

(DES) ALINHAMENTO ENTRE AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E AS ESTRATÉGIAS DE RECURSOS HUMANOS: O CASO DE UMA EMPRESA INTERNACIONALIZADA¹

(MIS) ALIGNMENT BETWEEN ORGANIZATIONAL STRATEGIES AND HUMAN RESOURCE STRATEGIES: THE CASE OF AN INTERNATIONALIZED FIRM

Vania de Fátima Barros Estivalet²

Mauri Leodir Löbler³

Taís de Andrade⁴

Monize Sâmara Visentini⁵

RESUMO: Este artigo objetivou compreender como os colaboradores de uma empresa internacionalizada percebem o alinhamento entre as estratégias empresariais e as estratégias de Recursos Humanos (RH). A presente pesquisa caracteriza-se por ser de natureza qualitativa e descritiva, e o método adotado é o estudo de caso. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas individuais, semi-estruturadas e presenciais junto a oito colaboradores de setores e níveis distintos, que exercem, predominantemente, funções estratégicas na organização e são responsáveis pela tomada de decisões. Os dados foram analisados qualitativamente através da análise de conteúdo. Os resultados apontaram para a existência de estratégias diversificadas para a resolução dos problemas empresarial, de engenharia e administrativo. Para o problema empresarial e administrativo, houve o predomínio do comportamento estratégico defensivo, e para o problema de engenharia, o reativo. No que tange à análise das estratégias e práticas de RH, conclui-se que estas são predominantemente operacionais. A partir da análise conjunta entre estratégias organizacionais e estratégia e prática de RH, pode-se perceber um desalinhamento, ocasionado, principalmente, pela pouca disseminação dos objetivos organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: estratégias organizacionais, estratégias de RH, empresa internacionalizada

ABSTRACT: *This article aimed to understand how employees perceive an internationalized firm alignment between business strategies and Human Resource strategies (HR). This research is characterized by being descriptive and qualitative. The method adopted is the case study. Data collection was conducted through individual interviews, semi-structured done with eight employees of different sectors and levels, exercising, predominantly strategic role in the organization and responsible for taking decisions. The data were analyzed qualitatively through content analysis. The results showed the existence of different strategies for solving problems of business, engineering and administration. For business and administrative problem, the dominance was the strategic defensive behavior, and for the engineering problem the dominance was the reagent behavior. Regarding the analysis of strategies and practices of HR, it is possible to conclude that they are predominantly operational. From the joint analysis of organizational strategies and practices of HR strategies, it is possible to notice a misalignment, caused mainly by the poor dissemination of organizational objectives.*

KEY WORDS: *business strategies, HR strategies, internationalized firm*

¹ Artigo Recebido em 06.07.2009. Revisado por pares em 12.03.2010. Recomendado em 21.07.2011 por Leomar dos Santos Editor. Publicado em 15.09.2011.

Organização Responsável pelo periódico: Universidade regional de Blumenau – FURB – www.furb.br/rn

² Universidade Federal de Santa Maria – UFSM - vaniafibe@terra.com.br

³ Universidade Federal de Santa Maria – UFSM - mlobler@hotmail.com

⁴ Universidade Federal de Santa Maria – UFSM - tais0206@gmail.com

⁵ Universidade Federal de Santa Maria – UFSM - monize.s.visentin@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

A internacionalização e os avanços tecnológicos levam a questionamentos sobre a ação das organizações, visando a sua competitividade no mercado global, devendo alinhar estratégias mercadológicas, produtivas e, principalmente, as de cunho gerencial na área de Recursos Humanos (AGGUZOLI e ANTUNES, 2008). Entretanto, segundo um estudo de Bosquetti e Albuquerque (2005), este alinhamento entre a estratégia de Recursos Humanos (RH) e a estratégia empresarial tem sido praticamente inexistente, refletindo ambiguidade entre discurso e prática.

Essa abordagem estratégica da função recursos humanos, de acordo com Lacombe e Tonelli (2001), deve focar na reavaliação das atividades próprias da área em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas. Assim, as práticas de gestão de pessoas não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante desta estratégia (FLEURY e FLEURY, 1997). Anthony, Perrewé e Kacmar (1996, *apud* Lacombe e Tonelli, 2001) acrescentam que as estratégias de RH devem se sobrepôr ao reconhecimento dos impactos externos, buscando focar no longo prazo, em escolha e processo decisório, considerando todos os funcionários e se integrando com a estratégia corporativa. Acrescentam, ainda, que as funções de recursos humanos devem ser alinhadas à estratégia da empresa, propondo que todos os gerentes organizacionais devem ser vistos como gerentes de recursos humanos.

Reforçando essa linha de pensamento, Kamoche (1996) menciona que o alinhamento entre a gestão de recursos humanos e a gestão estratégica é um contínuo debate, que tem existido intensamente dentro da perspectiva funcionalista. Esse alinhamento, conforme Barney e Wright (1998), deve ser suportado por uma abordagem de sistemas interligados na organização, sugerindo que exista complementaridade e ajuste entre a área de RH e as demais áreas da empresa. Kepes, Delery e Gupta (2008) afirmam, no entanto, que poucas organizações conseguem atingir este alinhamento, sendo necessário encorajar os gestores para tal.

Tais discussões acarretam maiores questionamentos sobre o que realmente a área de RH está desenvolvendo, principalmente quando se foca em empresas internacionalizadas, as quais, subentende-se, devem estar estrategicamente alinhadas e avançadas. Sob este foco, o estudo de uma indústria frigorífica nacional exportadora torna-se bastante relevante, visto que este setor tem passado por inúmeras transformações estruturais, aprimoramento de tecnologias de produção e mão de obra, a fim de aumentar o nível de qualidade de seus produtos (CALÁBRIA e PEREIRA, 2008) e conseguir espaço nos mercados internacionais, principalmente o europeu. Nesse contexto, como afirmam Bessi, Leme e Oltramari (2007), a gestão de pessoas ocupa um papel importante na gestão de mudanças, na medida em que a capacidade de adaptação das organizações aos processos mutativos depende, em grande parte, da internalização dessas novas estratégias por seus integrantes. Em decorrência dessas colocações, este trabalho traz como problemática de investigação o seguinte questionamento: *Como se dá o alinhamento entre as estratégias organizacionais e as estratégias e práticas de Recursos Humanos, segundo a perspectiva dos colaboradores?*

A fim de responder a essa pergunta norteadora, o objetivo geral desta pesquisa consiste em *compreender como os colaboradores percebem o alinhamento entre as estratégias empresariais e as estratégias de RH*.

