização. Seria necessário adaptar o modelo de Gestão de Recursos Humanos - GRH às necessidades da empresa. Para Fischer (2002, p. 25) “as verdades sobre a gestão do comportamento humano deixaram de ser geral para se tornar um problema do negócio e de sua estratégia. O modelo tornava-se assim cada vez menos prescritível e genérico para ocupar a função de elemento de diferenciação”. Assim surgiu a preocupação por parte das organizações de desenvolverem a Gestão Estratégica de Recursos Humanos - GERH.

Fischer (1998) afirma que apesar do termo gestão de pessoas estar bastante difundido, outras definições são mais usadas na literatura, como, por exemplo, sistema, função, área ou setor de administração de recursos humanos. Alguns autores tratam sobre a evolução da gestão de pessoas nas organizações, como Fischer (2002), Gil (2009) e Leite (2008). Fischer (2002) classifica as grandes correntes da gestão de pessoas em quatro categorias principais, que correspondem a períodos históricos diferentes. São elas: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e como vantagem competitiva.

Diante deste contexto de mudança nas organizações, a partir das décadas de 1960 e 70, surge à necessidade por parte das organizações de desenvolverem, o que será o foco central deste estudo, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Nas décadas de 70 e 80, surge o modelo de gestão estratégica de recursos humanos, onde a finalidade da GRH é buscar a maior coerência possível entre as políticas organizacionais e os fatores ambientais. Para tanto, as políticas e os processos de GRH seriam derivados e coerentes com as estratégias organizacionais (PACHECO, 2009, p. 19).

Bianchi (2008) corrobora com a idéia de mudanças nas organizações, e afirma que dependendo do mercado em que atuam, estas mudanças podem afetar significativamente o posicionamento estratégico e a forma de gestão das organizações. Para este autor, antigos paradigmas de vantagem competitiva, como a plataforma tecnológica ou domínio de mercado, estão dando espaço para um novo: as pessoas. Assim, estas devem ser consideradas e tratadas como parceiras do negócio para que possam formular e implementar os objetivos estratégicos, e dar suporte ao crescimento da organização.

Albuquerque e Leite (2009) afirmam que o significado da administração de Recursos Humanos (RH) é conquistar e reter talentos na organização, dando o máximo de si, para que possam atingir os objetivos organizacionais, em consonância com os objetivos individuais, alcançando eficiência, eficácia e efetividade.

Albuquerque (1999) aponta que a organização necessita de pessoas com maior autonomia, flexibilidade, comprometimento e alinhamento com as estratégias da empresa. Dutra (2004) reforça essa necessidade por pessoas comprometidas com a organização, a fim de encarar as mudanças que vêm ocorrendo no cenário de atuação empresarial, como a globalização, a pressão tecnológica, a dinâmica crescente dos mercados, e a complexidade cada vez maior das estruturas organizacionais e das relações comerciais. Portanto, devido ao contexto dinâmico de mudanças, a estrutura da organização precisa deixar de se pautar pelo controle, e fomentar uma abordagem centrada no comprometimento das pessoas com as estratégias organizacionais.

2.1.2 Conceituando Gestão de Pessoas

Gil (2009), Fischer (1998), Davel e Vergara (2001), abordam o tema gestão de pessoas ou administração de recursos humanos (ARH), como é mais conhecido na literatura. Gil (2009, p. 17) afirma que “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Para este autor a gestão de pessoas constitui uma evolução do que era conhecido como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. A expressão gestão de pessoas aparece no final do século XX, e agora outras expressões

similares já vem se popularizando, como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano.

Fischer (1998, p. 51) também conceitua o modelo de gestão de pessoas, dizendo que “ele deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir e direcionar o comportamento humano no trabalho”.

Já para Davel e Vergara (2001) a gestão de pessoas nas organizações não deveria resumir-se a políticas e práticas exercidas por um departamento ou uma função administrativa. Eles entendem que:

[...] ela seja concebida como uma mentalidade, uma forma constantemente renovada de pensar a atuação e a interação humana na organização, reconhecendo o que é uno e múltiplo no ser humano, mostrando como todo fenômeno estudado é perpassado pela subjetividade, reafirmando o papel da pessoa, de sua experiência e do símbolo nas organizações e, ao mesmo tempo, restituindo a pessoa a seu quadro sociohistórico (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 50),

Mascarenhas (2008) ao falar em gestão de pessoas afirma que:

Um modelo de gestão de pessoas transcenderia a operação dos tradicionais subsistemas de RH (treinamento, remuneração, movimentação de pessoas etc.), abrangendo os princípios, os conceitos, as políticas, as práticas e as prioridades em uma organização, que fundamentariam a definição e a utilização de ferramentas de gestão para direcionar o comportamento humano no trabalho, incluindo estratégias de ação de gestores e de funcionários, e de líderes e de liderados (MASCARENHAS, 2008, p. 15).

Percebe-se que há entre alguns teóricos um consenso no que diz respeito ao termo gestão de pessoas ou administração de recursos humanos. Fischer (1998), Mascarenhas (2008) ao conceituarem falam em um conjunto de políticas e práticas organizacionais. Davel e Vergara (2001) assumem a existência destas políticas e práticas, porém indicam que a gestão de pessoas não deveria se resumir a isto. Já Gil (2009) fala em função gerencial, que atua na organização em busca de atingir objetivos, organizacionais e pessoais.

Analisando estes conceitos sobre gestão de pessoas, este trabalho adota o conceito de Gil (2009), que afirma ser uma função gerencial que visa a cooperação das pessoas para atingir objetivos, tanto organizacionais, como individuais.

2.1.3 Evolução da Administração de Recursos Humanos

Outro ponto comum entre Gil (2009), Fischer (2002), Davel e Vergara (2001), França (2009), Pacheco (2009), Sammartino (2002) diz respeito a evolução da ARH, todos eles corroboram a idéia de uma evolução na administração de recursos humanos.

Gil (2009) classifica a evolução da ARH em cinco fases: Administração Científica, Escola das Relações Humanas, Relações Industriais, Administração de Recursos Humanos, e Gestão de Pessoas. O autor fala que a gestão de pessoas como é conhecida hoje é uma evolução do que antes era conhecido como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Para ele a expressão Gestão de Pessoas veio substituir o termo Administração de Recursos Humanos, pois este era muito restritivo e percebia as pessoas apenas como recursos tal qual os materiais e financeiros. Porém o autor admite que apenas modificar a nomenclatura não quer dizer que a empresa exerce da maneira correta a função de gerir as pessoas dentro das organizações.

Fischer (2002) busca explicar a evolução classificando as grandes correntes sobre gestão de pessoas em quatro categorias principais, que correspondem a períodos históricos diferentes. São elas: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e, finalmente, como vantagem competitiva.

Gil (2009) começa sua abordagem sobre a evolução da ARH mostrando que as experiências de Frederick W. Taylor e Henri Fayol, na Administração Científica, serviram como base para verificarem que as pessoas produziam muito menos do que poderiam produzir, assim o sistema da Administração Científica fundamentava-se na racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos. O taylorismo pretendeu ser algo mais “ele envolvia uma verdadeira revolução mental por parte dos empregados e empregadores, que deveriam abandonar a luta pela repartição do produto do trabalho em favor da coordenação de esforços para aumentar esse lucro” (GIL, 2009, p. 18).

Para Fischer (2002) a ARH, no sentido mais específico do termo, é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos. O primeiro modelo a aparecer foi o de gestão de pessoas como departamento pessoal. Para o autor, produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho eram os conceitos articuladores deste modelo. “O aparecimento do departamento pessoal ocorreu quando os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção” (FISCHER, 2002, p.19).

Davel e Vergara (2001) falam sobre a evolução da ARH destacando três abordagens dominantes: funcionalista, estratégica e política. A abordagem funcionalista sintetiza o desenvolvimento do campo teórico em ARH que, historicamente, construiu-se em torno de técnicas, procedimentos e ferramentas. Para Ferris et al (1999 apud DAVEL; VERGARA,

2001, p. 34) a “ARH tem adotado um tipo de intervenção baseada (a) nas tarefas funcionais de seleção, treinamento, remuneração e avaliação da performance” e

(b) nos objetivos de análise do ambiente, planejamento das necessidades dos recursos humanos, avaliação do comportamento, melhoria das condições de trabalho e estabelecimento e manutenção de relações de trabalho (SCHULER, 1996, 1993 apud DAVEL; VERGARA, 2001, p. 34).

Gil (2009) prossegue falando sobre a evolução abordando as experiências do psicólogo americano Elton Mayo. Segundo Gil (2009, p. 19) “essa experiência e outras que se seguiram vieram ressaltar a importância de fatores psicológicos e sociais na produção. Como consequência, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho”. Para o autor a importância das relações humanas era mais reconhecida nas organizações de maior porte e complexidade na época, pois nelas as relações tendiam a ser mais impessoais e com isso conduziria a condições bastantes desfavoráveis no campo da administração de pessoal.

Corroborando Gil (2009), Fischer (2002) afirma que com o surgimento das escolas marcadas pela influência da psicologia humana, principalmente com os estudos do psicólogo americano Elton Mayo e seus seguidores, esse modelo de departamento pessoal, que era caracterizado pelos princípios da administração científica, nos quais os custos e a eficiência da produção eram as principais preocupações, começou a ser modificado. Surgiu a partir de então o modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano.

Para Fischer (2002, p. 21) “a utilização da psicologia como ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional provocou nova orientação do foco de ação da gestão de recursos humanos”. Nesse novo modelo, a gestão de pessoas deixou de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato para atuar sobre o comportamento das pessoas. Segundo o autor isso aconteceu por meio de duas escolas da psicologia, que influenciaram em épocas diferentes. Nas décadas de 1930 e 40, predomina a linha behaviorista, onde a principal contribuição seria a criação de instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas. Nas décadas de 1960 e 70 predominou a escola de relações humanas, que tinha como uma das principais contribuições o fato de ter descoberto que a relação entre a empresa e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha, assim, reconhecer a importância e levar o gerente de linha a exercer adequadamente seu papel constitui a principal preocupação da gestão de recursos humanos (FISCHER, 2002).

De acordo com Gil (2009) aconteceu mais uma fase da evolução da ARH após a Segunda Guerra Mundial, quando se verificou notável aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores nos Estados Unidos. Essa situação determinou mudanças significativas na

administração de pessoal das empresas, cujas atividades se restringiam às rotinas de pessoal orientadas pelo enfoque legal e disciplinar (GIL, 2009). Assim, com todo este poder dos sindicatos dos trabalhadores as empresas passaram a preocupar-se com as condições de trabalho e a concessão de benefícios aos trabalhadores. Então a seção de pessoal deu origem ao departamento de relações industriais.

Segundo Gil (2009) começa-se a falar em ARH na década de 60. Para o autor a ARH deve-se à introdução de conceitos da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoas. Assim a ARH pode, ser entendida como a Administração de Pessoal baseada em uma abordagem sistêmica. Gil (2009, p. 21) conceitua sistema de diversas maneiras: “como um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; uma combinação de partes formando um todo unitário; um conjunto de elementos materiais ou ideais, entre os quais se possam encontrar uma relação”. Para o autor o que caracteriza a ARH é a adoção do enfoque sistêmico, porém isto não significa que as empresas ao manterem um departamento com o nome de Recursos Humanos, desenvolvem a gestão sistêmica de pessoal.

Em uma classificação diferente Fischer (2002) fala em uma gestão estratégica dos recursos humanos. Para o autor, nas décadas de 1970 e 80 um novo critério de efetividade é introduzido na modelagem de gestão de recursos humanos: o caráter estratégico. Alguns pesquisadores da Universidade de Michigan enxergaram a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização.

A visão desses autores era de que a gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais. Para isso, os planos estratégicos dos vários processos de gestão de recursos humanos seriam derivados das estratégias corporativas da empresa. (STAEHLE, 1990, apud FISCHER, 2002, p. 24).

Para Fischer (2002) há nesse aspecto um indício de ruptura com as escolas comportamentais. Pois não é mais só a motivação que o modelo deve buscar, pois somente isso não garante atingir as diretrizes estratégicas da empresa. “De qualquer maneira, essa linha de pensamento trouxe novo conceito articulador do modelo de gestão: a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH” (FISCHER, 2002, p. 25).

Em uma lógica parecida, Davel e Vergara (2001) abordam que no fim da década de 70, início de 80, com a influência da abordagem estratégica e pelas forças do ambiente e da competição internacional e nacional, surge a abordagem estratégica da ARH. Sisson (1989, apud DAVEL; VERGARA, 2001) propõe quatro traços como associados à Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH). São eles:

(a) a integração das políticas de pessoal com o planejamento estratégico da empresa; (b) o locus de responsabilidade não é mais situado no âmbito dos gerentes de pessoal mas, sim, nos gerentes de linha; (c) o foco de atuação muda das relações ARH-sindicato para ARH-empregados e, nesses termos, muda de um âmbito coletivista para outro individualista; e (d) o comprometimento e o exercício da iniciativa são exaltados em um contexto no qual chefes e supervisores desempenham o papel de facilitadores e de coaches (SISSON, 1989, apud DAVEL; VERGARA, 2001, p. 36).

A última fase classificada por Gil (2009) foi denominada de Gestão de Pessoas. Segundo o autor, a partir da década de 90 começam a surgir sérios questionamentos à forma como as empresas vinham desenvolvendo a ARH. Dentre várias críticas, uma das principais era exatamente em relação à terminologia utilizada para designá-la. As pessoas eram tratadas como recursos, assim deveriam ser administradas para obter-se delas o melhor rendimento, assim eram consideradas como patrimônio da organização. Propõem, então, os críticos que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização, assim seriam reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, e não como apenas mais um recurso que a organização teria que gerir, assim surge a expressão Gestão de Pessoas (GIL, 2009). Embora, como este autor afirma, seja uma expressão utilizada mais no meio acadêmico, do que propriamente nas empresas.

O último modelo classificado por Fischer (2002) foi o modelo de gestão de pessoas articulado por competências. Ele diz que a alta competitividade exigiu novo papel da gestão de recursos humanos. Para Fischer (2002), as obras de Porter, Hammer e Prahalad, que tem ênfase na competição, direcionaram de forma decisiva toda a teoria organizacional e criaram as bases do surgimento de um modelo de gestão de pessoas baseado em competência. Neste modelo passam a predominar temas como estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor.

