

## Gestão de Pessoas e Pequenas Empresas: O Uso de Modelos Estratégicos

**Heliani Berlato dos Santos**

[hberlato@usp.br](mailto:hberlato@usp.br)

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP

**Natacha Bertoia da Silva**

[natacha@uol.com.br](mailto:natacha@uol.com.br)

Universidade Presbiteriana Mackenzie

### Resumo

Considerando o atual cenário imbuído de propostas de mudança no campo organizacional, uma temática vem tomando proporção na área de recursos humanos, que é a gestão estratégica de pessoas. Apoiados nesta observação e na proposta de Albuquerque (1999) que ressalta como uma orientação estratégica dentro da empresa, a mudança do modelo de controle para o modelo de comprometimento é que sustentará este estudo. Segundo o autor essas duas concepções ou modelos organizacionais se contrapõem no que toca, organização, relações de trabalho e políticas de recursos humanos dentro das organizações. Assim, a luz destas duas estratégias, o objetivo deste artigo será identificar qual delas orienta a gestão de pessoas numa empresa de pequeno porte. Realizou-se um estudo de caso, onde os resultados demonstraram que, tanto para os funcionários quanto para um dos proprietários, a empresa está a caminho de um modelo de controle.

### 1 - Introdução

Desde décadas passadas é possível observar no meio acadêmico e também empresarial, que a área de Recursos Humanos vem evoluindo, abandonando o estilo mais burocratizado de gestão e assumindo uma visão mais estratégica acerca das questões humanas dentro do ambiente empresarial. De acordo com esta nova postura, pressupõe-se que a partir da inclusão de novas práticas e políticas de Gestão de Pessoas, torna-se possível identificar os comportamentos humanos e desenvolvê-los, na busca de implementá-los como um meio estratégico da organização (LEGGE, 1995; LACOMBE, 2006).

Instauradas em uma era pós-industrial, as empresas tem como principal desafio, ao considerar a incessante busca para manterem-se sólidas e obterem sucesso, uma atenção mais voltada para as capacidades intelectuais e de gerenciamento, do que para os ativos fixos propriamente ditos das empresas (Quinn et al, 2000). A valorização do fator humano é tida hoje, como um imperativo para as empresas que buscam adaptar-se a este novo cenário, sendo assim, as organizações devem passar a encarar as pessoas como uma fonte de vantagens estratégicas e não apenas como custos (PFEFFER, 1995).

Esta mudança de visão se justifica frente ao dinamismo do ambiente, onde as empresas necessitam adaptar-se ou criar estratégias próprias que as mantenham competitivas. Tais

adaptações, bem como a introdução de novas estratégias devem ser dirigidas a cada função na empresa, abrangendo inclusive a Gestão de Pessoas (Anthony et al, 1996). Por este motivo, salienta-se a presença do pensamento estratégico como um caminho nos aspectos de adaptação da organização em relação ao ambiente, como meio de torná-la mais competitiva, ressaltando assim, a necessidade das empresas adotarem uma gestão estratégica de pessoas (ALBUQUERQUE, 1987, 2002; FOMBRUM et al, 1984).

Um outro aspecto que também deve ser ressaltado é a visão destas estratégias em empresas de pequeno e médio porte que em sua grande maioria surgem da prática do saber fazer, sem, no entanto, a realização de um planejamento e principalmente de uma visão estratégica específica para as suas práticas de gestão (STRUMIELLO, 2007).

Dado o primeiro passo, ou seja, a empresa adotando um planejamento estratégico para gerir pessoas, um segundo aspecto passa a ter relevância e deve ser considerado – são os modelos de estratégia nos quais as empresas irão se apoiar para colocarem em prática as novas formas estratégicas de Gestão de Pessoas. Portanto, é a luz dos modelos estratégicos ressaltados por Albuquerque (1999), e baseado no levantamento bibliográfico de mais alguns outros autores seminais na área de gestão estratégica de pessoas que o trabalho em questão se apoiou, tendo como principal objetivo, conhecer e analisar qual o modelo de estratégia utilizado em uma pequena empresa do setor de vestuário.

## **2 - Problema de Pesquisa**

Para Albuquerque (2002), o conceito de gestão de recursos humanos tem transitado para a gestão estratégica de pessoas, onde a função estratégica de Recursos Humanos é ressaltada, no intuito de propiciar mudanças dentro da organização. E ainda, servir como um instrumento estratégico que oriente aos melhores caminhos diante dos desafios encontrados no ambiente empresarial. E também, que cabe a Gestão de Pessoas considerar todo o seu sistema, buscando com isso entender como as práticas que vão além do controle da área específica de RH na empresa, podem influenciar as pessoas (LACOMBE, 2006; WRIGTH et al, 1992).

Diante destas propostas de mudanças e reformulações, vários temas para pesquisas surgem com o objetivo de conhecer como as empresas, independente do porte que ocupam, estão reagindo frente a este novo ambiente. Para a realização deste trabalho de análise, a pesquisa se apoiou em um estudo realizado por ALBUQUERQUE (1999). De acordo com o autor existem duas concepções ou modelos organizacionais no que tange a gestão, organização, relações de trabalho e políticas de recursos humanos dentro das organizações, que segundo ele, se contrapõe - a estratégia de Controle e a estratégia de Comprometimento.