Para tanto, este trabalho é composto das seguintes seções: revisão de literatura, abordando os principais conceitos concernentes as estratégias organizacionais, com foco no modelo de Miles e Snow (1978; 2003) e a abordagem das estratégias e práticas de RH; descrição dos procedimentos metodológicos adotados; e análise dos resultados, seguida das considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

2. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: CONTRIBUIÇÕES DO MODELO DE MILES E SNOW

As exigências e constantes transformações do mercado e da economia globalizada representam um grande desafio para a competitividade das organizações. Para enfrentar essas mudanças de cenários, as estratégias empresariais tornaram-se um ponto de destaque de todas as empresas, independentemente de seu porte, segmento ou forma de gestão (SANTOS, ALVES e ALMEIDA, 2007).

A definição de estratégia tem sido abordada sob diferentes enfoques. Como afirma Mintzberg (2006), não há uma definição única, universalmente aceita; vários autores e dirigentes usam o termo diferentemente. Porter (2004) percebe a estratégia como a busca de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo diferentes atividades, com o objetivo de garantir à empresa vantagem competitiva. Da mesma forma, Raymond e Bergeron (2008) mencionam que esta é a força mediadora entre a empresa e seu ambiente. Assim, pode-se afirmar que a estratégia refere-se às decisões e ações que impactam as organizações, lidam com a adequação entre estas e o ambiente de atuação, sendo de natureza complexa, envolvendo aspectos de conteúdo e processo (MEIRELLES, 2003).

Sob esse enfoque, percebe-se que as escolhas estratégicas são feitas por meio de iniciativas, dentro dos relacionamentos internos e externos da organização, tanto de forma reativa como pró-ativa (CHILD, 1997). Conforme Santos, Alves e Almeida (2007), a formulação de estratégias depende da corrente teórica que mais influencia os gestores, e também da natureza, da complexidade e da competitividade, devendo ser levados em consideração valores, capacidade financeira e objetivos da organização.

Partindo dessa perspectiva, a tipologia de estratégias genéricas de Miles e Snow (1978; 2003) tem atraído a atenção de pesquisadores em administração estratégica, por se tratar de uma classificação abrangente, que possibilita uma análise do comportamento organizacional, independentemente do tamanho da organização (VASCONCELOS, GUEDES e CÂNDIDO, 2007). Conforme Gimenez (2000), a base do trabalho de Miles e Snow situa-se nas idéias centrais de que o ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais. Ainda, as escolhas estratégicas feitas pela administração da empresa influenciam a estrutura e os processos organizacionais, bem como os processos e a estrutura condicionam a estratégia (MARCH e SIMON, 1958 *apud* GIMENEZ, 2000).

Para Miles *et al.* (1978), esta tipologia busca avaliar a adaptação organizacional às mudanças do ambiente, por meio do estudo da relação entre estratégia, estrutura e processos. Além disso, essa adaptação da estratégia ao ambiente competitivo (ciclo adaptativo) pode ser

compreendida a partir de três problemas principais, que os dirigentes devem resolver: problemas empresariais, de engenharia e administrativos (MILES e SNOW, 2003).

Conforme Martins *et al.* (2008), os *problemas empresariais* ocorrem em ambientes que procuram um avanço organizacional para expansão do domínio de produtos e mercado; os *problemas de engenharia* relacionam-se aos objetivos tecnológicos, amplitude e orientação, criados para solucionar o problema empresarial; enquanto os *problemas administrativos* referem-se à função administrativa dominante, atitude de planejamento organizacional, estrutura e controle. Para Miles e Snow (2003), esses problemas estão inter-relacionados; no entanto, cada um deve ser considerado satisfeito pela administração, antes do ciclo adaptativo estar completo.

Assim, de acordo com os padrões de respostas às condições ambientais e ao ciclo adaptativo, Miles e Snow (1978; 2003) propõem a divisão das estratégias em quatro tipos genéricos: defensiva, prospectora, analítica e reativa, conforme o Quadro 1.

Tipologia estratégica	Caracterização das organizações
Estratégia Defensiva	<ul style="list-style-type: none"> - Mantêm uma linha de produtos/serviços relativamente estável. - Concentram-se em ações direcionadas a garantir uma parcela do mercado, a partir da oferta de produtos/serviços com melhor qualidade e/ou menores preços. - Focam no controle e na tomada de decisão centralizada
Estratégia Prospectora	<ul style="list-style-type: none"> - Procuram ampliar continuamente sua linha de produtos/serviços. - Enfatizam a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. - Valorizam ser uma das primeiras a oferecer novos produtos. - Possuem gestores altamente flexíveis quanto à mudança e inovação.
Estratégia Analítica	<ul style="list-style-type: none"> - Mantêm uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tentam adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. - Encontram-se em posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora. - Focam no controle e na tomada de decisão centralizada, no entanto, podem apresentar flexibilidade nas ações.
Estratégia Reativa	<ul style="list-style-type: none"> - Possuem uma espécie de não-estratégia. - Não arriscam em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçadas por competidores. - Adotam a abordagem típica: "esperar para ver" e responder somente quando forçada por pressões competitivas. - Priorizam o controle e a tomada de decisão centralizada.

Quadro 1: Tipologias estratégicas e caracterização das organizações

Fonte: Adaptado de Miles *et al.* (1978); Miles e Snow (2003); Gimenez (2000); Vasconcelos, Guedes e Cândido (2007).