Seguindo uma lógica diferente, Davel e Vergara (2001, p. 38) classificam a última abordagem como sendo política. “a abordagem política considera as zonas de convergência entre indivíduo e organização e suas dimensões políticas, como também as divergências entre os interesses das pessoas”. Esta abordagem considera as questões sociais, organizacionais e individuais como potencialmente conflituosas, devendo a ARH arbitrar e integrar os interesses desses níveis diferentes.

Percebe-se que é consenso entre os teóricos que tratam sobre a evolução da ARH, o fato de que os modelos foram surgindo em épocas diferentes, estes eram guiados pelos objetivos que as organizações tinham em determinadas épocas. Gil (2009) e Fischer (2002) mostram que os primeiros modelos eram baseados nos princípios Tayloristas de controle de custos e eficiência de produção, nos quais as pessoas eram vistas como apenas mais um

recurso da organização, e deveriam ser controladas como tais. Assim eram denominados como departamento de pessoal. O quadro 01 mostra as fases da evolução da Administração de Recursos Humanos segundo Gil (2009), Fischer (2002) e Davel e Vergara (2001).

Quadro 1 - Fases da evolução da ARH segundo Gil (2009), Fischer (2002) e Davel e Vergara (2001).

Fases da Evolução da ARH		
Gil (2009)	Fischer (2002)	Davel e Vergara (2001)
Administração Científica	Modelo de Gestão de Pessoas como Departamento Pessoal	Abordagem Funcionalista da ARH
Escola das Relações Humanas	Modelo de Gestão de Pessoas Como Gestão do Comportamento Humano	—
Relações Industriais Administração de Recursos Humanos		
Gestão de Pessoas	Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas	Abordagem Estratégica da ARH
	Modelo de Gestão de Pessoas Articulado por Competências	
	—	Abordagem Política da ARH

Fonte: Gil (2009), Fischer (2002) e Davel e Vergara (2001), Adaptado pelo autor

Os autores corroboram também que a primeira evolução ocorreu devido à influência dos estudos da psicologia nas organizações, com os estudos do psicólogo Elton Mayo e seus seguidores, pois as pessoas deixaram de ser vistas como simples recursos organizacionais, e foram valorizadas as relações humanas e o comportamento das pessoas (Gil, 2009; Fischer, 2002).

Fischer (2002) e Davel e Vergara (2001) concordam quando falam que a partir das décadas de 1970 e 80 surge um novo modelo de gestão de pessoas, o modelo estratégico, onde não somente a motivação é essencial, é preciso adequar as recursos humanos às estratégias da empresa. Já Gil (2009) diz que após as relações humanas surge o que ele denominou de relações industriais.

Fischer (2002) por último fala do modelo de gestão de pessoas baseado nas competências, influenciado pela competitividade e da vantagem competitiva. Gil (2009) fala

da mudança da ARH, baseada no conceito de sistemas, para a Gestão de Pessoas, onde as pessoas são vistas como parceiros organizacionais, e como o principal ativo das organizações. Já Davel e Vergara (2001) cita a abordagem política, onde afirmam que existem conflitos de interesses entre os indivíduos e as organizações, assim, a ARH deve arbitrar esses conflitos e integrar os diferentes interesses.

2.1.4 A evolução da área de recursos humanos no Brasil

Sammartino (2002) e Gil (2009) tratam sobre a evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil. Gil (2009) classifica a evolução histórica da ARH no Brasil em seis períodos: de 1890 a 1930, de 1930 a 1950, de 1950 a 1964, de 1964 a 1978, de 1978 a 1989, e na década de 90.

Para Gil (2009) só se pode falar em ARH em determinado local onde há uma base industrial sólida, e no primeiro período classificado pelo autor, o Brasil era extremamente deficitário em relação à industrialização, assim este período da ARH no Brasil, que foi de 1890 a 1930, foi marcado apenas pela realização de simples tarefas que correspondiam aos cálculos da retribuição a que os trabalhadores tinham direito.

O segundo período classificado pelo autor, de 1930 a 1950, é marcado por alterações significativas nas relações de trabalho no Brasil. O governo de Getúlio Vargas foi responsável por mudanças tanto nas questões trabalhistas, com mais proteção aos trabalhadores, quanto nas relações entre as associações operárias. Logo de início foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, para ocupar-se dos problemas trabalhistas, depois foi criado o Departamento Nacional do Trabalho, que tinha o objetivo de promover medidas de previdência social e melhora das condições de trabalho. Foi nesse período também que os trabalhadores conseguiram muitos benefícios que ainda hoje são válidos, como afirma Gil (2009, p. 53) “como é sabido, a legislação trabalhista editada nesse período é que criou a carteira profissional, regulamentou o horário de trabalho no comércio e na indústria, definiu o direito a férias remuneradas, instituiu as comissões mistas de conciliação, estabeleceu as condições de trabalho de menores na indústria etc.”

Sammartino (2002), também fala sobre a evolução da área de recursos humanos no Brasil. Para ele esta evolução tem como marco principal o surgimento do trabalhismo, durante o primeiro governo de Getúlio Vargas na década de 30. Este período foi marcado pela criação do Ministério do Trabalho e de uma série de leis regulamentando as questões trabalhistas e sindicais nas empresas brasileiras. Assim foi preciso criar uma área específica nas

organizações para controlar a aplicação desta legislação. Segundo Albuquerque (1987, apud Sammartino, 2002, p. 13) “surtem os Departamentos de Pessoal e a figura do Chefe de Pessoal”.

Com várias exigências trabalhistas foi necessária uma alteração na estrutura das empresas. Foi assim que surgiu a seção de pessoal e a figura do chefe de pessoal, para atender a essas novas preocupações, como mostra Gil (2009, p. 53) “para atender às crescentes exigências trabalhistas, as empresas tiveram que se organizar. Para isso, passaram a incluir em sua estrutura a seção de pessoal”. Porém, segundo o autor, o chefe de pessoal, responsável por essa seção, se preocupava apenas com questões burocráticas e disciplinares, deixando de lado questões de produtividade e bem-estar das pessoas.

O terceiro período classificado por Gil (2009) foi o de 1950 a 1964. Esse período foi marcado pela expansão da indústria siderúrgica, petrolífera, química e farmacêutica e a implantação das indústrias automobilísticas. Dessa forma, o proletariado passou a constituir-se predominantemente pelos empregados das grandes indústrias. “Com o crescimento das empresas, surgiram novas oportunidades de emprego, elevou-se o nível de qualificação e consequentemente de aspiração e de conscientização dos trabalhadores”. (GIL, 2009, p. 54).

Para o autor essas mudanças passaram a requerer um novo profissional, com certa qualificação, para gerenciar as pessoas dentro das organizações. Então, baseadas na experiência norte americana, as grandes empresas começaram a criar os departamentos de Relações Industriais. Entretanto, o sistema de ensino não era adequado para preparar esse novo profissional, então as empresas aproveitaram os antigos chefes de pessoal. Assim, o autor mostra que a mudança, em muitas empresas, se deu apenas no nome do órgão de pessoal.

Corroborando Gil (2009), Sammartino (2002) aborda que a partir de meados da década de 60 consolida-se a profissionalização da área, com a implantação de áreas específicas de recrutamento, treinamento e cargos salários. Para Sammartino (2002, p. 14) “é neste período que o Chefe de Pessoal transforma-se no Gerente de Relações Industriais e posteriormente em Gerente de Recursos Humanos”.

O quarto período classificado por Gil (2009) foi de 1964 a 1978, caracterizado pelo regime militar e pelo quase absoluto controle dos sindicatos por parte do Ministério do Trabalho. Com isso os movimentos sindicais foram abafados e o clima ficou adverso para reivindicações por parte dos trabalhadores. Foi marcado também pelo que foi chamado de milagre econômico, um período de notável crescimento econômico, que resultou na constituição de grandes empresas e na maior importância por parte delas em questões como

tecnologia e profissionais qualificados. Foi nesse contexto que o administrador de empresas passou a ser valorizado como profissional de Recursos Humanos. Porém, o milagre econômico não durou muito, e o Brasil passou por uma fase difícil, com os choques do petróleo e o aumento da inflação, que ocasionaram o retorno dos movimentos operários. Com isso as empresas passaram a se preocupar mais com seus recursos, tanto materiais, financeiros e humanos. “Como consequência, muitas empresas passaram a conferir maior atenção a certas áreas de recursos humanos pouco consideradas até então, tais como treinamento e desenvolvimento de pessoal, cargos, salários e benefícios”. (GIL, 2009, p. 55).

O quinto período caracterizado por Gil (2009) foi o de 1978 a 1989. Nesse ocorreu uma progressiva democratização do país e as ações reivindicatórias dos trabalhadores voltaram a acontecer, após anos de paralisação. Porém, a década de 1980 foi marcada pela recessão econômica e graves problemas na economia do Brasil, assim foram muitos os cortes de pessoal nas empresas, devido à dificuldade que estas enfrentavam. Em virtude da diminuição dos quadros de pessoal, o autor fala que, as atividades de recursos humanos de muitas empresas foram seriamente afetadas, inclusive com a desativação de setores inteiros, principalmente os de treinamento e desenvolvimento. Além dos fatores econômicos a área de RH nesta década foi afetada por novas teorias e técnicas gerenciais voltadas para a redução de custos de pessoal, processos e outras despesas gerenciais. “Assim é que se popularizaram nesse período conceitos como descentralização, downsizing, empowerment, excelência, gestão japonesa, just in time, reengenharia, reestruturação, remuneração variável etc.” (GIL, 2009, p. 56).

Sammartino (2002) corrobora com Gil (2009) e mostra que a eclosão do movimento sindical em 1978 e a recessão do início da década de 80 obrigaram as empresas a efetuar revisões nas estruturas e a mudar as práticas de gestão de recursos humanos. Houve no final dos anos 80 o interesse pelas técnicas japonesas de produção, de aumento na produtividade e da melhoria contínua, com isso foi necessário desenvolver novas práticas de envolvimento e participação dos trabalhadores.

O último período caracterizado por Gil (2009) foi a década de 90. Essa foi uma década marcada pela supremacia dos Estados Unidos, tanto na questão política como econômica, e pelo surgimento da globalização. O Brasil vinha de uma situação econômica desastrosa, na década de 80, e passou pela abertura de sua economia para o capital externo, o que fez com que aumentasse o número de demissões de pessoas, pelo fato das empresas nacionais tentarem diminuir os custos e sobreviver à concorrência estrangeira.

Apesar desse enxugamento na área de recursos humanos, houve também nessa década algumas mudanças significativas no setor de RH das empresas brasileiras, decorrentes da mudança em nível global. Para o autor em muitas das grandes empresas o setor de RH assumiu uma importância comparável a setores como o de finanças ou de marketing, envolvendo-se com as políticas de qualidade e começando a enxergar as pessoas de forma estratégica. Como afirma Gil (2009, p. 59) “mesmo em pequenas e médias empresas, foram constatadas mudanças. Em algumas dessas organizações, passou-se a exigir dos administradores de recursos humanos atuação estratégica, visando agregar valor ao negócio por meio de seus programas”. Porém, o autor afirma que existe uma diferença entre o discurso e a prática. “A valorização do funcionário, até mesmo como diferencial competitivo – que é um dos pontos-chaves da modernização administrativa -, está presente nos discursos dos profissionais de recursos humanos, mas não ocorre na maioria das empresas brasileiras”. (GIL, 2009, p. 59).

Em 1987 Albuquerque realizou uma pesquisa, e constatou uma integração entre as estratégias de RH com as estratégias globais da empresa, como mostra Sammartino (2002)

[...] Albuquerque constatou que estava havendo um movimento de integração do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos no Planejamento Global das organizações, bem como o executivo de RH começava a participar ativamente dos processos de definições estratégicas nas empresas pesquisadas (SAMMARTINO, 2002, p. 14).

Portanto, verifica-se que há uma concordância em vários aspectos sobre a evolução da área de recursos humanos no Brasil nas visões de Gil (2009) e Sammartino (2002). Para ambos a seção de pessoal surgiu a partir da necessidade de controlar as questões burocráticas criadas após a conquista de direitos trabalhistas durante o governo de Getúlio Vargas. Para os autores, foi com o crescimento das empresas, mais especificamente das indústrias, que surgiu a necessidade de um trabalhador mais qualificado, mais consciente, e para isso as empresas precisaram melhorar a gestão de recursos humanos, foi aí que houve a valorização do administrador de empresas como gestor de RH. Gil (2009) e Sammartino (2002) corroboram a idéia de que a década de 80, marcada pela recessão, foi um período em que houve transformações na estrutura e nas práticas de RH, além do surgimento de novas teorias e técnicas gerenciais. Ambos afirmam que a área de recursos humanos no Brasil começou a ser vista de forma estratégica, e que o planejamento de RH estava sendo integrado ao planejamento global da empresa, como foi mostrado em uma pesquisa feita por Albuquerque no ano de 1987.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Antes de se falar em Gestão Estratégica de Pessoas é necessário abordar, mesmo que brevemente, o conceito de Estratégia. Vários são os conceitos sobre estratégia, dentre eles, podem-se citar o de autores como Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), Porter (1989) e Albuquerque (2002).

Pode-se definir estratégia como sendo “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 4). Segundo os autores, essa vantagem competitiva é conseguida quando uma empresa implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham muito custoso para imitarem.

Porter (1989) introduziu o termo estratégia competitiva que, segundo o autor, são as ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em um ramo de negócios, com a intenção de enfrentar com sucesso as forças competitivas e gerar grande retorno dos investimentos.

O conceito de estratégia de negócios é apresentado por Ansoff (1977, p.91), segundo o qual a estratégia de negócios preocupa-se com o “composto de produtos a ser fabricado e com os mercados em que serão vendidos” e deve ocupar-se das condições do ambiente e da concorrência e seus efeitos sobre a postura competitiva da empresa. Para que uma estratégia de negócio seja eficiente e tenha sucesso, a elaboração das estratégias precisa levar em consideração o composto de produtos, o mercado de atuação da empresa, as condições do ambiente de negócios e a concorrência.

Este estudo tomará como referência o conceito de estratégia apresentado por Albuquerque (2002, p. 38) “estratégia é a formulação da missão e dos objetivos da organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los, considerando os impactos das forças ao ambiente e a competição”. Este conceito foi tomando como base pelo fato do autor ser um estudioso da gestão estratégica de recursos humanos, que é o que este trabalho aborda.