Sendo assim, o problema de pesquisa se dará no intuito de realizar um diagnóstico para identificar qual destes modelos de estratégia prevalece dentro da organização escolhida. A comparação entre modelos, de acordo com Albuquerque (1999) é uma das formas utilizadas para entender fenômenos complexos, o que por sua vez, valida a importância de se pesquisar e buscar conhecer a prática destes modelos dentro da organização e seu impacto na gestão de pessoas. Portanto, tal proposta de estudo tem relevância, ao se considerar que ambas tratam de filosofias de administração, porém, que divergem entre si, originando assim estruturas diferenciadas e formas variadas de estratégias.

Para isso, a empresa escolhida como objeto de estudo nesta pesquisa, foi a Sigma Modas<sup>1</sup>, uma empresa do ramo de confecções e estamparia, classificada como empresa de pequeno porte. Ela está localizada na cidade de São Paulo, e atua há mais de quinze anos no mercado. Apresenta atualmente um índice de produção em torno de trinta mil peças de roupas mensais, e conta com quadro de quarenta e um funcionários.

### **3 - Referencial Teórico**

#### **3.1 - Abordagem Estratégica para o Estudo de Gestão de Pessoas**

Considerando o atual cenário imbuído de propostas de mudança no campo organizacional, uma temática vem tomando proporção acerca da área de recursos humanos, que é a gestão estratégica de pessoas. Verifica-se na literatura uma evolução em torno do conceito de administração de recursos humanos, que surge de um aumento gradativo da necessidade de orientação para planejamento, aliado às orientações estratégicas na busca pela mudança de um modelo controlado para um modelo de comprometimento (ALBUQUERQUE, 1999; BECKER et al, 2001; BOSQUETTI, 2005).

Ao considerar que o processo de gestão estratégica envolve a visão, a formulação, a implementação e a avaliação de resultados, coloca-se em evidência várias questões ligadas com o lado humano da organização (Albuquerque, 2002). Sendo assim, a gestão estratégica se coloca como um novo precursor de idéias dentro da organização, com o intuito de ressaltar aspectos humanos tão almejados por grande parte das pessoas. Além de ser considerada como um ponto-chave no que tange aos aspectos estratégicos de desenvolvimento e implementação diante destes processos de reestruturação (ULRICH, 1997).

Todavia, torna-se importante ressaltar alguns aspectos sobre os estudos já realizados na área de Gestão de Pessoas, com o objetivo de perceber qual a postura desta, em relação à abordagem estratégica. São predominantes e podem ser observados na literatura sobre esta temática, a presença de quatro abordagens denominadas de: Abordagem Estratégica, Abordagem Comportamental, Abordagem Sistêmica e a Abordagem voltada para a Teoria da Firma (WRIGHT et al, 1992).

Ao se falar brevemente sobre a proposta da abordagem estratégica na gestão de pessoas, cabe salientar segundo Sisson et al (2000) que esta, envolve um conjunto de visões que dentre vários pontos maximizam o entendimento das pessoas como um recurso estratégico, para obter vantagem competitiva. E ainda propõem a busca da utilização de um sistema de políticas e práticas de emprego que seja coerente, ou seja, integre estas políticas e práticas com a estratégia de negócios, valorizando uma administração proativa, entre outras.

Lacombe (2005) coloca que a abordagem estratégica tem como função principal enfatizar o alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional e entre as políticas e as práticas internas da empresa. Este alinhamento também deve se dá entre as funções tradicionais e os objetivos estratégicos da empresa diante das imposições do mercado, objetivando assim uma flexibilidade e adaptabilidade das pessoas frente às mudanças do ambiente e da organização (DAVEL et al, 2001; MABEY et al, 1998; BOXALL, 1993).

---

<sup>1</sup> Nome fictício da empresa onde foi realizado o estudo de caso

Ainda nesta direção Dutra (2002) discute três fases independentes que circundam o processo evolutivo da gestão de pessoas. Na fase denominada como operacional, o autor a define como aquela onde as atenções se voltam para a operacionalização das atividades. A outra fase, conhecida como gerencial, coloca a gestão de pessoas como parceira nos processos de desenvolvimento da organização. Por fim a fase estratégica, onde a função assume agora, um papel estratégico, e passa a influenciar na formulação de estratégias e na suas implementações.

Pode-se dizer que a administração de RH, em seu conjunto diferenciado de abordagens, tem sido constituída como campo teórico e prática social pela utilização de modelos funcionais e normativos que pressupõem a busca pelas melhores ferramentas e técnicas (Davel et al, 2001). A adoção da abordagem estratégica no estudo de RH pode ter seu campo teórico ainda mais complementado por outras perspectivas (Lacombe, 2005), já citado anteriormente (Abordagem Comportamental, Abordagem Sistêmica e a Teoria da Firma) e que serão brevemente ressaltadas neste trabalho.

A abordagem comportamental sucintamente falando, concentra-se nos papéis comportamentais, deixando um pouco de lado os conhecimentos e habilidades (Wright et al, 1992). Nesta abordagem o comportamento assume o papel de mediador entre a estratégia e a busca pelo atingimento desta, ressaltando também que as políticas e práticas de RH devem se direcionar no sentido da promoção de controle de comportamentos, no sentido de que estes se adaptem a execução da estratégia (LACOMBE, 2005).