Conforme Gimenez (2000), essa taxonomia de estratégias tem sido amplamente testada nos mais diversos ambientes empresariais, demonstrando possuir boas qualidades de codificação e predição. Schenk (1994) trouxe evidências empíricas adicionais, que confirmaram a existência dos quatro tipos de estratégia genérica nos mais diversos setores industriais. Por outro lado, Moore (2005) utilizou as tipologias estratégicas, ampliando o âmbito global do respectivo modelo para o ambiente varejista, proporcionando a compreensão desses tipos estratégicos dentro de organizações desse segmento.

Assim, conforme a perspectiva de Miles *et al.* (1978), organizações eficientes estabelecem mecanismos e processos estruturais que complementam suas estratégias de mercado. Dessa forma, tendo escolhido a postura que irá adotar frente ao ambiente competitivo, a empresa deverá adequar seu processo produtivo, rede de distribuição e logística, política de preço e demais processos envolvidos, como as estratégias de RH, visando apoiar a postura selecionada (MARTINS *et al.*, 2008).

Percebe-se, portanto, que as estratégias adotadas pela organização devem estar alinhadas com as estratégias de RH, buscando garantir sua disseminação perante os colaboradores. Como afirma Bianchi (2008), as organizações devem investir na formulação de estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, bem como na estruturação de equipes de profissionais especializados para dar suporte a seus líderes na gestão de recursos, implicando o diferencial competitivo.

2.1. ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE RH

Um dos grandes desafios das organizações modernas, de acordo com Dias, Lopes e Dalla (2007), é o de conduzir alterações na estrutura e função da área de RH, aproximando-a da estratégia organizacional. Esta afirmação é acrescida por Aguzzoli e Antunes (2008), os quais ressaltam outro desafio para a área: a tomada de iniciativas voltadas à implantação de uma série de novas políticas e práticas de RH, dirigidas à participação, envolvimento e comprometimento dos empregados frente aos objetivos organizacionais. Desta forma, os autores salientam que devem emergir, internamente às organizações, a valorização de uma nova ética no trabalho e a busca de uma visão estratégica e global de gerenciamento do negócio e das pessoas.

Para Freitas, Jabbour e Santos (2009), os principais desafios enfrentados pela área de RH, atualmente, são a influências dos movimentos sociais e ambientais, o impacto tecnológico, a mensuração dos resultados da gestão de RH, e a valorização do fator humano. Conforme os autores, esses desafios demandam esforços da área de RH, na adequação às exigências do ambiente no qual a organização está inserida.

Tal situação, conforme Mathis e Jackson (2005), pode ser gerenciada através de 5 atitudes: (1) focar no desenvolvimento de programas de RH que aumentem a performance organizacional; (2) envolver o RH desde o início do planejamento estratégico da organização; (3) possibilitar à área de RH participar nas decisões de fusões, aquisições e *downsizing*; (4) redesenhar processos organizacionais e de trabalho e; (5) expor na documentação financeira e contábil os resultados das atividades do RH. Assim, conforme alegam os autores, o departamento de RH da empresa terá a possibilidade de se alinhar às estratégias organizacionais e contribuir para a obtenção de vantagem competitiva.

Frente a esse cenário de desafios, percebe-se que há uma nova função para o RH, a de posicionar empresas e trabalhadores simultaneamente, a fim de gerar flexibilidade e, conseqüentemente, poder responder às rápidas mudanças do mercado, enquanto buscam estabilidade através do recrutamento, desenvolvimento e retenção de pessoas (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999). Nota-se, assim, uma maior pressão pela flexibilidade e adaptabilidade das organizações. Em decorrência disso, partilha-se do entendimento de que as práticas de RH

estão assumindo um novo papel no contexto das empresas, no sentido de orientá-las para acompanhar a velocidade das mudanças e as exigências do mercado com eficiência e eficácia.

Essa necessidade de um modelo estratégico de gestão de pessoas surgiu na década de 80, tendo como espinha dorsal a idéia de que o alinhamento da administração de RH à estratégia organizacional permite a adequação da organização às demandas do ambiente, podendo garantir a sua sobrevivência (LACOMBE, 2005). Esse alinhamento, segundo Joo e Mclean (2006), mede a extensão na qual as práticas de RH dão suporte à estratégia empresarial de modo a contribuir para que os funcionários ajustem-se à visão incorporada, valores e estratégia da organização.

Essas práticas, segundo Hiltrop (1996), devem ser: (1) confiança no recrutamento interno e nas promoções dos funcionários; (2) ênfase no trabalho em equipe; (3) desenvolvimento de sistemas de carreira estratégicos; (4) compartilhamento de informações e fraquezas da organização; (5) descentralização e delegação de autoridade; (6) preocupação com as pessoas atrelada à filosofia da empresa; (7) políticas de reconhecimento e recompensa por alto desempenho; (8) recompensa por habilidades e competências; (9) treinamento e desenvolvimento de funcionários; e (10) foco nas decisões do RH no longo prazo.

Diante do exposto, partilha-se do entendimento de que para introduzir e implementar práticas de gestão de pessoas com foco estratégico, a organização deve enfrentar uma mudança de paradigma, com uma postura mais participativa, pró-ativa e comprometida com os objetivos pessoais e organizacionais. Corroborando, Freitas, Jabbour e Santos (2009, p.14) assinalam que um RH estratégico deve apresentar “políticas e práticas integradas com as estratégias organizacionais, que valorize o fator humano e subsidie a construção de uma área de RH que seja central para os negócios, através do desenvolvimento de estratégias que busquem a diferenciação através da inovação”.

Sob essa ótica, algumas práticas de RH devem ser reformuladas, tais como recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; planos de carreira; remuneração; e os benefícios sociais, conforme expostos no Quadro 2.