Como se pode observar não existe um consenso entre os autores do que realmente é o termo estratégia, mas pode-se verificar uma concordância em alguns pontos como no fato de ser considerado um conjunto de ações elaboradas pelas organizações, que tem como objetivo manter uma posição confortável, no mercado em que atuam, perante seus concorrentes.

Segundo Albuquerque e Leite et al (2009) o caráter estratégico dos sistemas de Gestão de RH surgiu na década de 80, como sendo um novo critério de efetividade. Nesse contexto,

em 1987 Albuquerque fez um estudo na realidade nacional, que enfocava a importância e a necessidade de pensar recursos humanos no nível organizacional estratégico. O autor elucidou os marcos que caracterizavam a evolução da área de RH e o novo perfil requerido dos profissionais. Esse novo perfil envolvia: formulação da estratégia empresarial; definição da filosofia gerencial; planejamento do processo de desenvolvimento organizacional; posicionamento da organização frente ao mercado externo.

Assim como o conceito de estratégia, o termo gestão estratégica de pessoas não apresenta uma definição única. Dentre os autores que conceituaram gestão estratégica de pessoas estão, Leite (2008), Schuler (1992, apud BOSQUETTI, 2009), Fleury e Fischer (1998).

Leite (2008) conceitua a gestão estratégica de pessoas como:

A gestão estratégica de pessoas contempla o estudo do conjunto de políticas, práticas e instrumentos, definidos por uma organização para pautar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho e busca a interação interdisciplinar para a compreensão do comportamento organizacional (LEITE, 2008, p. 16).

Já Schuler (1992, apud BOSQUETTI, 2009, p.50) diz que “gestão estratégica de pessoas são todas as atividades que afetam o comportamento dos indivíduos em seus esforços para formular e implementar as necessidades estratégicas da empresa”.

Fleury e Fischer (1998, p. 91) afirmam que

A partir de um enfoque sistêmico e estratégico, a gestão de pessoas é compreendida como um conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

A partir destes conceitos apresentados sobre gestão estratégica de pessoas pode-se verificar que há uma concordância em alguns pontos, como no fato de Fleury e Fischer (1998) e Leite (2008) falarem em um conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização para orientar e pautar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Schuler (1992, apud BOSQUETTI, 2009) corrobora em parte ao falar em atividades que afetam o comportamento dos indivíduos, mas não fala em políticas e práticas organizacionais. Desta forma este estudo adotará o conceito de Fleury e Fischer (1998) sobre gestão estratégica de pessoas.

Para Albuquerque (2002) existem duas estratégias básicas de recursos humanos, que se contrapõem: estratégia de controle e estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Na primeira os empregados são vistos como números, custos e fator de produção, que, devem ser mandados e controlados para que possam desempenhar bem suas funções. Na segunda estratégia, as pessoas são consideradas parceiros no trabalho,

nestes a empresa deve investir para conseguir os melhores resultados empresariais, ou seja, o comprometimento dos colaboradores está intimamente relacionado ao aumento de desempenho.

Já Ulrich (1998) definiu quatro papéis para os profissionais de RH: primeiro, o de administração de estratégias de RH, que a atividade era de ajuste das estratégias de RH à estratégia organizacional; segundo, o de administração de infraestrutura da empresa, a atividade era a de reengenharia dos processos organizacionais; terceiro, administração da contribuição dos funcionários, que consistia nas atividades de ouvir e responder aos funcionários; quarto, administração da transformação e da mudança, a atividade era a de gerir a transformação e a mudança, como mostra o quadro 2.

Quadro 2 – Papéis do profissional de RH

Papel do profissional de RH	Atividade Exercida
Administração de estratégias de RH	Ajuste das estratégias de RH à estratégia organizacional
Administração de infraestrutura	Reengenharia dos processos organizacionais
Administração da contribuição dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários
Administração da transformação e da mudança	Gerir a transformação e a mudança

Fonte: Ulrich (1998), adaptado pelo autor

Dentro desse contexto, a atividade de ajuste das estratégias de RH à estratégia organizacional, no qual faz parte do papel de administração de estratégias de RH, apontado por Ulrich (1998), é tratado por diversos autores, dentre eles Albuquerque (2002), Paschini (2006), Mascarenhas (2008), Sammartino (2002) e Albuquerque e Leite et al (2009).

Para Sammartino (2002) e Albuquerque et al (2009) a integração entre as estratégias organizacionais e as estratégias de recursos humanos é um tema que vem sendo discutindo desde os anos 80. De acordo com Sammartino (2002), os primeiros trabalhos que tratavam desse tema revelavam que dentro do processo de formulação do planejamento estratégico, a preocupação com assuntos sobre gestão de pessoas era secundária.

Albuquerque et al (2009) afirmam que essa abordagem surgiu no início da década de 80, e ressalta o papel de RH no planejamento estratégico da empresa, além de pôr ênfase, primordialmente, no alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional e entre as estratégias, políticas e práticas de RH.

Para Albuquerque (2002) a estratégia de recursos humanos deve seguir as etapas do processo de formulação e implementação da estratégia corporativa. Para este autor, é preciso se basear na visão do negócio para desenvolver as etapas da estratégia funcional que irão integrar a estratégia da organização. Além disso, ele destaca a importância do *feedback*

contínuo de informações entre as diversas etapas do processo através de avaliações dos resultados ao longo de seu desenvolvimento.

O autor ainda fala da importância das pessoas no processo, pois segundo ele a participação mais ampla de colaboradores de diferentes níveis da organização na formulação estratégica é adotada também como forma de tornar o processo mais interativo e contínuo, estimulando a comunicação, o aprendizado e o comprometimento.

Mintzberg (1994) concorda com a idéia de a organização obter benefícios através da participação das pessoas na elaboração do planejamento estratégico. Para o autor, trata-se de uma falácia o fato de construir o planejamento distanciado dos implementadores que são os funcionários da organização.

Fleury e Fleury (2004) concordam com Albuquerque (2002) e Becker, Huselid e Ulrich (2001, apud ALBUQUERQUE et al, 2009) ao enfatizarem que a área de RH deve assumir um papel importante no desenvolvimento da estratégia organizacional, na medida em que cuida com mais propriedade de atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realização dos objetivos da organização.

Segundo Paschini (2006) para que uma organização consiga assegurar a sua competitividade é necessário que exista uma estratégia de negócios de longo prazo. Para ela, as estratégias genéricas (PORTER, 1986) e de longo prazo requerem, ainda, a definição e o alinhamento das estratégias específicas, que são de responsabilidade de cada área de expertise. Assim, a autora alinha-se a Albuquerque (2002) ao falar que a partir da estratégia genérica de negócio, as outras áreas da organização, produção, recursos humanos, marketing, por exemplo, devem estabelecer suas estratégias, também de longo prazo, alinhadas à estratégia do negócio.

Para a autora, a estratégia de longo prazo irá requerer uma estratégia específica da área de recursos humanos, que será traduzida em prioridades e decomposta em um plano de ação. Estas ações a serem implementadas pelo RH deverão ser definidas e implementadas de forma a assegurar a direta contribuição para a realização da estratégia de negócio.

A autora cita exemplos de acordo com a estratégia de negócio das organizações. Se uma empresa tem como estratégia de negócio a “Liderança em Custos” a equipe de RH deverá ter em mente quer qualquer atitude ou ação tomada pela organização deve assegurar a “Liderança em Custo”, posicionando-se à frente do concorrente. Segundo a autora, para este tipo de empresa admitir índices de *turnover* mais elevados do que a média da indústria em determinados níveis hierárquicos pode contribuir para o aumento da competitividade.

Para a autora, uma empresa que tenha como estratégia de longo prazo a “diferenciação de seus produtos” terá demandas para a área de RH, tanto de curto como de médio e longo prazos, diferentemente do tipo anterior, em especial se os produtos desenvolvidos por esta empresa requererem profundos e específicos conhecimentos técnicos. Nesse tipo de empresa, devido ao tempo necessário para a formulação de técnicos especialistas em seus produtos e processos, um elevado turnover, pode inviabilizar a implementação da estratégia de negócio.

Em um terceiro tipo de empresa, cuja estratégia de negócio esteja centrada na sua capacidade de criação e inovação, dado o baixo ciclo de vida de seus produtos, ter na área de recursos humanos competência e políticas implementadas que possibilitem atrair, desenvolver continuamente e reter os melhores talentos do mercado onde atua será um alavancador da implementação da estratégia.

Essas preocupações parecem fazer sentido, principalmente, por considerar as pessoas como um dos recursos mais valiosos para atingir os objetivos organizacionais (BARNEY; 1991, 2002; PENROSE, 2006; PETERAF; 1993; WERNERFELT, 1984). Premissa essa defendida pela corrente da Visão Baseada em Recursos (RBV) dos estudos da Administração Estratégica. Porter (1999) vai mais além, ao enfatizar o papel dos recursos humanos de um país, por ser um dos fatores relevantes na escolha do local para manter relações comerciais. Esses recursos humanos habilitados são capazes de fornecer vantagens competitivas para a organização (BARNEY, 1991) colaborando para a sua perpetuação.

Segundo Paschini (2006, p. 36) fazer este alinhamento entre a estratégia de RH e a de negócios parece ser bastante simples e racional, mas na realidade não é o que ocorre, pelas seguintes razões:

- Muitos profissionais de recursos humanos têm dificuldades para compreender a estratégia do negócio.
- Alguns não fazem parte da diretoria da empresa. Portanto, não participam das discussões sobre estratégia e prioridades do negócio.
- Alguns especialistas de RH não foram treinados para pensar de forma sistêmica.
- Alguns têm dificuldades para fazer análises das relações de causa/efeito e custo/benefício.
- Devido a formação predominantemente na área de humanas, alguns profissionais de RH não desenvolveram habilidade numérica.
- Vários profissionais de RH embarcam nos modismos de gestão de pessoas. Optam por adotar determinadas práticas de recursos humanos porque o mercado está adotando.
- Alguns repetem modelos que foram bem-sucedidos em outras empresas. Partem do princípio de que se funcionaram quando aplicados em outras empresas, igualmente funcionaria na empresa atual.
- Alguns não querem tomar decisões ou implantar políticas que possam não agradar aos funcionários da empresa. Assim, mesmo sabendo que determinada

política de RH iria contribuir com os resultados da empresa e que estaria alinhada à estratégia do negócio, não implementam para não ter a sua popularidade afetada.

- Outros, simplesmente, ainda não compreenderam o seu papel estratégico e seguem gerenciando o RH nos moldes tradicionais.

Sammartino (2002, p. 36) fala que a substituição do processo formal de planejamento estratégico – de cima para baixo – para um processo mais participativo, com o envolvimento das pessoas pode ser efetivada a partir dos seguintes meios:

- Transferindo a responsabilidade pelo planejamento para os níveis mais baixos da hierarquia;
- Organizando equipes multiníveis para a elaboração do planejamento;
- Coletando muitas contribuições antes de finalizar o plano.

Verifica-se que há uma concordância entre os autores em relação ao fato de que as organizações precisam alinhar as estratégias de RH à sua estratégia de negócio. (ALBUQUERQUE, 2002; PASCHINI, 2006; MASCARENHAS, 2008; SAMMARTINO, 2002; ALBUQUERQUE et al, 2009). Outro consentimento é em relação à participação das pessoas no processo de formulação estratégica, o que, segundo os autores gera benefícios para as organizações. (ALBUQUERQUE, 2002; SAMMARTINO, 2002; FLEURY; FLEURY, 2004; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, apud ALBUQUERQUE et al, 2009; MINTZBERG, 1994).

3 METODOLOGIA

Nesta parte do estudo serão apresentados o tipo de pesquisa e os instrumentos utilizados para a coleta de dados. Além disso, será feita uma caracterização do campo de estudo, definidos os sujeitos da pesquisa e suas categorias de análise.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Trata-se de um estudo teórico-empírico, composto de uma pesquisa bibliográfica e um estudo de campo no contexto do ramo do comércio de Mossoró/RN. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória, utilizando o método qualitativo, além disso, alguns dados serão usados para descrever o campo de estudo. Segundo Gil (2007) pesquisas de natureza exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema estudado, além de torná-lo mais explícito. Martins (2002) afirma que se trata de abordagem adotada quando se busca maiores informações sobre determinado assunto, além disso, tem a finalidade de formular problemas e hipóteses para estudos posteriores.

O estudo de campo foi realizado para obter informações sobre os gestores responsáveis pelas contratações das pequenas empresas do ramo do comércio de Mossoró/RN. De acordo com Andrade (2001), a pesquisa de campo baseia-se nos fatos tal qual ocorrem na realidade, diretamente coletados no local dos fenômenos estudados.

3.2 INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS

Para coleta de dados foi utilizado um questionário, com questões abertas e fechadas, que segundo Martins (2002) juntamente com entrevistas são os mais usados nos estudos exploratórios e estudos descritivos.

O instrumento de coleta de dados foi construído observando o que os teóricos falam sobre a função do RH em uma perspectiva estratégica. Por isso foi primeiramente questionado se as empresas possuem: (i) estratégia definida, (ii) se os gestores responsáveis pela

contratação a conhecem, (iii) se a estrutura de RH está alinhada às estratégias do negócio, (iv) qual o papel dos Recursos Humanos em relação à elaboração das estratégias organizacionais.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO

O estudo foi realizado no comércio da cidade de Mossoró/RN que está localizada na Mesorregião Oeste Potiguar e é considerada como uma das principais cidades do Estado do Rio Grande do Norte. Segundo dados do PNUD (2000, apud Sebrae/RN) apresenta um IDH 0,735, sendo o 6º IDH do Estado. Dados do IBGE (2006, apud Sebrae/RN) mostram que Mossoró apresentou um PIB de R\$ 2.127.077,00 e 5.044 empreendimentos cadastrados.

Para a caracterização do campo de estudo foram utilizados os dados mais recentes disponibilizados pelo Sebrae/RN, que foi uma pesquisa realizada no ano de 2008. Esta pesquisa mostra que as atividades de Comércio e Serviços juntos representam 88,8% das empresas de Mossoró/RN. Sendo o Comércio responsável por 46,33% e Serviços 42,47%. Dessa forma fica evidenciado que o Comércio em Mossoró é a maior atividade em número de negócios. Este é dividido em Comércio Formal e Comércio Informal, sendo 1.208 empresas formais (51,69%), e 1.129 empresas informais (48,31%) (SEBRAE/RN, 2008).