Na abordagem sistêmica, Wright et al (2001) consideram que o sistema de gestão de pessoas deve ser considerado em seu todo, e que o foco dos estudos não deve se concentrar somente na influência das práticas de RH, pois entender como estas práticas que envolvem desde o controle da função de RH, a cultura, a comunicação, o desenho e várias outras, podem impactar nas pessoas.

A quarta abordagem a ser apresentada está relacionada à teoria da firma ou de recursos, que se volta aos recursos internos e aos indivíduos. Esta por sua vez, vem sendo aplicada no estudo da gestão de pessoas por meio das competências, que propõem uma atenção para os recursos da empresa como fator relevante para se obter uma vantagem competitiva (LACOMBE, 2006).

Wright et al (2001) corrobora neste sentido, ao acrescentar a necessidade de se entender que o foco da teoria da firma deve ser dado nas competências e capacidades das empresas e na função assumida pelo sistema de gestão para o desenvolvimento.

O que se viu até o momento é apenas um breve retrospecto acerca da evolução do conceito de gestão de pessoas e a forma como a abordagem estratégica está inserida, pois a literatura é muito rica em conteúdos relacionados a esta temática.

Portanto, diante do que foi colocado sobre o assunto, cabe aos pesquisadores e as organizações, sob a luz da nova economia, entenderem que as empresas de sucesso serão “aquelas capazes de transformar estratégia em ação rapidamente, de gerenciar processo de maneira inteligente e eficiente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente”, isto propõem uma nova ordem de RH (ULRICH, 2000, p.39).

### 3.2 – Propostas de Modelos para a Gestão Estratégica de Pessoas

Apoiado nessas observações acerca da evolução do conceito de administração de recursos humanos é possível observar várias outras vertentes dentro da literatura, entre elas, uma que será pano de fundo para a realização deste artigo. São as propostas de modelos e concepções que se fundamentam na abordagem estratégica da gestão de pessoas.

Esse despontar de novas concepções organizacionais em relação à concepção tradicional objetiva agregar ao meio organizacional, uma comparação que ressalte o contraste entre o que era chamado de antigo e o novo, o passado e o futuro, como era e como será (KOCHAM et al, 1992; BEER, 1997).

Embora as propostas trazidas apresentem características distintas entre si, pode-se observar uma convergência por parte de alguns teóricos em relação às organizações que consideram e valorizam o capital humano, como aquelas, que tendem a executar melhor as suas estratégias (DELERY, et al 1996; ALBUQUERQUE, 2002).

Kocham et al (1992) ressaltam duas concepções que sobressaem nas organizações competitivas que são: a Concepção Tradicional e a Visão Transformada. A primeira traz como organização eficaz, aquela que prioriza o retorno sobre os investimentos dos acionistas, e o trabalho do indivíduo, deve limitar-se aos objetivos organizacionais ligados a execução da tarefa. A segunda concepção, por sua vez, estimula atender aos interesses dos vários envolvidos na organização. A eficácia, neste caso, está em atender as expectativas do grupo e o empregado é avaliador e participante das mudanças na organização.

Sobre isto, Iles (1993) também concorda ao diferenciar a gestão estratégica de pessoas da administração tradicional de pessoal. Para ele a gestão estratégica de pessoas assume um papel pró-ativo onde as pessoas são tidas como ativos da empresa e assumem uma perspectiva de longo prazo. Diferente da administração de pessoal que enfatiza o envolvimento das assessorias na gestão das pessoas, tendo a visão de pessoas como custos e focado numa perspectiva a curto prazo.

Ainda nesta linha, este mesmo autor, ressalta três tipos de integração que caracterizam a gestão estratégica de pessoas, que são a externa, a interna e a institucional. Na externa, o elo deve existir entre os recursos humanos e o planejamento estratégico; a interna por sua vez, deve favorecer o desenvolvimento da carreira em linhas gerais, e por fim na institucional a ênfase está na integração do RH junto ao sistema de formulação de estratégias dentro da organização.

Corroborando com a proposta acima, Sparrow et al (1994) também propõem dois tipos de integração que na visão deles, devem ser considerados pela gestão de pessoas. Uma é denominada de integração vertical que busca alinhar as políticas e práticas de recursos humanos com as estratégias de negócios. A outra tida como integração horizontal propõem a integração destas práticas e políticas de recursos humanos entre si, viabilizando uma maior consistência na área de RH.

Dando seqüência à abordagem estratégica ligada a gestão de pessoas, um outro estudo que merece destaque, e está referenciado por Albuquerque (1999), traz para o campo de pesquisa, como uma orientação estratégica dentro da empresa, a transição do modelo de

controle para o modelo de comprometimento. Segundo o autor, ao se comparar estas concepções organizacionais é possível verificar alguns aspectos relevantes.

A estratégia de controle traz uma abordagem onde os funcionários são caracterizados como custos, números e fatores de produção. O desempenho de suas atividades deve seguir um controle, ou seja, suas tarefas são ordenadas e devem ser executadas.

Entretanto, no modelo de estratégia de comprometimento o foco se dá na força de trabalho orientada na busca de resultados e vantagens competitivas. Os funcionários são vistos como parceiros dentro do trabalho, tendo total apoio da empresa, e investimentos que objetivam alcançar resultados juntos. Neste modelo a função das pessoas está totalmente ligada com o crescimento do desempenho (ALBUQUERQUE, 1999).