Práticas do RH	Operacional	Estratégico
Recrutamento e Seleção	Práticas tradicionais como: análise de currículo e entrevista individual.	Novos contornos, novos instrumentos, novas técnicas estão sendo utilizados como: dinâmicas de grupo, entrevistas coletivas, etc.
Treinamento & Desenvolvimento	T&D com foco no cargo; Treinamentos presenciais.	Treinamentos comportamentais; Universidade Corporativa; <i>E-learning</i> .
Avaliação de Desempenho	Utilização de formulários padrão, métodos tradicionais de avaliação.	Avaliação 360° e a valorização da pessoa em si.
Plano de Carreiras	Verticalizada, hierarquizada.	Em Y, possibilitando maior mobilidade às pessoas. Desenho de mapas de carreira com valorização à qualificação profissional.
Remuneração	Funcional, com base no cargo que a pessoa exerce.	Por Habilidades e Competências, com foco na pessoa que ocupa determinado cargo.
Benefícios Sociais	Padronizados.	Flexíveis.

Quadro 2. Comparação das práticas do RH operacional com as do Estratégico

Fonte: Elaborado com base em Marras (2003); Ulrich (1998); Motta (1998); Boog (1999), Nogueira *et al.* (1999).

Com base nessas alterações que vem ocorrendo gradualmente na área de RH (algumas podem ser visualizadas no Quadro 2), Bhattacharya e Wright (2005) sugerem que a ordem completa das práticas de RH deve ser alterada, contribuindo para a efetividade organizacional, e não somente departamental. Para os referidos autores, é necessário que as práticas de RH representem um modo consistente de administrar as pessoas e, assim, formem um sistema alinhado com as estratégias da organização. Conforme César, Bido e Saad (2007), a área de RH está evoluindo de uma posição centrada em melhores práticas para a busca de um melhor ajuste, o que é considerado estratégico. Nesse sentido, Ferguson e Reio Jr. (2010) indicam que práticas de RH, como treinamento e desenvolvimento, quando direcionadas e com objetivos claros, tendem a influenciar positivamente os resultados organizacionais.

Fischer e Albuquerque (2001) ressaltam que a gestão de Recursos Humanos está passando por grandes transformações. No entanto, essas transformações não serão radicais, mas serão significativas e profundas, capazes de alterar os princípios e a filosofia de gestão adotados atualmente pelas organizações. Segundo o entendimento desses autores, a mudança efetiva não ocorrerá somente no discurso e através da utilização de ferramentas, mas na transformação de comportamentos e relações.

Nota-se, frente a estas mudanças na análise da gestão de pessoas, que os indivíduos e a maneira como são gerenciados estão se tornando ainda mais importantes no contexto organizacional, porque muitas outras fontes de vantagem competitiva estão menos poderosas do que eram uma vez. Pfeffer (1994) recorda que, tradicionalmente, os meios de sucesso eram produtos e processos tecnológicos, proteção e regulamentação de mercado, acesso a fontes financeiras e economia de escala. Esses fatores, segundo o autor, ainda influenciam a competitividade, mas em uma menor escala do que no passado, sendo que a cultura e as competências organizacionais, oriundas de como as pessoas são gerenciadas, são comparativamente mais vitais. Reconhecendo que a fonte de vantagem competitiva mudou, é necessário desenvolver um diferente modelo de referência para considerar assuntos gerenciais e estratégicos.

Frente a essa valorização máxima que deve ser dada aos funcionários, Marras (2003) corrobora a ideia de que nunca foi tão importante e necessário investir na gestão dos recursos humanos de forma estratégica, visto que ela contribui para a sobrevivência da empresa em época de mercados altamente turbulentos, globalizados e competitivos, como a que se vive atualmente. Nesse mesmo sentido, Ferguson e Reio Jr. (2010) afirmam que os profissionais de RH devem ter influência significativa na concepção e implementação das práticas organizacionais e financeiras, visto que lidam diretamente com os responsáveis pelo desempenho da organização: os funcionários.

Frente ao crescente desempenho estratégico da área de RH, Lengnick-Hall *et al.* (2009) ressaltam que o papel desta área, em muitas empresas, tem se expandido e as contribuições da gestão de RH para a eficácia organizacional estão se tornando mais visíveis e comumente reconhecidas e apreciadas. Entretanto, conforme relatam esses autores, a expansão do campo ainda carece de estudos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo utiliza como estratégia metodológica a pesquisa descritiva, através da abordagem qualitativa, visando à *compreensão de como os colaboradores de uma empresa internacionalizada percebem o alinhamento entre as estratégias empresariais e as estratégias de RH*. Como afirmam Morgan e Smirich (1980), as pesquisas qualitativas visam aprofundar os conhecimentos sobre determinado assunto, enfatizando a importância de compreender os processos nos quais os seres humanos criam a realidade, sendo, portanto, adequadas ao tipo de resultado que se busca obter. Complementarmente, Richardson (1989) afirma que a abordagem qualitativa permite analisar aspectos subjetivos como: percepções, compreensão do contexto da organização, significados compartilhados e a dinâmica das interações.

Em relação ao método, classifica-se como estudo de caso, o qual, conforme Yin (2006), investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Assim, o contexto investigado foi o de uma indústria frigorífica internacionalizada, localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul, Brasil. A empresa atualmente é uma das maiores empregadoras locais, possuindo 427 colaboradores, exportando para diversos países, como Rússia, Chile, Ucrânia e alguns países asiáticos.

Um dos critérios de escolha da organização analisada deve-se à sua importância como maior exportadora da região, conforme dados do Departamento de Planejamento e Desenvolvimento de Comércio Exterior (DEPLA, 2008). Outro critério importante refere-se às transformações estruturais que a empresa sofreu recentemente, principalmente a reestruturação do RH, decorrentes da ampliação do parque industrial, aumento da capacidade produtiva e das exigências internacionais relacionadas à qualificação da mão de obra. Além disso, a empresa recebeu certificações internacionais, como a *Hazard Analysis and Critical Control Points* (HACCP), visando garantir os mais altos padrões de qualidade. Isso refletiu diretamente na atuação da área de Recursos Humanos, exigindo mudanças no recrutamento, seleção e treinamento dos colaboradores, para atender a estas exigências; bem como nas estratégias organizacionais. Nesse contexto, torna-se ainda mais relevante identificar a percepção dos colaboradores quanto a existências de um alinhamento entre as estratégias organizacionais e as de Recursos. Assim, para melhor compreensão, a Figura 1 apresenta uma síntese do modelo de pesquisa realizado neste estudo.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas individuais, semi-estruturadas e presenciais, sendo esta uma ferramenta importante, uma vez que facilita a observação das reações dos entrevistados. Conforme Merriam (1998), a entrevista semi-estruturada é um guia composto de questões a serem exploradas, em que nem a ordem das questões nem as palavras são pré-determinadas. Então, para a realização das entrevistas, selecionaram-se oito colaboradores de setores e níveis distintos. Do nível estratégico, foram selecionados os colaboradores A, B, C, D, E, dos respectivos setores: Recursos Humanos, Administrativo, Financeiro, Planejamento e Controle de Produção, Qualidade. Já do nível operacional, os colaboradores F, G e H, representaram o Setor de Corte, a Expedição e a Logística, respectivamente. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para facilitar a