Tabela 1 – Tipo de Atividade

Atividade	Número de Negócios					
	Formal	%	Informal	%	Total	%
Comércio	1.208	51,69	1.129	48,31	2.337	46,33
Serviço	784	36,60	1.358	63,40	2.142	42,47

Fonte: Sebrae/RN, 2008, adaptado pelo autor

No que se refere ao tempo de funcionamento das empresas formais do comércio de Mossoró, verifica-se que empresas com até 10 (dez) anos de existência representam 59,74% do total, e que empresas com mais de 30 (trinta) anos representam apenas 5,67%. Esse dado indica que essas empresas são predominantemente jovens vinculando, possivelmente, sua existência a figura do fundador.

Tabela 2 – Tempo de Funcionamento das Empresas Formais do Comércio de Mossoró

Atividade	Tempo (em Anos)			
	Até 2	3 a 5	6 a 10	Acima de 30

Comércio	20,43%	18,54%	20,77%	5,67%
----------	--------	--------	--------	-------

Fonte: Sebrae/RN, 2008, adaptado pelo autor

Quanto ao faturamento das empresas do Comércio em Mossoró, verifica-se que 58,15% têm um faturamento de até R\$ 120.000, enquanto apenas 4,53% têm faturamento acima de R\$ 2.400.000. Isso significa que esses 58,15% das empresas são de pequeno porte, pois o SEBRAE classifica os portes das empresas baseando-se no Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999. O critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, são os seguintes:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais). SEBRAE 2008.

Tabela 3 – Faixa de Faturamento das Empresas Formais do Comércio de Mossoró

Atividade	Faturamento R\$ 1,00			
	Até 38.000	De 38.000 a 60.000	De 60.000 a 120.000	Acima de 2.400.00
Comércio	23,20%	18,56%	16,39%	4,53%

Fonte: Sebrae/RN, 2008, adaptado pelo autor

No que se refere ao número de empregados, o Sebrae/RN mostra que a atividade do comércio apresenta uma média de 9,30 e um máximo de 290 empregados por empresa. Outro critério usado pelo SEBRAE para classificar as empresas é a quantidade de funcionários. Essa média apresentada no comércio mossoroense indica a predominância de pequenas empresas. Segundo o SEBRAE, pequenas empresas são aquelas que possuem, tanto na atividade de comércio como na de serviços, de 10 a 49 funcionários. Nessa mesma classificação microempresas são aquelas que possuem até 9 empregados no comércio e serviços.

Uma questão interessante diz respeito aos problemas apontados pelas empresas formais do comércio de Mossoró, como mostra a tabela 4. Entre os principais problemas foram citados: carga tributária elevada, baixo lucro, concorrência, falta de capital de giro, falta de mão-de-obra qualificada, maus pagadores, e taxa de juros elevadas (SEBRAE/RN, 2008).

Tabela 4 – Principais Problemas das Empresas Formais do Comércio de Mossoró

Atividade	Principais Problemas						
	Carga Tributária	Maus Pagadores	Concorrência	Falta de Capital de Giro	Taxa de Juros Elevada	Falta de Mão-de-Obra	Baixo Lucro

	Elevada					Qualificada	
Comércio	46,05%	33,71%	28,81%	28,53%	27,31%	17,89%	15,54%

Fonte: Sebrae/RN, 2008, adaptado pelo autor

Como se pode perceber, quase a metade (46,05%) das empresas formais do comércio citaram a carga tributária elevada como um problema que elas enfrentam. Em seguida vem a questão dos maus pagadores, problema vinculado a gestão financeira do negócio, como o segundo maior problema (33,71%) e a concorrência como terceiro (28,81%). Um problema que deve ser destacado é a falta de mão-de-obra qualificada, que foi citado por 17,89% dos pesquisados, já que o presente estudo busca analisar se o processo de seleção de pessoas no comércio está sendo feito de forma estratégica e se o profissional responsável pela contratação está conseguindo selecionar as pessoas com o perfil desejado pela organização.

O estudo do Sebrae/RN (2008) ainda mostra que 61,67% dos empregados das empresas formais do comércio estão na faixa etária entre 31 e 50 anos; que 42,12% possuem ensino médio completo e que 27,81% possuem superior completo. Esses dados demonstram que o nível de formação dos trabalhadores é razoável, sendo aptos a participarem de processos de qualificação. A faixa etária indica que trata-se de um profissional maduro que provavelmente tem neste setor uma perspectiva profissional.

No que diz respeito ao perfil dos empreendedores do setor temos que 87,31% dos gestores das empresas formais do comércio estão satisfeitos com as atividades desenvolvidas; que ao iniciarem o empreendimento 57,95% tinham o desejo de ter o próprio negócio e 34,70% foram influenciados pela experiência na área quando iniciaram; que 76,20% pretendem expandir ou ampliar os negócios; que 74,54% possuem equipamentos de informática no negócio; que 38,52% não utilizam internet (SEBRAE/RN, 2008).

Quanto ao veículo de comunicação para obtenção de informações das empresas formais do comércio, a televisão é o meio mais utilizado, como mostra a tabela 5.

Tabela 5 – Veículo de comunicação para obtenção de informações em empreendimentos formais no comércio de Mossoró

Atividade	Veículo de Comunicação			
	Televisão	Email/Blog	Jornal	Rádio
Comércio	53,63%	32,95%	32,68%	21,93%

Fonte: Sebrae/RN, 2008, adaptado pelo autor

A tabela 6 mostra uma média de 322,93 e um máximo de 13.700 clientes por semana em empresas formais do comércio.

Tabela 6 – Número de clientes, por semana, nas empresas formais do comércio de Mossoró.

Atividade	Número de Clientes	
	Média	Máximo
Comércio	322,93	13.700

Fonte: Sebrae/RN, 2008, adaptado pelo autor

Desta forma os dados mais relevantes para o presente estudo são referentes a quantidade de empresas formais do comércio de Mossoró, que representam 51,69% das empresas do município, constituindo-se em uma fatia relevante dos negócios da cidade. Outro dado relevante é em relação à média de funcionários por empresa no comércio, que é de 9,30 empregados, o que é interessante para definir o tipo de empresa a ser pesquisada, no caso, pequenas empresas. Os dados sobre a falta de mão-de-obra qualificada se mostram como mais uma questão importante para o presente trabalho, pois como foi apontado por 17,89% dos pesquisados pelo SEBRAE/RN, este problema se configura como um dos principais problemas enfrentados pelas empresas formais do comércio mossoroense, e este trabalho busca investigar justamente a contratação destes profissionais.

Pode-se perceber que o comércio em Mossoró se configura como um dos principais tipos de atividades da cidade, sendo o maior em número de negócios; que a maioria é empresas formais com até 10(dez) anos de existência e apresentam uma média de 9,30 empregados por empresa. Isso mostra que este é um ramo bastante importante para ser investigado e pesquisado.

3.4 SUJEITOS DA PESQUISA

Para a definição dos sujeitos da pesquisa, considerando a inexistência de dados mais detalhados no município, foi utilizado, como referência, a Pesquisa Anual de Comércio (PAC) 2008, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), para definir a quantidade e a distribuição de sujeitos pesquisados de acordo com uma tendência do comércio brasileiro, em relação à representatividade de cada grupo de atividade comercial, especificamente da divisão do comércio varejista. Segundo o IBGE (2008), a PAC representa a principal fonte de dados sobre a estrutura e o funcionamento do setor comercial, sendo útil

tanto para o planejamento de órgãos públicos e de empresas privadas, como para a comunidade acadêmica e o público em geral.

Para o IBGE (2008, p. 10) “a Pesquisa Anual de Comércio - PAC tem por objetivo descrever as características estruturais básicas do segmento empresarial do comércio atacadista e varejista no País e suas transformações no tempo”. O âmbito da PAC inclui empresas que estejam em situação ativa no Cadastro Central de Empresas do IBGE, classificada como empresa comercial e estar sediada no Território Nacional. Para tanto, o IBGE (2008, p. 11) define empresa comercial como “[...] aquela cuja receita bruta provenha, predominantemente, da atividade comercial, entendida como compra para revenda, sem transformação significativa, de bens novos e usados”.

A classificação de atividades de referência da PAC é a Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE 2.0, especificamente a seção G – Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas – que define o âmbito da pesquisa. Na PAC 2008, a atividade comercial abrange as seguintes divisões ou segmentos do comércio: comércio de veículos automotores, peças e motocicletas; comércio por atacado; e comércio varejista.

Os sujeitos deste estudo foram os gestores responsáveis pela contratação de pessoas das pequenas empresas do comércio varejista em Mossoró. De acordo com o IBGE (2008) o comércio varejista é composto de um número elevado de estabelecimentos, sendo a maioria destes de pequeno porte. Neste tipo de comércio a atividade de revenda, sem transformação significativa, de bens de consumo novos e usados, é destinada ao público em geral, principalmente para o consumidor final, seja para uso pessoal ou familiar.

Esta escolha se faz relevante, pois de acordo com o IBGE (2008, p. 32) entre os anos de 2007 e 2008 “o segmento varejista continuou figurando com o maior número de empresas e unidades locais, absorveu a maior parte do pessoal ocupado e apresentou a maior participação nos salários, retiradas e outras remunerações”. No ano de 2008, no Brasil, o comércio varejista detinha 72,8% do pessoal ocupado e 80% do número de empresas do comércio. (IBGE, 2008).

O quadro 3 mostra a classificação do comércio varejista, inseridos no âmbito da PAC e que foi usado como critério de classificação na pesquisa.

Quadro 3 - Classificação para o comércio varejista no âmbito da PAC

Denominação	Código CNAE 2.0
Comércio não especializado	
Hipermercados e supermercados	47.11-3
Outros tipos de comércio não especializado com predominância de produtos alimentícios	47.12-1
Comércio não especializado sem predominância de produtos alimentícios	47.13-0
Comércio de produtos alimentícios, bebidas e fumo	47.21-1, 47.22-9, 47.23-7, 47.24-5, 47.29-6
Comércio de tecidos, artigos de armarinho, vestuário e calçados	
Tecidos e artigos de armarinho	47.55-5
Artigos do vestuário e complementos	47.81-4
Calçados, artigos de couro e viagem	47.82-2
Combustíveis e lubrificantes	47.31-8 e 47.32-6
Comércio de outros produtos em lojas especializadas	
Produtos farmacêuticos, perfumaria e cosmético e artigos médicos, ortopédicos e de óptica	47.71-7, 47.72-5, 47.73-3, 47.74-1
Eletrodomésticos, equipamentos de áudio e vídeo, instrumentos musicais e acessórios	47.53-9 e 47.56-3
Móveis, artigos de iluminação, peças e acessórios e outros artigos de uso doméstico	47.54-7, 47.57-1, 47.59-8
Material de construção	47.41-5, 47.42-3, 47.43-1, 47.44-0
Equipamentos de informática e comunicação	47.51-2 e 47.52-1
Artigos culturais, recreativos e esportivos	47.61-0, 47.62-8, 47.63-6
Gás liquefeito de petróleo (GLP)	47.84-9
Outros produtos novos	47.83-1 e 47.89-0
Comércio de artigos usados	47.85-7

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, 2008.

O quadro 3 mostra que a divisão do comércio varejista é dividido em 6 (seis) grupos: comércio não especializado (grupo 1); comércio de produtos alimentícios, bebidas e fumo (grupo 2); comércio de tecidos, artigos de armarinho, vestuário e calçados (grupo 3); combustíveis e lubrificantes (grupo 4); comércio de outros produtos em lojas especializadas (grupo 5); e comércio de artigos usados (grupo 6). Alguns destes seis grupos são subdivididos em classes de atividades.

O grupo do comércio não especializado é subdividido em classes de atividades, que são os hipermercados e supermercados; outros tipos de comércio não especializado com predominância de produtos alimentícios, como por exemplo, minimercados, mercearias,

armazéns, empórios, etc.; e comércio não especializado sem predominância de produtos alimentícios, como por exemplo, lojas de departamentos e variedades;

O grupo de comércio de tecidos, artigos de armarinho, vestuário e calçados é subdividido em classes, como: tecidos e artigos de armarinho; artigos do vestuário e complementos; calçados, artigos de couro e viagem.

O grupo de comércio de outros produtos em lojas especializadas é dividido nas seguintes classes: produtos farmacêuticos, perfumaria e cosméticos e artigos médicos, ortopédicos e de óptica; eletrodomésticos, equipamentos de áudio e vídeo, instrumentos musicais e acessórios; móveis, artigos de iluminação, peças e acessórios e outros artigos de uso doméstico; material de construção; equipamentos de informática e comunicação; artigos culturais, recreativos e esportivos; gás liquefeito de petróleo (GLP); e outros produtos novos, como por exemplo, artigos de joalheria, relojoaria, metais preciosos; artigos de suvenires, de bijuterias e de artesanatos; objetos de arte; animais vivos; equipamentos para escritório; artigos para festas, funerários e eróticos, sex shop, etc. (IBGE, 2008).

Neste estudo foram pesquisadas empresas formais do comércio varejista de Mossoró. Nesta cidade, como já foi mostrado, existem 1.208 empresas formais do ramo do comércio, que representam 51,69% do total deste segmento. No comércio varejista em Mossoró existem 1.783 empresas, entre formais e informais. Seguindo uma tendência de que 51,69% delas são formais, significa dizer que existem aproximadamente 921 negócios do comércio varejista atuando formalmente. Este estudo tem como objetivo pesquisar um total de 10% destas 921 empresas, o que representa 92 organizações. Deve-se destacar que esta é uma pesquisa qualitativa, que não se utiliza de amostragem, e que esse número de empresas pesquisadas foi definido de acordo com o tempo destinado à pesquisa.

Este segmento empresarial está dividido em seis grupos no qual o comércio varejista é classificado segundo o IBGE (2008): comércio não especializado; comércio de produtos alimentícios, bebidas e fumo; comércio de tecidos, artigos de armarinho, vestuário e calçados; combustíveis e lubrificantes; comércio de outros produtos em lojas especializadas; e comércio de artigos usados. A participação de cada um destes grupos no total do comércio varejista foi feita seguindo uma tendência do comércio varejista do Brasil, como mostrado na tabela 7.

Tabela 7 – Número de empresas do comércio varejista por grupo no Brasil.