Essas duas visões divergentes sobre o papel do indivíduo no trabalho devem estar ligadas ou serem associadas aos valores da direção, pois isto infere no processo decisório de quais as melhores estratégias a se adotar (ALBUQUERQUE, 1999).

No quadro a seguir é possível verificar de forma resumida as diferenças existentes entre as propostas das duas estratégias.

### Concepções Organizacionais Comparadas

<b>Características Distintivas</b>	<b>Estratégia de Controle</b>	<b>Estratégia de Comprometimento</b>
<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>	Altamente hierarquizada, separação “quem pensa” e quem faz”	Redução dos níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i>
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de Controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito pelo grupo
<b>RELAÇÕES DE TRABALHO</b> Políticas de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com os sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Dialogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo
<b>POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS</b> Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa

	salarial entre eles	diferenciação entre níveis
Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresarias

**Fonte:** Albuquerque, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade (1999).

Baseados em Albuquerque (1999), é possível verificar nas concepções organizacionais comparadas, no que tange a estrutura organizacional, que a estratégia de controle caracteriza-se por apresentar uma alta hierarquização, onde o pensar e o fazer ocupam posições bem distintas entre si. A produção ocorre em massa e a organização do trabalho apóia-se na especialização, o trabalho é realizado individualmente e o sistema de controle do trabalho é enfatizado de forma explícita.

A estratégia de comprometimento por sua vez, apresenta um sistema onde os níveis hierárquicos são reduzidos, incentiva-se a redução de chefias intermediárias e busca uma interação entre o pensar e o fazer. A produção organiza-se de forma mais flexível, exigindo menos especialização e conseqüentemente um enriquecimento do trabalho, trabalho este, que é realizado em grupo e o controle se dá implicitamente pelo próprio grupo.

O outro foco está nas formas como as relações de trabalho devem ocorrer. O nível de educação e formação necessária na concepção de controle é baixo, suficiente para lidar com um trabalho automatizado e especializado. A política de emprego focada no cargo estimula um emprego a curto prazo. Na concepção de comprometimento, o nível de formação é alto, coerente com as demandas necessárias para a realização de um trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia, o foco está no encarreiramento flexível, focado num emprego a longo prazo.

As relações de trabalho, na forma controlada são de independência para quem emprega, visto que o ser humano é facilmente substituído, o que na forma comprometida assume uma outra roupagem, pois passa a existir uma relação de confiança mútua e de interdependência. A participação dos empregados nas decisões da organização é alta e as relações sindicais buscam o diálogo e a convergência de interesses na estratégia de comprometimento, enquanto uma baixa participação nas decisões e um sindicato mais voltado à divergência de interesses são observados na estratégia de controle (ALBUQUERQUE, 1999).

O último agrupamento insere na discussão a comparação entre as políticas de Recursos Humanos, onde a antiga concepção se orienta na estrutura de cargos vigentes, com foco de curto prazo e carreiras rígidas. Na nova concepção, o foco está na valorização dos talentos na empresa e na criação de condições favoráveis a motivação individual, investe-se na construção da carreira, sendo esta flexível e passível de mudança, além de oferecer incentivos atrelados a resultados das atividades. (ALBUQUERQUE, 1999).

Assim, a análise dessas características comparadas dá suporte às mudanças organizacionais profundas que sejam necessárias, caso a empresa pretenda passar de um modelo para o outro (Albuquerque, 1999). Portanto, apoiados nesta abordagem, torna-se relevante a busca para conhecer e identificar qual destes modelos de estratégia salientados por Albuquerque (1999), a organização utiliza, pois a partir disto já é possível se ter uma impressão a respeito das práticas estratégicas da empresa em questão.

### 3.3 – Pequenas Empresas e o Setor de Vestuário

Tendo em vista, que a empresa foco de estudo nesta pesquisa pertence ao grupo das micro e pequenas empresas, faz-se necessário uma breve abordagem acerca do contexto atual na qual a organização está inserida e apresentar alguns dados do setor em que ela atua.

Segundo estudos realizados pelo SEBRAE<sup>2</sup>-SP, entre 2000 e 2004, o número de MPEs (micro e pequenas empresas) saltou de um milhão, duzentos e cinquenta e cinco para um milhão, quinhentos e quarenta e quatro empresas, apresentando um aumento de vinte e três por cento. No mesmo período, foram abertos duzentos e noventa e três mil novos estabelecimentos, dos quais noventa e oito por cento são de micro e pequeno porte, gerando quatrocentos e setenta e cinco mil novos empregos<sup>3</sup>.

Os principais focos de atuação das MPEs são: produtos e serviços de baixo preço unitário, visando atender as necessidades básicas da população (alimentos e bebidas; vestuário, calçados e móveis; moradia); além de possuírem escalas de produção muito baixas (capital, insumos, mão de obra).

No ano de 2004, cinquenta e três por cento das MPEs estavam atuando no setor do comércio, trinta e quatro por cento na área de serviços e treze por cento na indústria. Cabe ressaltar que no setor industrial, o vestuário encontra-se em segundo lugar, com vinte e seis mil estabelecimentos.