análise. O roteiro da entrevista foi composto por 15 perguntas abertas e 5 perguntas fechadas, elaboradas a partir dos autores Ulrich (1998) e Miles e Snow (1978; 2003).

Utilizou-se, ainda, de análise documental - como manuais, estatutos, histórico da empresa e *site* na internet - para uma investigação mais aprofundada do funcionamento da organização, bem como para uma melhor compreensão da sua atividade fim.

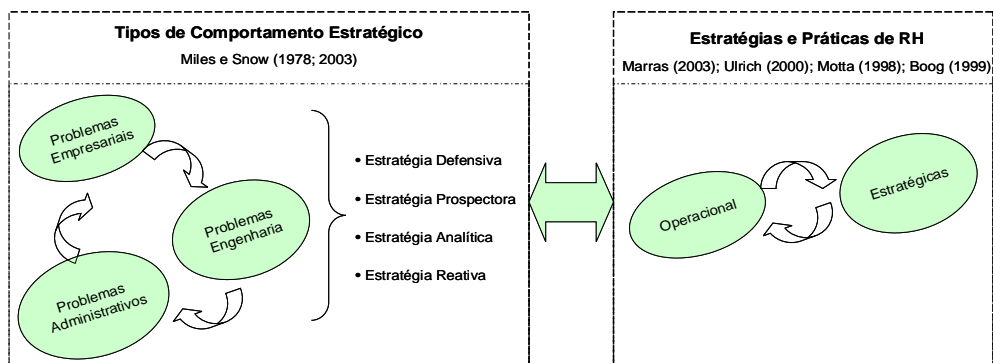


Figura 1. Desenho de pesquisa
Fonte: Elaborado pelos autores

A construção do instrumento de coleta de dados consistiu de dois blocos. O primeiro baseou-se no questionário desenvolvido por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), construído para operacionalizar as estratégias genéricas de Miles e Snow. Esse questionário (adaptado para um roteiro de entrevistas, no caso deste trabalho) abrange as onze dimensões dos três tipos de problemas (empresariais, de engenharia e administrativos) que a organização deve levar em conta na escolha estratégica. Já o segundo bloco visa investigar as práticas e estratégias de RH, sendo desenvolvido com base na literatura sobre o tema (MARRAS, 2003; ULRICH, 1998; BOOG, 1999; MOTTA, 1998).

Depois de efetuadas e transcritas as entrevistas, realizou-se uma análise qualitativa das respostas, através da análise de conteúdo, a qual, segundo Bardin (1979), abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens. Assim, os temas essenciais foram agrupados conforme suas semelhanças e significados, enfatizando-se a fala dos entrevistados, como pode ser visualizado na análise de resultados apresentada na próxima seção.

3.1. Descrição do caso e detalhamento das evidências empíricas

Os entrevistados que participaram da presente pesquisa pertencem a setores distintos das áreas administrativa e de produção, sendo a maioria do sexo masculino, com faixa etária variando de 26 a 44 anos. Quanto ao nível de escolaridade, quatro entrevistados possuem curso superior completo, dois possuem curso superior incompleto e dois possuem ensino fundamental completo. No que se refere ao tempo de empresa, apenas dois entrevistados possuem mais de 10 anos; os outros seis participantes possuem de um a seis anos.

Quanto à organização objeto deste estudo, trata-se de uma indústria frigorífica localizada na região central do Rio Grande do Sul, atuando como empresa exportadora há

aproximadamente cinco anos. Segundo análise documental, a empresa caracteriza-se por ser uma organização familiar que atua no ramo há mais de 36 anos. Suas atividades abrangem o recebimento de matéria prima, abate, linhas de desossa, embalagem, estocagem e transporte. Recentemente, a unidade industrial passou por um processo de ampliação e modernização, garantindo um posicionamento da empresa como líder entre os frigoríficos do sul do Brasil, recebendo certificações internacionais (GMP – *Good Manufacturing Practice*, SSOP – *Sanitation Standard Operating Procedures* e HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Points*), o que confiou maior qualidade a seu processo produtivo, que visa atender as normas e especificidades de cada país.

Atualmente a organização está em processo de expansão de suas atividades comerciais, principalmente aos países da Europa, e reestruturação de seus departamentos internos, especialmente o setor Produtivo e de Recursos Humanos. As mudanças do setor Produtivo referem-se principalmente ao aumento da capacidade de produção, implicando a automação de processos e implementação de novas tecnologias de controle. Essas mudanças ocasionaram novas necessidades, como contratação de mão de obra qualificada e treinamento dos colaboradores.

Diante dessa perspectiva, o departamento de Recursos Humanos, que historicamente tratava apenas de questões operacionais, como folha de pagamento e controle da jornada de trabalho, sentiu a necessidade de ampliação e reestruturação da área, para que pudesse suprir o aumento da demanda. Assim, a área foi dividida em Setor de Pessoal, responsável pela folha de pagamento e por processos burocráticos; e Departamento de RH, com as atribuições de recrutamento, seleção, treinamentos, avaliação de desempenho e planejamento de ações conjuntas com os demais departamentos, com o propósito de atender os objetivos e alinhar-se às estratégias da empresa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Identificando o comportamento estratégico da empresa

A teoria das tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978) sustenta que as organizações desenvolvem padrões relativamente permanentes de comportamento estratégico, buscando alinhar a organização com o seu ambiente (CONANT, MOKWA e VARADARAJAN, 1990). Sob esta perspectiva, com a intenção de analisar os tipos de estratégias adotados pela empresa analisada, com base na tipologia de Miles e Snow (1978; 2003), o primeiro passo desta investigação foi identificar esse comportamento, através da percepção dos colaboradores sobre o problema empresarial, de engenharia e administrativo.