Nome do Grupo	Número de Empresas (Brasil)	%
Comércio não especializado	183788	16%
Comércio de produtos alimentícios, bebidas e fumo	109825	10%
Comércio de tecidos, artigos de armarinho, vestuário e calçados	250320	22%
Combustíveis e lubrificantes	29952	3%
Comércio de outros produtos em lojas especializadas	568100	50%
Comércio de artigos usados	1936	0%
TOTAL	1143921	100%

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio, 2008. Adaptado pelo autor.

Como se pode perceber na tabela 7, foi extraída a participação de cada grupo do comércio varejista. O grupo comércio não especializado, por exemplo, representa 16% do total do comércio varejista. Pode-se destacar entre os grupos, o do comércio de outros produtos em lojas especializadas, que sozinho representa a metade do comércio varejista no Brasil.

A tabela 8 mostra o número de empresas em Mossoró seguindo uma tendência do comércio varejista no Brasil, levando em consideração que existem aproximadamente 921 empresas formais atuando no varejo.

Tabela 8 – Número de empresas formais do comércio varejista, por grupo, em Mossoró, seguindo tendência do Brasil

	Representação no Brasil	Número de empresas (Mossoró)	Número de empresas a serem pesquisadas (10%)
TOTAL	100%	921	92
Comércio não especializado	16%	148	15
Comércio de produtos alimentícios, bebidas e fumo	10%	88	9
Comércio de tecidos, artigos de armarinho, vestuário e calçados	22%	202	20
Combustíveis e lubrificantes	3%	24	2
Comércio de outros produtos em lojas especializadas	50%	457	46
Comércio de artigos usados	0%	2	0

Fonte: IBGE (2008), adaptado pelo autor.

De acordo com a tabela 8, pode-se perceber, por exemplo, que no grupo comércio não especializado, em Mossoró, existem aproximadamente 148 empresas, o que equivale a 16%, representatividade do grupo no Brasil, do total de 921 empresas formais do comércio varejista. Como se pretendeu pesquisar 10% deste total foram pesquisadas 15 empresas desse grupo. O grupo com maior representatividade é o do comércio de outros produtos em lojas especializadas, que representa 50% do total do país, o que equivale a 457 empresas do comércio varejista mossoroense. Neste grupo se pretende pesquisar 46 empresas (10% do total).

3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Análise nas empresas pesquisadas para verificar se existem estratégias de negócio definidas, e se existirem, se os profissionais que contratam pessoas conhecem tais estratégias e se a consideram no momento da contratação de funcionários.

Na análise dos dados são relevantes as informações obtidas dos gestores responsáveis pela contratação em relação à participação do setor de Recursos Humanos no processo de elaboração das estratégias organizacionais.

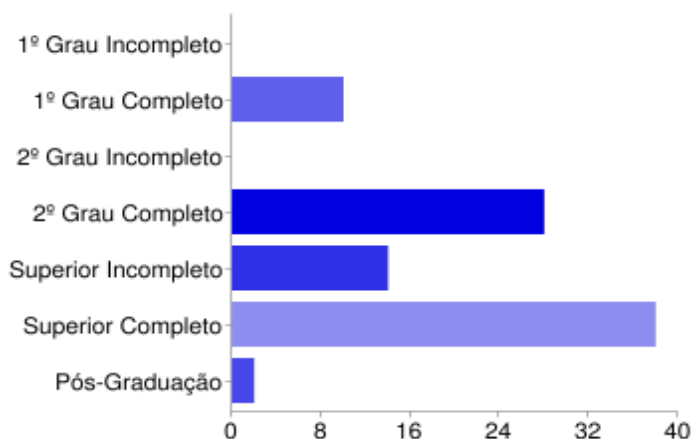
É interessante observar se existem áreas específicas de contratação nas pequenas empresas do comércio e de que maneira essas áreas participam das decisões da organização.

Observou-se se o RH está conseguindo captar pessoas com o perfil que a organização deseja e se essas pessoas permanecem ou não na empresa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em uma visão geral, tomando como referência as 92 empresas pesquisadas nos cinco grupos de atividade do comércio varejista, percebe-se que 66% são homens e 34% são mulheres, 7% têm menos de 25 anos, 21% entre 25 e 30 anos, 30% têm entre 31 e 40 anos, 29% têm entre 41 a 50 e 13% têm mais de 50 anos. 41% dos gestores possuem e 15% estão cursando o ensino superior, 30% disseram ter o 2º grau completo e 11% afirmaram ter apenas o 1º grau completo. Somente uma gestora afirmou ter uma pós-graduação, o que representa 2% dos sujeitos, conforme o gráfico 1.

Figura 1 – Nível de Escolaridade dos Pesquisados



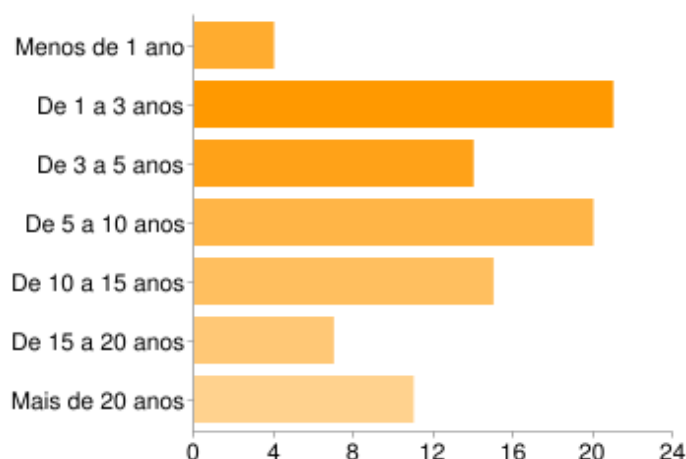
Fonte: dados da pesquisa, 2011.

Em relação às formações acadêmicas, o curso que mais foi citado foi o de Administração com 24%, o restante ficou bem distribuído entre Pedagogia e Economia com 5%, Ciências Contábeis com 4%, Direito 3%, Serviço Social e Letras com 3%, e Engenharia com 1%. Outros cursos como Geografia, Matemática e Educação Física juntos somaram 7%. A percentagem de gestores sem nenhuma formação foi de 46%.

Assim, esses dados mostram que os gestores pesquisados estão inseridos no tipo de profissional requerido pelas empresas segundo a concepção de Leite (2008), quando este afirma que as empresas precisam ser pessoas qualificadas e comprometidas, ao invés de pessoas despreparadas e desmotivadas. Percebe-se também um ajuste com o que afirma Drucker (1993), pois, para ele, nem o capital, nem os recursos naturais, como a terra, são os recursos econômicos básicos, mas sim o conhecimento.

Dos gestores pesquisados 57% se denominaram gerentes do negócio e 43% são proprietários de pequenas empresas do comércio em Mossoró/RN. Em relação ao tempo em que estes estão em seus cargos ou funções, observou-se uma distribuição bastante parecida, pois 23% disseram estar entre 1 a 3 anos, 15% entre 3 e 5 anos, 22% de 5 a 10 anos, 16% de 10 a 15 anos, 8% de 10 a 15 anos e 12% mais de 20 anos. O que menos se contatou foram gestores com menos de um ano em seus cargos, apenas 4%.

Figura 2 – Tempo de atividade dos gestores em seus cargos ou funções (em anos)

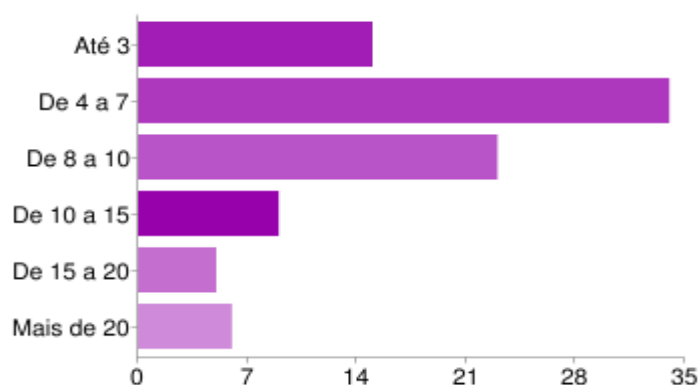


Fonte: dados da pesquisa, 2011.

Esses dados indicam que há uma relativa permanência das empresas no mercado representando uma possibilidade de consolidação das políticas de gestão.

Em relação ao número de empregados nas empresas, 37% tem de 4 a 7, e 25% tem de 8 a 10, o que representa 62% das empresas, assim pode-se dizer que a maioria das empresas pesquisadas apresentam um quadro de funcionários que vai de 4 a 10 pessoas. 16% apresentam até 3 empregados, 10% apresentam de 10 a 15, 5% das empresas apresentaram de 15 a 20, e 7% das empresas afirmaram ter mais de 20 funcionários.

Figura 3 – Número de empregados nas empresas pesquisadas



Fonte: dados da pesquisa, 2011

Quando questionado sobre quem era o responsável pela contratação de funcionários, verificou-se que em 61% das empresas o proprietário era o responsável pela seleção, em 31% das empresas era responsabilidade do gerente do negócio, em 7% tinham uma área específica própria para contratação, e apenas em 1% o processo era terceirizado. Portanto, pode-se afirmar que em 92% das empresas, a pessoa responsável pela contratação era o proprietário do negócio ou o gerente da empresa, o que mostra que uma área propriamente dita de RH ainda não é uma realidade das pequenas empresas do ramo do comércio de Mossoró/RN e que os processos de seleção talvez não acompanhem as perspectivas contemporâneas, visto que os gestores não apresentam formação específica na área de gestão de pessoas, mas uma formação geral no gerenciamento do negócio. A ausência de um setor específico para esse tipo de atividade pode significar ainda que as contratações sejam realizadas de forma empírica, baseada na experiência do gestor, e não necessariamente se apoiar em procedimentos formalizados que possam contribuir na identificação de um perfil de funcionário demandado pelo contexto atual das organizações.

Verificaram-se nos dados que a pessoa responsável pelas contratações e seleções de funcionários dentro da organização, na maioria dos casos o proprietário ou o gerente, são responsáveis também pelas questões burocráticas em 82% das empresas. Constatou-se também que essas mesmas pessoas são as responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento das pessoas em 57% das empresas, e responsáveis pela avaliação de desempenho em 14% das empresas. Apenas em 3% das empresas os entrevistados afirmaram possuir um planejamento de carreira. Dessa forma percebe-se que além de contratarem, a grande maioria destes gestores é responsável também pela parte burocrática e mais da metade deles se responsabilizam pelo treinamento e desenvolvimento das pessoas.

Ao serem questionados se estavam conseguindo contratar pessoas com o perfil desejado pela empresa, 42% afirmaram que sim, 15% disseram “acho que sim”, e 42% deles afirmaram que não estavam conseguindo. Esse dado mostra que é considerável a percentagem de gestores descontentes com as contratações, pois quase a metade deles disse não conseguir contratar pessoas com o perfil esperado, essa questão pode estar relacionada com a fragilidade do processo de seleção, como dito anteriormente.

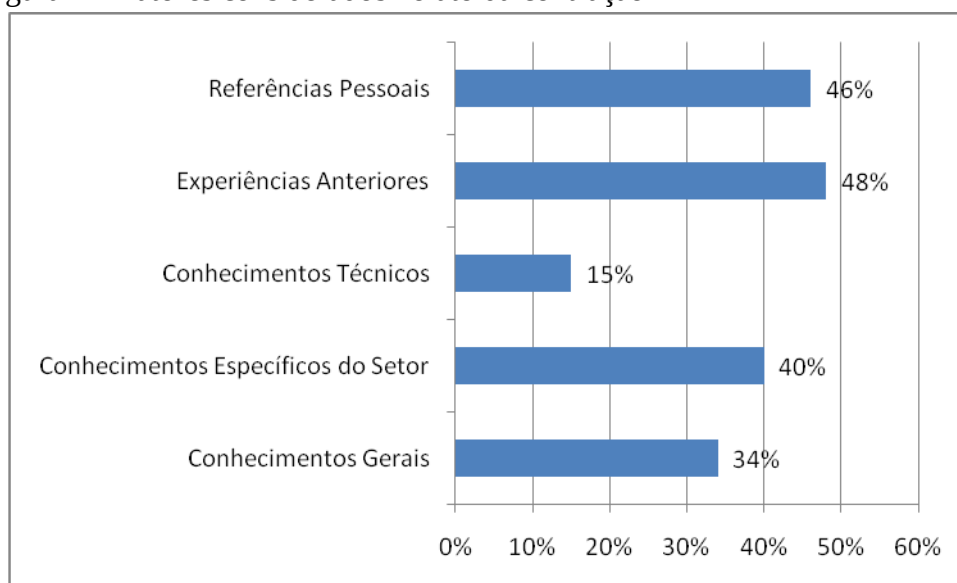
Apesar de ser grande o número de descontentes com as contratações, os pesquisados consideram que o índice de rotatividade de empregados, no ano, ideal seria de até 20% dos

funcionários, isso foi afirmado por 82% dos entrevistados. Nenhum gestor afirmou querer rotatividade acima de 60% de seus empregados. Fica evidente que os gestores almejam manter seus funcionários por um longo período de tempo, mas não desenvolvem políticas específicas de recursos humanos para esse fim.

Apesar disso, apenas 40% das empresas disseram que tinham um planejamento do quadro de pessoas na empresa. Mais da metade das empresas, ou seja, 52% delas, afirmaram não ter um planejamento do quadro de pessoas, e apenas 8% disseram que não tinham, mas considerava importante. Durante a aplicação do questionário a grande maioria dos pesquisados não sabiam exatamente o que era o planejamento do quadro de pessoas, tendo dificuldade pra responder tal questão. Isso mostra que apesar de 42% das pessoas não conseguirem contratar pessoas como desejado, menos da metade das empresas possui um planejamento do quadro de funcionários, o que é pouco, para quem já tem dificuldade em contratar, ou ainda demonstra a fragilidade dos processos de gestão de pessoas.

Ao serem questionados sobre quais eram os fatores que mais são levados em consideração na hora da contratação, em primeiro foi citado a “experiência anterior”, para 48% dos pesquisados, depois vem “referências pessoais” com 46%, seguido de “conhecimentos específicos do setor” com 40% e “conhecimentos gerais” com 34%. O item sugerido que apresentou o menor índice foi o de “conhecimentos técnicos” com apenas 15% dos entrevistados. Nesta questão os entrevistados poderiam optar por mais de uma alternativa, escolhendo assim as suas prioridades em relação aos fatores buscados no ato da contratação.