Sob o enfoque econômico e social, a indústria do vestuário tem grande importância no país, uma vez que emprega grande volume de trabalhadores. Segundo os dados do Ministério do Trabalho e Emprego<sup>4</sup>, em 1998 o setor do vestuário contabilizava mais de vinte e oito mil estabelecimentos, representando quatorze por cento do total de unidades produtivas da indústria de transformação, além de empregar cerca de trezentos e quarenta e sete mil pessoas em todo o país, ou seja, quase oito por cento do total dos trabalhadores industriais.

No Brasil, os maiores pólos da produção do vestuário são os das regiões Sudeste, Sul e Nordeste. O Estado de São Paulo, além de se destacar pela modernização da indústria deste setor, assume grande importância também no que se refere ao nível de absorção de mão de obra. Ainda conforme dados do Ministério do Trabalho e Emprego, em 1998, São Paulo apresentava quase trinta e dois por cento de todos os estabelecimentos da indústria do vestuário existente no país.

Entre 1995 e 1999, cerca de oitocentas fábricas encerraram suas atividades, devido a vários problemas, que vão desde o desconhecimento do mercado, até a falta de investimento em equipamentos e informatização. Apesar disso, dados mais recentes evidenciam que os empregos, nesta indústria cresceram aproximadamente três por cento entre abril de 2005 e abril de 2006 (ABIT, 2006).

Neste tipo de indústria a participação de pequenas empresas, é bastante relevante. Dados do IEMI (2005) colocam que estas correspondiam em 2004, a setenta e oito por cento das confecções instaladas no Brasil. Segundo Porto e Ferreira (2005), a outra face deste quadro é que existe um claro desnível de produtividade entre as grandes empresas e as de

<sup>2</sup> Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

<sup>3</sup> Dados obtidos no ano de 2007 através do site <http://mpesaopaulo.sp.sebrae.com.br/>

<sup>4</sup> Sigla (MTE)



menor porte, pois em apenas dois por cento das unidades produtivas de confecções no Brasil são feitas quarenta e um por cento do total de peças produzidas no país.

#### **4 – Descrição da Empresa**

A Sigma Modas atua no mercado há mais de quinze anos como uma pequena empresa, sendo que a partir de 2005, passou a se enquadrar no simples. Trata-se de uma empresa familiar visto que a propriedade é de um casal, sendo que um é responsável pelo setor de costura e o outro pelo corte e estamparia.

A sua atuação principal é a produção de camisetas e blusões de surf para empresas renomeadas no mercado. Estas empresas, contratantes do serviço da Sigma Modas, criam e desenvolvem o design dos produtos. Desta maneira, a Sigma Modas atua conforme os pedidos de produção, não havendo grandes riscos, apresentando um baixo lucro mensal.

Apresenta quarenta e um funcionários em diversos setores: costura, estamparia, corte, administrativo; os quais são responsáveis por uma produção mensal é de aproximadamente trinta mil peças.

#### **5 - Procedimentos Metodológicos**

Desenvolveu-se nesta pesquisa um estudo qualitativo de caráter exploratório. De acordo com Godoy (1995a), a análise qualitativa se torna a mais indicada quando o que se objetiva é a compreensão do fenômeno, de uma forma ampla e em sua complexidade. E ainda, o emprego de métodos qualitativos pode garantir redirecionamento da investigação, possibilitando vantagens em relação ao planejamento integral e prévio de todos os passos da pesquisa (PIORE, 1979).

Foi realizado um estudo de caso, onde segundo Creswell (2003) envolve uma descrição detalhada dos indivíduos seguida da análise de seus dados, seja por tema ou assunto. Permite ainda a investigação de um fenômeno e seus conteúdos da vida real, quando as fronteiras entre este fenômeno e o contexto ainda não estão totalmente claras, como é o caso desta pesquisa (YIN 2001). Um estudo de caso é um processo de aprendizagem tanto sobre o caso, quanto produto de aprendizagem para que o realiza. Para Stake (1994), quanto mais o objeto de estudo for específico, único e ligado a um sistema, maior a utilidade fundamental lógica e epistemológica. Neste sentido, para esta pesquisa foram aplicados quarenta e um questionários e realizado uma entrevista.

Como técnica para a coleta de dados, utilizou-se de dois instrumentos de pesquisas, que foram o roteiro de entrevista semi-estruturada, realizado com um dos proprietários, e a aplicação dos questionários nos funcionários. Ambas as técnicas tiveram seus roteiros estruturados a partir das concepções organizacionais comparadas, propostas por Albuquerque (1999, pg.39).

Buscou-se com a entrevista, obter informações que não puderam ser encontradas em registros ou fontes documentais apenas, utilizando as respostas para construir conhecimento a respeito dos aspectos relacionados às estratégias de gestão de pessoas utilizada na empresa pesquisada (Dencker & Viá, 2001).

A entrevista de acordo com Goode e Hatt (1969) consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social, como a conversação. Para

Minayo (2000) a entrevista, como fonte de informação, fornece dados primários e secundários, referentes a fatos, opiniões, maneiras de atuar, conduta, razões conscientes ou inconscientes.