Assim, inicialmente identificou-se que os colaboradores possuem diferentes perspectivas em relação às estratégias adotadas pela empresa para o problema empresarial, relacionado à expansão de domínio de produtos e mercado (REIS, EL-KOUBA e SILVA, 2008). Grande parte dos colaboradores evidenciou que a estratégia predominante para a resolução do problema empresarial foi a defensiva, conforme ilustram os depoimentos:

Eu acho que a nossa empresa oferece poucos produtos, porém seletivos e de alta qualidade (...) A preocupação é a qualidade e a marca. (Colaborador A)

Na verdade a nossa prática está focada no desenvolvimento dos mercados que já servimos, pois o foco, mesmo, são aqueles clientes que já trabalham conosco. Estes sempre buscamos atender com alta qualidade (...) No entanto, temos o objetivo de atingir a Europa, mas esse objetivo mencionaria em segundo lugar. (Colaborador D)

Em oposição, três colaboradores mencionaram a estratégia reativa como prioritária na resolução do problema empresarial, conforme os relatos:

A empresa reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar sua posição. Na verdade essa é a situação de todas as empresas que querem sobreviver, principalmente em situações de crise internacional como a vivenciada atualmente. Nos adaptamos às situações de aberturas de novos mercados e buscamos adequar a nossa estratégia de mercado para sobreviver. (Colaborador B)

Na prática nós respondemos às pressões do mercado correndo poucos riscos. A nossa empresa em 36 anos de existência jamais teve uma situação de crise aguda, de ter feito um negócio muito arriscado. A empresa estuda bem as estratégias que serão adotadas a longo prazo. (Colaborador C)

Ressalta-se também que somente um entrevistado identificou a estratégia prospectora como predominante, como evidencia sua fala: “*Nós estamos constantemente monitorando o mercado. O monitoramento do mercado é uma questão de sobrevivência no ramo da empresa*” (Colaborador E).

Desta forma, percebe-se que, em relação ao problema empresarial, a estratégia defensiva foi destacada pela maioria dos colaboradores, evidenciando a preocupação da empresa em manter uma linha de produtos estáveis e de alta qualidade para os clientes que possui. Essas evidências contrariam a perspectiva defendida por Vasconcelos, Guedes e Cândido (2007), de que nos setores e atividades em que há maior intensidade e velocidade de mudança, como nas indústrias frigoríficas exportadoras, existe uma tendência da adoção de estratégias mais prospectoras e analíticas.

Quanto ao problema de engenharia, relacionado aos objetivos de amplitude e orientação, conforme mencionados na seção 2, também ocorreram percepções variadas entre os colaboradores. No entanto, para a maioria deles, a estratégia mencionada para a resolução deste problema foi a reativa, principalmente no que consente às ações que protegem a empresa dos concorrentes e as habilidades dos colaboradores, como ilustram os depoimentos dos colaboradores B e E:

O que protege a nossa empresa dos concorrentes é sua capacidade de responder a novas tendências quando elas surgem. (Colaborador B)

As habilidades dos colaboradores podem ser caracterizadas como flexíveis, relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado (...). E isso é tanto no nível tático, quanto no nível operacional. (Colaborador E)

Outros colaboradores mencionaram ainda a estratégia analítica, referindo-se ao compromisso da empresa com o controle dos custos, conforme o relato: “*Analisando cuidadosamente os custos, conseguimos manter sob controle. Avaliamos as oportunidades, seletivamente para gerar novos serviços e produtos para entrar em novos mercados. É exatamente isto que estamos vivendo hoje*” (Colaborador A). Além dessas percepções, dois entrevistados evidenciaram também a estratégia defensiva:

As habilidades de nossos funcionários são especializadas, pois são concentradas em poucas áreas específicas. Hoje, com a demanda de produção, não temos como fazer com que elas sejam amplas, nem empreendedoras. Temos metas bem específicas que precisam ser cumpridas. (Colaborador D)

A produção possui sempre a mesma procedência com as mesmas implicações básicas, por isso (o setor) considera que as habilidades dos funcionários estejam concentradas em poucas áreas específicas. (Colaborador C)

Assim, em relação ao problema de engenharia, a estratégia reativa foi apontada como predominante, principalmente pela atitude da empresa em responder às pressões competitivas somente quando elas surgem. Como afirmam Miles e Snow (2003), a estratégia reativa é utilizada por organizações em que os gestores percebem a mudança e incerteza ocorrendo em seu ambiente, sendo incapazes de responder efetivamente a isso.

Por fim, em relação ao problema administrativo, relacionado ao planejamento organizacional, estrutura e controle (GIMENEZ, 2000), a maioria dos entrevistados afirmou que a estratégia defensiva destaca-se como dominante. Os depoimentos dos entrevistados em relação aos procedimentos que a empresa utiliza para avaliar seu desempenho, bem como sua estrutura, ilustram esse posicionamento:

Os procedimentos usados para avaliar o desempenho da empresa são problemáticos (...) Por ser uma empresa familiar, os gestores são centralizadores, tendo dificuldade em delegar controles e responsabilidade. (Colaborador A)

A estrutura da empresa dá para se dizer que é funcional por natureza, ainda que em fase de consolidação. (Colaborador C)

Apenas dois colaboradores mencionaram a estratégia reativa como prioritária na solução dos problemas administrativos, conforme o relato do colaborador D: *“Nosso gerenciamento tende a se concentrar nas atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades, principalmente a curto prazo”*.