Figura 4 – Fatores considerados no ato da contratação



Fonte: dados da pesquisa, 2011

Portanto, esses dados novamente fortalecem a tese de que os processos de gestão de pessoas ocorrem de forma empírica, baseados exclusivamente na percepção do gestor e que estão apoiados em critérios subjetivos e de relações pessoais, sendo essa uma questão característica dos contornos gerais da cultura organizacional brasileira que tem uma forte tendência ao paternalismo e personalismo (BARROS; PRATES, 1996).

Nesse sentido os aspectos estratégicos que envolvem o processo de gestão de pessoas não estão formulados como tal, mas provavelmente presentes nas condutas do gestor sem um processo de socialização com os agentes organizacionais, uma vez que em nenhuma questão existe alguma afirmação sobre processos coletivos de discussão.

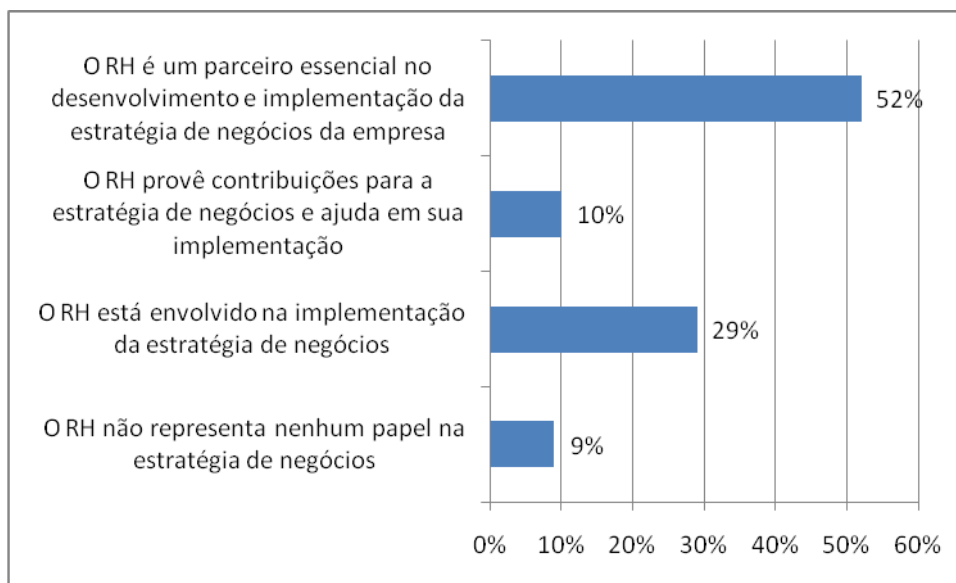
Uma questão interessante de se observar é em relação à percepção que os gestores têm sobre estratégia organizacional. Este trabalho se baseia em Albuquerque (2002, p. 38) para definir estratégia onde ele afirma que “estratégia é a formulação da missão e dos objetivos da organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los, considerando os impactos das forças ao ambiente e a competição”. Levando em consideração este conceito, foi verificado se as empresas, segundo os gestores: possuem missão e objetivos, conhecem as forças e as fraquezas e avaliam a concorrência. Ter uma estratégia de negócios é de suma importância para qualquer organização como assegura Paschini (2006) ao dizer que para que uma organização consiga assegurar a sua competitividade é necessário que exista uma estratégia de negócios em longo prazo. Ao serem perguntados se existia uma estratégia definida na empresa, 49% afirmaram que existia, enquanto, 48% disseram não existir, e 3% não souberam responder. Dos que disseram que existia uma estratégia apenas 5% afirmou não conhecer tal estratégia.

Apesar de 48% afirmarem não existir uma estratégia definida, 77% deles afirmaram conhecer “muito bem” ou “bem” os seus pontos fortes e pontos fracos, 61% disseram avaliar a concorrência freqüentemente e 73% asseguraram ter missão e objetivos definidos. Assim conclui-se que mesmo muitos gestores afirmarem não existir uma estratégia, baseado no conceito de Albuquerque (2002), estas empresas apresentam os principais requisitos para a elaboração de uma estratégia, o que pode está ocorrendo é que o processo de formulação de estratégias não é sistemático, visto que 48% dizem não existir estratégia.

Visando medir o alinhamento entre a função de Recursos Humanos, que nas empresas pesquisadas geralmente é executada pelo próprio proprietário ou mesmo pelo gerente, e as estratégias de negócios das empresas foi perguntado sobre o papel do RH na estratégia de negócios. Para 52% dos entrevistados, “o RH é um parceiro essencial no desenvolvimento e implementação da estratégia de negócios da empresa”. Para 29% o RH está envolvido na

implementação da estratégia de negócios. Para apenas 10% “o RH provê contribuições para a estratégia de negócios e ajuda em sua implementação” e somente 9% afirmaram que “o RH não representa nenhum papel na estratégia de negócios”, como mostra a figura 5.

Figura 5 – O papel do RH na estratégia de negócio



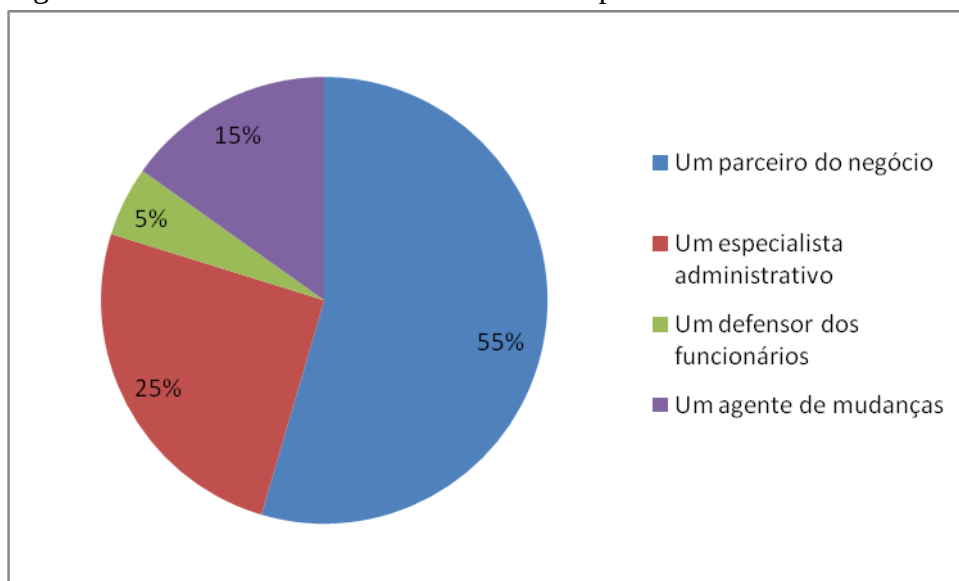
Fonte: dados da pesquisa, 2011.

Portanto, os dados da figura 5 mostram que a função de RH tem um papel importante, na visão dos respondentes, sobre o desenvolvimento e implementação da estratégia de negócio destas empresas, o que se aproxima com o que defende Albuquerque (2002) e Fleury e Fleury (2004), contudo não atingem o escopo proposto por Albuquerque (2002), que fala que a estratégia de RH deve seguir as etapas do processo de formulação e implementação da estratégia corporativa, e que a participação mais ampla de colaboradores de diferentes níveis da organização na formulação estratégica é adotada também como forma de tornar o processo mais interativo e contínuo, estimulando a comunicação, o aprendizado e o comprometimento, visto que a estratégia não encontra espaços formais de discussão. Já Fleury e Fleury (2004), enfatizam que a área de RH deve assumir um papel importante no desenvolvimento da estratégia organizacional, na medida em que cuida com mais propriedade de atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realização dos objetivos da organização, também nesse caso as organizações provavelmente encontram dificuldades, visto que todo o processo de gestão de pessoas e definição de estratégias está centralizado na figura do gestor.

Tomando como base a divisão feita por Ulrich (1998) sobre os quatro papéis dos profissionais de RH: o de administração de estratégias de RH; o de administração de

infraestrutura da empresa; o de administração da contribuição dos funcionários; e o de administração da transformação e da mudança; foi questionado sobre como o RH é visto nas empresas. Para 55% o RH é visto como um parceiro do negócio, 25% vêem o RH como um especialista administrativo, 15% como um agente de mudanças, e apenas 5% como um defensor dos funcionários. De acordo com os dados, boa parte das empresas pesquisadas vêem o RH da mesma forma que é defendida por Bianchi (2008), onde a autora afirma que são as pessoas que vão formular e implementar os objetivos estratégicos das organizações, mas para isso elas devem ser consideradas como parceiras do negócio. Percebe-se também que as empresas pesquisadas utilizam o que Albuquerque (2002) chama de estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais, pois segundo o autor, nesta estratégia, as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, e são nestas pessoas que as empresas devem investir para que se possam conseguir os melhores resultados organizacionais, ou seja, para ele o comprometimento está diretamente ligado ao desempenho das pessoas.

Figura 6 – A forma como o RH é visto nas empresas



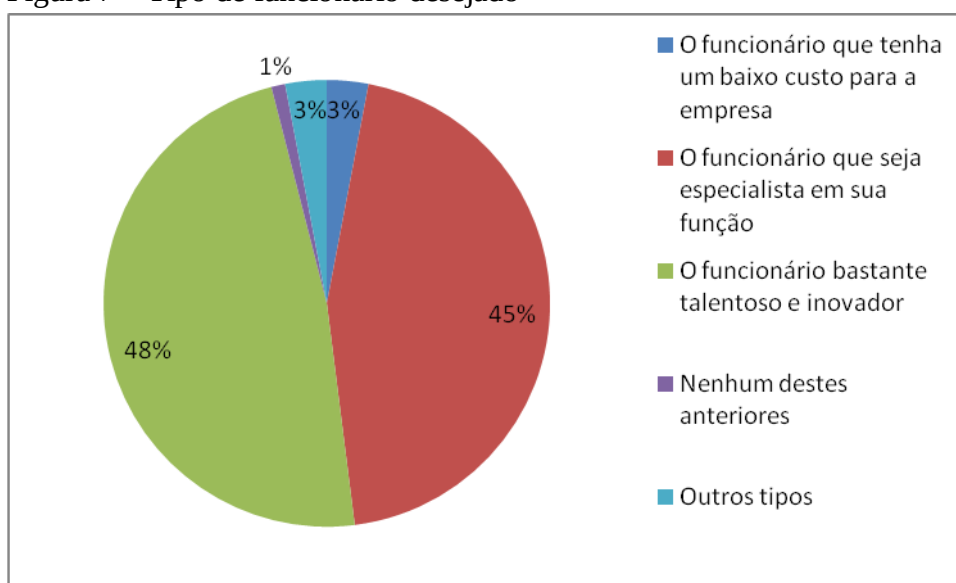
Fonte: dados da pesquisa, 2011.

Ainda assim deve-se ressaltar que apesar dessa percepção estar presente na concepção do gestor, sua operacionalização parece ser difícil, visto que o processo de centralização não permite superar o discurso da parceria para atividades que demonstrem que efetivamente esta ocorre.

Seguindo essa lógica de compreender o RH como um parceiro do negócio, quando foi perguntado qual a função do RH, 45% responderam que o RH trabalha para “alinhar estratégias de gestão de pessoas às estratégias organizacionais”, 29% disseram que o RH deve “monitorar os processos administrativos”, 24% afirmaram que o RH atua para “mudar o comportamento dos funcionários para mudanças organizacionais”, e apenas 2% disseram que o RH trabalha para “ajudar os funcionários a satisfazerem necessidades pessoais e familiares”, tal perspectiva é coerente com o que eles responderam sobre como o RH é visto, quando apenas 5% diziam que o RH tem a função de defender os funcionários.

Em relação à qual o tipo de funcionário desejado na hora da contratação, observou-se que 48% preferem o “talentoso e inovador”, 45% o funcionário que seja especialista na função, 3% o que tenha baixo custo para empresa. 3% citaram outros tipos de funcionários e apenas 1% respondeu que nenhum destes tipos é desejado.

Figura 7 – Tipo de funcionário desejado



Fonte: dados da pesquisa, 2011.

De forma geral os dados indicam uma forte centralização do processo de gestão na figura do gerente e do proprietário, visto que não há uma indicação de outros setores ou escalões de decisão. Apesar dos gestores apresentarem uma visão estratégica ela não se materializa, pois não é socializada e não utiliza o potencial dos demais agentes organizacionais.

Sendo assim parece haver um descompasso entre o discurso dos gestores e sua prática de gestão, pois ao mesmo tempo em que consideram a necessidade de terem funcionários

talentosos e considerarem que o RH é um parceiro, não viabilizam formas de consolidar esse processo.

Em uma segunda parte dos resultados é realizada uma análise comparativa entre os grupos de atividades para que se possa verificar se existem diferenças de percepção entre os grupos, ou se eles seguem uma mesma tendência.

Antes de fazer esta análise comparativa entre os grupos, é necessário relembrar a composição dos grupos que são subdivididos em classes de atividade, como mostra o quadro 4.