A amostra foi composta por quarenta e uma pessoas que atuam na empresa, ocupando funções variadas como: costureira, passadeira, assistente administrativo, revisores de acabamento, pessoal responsável pelas estampas e corte dos tecidos. A entrevista foi realizada com um dos proprietários. Verificou-se que o tempo de atuação dos funcionários nesta empresa, variou de três meses a oito anos de trabalho.

O objeto de estudo, conforme já explicitado anteriormente, foi a Sigma Modas, uma pequena empresa do setor de vestuário.

## **6 - Apresentação e discussão dos Resultados**

Tendo em vista os objetivos propostos na pesquisa, a aplicação dos questionários e a realização da entrevista possibilitaram de forma gradual identificar os aspectos que se buscou encontrar neste trabalho. Conforme já mencionado, o objetivo do estudo era identificar quais dos modelos estratégicos propostos por Albuquerque (1999) eram adotados pela empresa.

Para isto buscou-se conhecer em termos de gestão como a organização lidava com os assuntos relacionados à organização do trabalho e da produção, as relações de trabalho e as políticas de recursos humanos.

Os resultados serão colocados separadamente, ou seja, serão apresentados e discutidos primeiramente os resultados obtidos com os funcionários, e num segundo momento os resultados obtidos com a entrevista realizada com um dos proprietários da empresa.

### **6.1 – Visão dos Funcionários**

Tomando como base inicial os resultados verificados a partir das respostas dos questionários, aplicados aos funcionários foi possível observar alguns aspectos. No que tange a estrutura organizacional que envolve questões ligadas à organização e realização do trabalho, juntamente a aspectos ligados ao sistema de controle, as respostas dos participantes indicaram a propensão de uma estratégia de gestão de pessoas voltada ao modelo de comprometimento, conforme denominado por Albuquerque (1999).

Assim, a percepção dos funcionários ao mesmo tempo em que indica que a empresa preza por um sistema onde os níveis hierárquicos são reduzidos e o trabalho é realizado em grupo, apresenta em contrapartida, uma gestão onde a produção não se organiza de forma tão flexível, quanto se é proposto. E isto, por sua vez não permite o enriquecimento do trabalho.

Vale ressaltar que diante da atividade da empresa, tal fato pode ser entendido, visto que o trabalho realizado pelos funcionários tende a repetição de tarefas. Como por exemplo, as costureiras que podem até mudar de máquina de costura, mas sempre estarão executando o mesmo tipo de atividade.

Direcionado às questões envolvidas às relações de trabalho, foi possível observar que as políticas de emprego, o nível de educação e formação requerido na organização levam a

uma postura mais relacionada ao controle de gestão. Os funcionários apontam para a existência de um emprego que se estenda a longo prazo, porém sem grandes perspectivas de crescimento profissional. O nível de educação e formação exigido é bem baixo; não foi observado na análise dos questionários um incentivo no que tange ao aprimoramento educacional.

Ainda sob o foco das relações de trabalho, a análise demonstrou que o relacionamento entre empregador e empregado é de colaboração, todos se ajudam conforme suas necessidades. Neste aspecto, a diferença entre as pessoas que responderam que o processo de relação se dá de forma interdependente e de confiança, foi bem maior do que os que colocaram que a relação é mais de independência por parte do empregador. Tal fato indica que a empresa possui ainda uma visão mais voltada ao modelo de comprometimento.

Outro tópico referencia a questão da participação dos empregados na tomada de decisão. Segundo a maioria das respostas, pode-se perceber que a participação dos funcionários nos assuntos organizacionais ainda é tímida, as decisões são definidas de cima para baixo. Tal observação, ao contrário da anterior, contribui para um modelo de controle.

Tendo em vista que a tendência das respostas até o momento, em sua grande maioria, leva a um modelo estratégico de comprometimento, é possível dizer que os tópicos que indicam a um modelo mais tradicional possam ser explicados pelo fato da empresa estar passando por um processo de transição entre a concepção antiga e a nova, ou própria característica da empresa que interfere neste processo.

A percepção sobre o relacionamento com os sindicatos foi praticamente unânime por parte dos funcionários, no que se refere a uma orientação vinculada a convergência de interesses entre os empregados e a administração, ratificando assim uma concepção comprometida, oposta a aquela que enfatiza uma polarização de divergências e conflitos. Segundo Albuquerque (1999), essa tarefa por parte dos sindicatos é complexa diante da atual estrutura brasileira, que prevê uma negociação através de representantes das classes e não uma negociação direta.

Como último grupo, apresenta-se a seguir os resultados obtidos com os funcionários sobre a política de Recursos Humanos aplicada na empresa. Os resultados levam a uma estratégia de gestão de controle. Isto porque nos aspectos direcionados as questões de treinamento, remuneração, contratação e incentivos a vertente que se identificou foi a de que a empresa adota uma estratégia voltada ao controle, pois de acordo com as respostas, não foi possível observar um treinamento específico ao grupo, a remuneração e a contratação são focadas no cargo, e a empresa trabalha com pequenos e tímidos incentivos pessoais.

Portanto, apoiados nos resultados obtidos, é possível dizer que segundo a visão dos funcionários que atuam na Sigma Modas, a empresa está voltada a uma estratégia de gestão de pessoas pautada mais no modelo de controle, como forma de buscar resultados empresariais e vantagens competitivas.