Os resultados, de forma geral, evidenciam que a organização estudada prioriza o comportamento estratégico do tipo defensivo, mantendo uma linha de produtos estável e com alta qualidade, buscando fidelizar seus clientes atuais, com a centralização do controle e a tomada de decisão pelos gestores e proprietários da empresa. Como afirmam Miles e Snow (1984; 2003), gestores desse tipo de organização são especialistas em sua limitada área de atuação, privilegiando uma estrutura funcional, eficiência na produção e controle de custos.

No entanto, verificam-se algumas diferenças em relação à percepção dos entrevistados quanto à existência dos tipos estratégicos. Tais diferenças demonstram que a organização estudada passa por um período de instabilidade e mudanças. Cada colaborador percebe as estratégias adotadas pela empresa de maneira diferente, remetendo à compreensão de que as estratégias organizacionais não são compartilhadas por todos os colaboradores ou, ainda, que a própria organização encontra dificuldades para alinhar suas estratégias às estruturas e processos. Da mesma forma, Reis, El-Kouba e Silva (2008) encontraram, em seu estudo no ramo industrial, a existência de todos os tipos estratégicos na maioria das empresas investigadas.

4.2. Mapeando as Estratégias e Práticas de RH de uma empresa internacionalizada

Diante do contexto de mudanças e constantes exigências do mercado internacional vivenciadas pela empresa analisada, destaca-se a importância da área de RH em fornecer o suporte necessário, através de suas políticas e práticas, visando garantir o envolvimento e comprometimento dos colaboradores com os objetivos e estratégias da empresa. Como destacam Lacombe e Tonelli (2001), o papel estratégico a ser desempenhado pelo RH passa a ser repensar as atividades próprias da área em termos estratégicos, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas.

Assim, identificou-se, conforme informações dos entrevistados e documentos analisados, que as práticas desenvolvidas pela empresa constituem-se de: recrutamento, seleção, treinamentos, avaliação de desempenho, políticas de remuneração, e segurança do trabalho, conforme descritos no Quadro 3:

Recrutamento	Na maioria dos casos, são realizados recrutamentos externos, através de anúncios em rádios e agências do Sistema Nacional de Emprego (SINE) da região.
Seleção	O processo seletivo é realizado pelo gerente de RH, juntamente com os gerentes de área, para seleção de cargos administrativos, e juntamente com os líderes ou chefes do setor produtivo para os funcionários da indústria. Os critérios adotados relacionam-se à análise de currículo, testes psicológicos, provas escritas e entrevista individual.
Treinamentos	Para o setor administrativo, são realizados treinamentos presenciais através de cursos externos, e treinamentos a distância. Para o setor produtivo, são realizados somente os treinamentos de prevenção de acidentes e segurança no trabalho.
Avaliação de desempenho	As avaliações de desempenho são baseadas em um formulário padrão (documento que contém as tarefas, responsabilidades e desempenho de cada colaborador), desenvolvido pelo RH da empresa, bem como avaliações informais, realizadas pelos supervisores e gerentes de área.
Políticas de remuneração	Desenvolvidas a partir da avaliação de desempenho, principalmente pelas ponderações dos gestores, não havendo critérios ou políticas definidas para tais julgamentos.
Segurança do Trabalho	Treinamentos realizados através da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), visando conscientizar os colaboradores quanto à importância do uso de EPIs.

Quadro 3. Políticas e Práticas de RH desenvolvidas pela organização estudada

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa

Esses resultados corroboram as práticas do RH operacional, em que o recrutamento e a seleção caracterizam-se por práticas tradicionais, treinamentos presenciais e avaliação de desempenho baseados em métodos como o uso do formulário padrão. Assim, as percepções da maioria dos entrevistados evidenciam que as práticas do RH da empresa estão voltadas para a ênfase operacional, não sendo mencionadas atuações do RH estratégico, como ilustram os depoimentos:

A seleção de funcionários é realizada com etapas fundamentais bem características de uma indústria frigorífica. (...) No entanto, não temos tempo para pensar, quando a demanda é muito grande, temos que fechar os olhos para as outras coisas, senão não conseguimos dar conta. (Colaborador)

Até agora, é um trabalho de estruturação, não digo nem reestruturação, mas estruturação de políticas. Estamos na tentativa de implantar um sistema de salários, de procedimentos, de recrutamento e seleção, o que em uma empresa familiar é complicado, tendo em vista que muitas vezes as pessoas passam por cima de regras. (Colaborador D)

Nesta empresa o RH é pequeno, dado o tamanho dela, é complicado só para uma pessoa ter o controle de todo RH. As práticas acabam se restringindo a contratação e outras tarefas mais burocráticas e técnicas. (Colaborador E)

Resultados semelhantes foram encontrados por Coda, César e Garcia (2005), através de pesquisa realizada em empresas nacionais, a qual constatou que as práticas da área de RH estavam centradas em atividades operacionais, não sendo bem sucedidas em efetuar o salto qualitativo esperado para um desempenho efetivamente estratégico.

No entanto, destaca-se que, devido às mudanças ocorridas no setor recentemente, percebe-se que o RH está passando por um processo de transformação, buscando adotar práticas coerentes que se ajustem às necessidades de curto prazo da empresa, como destaca o colaborador D: *“Nós aumentamos a capacidade da empresa para o abate, visando à exportação para a Europa, então nós precisamos de mais mão de obra para dar conta da demanda. Nosso foco atualmente está no recrutamento e seleção de pessoas para trabalhar.”*

Além disso, devido ao fato de a empresa possuir um alto índice de *turnover* (em média dois anos), a ênfase atual da área de RH refere-se à contratação de mão de obra qualificada, com o objetivo de atender de imediato às exigências internacionais. Porém, como menciona o colaborador H, *“pessoas com maior grau de instrução não querem trabalhar no setor produtivo de uma indústria frigorífica”*, sendo essa a maior barreira encontrada no recrutamento e seleção de novos membros.

Neste contexto, como afirmam Calábria e Pereira (2008), a inserção das indústrias frigoríficas nacionais no mercado internacional originou crescentes transformações estruturais, bem como o aprimoramento de tecnologias de produção, visando aumentar o nível de qualidade de seus produtos, o que requer a maior qualificação de sua mão de obra. Diante desse cenário, cabe ao setor de Recursos Humanos estruturar políticas e práticas que procurem suprir tais necessidades.

