

A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NAS PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DO COMÉRCIO DE MOSSORÓ – RN

**Francisco Sergio de Almeida Neto (UFPB), Elisabete Stradiotto Siqueira (UFERSA),
Yákara Vasconcelos Pereira Leite (UFERSA), Erlaine Binotto (UFGD)**

RESUMO

O objetivo deste artigo 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 do ramo do comércio de Mossoró/RN. Foram pesquisados 92 (noventa e dois) gestores em diversos tipos de comércio. 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 pelos pesquisadores. Os dados indicam que os gestores do ramo do comércio de Mossoró/RN possuem um bom 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 Estratégica. Comércio.

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 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, 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. “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. Drucker (1993) refere-se a 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 e que o trabalho humano vem sendo sistematicamente eliminado do processo de produção, sendo substituído 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.

Este pensamento de Rifkin (1995) é complementado por De Masi (2000), ao acreditar que a tecnologia provocará profundas mudanças no ambiente organizacional. Dessa forma, Drucker (1993), Rifkin (1995) e De Masi (2000) mostram que o conceito de trabalho, como é conhecido há bastante tempo, passa por mudanças significativas, deixando de ser uma simples execução de atividades, para ter uma dimensão intelectual. 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.

Essas mudanças refletem significativamente na gestão de pessoas ou também denominada Área de Recursos Humanos (ARH), que na concepção de Marras (2000), desde a sua criação, assume papéis diferenciados no contexto organizacional. A atuação tático-operacional responsável pela execução de determinadas rotinas ganha maior amplitude no contexto estratégico com a participação na formação das diretrizes em busca dos resultados almejados. Refletindo na busca constante da adequação às necessidades da nova conjuntura organizacional, onde o trabalho, que antes era apenas executado pelas pessoas, tem novo enfoque, no qual o principal alvo é o conhecimento.

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.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução da 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 o autor “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”. Este conceito veio substituir o termo Administração de Recursos Humanos, por ser muito restritivo e percebia as pessoas apenas como recursos tal qual os materiais e financeiros. Porém 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 (GIL, 2009, p. 17).

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.

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 modelo 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).

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).

Sobre a evolução da ARH, Davel e Vergara (2001) destacam 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.

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.

2.2 Gestão Estratégica de Pessoas

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.

Como a definição das estratégias globais são dependentes das estratégias intermediárias, a gestão de pessoas exerce seu papel no direcionamento das suas ações. Ulrich (1998, p.25) afirma que “quando as premissas estratégicas se convertem em ações cotidianas, as capacidades da organização precisam ser redefinidas a fim de sustentar e integrar as competências individuais”. O mesmo autor evidencia o RH como um parceiro estratégico ajustando as estratégias de RH com as estratégias corporativas, ou seja, as definições gerais adotadas pela organização envolvendo o foco do negócio. Tanure, Evans e Cançado (2010, p. 599) complementam as idéias de Ulrich (1998) e apresentam o foco da ação de RH como parceira dos gerentes de linha “para obter a reconfiguração e a mudança, de maneira a implementar efetivamente cada nova estratégia”.

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).

Mascarenhas (2008, p. 9) enfatiza a mudança de perspectiva que as práticas de gestão de pessoas vêm assumindo com abordagens mais integradoras e alinhadas nas estratégias da organização. Essa discussão sobre alinhamento leva à denominada “abordagem contingencial da gestão de pessoas”, o que significa dizer que o modelo de gestão de pessoas está alinhado às escolhas estratégias da organização e ao alcance dos objetivos no longo prazo. Para o autor, o contexto atual requer a gestão de pessoas com ações estratégicas muito além daquela desvinculada de preocupações estratégicas e focada em processos e rotinas.

A gestão estratégica de pessoas, segundo Albuquerque (2002), surgiu na literatura internacional no início da década de 1980, com diferentes perspectivas visando atender as mudanças decorrentes do contexto externo.

Segundo Anthony et al apud Albuquerque (2002, p. 38), a gestão estratégica de pessoas possui como características:

- Explicitamente reconhece os impactos do ambiente externo;
- Reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;
- Apresenta foco no longo prazo;
- Enfatiza a escolha e a tomada de decisão;
- Considera todas as pessoas da empresa, e não apenas o grupo de executivos ou de empregados operacionais;
- Está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.

