

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 (UFCG)
sergioneto15@hotmail.com

Elisabete Stradiotto Siqueira (UFERSA)
betebop@uol.com.br

Erlaine Binotto (UFGD)
e-binotto@uol.com.br



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-chaves: 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).

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 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”.

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.

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)	Competência básica do negócio

	especialista) Limitada ao negócio	Educação/treinamento com ênfase em: <ul style="list-style-type: none"> • 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:

- a) Muitos profissionais de recursos humanos têm dificuldades para compreender a estratégia do negócio;
- b) Alguns não fazem parte da diretoria da empresa. Portanto, não participam das discussões sobre estratégia e prioridades do negócio;
- c) Alguns especialistas de RH não foram treinados para pensar de forma sistêmica;
- d) Alguns têm dificuldades para fazer análises das relações de causa/efeito e custo/benefício;
- e) Devido a formação predominantemente na área de humanas, alguns profissionais de RH não desenvolveram habilidade numérica;
- f) Vários profissionais de RH embarcam nos modismos de gestão de pessoas. Optam por adotar determinadas práticas de recursos humanos porque o mercado está adotando;
- g) 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;
- h) 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;
- i) 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 conhecimentos e competências diante do ambiente que requer inovação, sempre alinhados à estratégia global.

3. Metodologia

Trata-se de um estudo teórico-empírico, composto de 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.

4 Resultados e discussão

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. A ausência de um setor específico para esse tipo de atividade pode significar 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 pela contratação e seleção de funcionário também realizam as atividades burocráticas em 82% das empresas, pelo treinamento e desenvolvimento em 57% das empresas, e avaliação de desempenho em 14% dos casos. Apenas em 3% das empresas os entrevistados afirmaram possuir um planejamento de carreira.

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 consideraram 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.

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”. 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.

Tomando como base a divisão feita por Ulrich (2000) sobre os quatro papéis dos profissionais de RH, 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.

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.

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 atividades, 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 às estratégias organizacionais, o processo de formulação destas não é sistemático, ocorrendo de forma desarticulada e centralizada no gestor.

6. Referências bibliográficas

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

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.