Quadro 4 – Composição dos grupos que apresentam subdivisão de classes de atividades

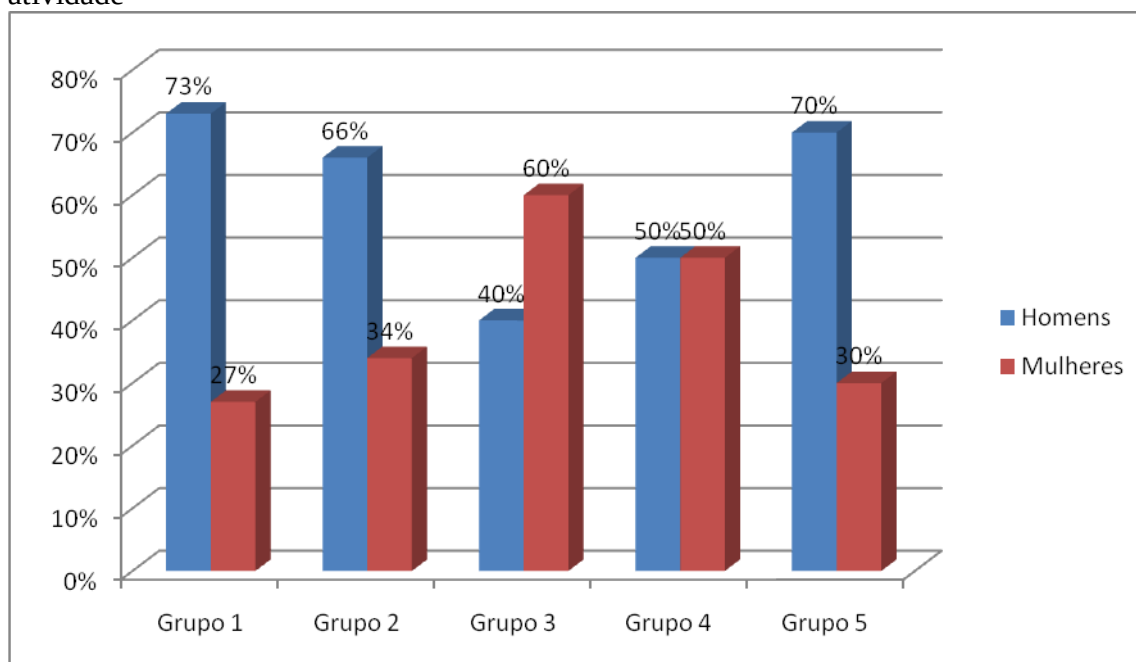
Grupo	Classe de Atividade
Comércio não especializado (grupo 1)	hipermercados e supermercados; outros tipos de comércio não especializado com predominância de produtos alimentícios, como por exemplo, minimercados, mercearias, armazéns, empórios, etc.; e comércio não especializado sem predominância de produtos alimentícios, como por exemplo, lojas de departamentos e variedades.
Comércio de tecidos, artigos de armarinho, vestuário e calçados (grupo 3)	tecidos e artigos de armarinho; artigos do vestuário e complementos; calçados, artigos de couro e viagem.
Comércio de outros produtos em lojas especializadas (grupo 5)	produtos farmacêuticos, perfumaria e cosméticos e artigos médicos, ortopédicos e de óptica; eletrodomésticos, equipamentos de áudio e vídeo, instrumentos musicais e acessórios; móveis, artigos de iluminação, peças e acessórios e outros artigos de uso doméstico; material de construção; equipamentos de informática e comunicação; artigos culturais, recreativos e esportivos; gás liquefeito de petróleo (GLP); e outros produtos novos, como por exemplo, artigos de joalheria, relojoaria, metais preciosos; artigos de suvenires, de bijuterias e de artesanatos; objetos de arte; animais vivos; equipamentos para escritório; artigos para festas, funerários e eróticos, sex shop, etc.

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio 2008. Adaptado pelo autor.

Os grupos de comércio de produtos alimentícios, bebidas e fumo (grupo 2), e comércio de combustíveis e lubrificantes (grupo 4) não apresentam subdivisão em classes de atividade.

Observando os dados de acordo com os grupos de atividade percebe-se que os grupos 1, 2, e 5, são predominantemente gerenciados por homens. O grupo 4 apresentou uma proporção igual entre homens e mulheres no cargo de gerente. Já no grupo 3 existe uma predominância de mulheres nos cargos de gerência ou como proprietárias.

Figura 8 – Percentagem de homens e mulheres em cargos de gerência em cada grupo de atividade

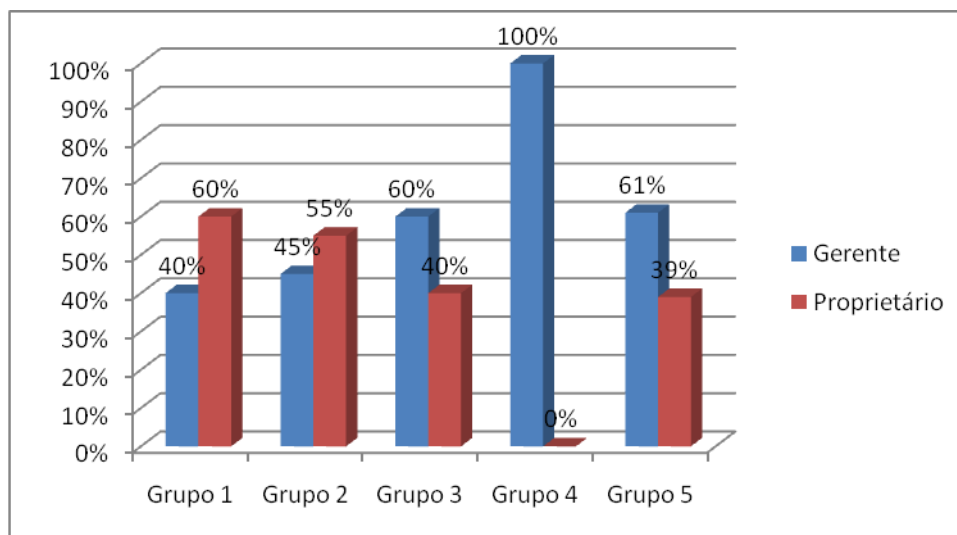


Fonte: dados da pesquisa, 2011.

No que diz respeito à escolaridade dos entrevistados, o grupo de comércio de outros produtos em lojas especializadas (grupo 5) foi o que apresentou melhor nível de escolaridade, com 63% de pessoas com nível superior. Este é seguido pelo de comércio de produtos alimentícios, bebidas e fumos (grupo 2), com 55% de nível superior. O grupo de comércio de combustíveis e lubrificantes (grupo 4) apresentou 50% com nível superior. Os grupos que apresentaram menor percentagem de gerentes ou proprietários com nível superior foram os de comércio de tecidos, artigos de armarinho, vestuário e calçados (grupo 3), e o de comércio não especializado (grupo 1), com 35% e 40% respectivamente.

Os grupos 3, 4 e 5 são os que mais apresentam gerentes em seus quadros, no primeiro 60% se denominaram gerentes, e no segundo esse percentual foi de 61%. No grupo 4, 100% são gerentes, porém deve-se lembrar que neste grupo foram entrevistadas apenas duas empresas. Nos grupos 1 e 2 os proprietários estão a frente dos negócios em sua maioria.

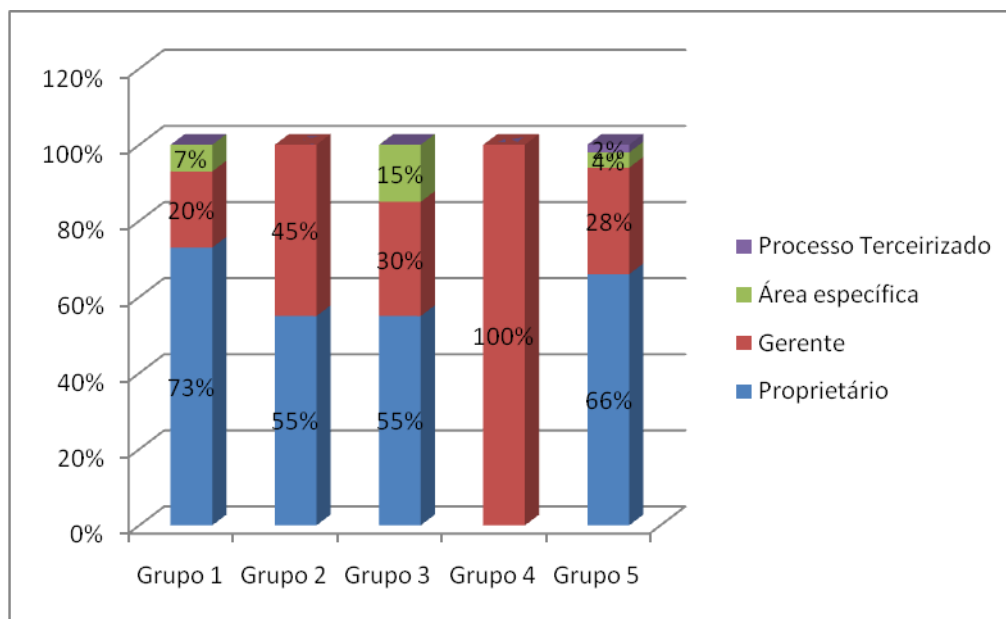
Figura 9 – Percentagem de respondentes gerentes e proprietário em cada grupo



Fonte: dados da pesquisa, 2011.

No que diz respeito à contratação de funcionários, em todos os grupos, com exceção do grupo 4, os proprietários são os principais responsáveis pelas contratações. No grupo 1 é onde isso fica mais evidente, pois em 73% das empresas desse grupo, os proprietários tem essa responsabilidade. No grupo 4, os dois gerentes entrevistados são responsáveis pelas contratações. Depois dos proprietários, os gerentes são os que mais têm a responsabilidade de contratar. O grupo 3 foi o que mais apresentou área própria para contratação. Apenas o grupo 5 afirmou contratar por meio de um processo terceirizado.

Figura 10 – Responsabilidade pelas contratações nas empresas



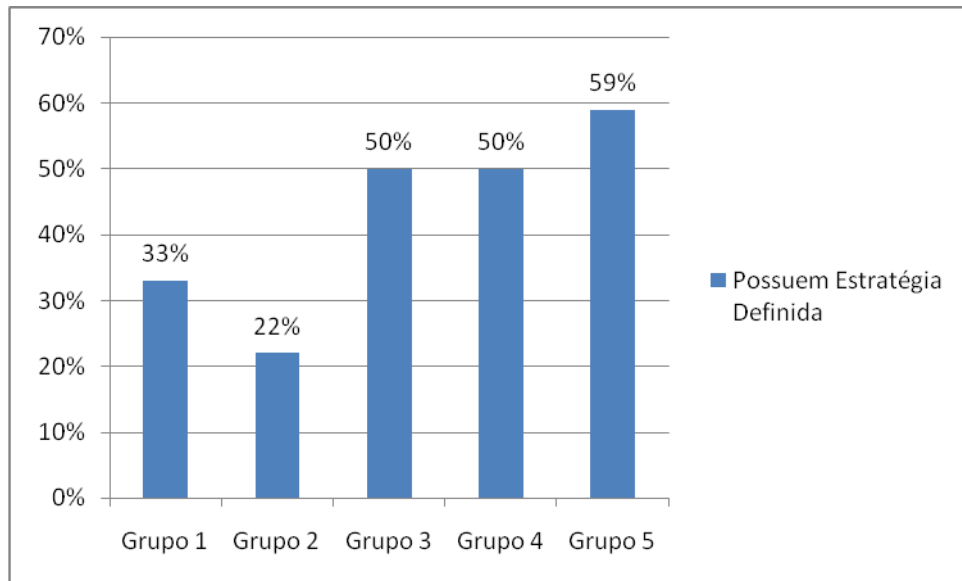
Fonte: dados da pesquisa, 2011.

Os grupos 1, 3 e 5 afirmaram estar conseguindo contratar pessoas com o perfil desejado, pois nos três grupos o percentual de respondentes que estão contratando pessoas com as características pretendidas foi acima de 60%. Nos grupos 2 e 4 os percentuais de insatisfação foram de 55% e 100% respectivamente.

Todos os grupos afirmaram considerar ideal a rotatividade de até 20% dos funcionários. Porém, apenas o grupo 4 possui um planejamento do quadro de pessoas em grande percentual. O grupo 2 é o que menos tem planejamento do quadro de pessoas. O grupo 1 foi o que mais escolheu a opção “não tem mas considera importante”.

No que se refere à estratégia de negócio das empresas, o grupo 5 se destaca por apresentar percentagem de 59% afirmando possuir uma estratégia definida. Em seguida aparecem os grupos 3 e 4 com 50%. O grupo 2 destacou-se por 78% das empresas afirmarem não possuir estratégia definida. Já no grupo 1 esse percentual foi de 67%.

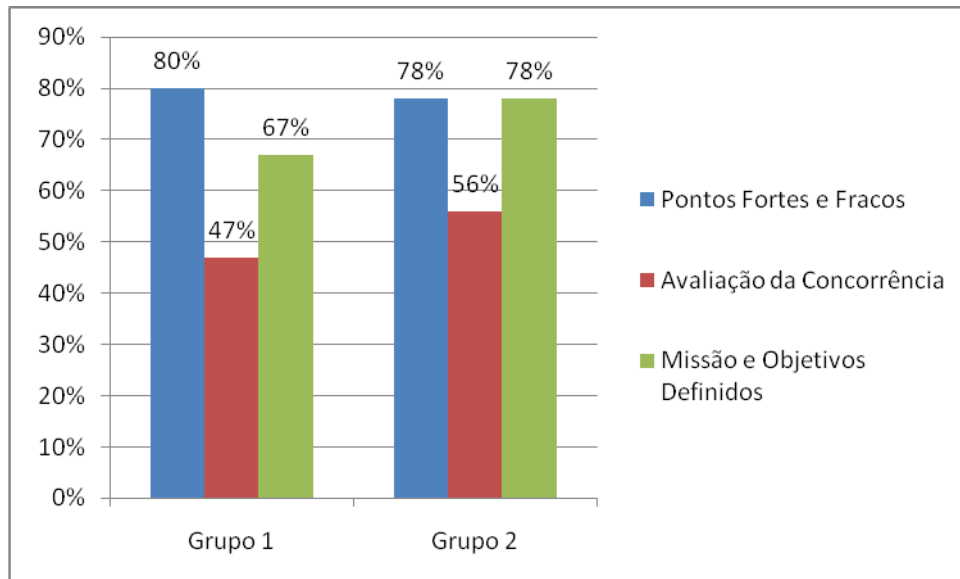
Figura 11 – Percentagem de empresas com estratégia definida



Fonte: dados da pesquisa, 2011.

Apesar dos percentuais de empresas que possuem estratégia definida nos grupos 1 e 2 serem baixos, são grandes os percentuais de empresas que afirmam conhecer “muito bem” ou “bem” seus pontos fortes e pontos fracos, que dizem avaliar a concorrência frequentemente, e que possuem missão e objetivos definidos. No grupo 1, por exemplo, 80% afirmaram conhecer seus pontos fortes e fracos “muito bem” ou “bem”, 47% avaliam a concorrência frequentemente, e 67% dizem possuir missão e objetivos definidos. No grupo 2, 78% conhecem seus pontos fortes e fracos “muito bem” ou “bem”, 56% avaliam a concorrência frequentemente, e 78% possuem missão e objetivos definidos. Assim, considerando o conceito de estratégia de Albuquerque (2002) pode-se dizer que há certa incoerência no que diz respeito à estratégia de negócios.