Dessa forma a gestão estratégica de pessoas está inserida em um contexto maior que é o da estratégia corporativa que possui como base a formulação de estratégia e o planejamento estratégico. “A gestão estratégica de recursos humanos (GERH) deve seguir as etapas do processo de formular e implementar a estratégia corporativa” (ALBUQUERQUE, 2002, p. 41).

Para Garavan (2007) o tema GERH na literatura possui três enfoques: a) facilita o desenvolvimento das competências essenciais que são críticas no desenvolvimento e manutenção da vantagem competitiva essencial; b) capacita a organização a fazer o melhor com as capacidades específicas que possui e pode desenvolver novas habilidades e capacidades que possam promover mudanças; c) toda literatura sobre GERH sugere que o foco deve ser a valorização das relações existentes entre estratégias organizacionais, sistema de desenvolvimento de recursos humanos e políticas e práticas incorporando a perspectiva de múltiplos stakeholders e múltiplos níveis de análise.

O mesmo autor salienta que alguns aspectos internos da organização impactam a GERH que são: a estratégia, estrutura, cultura e liderança.

Ulrich (2000, p. 141) evidencia que “a estrutura segue a estratégia”, pois os sistemas é que apóiam a estrutura definindo os papéis que os gestores desempenham, ou seja, define um sistema de gerenciamento para o comportamento humano. Complementando as idéias de Garavan (2007), Marras (2000) entende a GERH como a gestão que possui ligação com o planejamento estratégico organizacional e requer mudanças no rumo dos resultados organizacionais por meio da melhoria no desempenho humano e readequando o perfil cultural da organização em concordância com os valores e crenças dos indivíduos e da organização, possibilitando a participação e o comprometimento.

Becton e Schraeder (2009) fazem um paralelo entre a perspectiva do recurso humano tradicional e o estratégico.

Posicionamento	RH tradicional	RH estratégico
Foco central	Transacional Conformidade/Orientação para a prática	Transformacional Orientação consultiva
Visão da organização	Micro Limitada a aplicação das habilidades	Macro Ampliação da aplicação das habilidades
Educação e treinamento	Gestão de RH tradicional (RH especialista) Limitada ao negócio	Competência básica do negócio Educação/treinamento com ênfase em: • Teoria Organizacional • Cultura Organizacional • Mudança Organizacional • Gestão estratégica • Desenho do trabalho
Habilidades Críticas	Organização Conformidade	Pensamento estratégico Planejamento Diagnóstico e análise Consultor Gestor de mudança
Visão dos empregados	Elementos, custos Pessoas como recursos exploráveis	Cérebro, ativo Pessoas são recursos críticos

Estrutura de tempo	Curto prazo, necessidades imediatas	Médio e longo prazos, Necessidades atuais e futuras
Processo/orientação de resultado	Foco nos processos Controle de processos	Foco nos resultados Inovação em processos
Risco	Baixo Dependente de aprovação para as práticas	Alto Espaço para experimentar o novo e as novas abordagens
Resposta as mudanças	Inflexível	Flexível
Sistemas e práticas de RH	Rotinas, programas e sistemas padronizados	Adaptativo, programas e sistemas inovadores para atender necessidades futuras
Abordagem para desenvolvimento de sistemas	Benchmarking reativo, melhores práticas Responde as necessidades previstas	Antecipatório- previsão, Prevendo necessidades Reorganizando necessidades não previstas
Principais áreas de atuação	Transações, natureza altamente repetitiva (ex. recrutamento/seleção, treinamento, compensação, relações trabalhistas)	Transformacional, mudança, inovação (ex., estratégia, gestão do conhecimento, cultura, mudança organizacional, gestão de talentos, desenvolvimento de liderança)
Status na organização	Fraco	Forte

Quadro 1: RH tradicional versus estratégico

Fonte: Adaptado de Becton e Schraeder (2009, p. 13).