## **6.2 – Visão do Proprietário**

A análise da entrevista realizada com um dos proprietários da empresa propiciou condições para um melhor entendimento da visão, que os donos tem em relação as suas estratégias para a gestão de pessoas. Na apresentação dos resultados verificados com os

funcionários da Sigma Modas ficou evidenciada a partir das suas respostas, qual a visão de modelo estratégico a empresa mais se aproxima. A partir deste momento serão apresentados os resultados verificados em relação a posição da direção do departamento.

De acordo com a entrevista, foi possível observar que a estrutura organizacional, segundo o entrevistado está pautada na redução dos níveis hierárquicos. Tendo em vista, a forma como a empresa se organiza, torna-se um pouco difícil a implementação de algumas práticas, contudo, verifica-se um constante esforço para desenvolvê-las, segundo as palavras do entrevistado.

Apesar da proposta de enxugar os níveis hierárquicos, é possível observar como um ponto negativo, através das análises, uma divisão entre quem “pensa” e quem “faz”, ou seja, os proprietários determinam as regras de produção e os colaboradores executam. O trabalho é tido como muito especializado, segundo a classificação de Albuquerque (1999), porém o entrevistado justifica tal fato em função da atividade da empresa.

A empresa incentiva o trabalho em grupo, porém não se tem claro a forma como este deve funcionar. Vale salientar que o entrevistado coloca isto como a forma de gestão que a empresa busca praticar, todavia em alguns casos algumas práticas ainda não ocorrem integralmente, como o caso da participação dos trabalhadores na tomada de decisão e o trabalho em grupo. Por outro lado o relacionamento percebido pelo entrevistado é de confiança entre as partes. Tal constatação indica um modelo de comprometimento, porém o fato da empresa ser de pequeno porte também pode favorecer para esta observação, sendo um pouco arriscado considerar a aplicação de algum modelo neste caso.

O resultado obtido com a entrevista, também permitiu identificar que as formas de relação de trabalho propõem uma visão de emprego a longo prazo. Para Albuquerque (1999) o emprego a longo prazo é pré-condição para os investimentos na qualificação do empregado multifuncional. Contudo, esta visão de emprego pode variar conforme as condições de demanda produtiva, ou seja, a medida em que aumenta o número de pedidos contrata-se mais profissionais e vice-versa. Isto caracteriza um modelo tradicional de gestão.

No que tange as políticas de recursos humanos, a análise da entrevista revelou que a empresa também sinaliza para um modelo de controle. Segundo o entrevistado a contratação se dá de acordo com a atual necessidade e demanda de produção. O nível de educação exigido é baixo, tendo maior valor para contratação a experiência profissional. Sobre o treinamento, não foi identificado uma ênfase neste aspecto.

Assim, pode se verificar que os resultados da entrevista, segundo a visão do chefe de departamento, apontam para a prática de um modelo de gestão de pessoas voltado a uma concepção de controle, o que por sua vez também pode ser observado na visão dos funcionários.

## **7 - Considerações Finais**

Este artigo teve como principal objetivo identificar qual modelo estratégico de gestão de pessoas, segundo Albuquerque (2002), a empresa Sigma Modas utiliza.

Observa-se que a evolução do conceito de estratégia tem enfatizado muito o planejamento estratégico e preocupando-se menos com os aspectos relacionados com a sua

implementação, tal fato valida a importância de se realizar um estudo onde se busca conhecer qual concepção estratégica uma empresa de pequeno porte assume diante da competitividade (ALBUQUERQUE, 2002).

Longe de se esgotar o assunto, visou-se ainda nesta pesquisa, à obtenção de resultados que possam agregar valor aos estudos já realizados sobre a temática da gestão estratégica de pessoas. E de forma específica, explorar um pouco mais acerca da proposta de modelos estratégicos para a gestão de pessoas dentro das organizações de pequeno e médio porte.

As análises dos questionários e da entrevista permitiram desvendar que, tanto para os funcionários quanto para o proprietário, a empresa adota um modelo de controle. Este modelo, tido como “filosofia de administração” conforme denominando por Albuquerque (2002, p. 39), traz entre vários aspectos, a característica de que os empregados para desempenharem suas funções necessitam ser controlados e mandados. Contudo, vale salientar que a empresa sinaliza a busca por mudanças organizacionais, ou seja, uma estratégia voltada a de comprometimento.

Algumas justificativas em torno do modelo que a empresa adota podem ser explicadas pelo setor em que ela atua, ou pelo seu tamanho (pequeno porte), o que inviabiliza várias práticas de gestão de pessoas.

Observa-se, por fim, que, tendo em vista a realização do estudo de caso em uma empresa, os resultados obtidos não podem ser generalizados, pois são dados particulares verificados dentro desta organização especificamente, com o que limitam o presente estudo. O número de pessoas entrevistadas também foi um fator limitante para a obtenção de resultados mais detalhados, além de não haver sido identificada grande diferença entre as informações obtidas dos funcionários e do chefe, tendo ambos desenvolvidos repostas similares.

## **8 - Referencial Bibliográfico**

ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L.M. B. (orgs) São Paulo, Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **A gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As Pessoas na Organização*. 7º ed. São Paulo: Gente, p. 35-49, 2002.

\_\_\_\_\_. **O Papel Estratégico de Recursos Humanos**. Tese (Livre Docência) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1987.