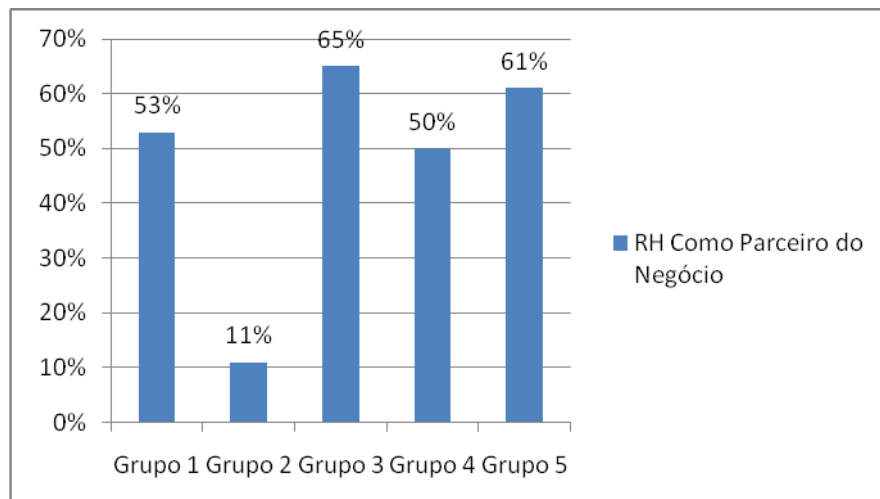
Figura 12 – Pontos fortes e fracos, avaliação da concorrência, e missão e objetivos nos grupos 1 e 2



Fonte: dados da pesquisa, 2011.

No que diz respeito a forma como o RH é visto na empresa, com exceção do grupo 2, todos disseram que ele é visto como um parceiro do negócio. Já no grupo 2 apenas 11% dos entrevistados vêem de tal forma. Neste grupo a opção que foi mais escolhida foi a que o RH é visto como um especialista administrativo, com 45%.

Figura 13 – RH como parceiro do negócio nas empresas



Fonte: dados da pesquisa, 2011.

Quando perguntado sobre a função do RH na empresa, a opção mais escolhida pelas empresas, em todos os grupos, com exceção do grupo 2, foi a que diz que o RH trabalha para alinhar estratégias de gestão de pessoas à estratégias organizacionais. Neste grupo a que mais apareceu foi a que o RH trabalha para monitorar os processos administrativos.

Com esses dados apresentados, pode-se dizer que: a) nos grupos existe um predomínio de homens nos cargos de chefia; b) com exceção de um grupo, os proprietários são responsáveis pelas contratações; c) com exceção do grupo 2, os grupos no qual os proprietários contratam estão conseguindo contratar com o perfil desejado; d) apenas um grupo que possui estratégia definida não está conseguindo contratar funcionário com o perfil desejado; e) o grupo em que os gerentes são os responsáveis pelas contratações não está conseguindo contratar o funcionário desejado; f) o grupo que possui o melhor nível de escolaridade e tem estratégia definida está conseguindo contratar pessoas com o perfil desejado; g) o único grupo que vê o RH como um especialista administrativo, e não como um parceiro do negócio, não está conseguindo contratar pessoas como gostaria; h) com exceção de um, os grupos que buscam alinhar estratégias de gestão de pessoas à estratégias organizacionais estão conseguindo contratar bem.

Assim, pode-se dizer que os grupos 3 e 5 se destacam como aqueles que estão mais próximos de uma perspectiva estratégica, já que possuem bons percentuais de empresas com estratégias definidas, vêem o RH como parceiros do negócio, prezam pela pouca rotatividade de seus funcionários, e, como resultado disso tudo, se mostram satisfeitas com suas contratações.

Já o grupo 2, apresenta-se como aquele que mais se distancia de ter uma perspectiva estratégica, já que é o grupo que menos tem estratégia de negócio definida; é o único grupo que não vê o RH como parceiro do negócio, e sim como um especialista administrativo; para eles o RH não tem a função de alinhar estratégias de recursos humanos às estratégias organizacionais, mas sim de apenas monitorar os processos administrativos; e, apesar de apresentar insatisfação em suas contratações, é o que menos tem um planejamento do quadro de pessoas. Assim, pode dizer que este grupo aproxima-se mais de uma abordagem funcionalista do que estratégica (DAVEL; VERGARA, 2001).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi analisar se, na percepção dos gestores, as ações de Recursos Humanos das pequenas empresas do comércio de Mossoró-RN são operacionalizadas a partir de uma perspectiva estratégica.

Pode-se afirmar que as empresas pesquisadas não estão bem alinhadas com o que autores como Drucker (1993), Rifkin (1995) e De Masi (2000) abordam sobre o conhecimento, pois segundo estes o conhecimento é a principal ferramenta para conseguir atingir os objetivos, e na pesquisa viu-se que os itens “conhecimentos específicos”, e “conhecimentos gerais” tiveram quase a mesma importância que fatores como “experiências anteriores” e “referências pessoais”.

Fica claro que para os gestores, o RH é um parceiro essencial no desenvolvimento e elaboração da estratégia e as pessoas são vistas como parceiras do negócio o que segundo Albuquerque (2002) e Fleury e Fleury (2004) são pontos positivos em qualquer organização, pois para eles a área de RH deve auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais.

Conclui-se que a perspectiva estratégica de gestão de pessoas não é desenvolvida de forma intencional, sendo que apenas alguns aspectos são contemplados pelos gestores de forma intuitiva, deixando de contribuir significativamente no processo de gestão. Um exemplo disso é o fato de os gestores estarem conseguindo alinhar o tipo de profissional ao tipo produto vendido, mesmo não possuindo uma estratégia de gestão para o negócio, assim como para as pessoas.

A partir desses dados pode-se dizer que de certa forma existe uma percepção estratégica, porém, devido ao fato dela está centralizada na figura do gestor, esta não se consolida como tal. Isso é evidenciado pelo fato de 92% das contratações serem realizadas pelos proprietários do negócio ou por gerentes, que geralmente não possuem formação específica para realizarem tais atividade, o que faz com que a contratação seja baseada apenas na experiência do gestor, e não necessariamente se apoiar em procedimentos formalizados que possam contribuir na identificação de um perfil de funcionário demandado pelo contexto atual das organizações.

Percebe-se ainda que há um distanciamento entre o discurso do gestor e sua prática, porque apesar de considerarem as pessoas como parceiros do negócio e buscarem alinhar estratégias de pessoas à estratégias organizacionais, o processo de formulação destas não é sistemático, ocorrendo de forma desarticulada e centralizada no gestor.

Apresenta-se como limitação deste estudo, o fato da pesquisa ser realizada com os gestores tomando como base apenas as percepções destes, ou seja, não buscando comprovar se o que eles afirmam saber ou conhecer é realmente o que sabem ou conhecem.

Para estudos futuros recomenda-se que além de se pesquisarem os discursos dos gestores, investiguem suas ações na prática, para que se possa constatar se o que afirmam e fazem é condizente com a realidade.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. (Coords.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. de. (Org.) **Administração Contemporânea: Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALBUQUERQUE, L. G; LEITE, N. P. (Orgs.) **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo : Mc Graw-Hill, 1977.

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

BARNEY, Jay B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.

BARROS, Betânia T. de; PRATES, Marco A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BIANCHI, E. M. P. G. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. 2008. 149 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008.

BOSQUETTI, M. A; **Gestão de Pessoas, Estratégia e Performance Organizacional: um estudo internacional de multicasos**. 2009. 251 p. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, S. C. (Org). **Gestão Com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE MASI, Domenico. **O Ócio Criativo: Entrevista a Maria Serena Palieri**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DRUCKER, P. F. **A Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FISCHER, A. L. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas**. 1998. 391 p. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. (Coords.). **As Pessoas na organização**, São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L; FISCHER, R. M. Gestão de Pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **Revista de Administração**. São Paulo. v. 33, n.2, p.90-94, Abril/Junho 1998.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Anual de Comércio**. Rio de Janeiro, v. 20, p.1-157, 2008

LEITE, N. R. P. **Comprometimento e gestão de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas**. 2008. 270 p. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008.

LEITE, N. R. P; Albuquerque, L. G. A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. **RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia**. São Paulo, v. 9, n. 1, p. 31-53, jan./abr. 2010.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. A função Recrutamento e Seleção. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) **As Pessoas na Organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Havard Business Review**, v.72, issue 1, p. 107-114, jan./fev. 1994.

PACHECO, M .S. **Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas**. 2009. 90 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Programa de Pós-

Graduação em Administração de Organizações. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2009.

PASCHINI, Selma. **Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma.** Campinas-SP: Editora da Unicamp, 2006.

PETERAF, M. A. **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view.**

PORTER, M. E. O que é estratégia? In: _____. **Competição: On competition: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 46-82.

PORTER, M.E., **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior,** 1ª Ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RIFKIN, Jeremy. **O Fim dos Empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força de trabalho.** São Paulo: Makron Books, 1995.

SAMMARTINO, W. **A Integração do Sistema de Recursos Humanos com as Estratégias Organizacionais.** 2002. 256 p. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

SEBRAE/RN – **Cadastro Empresarial do Rio Grande do Norte.** 2008. Disponível em: <<http://www.rn.sebrae.com.br>> Acesso em: 10 de nov.2010.

STEWART, Thomas A. Capital Intelectual – A Nova Vantagem Competitiva das Empresas. **Strategic Management Journal**, v.14, n. 3, p. 179-188, 1993. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

VERGILIO, M. E. **Práticas de Seleção e Alocação de Profissionais no Contexto Atual da Gestão Estratégica de Pessoas.** 2006. 163 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção. Santa Bárbara D'Oeste: Universidade Metodista de Piracicaba, 2006.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

OBJETIVO

O objetivo desse trabalho é analisar se, na percepção dos gestores, as ações de Recursos Humanos das pequenas empresas formais do comércio varejista de Mossoró-RN são operacionalizadas a partir de uma perspectiva estratégica.

Cargo/função			
Tipo de Comércio		Idade	
Nº de empregados		Sexo ()M ()F	
Escolaridade			
Há quanto tempo neste cargo?		Formação Acadêmica	

1. Esta empresa tem área específica para a contratação/seleção de pessoas?

- () Temos área específica própria
- () O proprietário do negócio é o responsável pela contratação
- () Não sei informar
- () O gerente é o responsável pela contratação
- () O processo é terceirizado

2. Quais destas funções são executadas pelo Recursos Humanos nesta empresa?

- () Questões Burocráticas
- () Recrutamento e Seleção
- () Treinamento e Desenvolvimento
- () Avaliação de Desempenho
- () Planejamento de Carreira

3. Você está conseguindo contratar pessoas com o perfil desejado pela organização?

- () Sim
- () Acho que sim
- () Não
- () Não conheço o perfil desejado
- () Não sei responder

4. Na hora da contratação, qual é o tipo de funcionário que você mais leva em consideração?

- ☐ O funcionário que tenha um baixo custo para a empresa
- ☐ O funcionário que seja especialista em sua função
- ☐ O funcionário bastante talentoso e inovador
- ☐ Nenhum destes anteriores. Especifique o tipo de funcionário: _____

5. Na hora da contratação, o quê é mais importante para a empresa?

- ☐ Escolher o candidato que é mais apto para executar o cargo oferecido
- ☐ Escolher o candidato que é mais adequado para a organização
- ☐ Nenhuma das alternativas anteriores
- ☐ Não sei responder

6. Existe um planejamento do quadro de pessoas na empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei
- ☐ Não sei o que isso significa
- ☐ Não tem mas considera importante

7. Na hora da contratação, qual o tipo de conhecimento é mais levado em conta?

- ☐ Conhecimentos Gerais
- ☐ Conhecimentos Específicos do Setor
- ☐ Conhecimentos Técnicos
- ☐ Experiências Anteriores
- ☐ Referências Pessoais
- ☐ Nenhum Destes Tem Importância. Especifique o tipo de conhecimento que considera importante: _____

8. Qual o índice de rotatividade de empregados, no ano, que você considera ideal?

- ☐ Até 20%
- ☐ de 20% a 40%
- ☐ Entre 40% e 60%
- ☐ de 60% a 80%
- ☐ Entre 80% e 100%

9. Esta empresa tem uma estratégia de negócios definida?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei responder

10. Você conhece os pontos fortes e pontos fracos desta empresa?

- ☐ Muito bem
- ☐ Bem
- ☐ Mais ou menos
- ☐ Pouco
- ☐ Muito pouco

11. Você avalia a concorrência frequentemente?

☐ Sim ☐ Não ☐ Nunca fiz isso ☐ Raramente

12. Esta empresa tem missão e objetivos definidos?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei

13. Se existe uma estratégia definida, você a conhece?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não existe ☐ Não sei responder

14. O que essa empresa mais preza?

- ☐ O baixo custo de seus produtos
- ☐ Produtos diferenciados
- ☐ Produtos criativos e inovadores

15. Qual dos itens seguintes descreve melhor a relação entre a função de RH e a estratégia de negócios de sua empresa?

- ☐ O RH não representa nenhum papel na estratégia de negócios
- ☐ O RH está envolvido na implementação da estratégia de negócios
- ☐ O RH provê contribuições para a estratégia de negócios e ajuda em sua implementação
- ☐ O RH é um parceiro essencial no desenvolvimento e implementação da estratégia de negócios da empresa

16. Nesta empresa, a função de Recursos Humanos é visto como:

- ☐ Um parceiro do negócio
- ☐ Um especialista administrativo
- ☐ Um defensor dos funcionários
- ☐ Um agente de mudanças

17. Nesta empresa, a função de RH trabalha para:

- ☐ Alinhar estratégias de gestão de pessoas à estratégias organizacionais
- ☐ Monitorar os processos administrativos
- ☐ Ajudar os funcionários a satisfazerem necessidades pessoais e familiares
- ☐ Mudar o comportamento dos funcionários para mudanças organizacionais

**Ficha catalográfica preparada pelo setor de classificação e
catalogação da Biblioteca “Orlando Teixeira” da UFERSA**

A447p Almeida Neto, Francisco Sergio de.

A percepção dos gestores das pequenas empresas do ramo do comércio de Mossoró-RN sobre a gestão estratégica de recursos humanos. / Francisco Sergio de Almeida Neto. -- Mossoró, 2011.
74f.: il.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Pró-Reitoria de Graduação.
Orientadora: Profa. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira.

1. Recursos humanos. 2. Gestão estratégica. 3. Comércio-
Mossoró/RN. I. Título.

CDD: 658.3

CRB-15/452