Os autores evidenciam a visão limitada dos RH tradicionais restringindo-se apenas as suas rotinas e práticas padronizadas. Ao se considerar o contexto atual das organizações o RH estratégico atende mais plenamente às necessidades oferecendo, por meio de suas ações, desempenho humano esperado e perspectivas futuras adequadas aos rumos do negócio, ou seja, o RH com visão de futuro. Becker e Huselid (2006) mostram que o campo do RH estratégico difere do RH tradicional em duas perspectivas. A primeira é que a visão estratégica tem como foco o desempenho organizacional além do desempenho das pessoas e a segunda é que o RH estratégico também enfatiza o papel do sistema de gestão de RH como solução para os problemas decorrentes do negócio além da gestão de RH isoladamente. Os autores também evidenciam a amplitude da atuação do RH estratégico.

No que concerne ao aspecto da contratação de pessoas, a preocupação deve ser em encontrar perfis que tenham desejo e aptidão para direcionarem-se a realidade de mudanças constantes na organização (BECTON; SCHRAEDER, 2009).

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.

Nesse contexto, a gestão de pessoas possui como foco a mudança, desenvolvendo capacidades de aprendizagem contínua, novos conhecimento e competências diante do ambiente que requer inovação, sempre alinhados à estratégia global.

3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo teórico-empírico, composto de uma pesquisa bibliográfica e um estudo de campo no ramo do comércio de Mossoró/RN. A pesquisa é de natureza exploratória, utilizando o método qualitativo. Para coleta de dados foi utilizado um questionário, com questões abertas e fechadas. 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.

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).

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). 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, que é o segmento estudado neste trabalho.

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 1.

Tabela 1 – Número de empresas formais do comércio varejista, por grupo, em Mossoró, seguindo tendência do Brasil

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

Fonte: IBGE (2008) e SEBRAE/RN (2008), adaptado pelo autor.

No comércio varejista em Mossoró existem 1.783 empresas, entre formais e informais. Seguindo uma tendência de que 51,69% delas são formais, existem aproximadamente 921

negócios do comércio varejista atuando formalmente. Neste estudo foram pesquisados 10%, o que representa 92 organizações.

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. Esses dados são analisados de forma quantitativa e qualitativa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Dados Gerais

Das 92 empresas pesquisadas nos cinco grupos de atividade do comércio varejista, dos gestores 66% são homens e 34% são mulheres. As idades dos respondentes são: 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. No que se refere ao grau de instrução, 41% deles possuem curso superior e 15% estão cursando, 30% tem o 2º grau completo e 11% ter apenas o 1º grau completo. Somente uma gestora afirmou ter pós-graduação. Em relação às formações acadêmicas, o curso que mais foi citado foi o de Administração (24%), o restante ficou distribuído entre Pedagogia, Economia, Ciências Contábeis, Direito, Serviço Social, Letras, Engenharia, Geografia, Matemática e Educação Física.

Dos gestores pesquisados 57% se denominaram gerentes e 43% são proprietários de pequenas empresas do comércio em Mossoró/RN. Em relação ao tempo em que 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 15 a 20 anos e 12% mais de 20 anos. Gestores com menos de um ano em seus cargos, apenas 4%.

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.

4.2 Gestão de Recursos Humanos

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, sendo em 31% a responsabilidade do gerente, 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 é 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. Dessa forma 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.

Verificou-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 em 57% das empresas, e responsáveis pela avaliação de desempenho em 14% dos casos. 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 das rotinas 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 disseram 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 demonstraram desenvolver políticas específicas para esse fim. Apesar disso, em 40% das empresas havia planejamento do quadro de pessoas. 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 realização da pesquisa 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 possuem um planejamento do quadro de funcionários, 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.

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 e PRATES, 1996).