ANTHONY, W.P.; Perrewé, P.L.; Kacmar, M.K. **Strategic Human Resource Management**. Florida: Harcourt Brace Publisher & Co. 1996.

BECKER, B., HUSELID, M., ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard – interligando pessoas, estratégia e performance**, Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BEER, M. **The transformation of the Human Resource Function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role**. Human Resource Management. Vol. 36, nº 1, 49-56, Spring, 1997.

BOSQUETTI, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão Estratégica de Pessoas: Visão do RH x Visão dos Clientes**. In: Anais do XXIX ENANPAD - Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Brasília 2005.

BOXALL, P. F. **The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence**. The international Journal of Human Resource Management, v. 4, nº 3, p. 645-663, 1993.

CRESWELL, John. **Research Design – Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. Sage Publications, 2nd E, 2003.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações**. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (orgs.) Gestão com Pessoas e Subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

DELERY, J., DOTY, D. H. **Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: tests of universalistic, contingency and configurational, performance predictions**. The Academy of Management Journal. Vol. 39, n. 4, 802-835, Aug. 1996.

DENCKER, A. F. M., VIÁ, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas**. São Paulo: Ed. Futura, 115-187, 2001.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. M. A.; SILVA, C. M. **Gestão de Pessoas com base em competências**. In: DUTRA, J. S. (org) Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento das pessoas. São Paulo, editora Gente, 23-40, 2002.

FOMBRUM, C. J., TICHY, N. M., DEVANNA, M. **Strategic Human Resource Management**, New York, 1984.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.2, março-abril, pp. 57-63, 1995a.

GOODE, William J., HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1969.

ILES, P. A. **Achieving Strategic Coherence in HRD through Competence-based management and Organization Development**. Personal Review, vol. 22, nº 6, MCB – University Press Bradford, 1993.

IEMI – INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Brasil têxtil 2005: Relatório setorial da indústria têxtil brasileira**. São Paulo: IEMI, 155 p, 2005.

KOCHAM, T. A.; USEEM, M. **Transforming organizations**. Oxford: Oxford University Press, 1992.

LACOMBE, B. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as Abordagens Estratégica e Institucional**. In: Anais do XXX ENANPAD - Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Brasília 2006.

\_\_\_\_\_. **Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas e a Relação com o desempenho organizacional: Um Estudo com as Maiores Empresas Brasileiras**.

Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Administração da FEA/USP, São Paulo, 2005.

LEGGE, K. **Human resource management – Rhetorics and realitie**. London, Sage, 1995.

MABEY, C.; SALAMAN, G.; STOREY, J. **Human resource management**. Londres: Blackwell, 1998.

MINAYO, Maria C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Ed. Abrasco, 9-197, 2000.

PALADINI, Edson Pacheco. **O NOVO figurino da moda**. Pequenas empresas grandes negócios. São Paulo: Globo, p.22-28, março de 1999.

PIORE Michael J. **Qualitative research techniques in economics**. In: Administrative Science Quartely, vol. 24, nº4, December, pp. 560-569, 1979.

PFEFFER, J. **Producting sustainable competitive advantage through the effective management of people**. Boston: Academy of Management Executive, vol. 9, nº 1, 1995.

PORTO, E.; FERREIRA, F. **Perspectivas da cadeia têxtil no compasso da moda in ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção**. Disponível em <http://www.abit.org.br/content/area> - acesso em setembro de 2007.

QUINN, J. B., ANDERSON, P., FILKENSTEIN, S. **Gerenciando o intelecto profissional: obtendo o máximo dos melhores**. In: ULRICH, D. (org) Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Ed. Futura, p. 275-291, 2000.

SEBRAE-SP. **Onde estão as micro e pequenas empresas em São Paulo**. 2007. Disponível em <http://mpesaopaulo.sp.sebrae.com.br/>

SISSON, K., STOREY, J. **The Realities of Human Resource Management – managing the employment relationship**. Buckingham: Open University Press, 2000.

SPARROW, S. P.;BOGNANNO, M. **COMPETENCY REQUIREMENT FORECASTING: ISSUES FOR INTERNATIONAL SELECTION AND ASSESSMENT**. IN: MABEY, C; ILES, P. MANAGING LEARNING. LONDO, ROUTLEDGE, 57-69, 1994.

STAKE, ROBERT E. **CASE STUDIES**. IN: DENZIN, NORMAN K. HANDBOOK OF QUALITATIVE RESEARCH. THOUSAND OAKS : SAGE, 1994.

STRUMIELLO. L.; ROYER, R. **Casos de Ensino em Administração: a Gestão da Produção em uma Pequena Empresa de Confecção**. In: Anais do XXXI ENANPAD - Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro 2007.

ULRICH, D. **Measuring human resources: an overview of practice and prescription for results**. Human Resource Management, New York: 36, vol. 3, 1997.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2000.

WRIGHT, P., DUNFORD, B., SNELL, S. **Human resources and the resource based view of the firm.** Journal of Management. vol. 27, p. 701-721, 2001.

WRIGTH, P., MCMAHAN, G. **Theoretical perspectives for strategic human resource management.** Journal of Management. vol. 18, n.2, p. 295-311, 1992.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** São Paulo: Bookman, 2001.