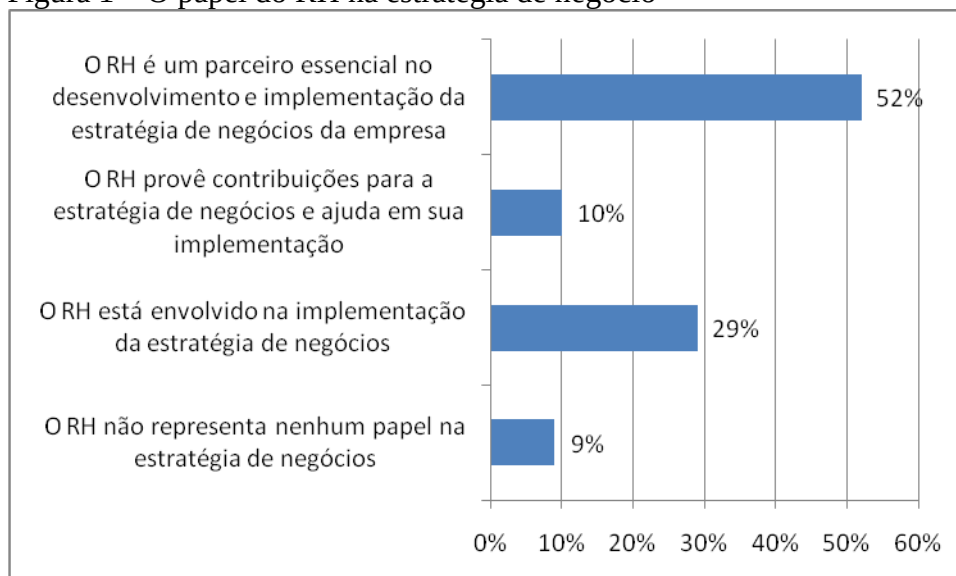
Nesse sentido os aspectos estratégicos que envolvem o processo de gestão de pessoas não estão formulados como tal, mas provavelmente presentes nas condutas do gestor sem um processo de socialização com os agentes organizacionais.

Uma questão interessante a se observar é em relação à percepção que os gestores têm sobre estratégia organizacional. Albuquerque (2002, p. 38) define “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”. 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.

Foi verificado se as empresas, segundo os gestores possuem missão e objetivos, conhecem as forças e as fraquezas e avaliam a concorrência. Para 49% deles, existe estratégia definida, 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 ocorre é que o processo de formulação de estratégias não é sistemático, ocorrendo de forma desarticulada e centralizada no gestor, os demais agentes organizacionais não encontram espaço de participação e alinhamento porque elas não são explícitas.

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, como mostra a figura 1.

Figura 1 – O papel do RH na estratégia de negócio



Fonte: dados da pesquisa, 2011.

Portanto, 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”. Os dados 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.

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.

De forma geral os dados indicam uma forte centralização do processo de gestão na figura do gerente e do proprietário. 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.

Observando os dados de acordo com os grupos de atividade percebe-se que os grupos 1 (comércio não especializado), 2 (comércio de produtos alimentícios, bebidas e fumos), e 5 (comércio de outros produtos em lojas especializadas), são predominantemente gerenciados por homens. O grupo 4 (comércio de combustíveis e lubrificantes) apresentou uma proporção igual entre homens e mulheres no cargo de gerente. Já no grupo 3 (comércio de tecidos, artigos de armarinho, vestuário e calçados) existe uma predominância de mulheres nos cargos de gerência ou como proprietárias.

No que diz respeito à escolaridade dos entrevistados, o grupo 5 foi o que apresentou melhor nível de escolaridade, com 63% de pessoas com nível superior. Este é seguido pelo grupo 2, com 55% de nível superior. O grupo 4 apresentou 50% com nível superior. Os grupos que apresentaram menor percentagem de gerentes ou proprietários com nível superior foram os grupos 3 e 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.

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.

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%.

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.

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 vêm de tal forma. Neste grupo a opção que foi mais escolhida foi a que o RH é visto como um especialista administrativo, com 45%.

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”, “conhecimento gerais” e “conhecimentos técnicos” tiveram, respectivamente, 40%, 34% e 15%, de importância na hora da contratação.

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. (coord.) [et al]. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- BARROS, Betânia T. de; PRATES, Marco A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. 1998. Strategic Human Resource: Where do we go from? **Journal of Management**, 32 (6), p. 898-925, 2006.
- BECTON, J. B.; SCHRAEDER, M. Strategic human: resources management: are we there yet? **Journal for Quality and Participation**, v. 31, n. 4, p. 11-18, 2009.
- 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.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações. In: DAVAL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as 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.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (coord.) [et al]. **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.
- GARAVAN, T. N. A strategic perspective on Human Resource Management. *Advances in Development Human Resource*. 9 (1) February, 2007.
- 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.
- 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.
- 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.
- PORTER, M.E., **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**, 1ª Ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.
- 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: **Strategic Management Journal**, v.14, n. 3, p. 179-188, 1993.
- TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. **RAC**, Curitiba, 14(4), art. 2, pp. 594-614, Jul./Ago. 2010.
- ULRICH, D. (org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.
- ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.