Além desses problemas, a área de RH vem sofrendo dificuldades em relação ao desempenho de suas funções, devido à falta de apoio da alta direção, como relatam os colaboradores D e A.

A diretoria ainda está voltada apenas para produção em si, não valorizando muito a área de RH. O RH tem que impor as políticas e fazê-las funcionar, para que a diretoria, principalmente, sinta essa necessidade, mas existe ainda aquela cultura familiar que não permite muitas vezes que esse tipo de coisa evolua. (Colaborador D)

É uma empresa grande, enorme, tem diversos funcionários e setores, mas muitas atitudes são amadoras, com pouca profissionalização. Quando temos que fazer um processo profissional, não conseguimos. (Colaborador A)

A postura adotada pela alta direção corrobora os resultados encontrados por Höpner *et al.* (2008), em seu estudo sobre a atuação e os papéis da área de RH, sob a ótica de profissionais de RH e de gestores de outras áreas. Os autores afirmam que muitos dos gestores investigados não se sentia de fato apoiados e incentivados pela direção, tendo suas ações restringidas, não sendo vistos como parceiros estratégicos da organização.

Em suma, percebe-se que o RH da empresa vem enfrentando grandes dificuldades para desempenhar um papel ativo no desenvolvimento das estratégias organizacionais, o que impede sua atuação como parceiro estratégico ou agente de mudanças, conforme definido por Ulrich (1998).

Constata-se que, na empresa analisada, a participação da área de Gestão de Recursos Humanos ainda não está sendo considerada vital na construção das estratégias organizacionais, ou seja, as estratégias de RH estão restritas às práticas operacionais. Neste sentido, Aguzzoli e Antunes (2008) confirmam que, o RH nem sempre é considerado estratégico para a organização; pois, mesmo sendo essencial para o desenvolvimento dos colaboradores e fundamental para o cumprimento dos objetivos organizacionais, muitas vezes é um dos últimos setores a ser estruturado em uma empresa que internacionaliza suas atividades.

4.3. Desenvolvendo o elo entre estratégias organizacionais e estratégias e práticas de RH

As constantes transformações vivenciadas pela empresa, a adoção de estratégias defensivas aliadas às estratégicas e práticas operacionais do RH demonstram a pouca sintonia entre o RH e a empresa como um todo, como ilustram os depoimentos:

Até agora a empresa não se estruturou direito ainda. Existem algumas coisas que eram ditas de boca a boca, que eram bem mais fáceis, bem empíricas, não havia tanta formalização, tanta documentação, não havia tanto procedimento, e agora já tem essa necessidade, e a empresa não se adaptou totalmente ainda. E o RH está nesse contexto (...). Assim, a empresa está passando de um sistema de administração familiar para um outro sistema profissional e isso é um pouco complicado. (Colaborador D)

Falta o RH chegar para a equipe e dizer: “nosso objetivo é esse”. Eu acho que isso está mudando um pouco, mas longe daquilo que nós precisamos. (Colaborador G)

O RH deveria participar de tudo na empresa, conhecer as atividades dos funcionários e isso eu não vejo muito aqui. O papel do RH ainda é muito pequeno. (Colaborador F)

Assim, os resultados deste estudo comprovam o predomínio da estratégia organizacional defensiva. No entanto, as práticas de gestão configuraram-se como centralizadas, como relata o colaborador A: *“muitas coisas ainda são centralizadas nos proprietários, às vezes combinamos algumas coisas em reunião e na prática acaba não ocorrendo, porque não se tem muita autonomia”*.

Dessa forma, os resultados do estudo foram contrários aos pressupostos defendidos por Gimenez (2000), de que em ambientes mais dinâmicos a proporção de organizações adotando uma estratégia prospectora é maior, enquanto que as empresas defensivas estão predominantes em ambientes mais estáveis. Sob este enfoque, Delery e Doty (1996) enfatizam também que algumas práticas são mais adequadas a certos tipos de estratégia, como, por exemplo, a adoção da estratégia defensiva da tipologia de Miles e Sonw (1978; 2003) com práticas participativas de gestão, o que não foi evidenciado no referido estudo.

Através da análise das estratégias organizacionais e práticas e estratégias de RH implementadas pela empresa, pode-se, de maneira geral, identificar o seu desalinhamento no âmbito das atividades da organização analisada. Complementando esta perspectiva de

desalinhamento entre estratégias organizacionais e de RH, Lacombe (2005, p. 25) afirma que “as práticas de RH serão diferentes para cada configuração estratégica: como os defensores se concentram na eficiência de produtos e mercados, as práticas efetivas de RH devem enfatizar o comprometimento de longo prazo com a organização”. Além disso, na visão da autora, a organização, por sua vez, deve valorizar empregados com habilidades e competências específicas da empresa, ressaltando que essas habilidades serão melhoradas por meio de treinamento formal, trilhas de carreira estruturadas, avaliação de desempenho e sistemas de *feedback*, práticas que não são adotadas na empresa objeto de estudo.

Com base nos resultados discutidos até então, constata-se que, na empresa analisada, não há um alinhamento pleno entre as estratégias organizacionais e as estratégias e práticas de RH, o que ocasiona algumas dificuldades, principalmente no alcance e disseminação dos objetivos organizacionais. Como afirmam Schuler e Jackson (1999), deve haver uma lógica para se relacionar estratégia e práticas que leve a melhor previsão, análise e refinamento, atendendo à lógica do comportamento dos empregados, instrumentais à implementação da estratégia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se, no contexto das indústrias frigoríficas nacionais exportadoras, a necessidade de adaptação às exigências do mercado altamente competitivo, visando atender aos rigorosos parâmetros de qualidade e segurança dos produtos comercializados. Essas exigências fazem com que as empresas tenham que alinhar suas estratégias organizacionais às estratégias e práticas de RH, visto que as pessoas são o maior ativo da organização. Ainda, deve-se considerar que a participação dos colaboradores na formação e disseminação das estratégias organizacionais tende a trazer êxito aos negócios.

Nesse sentido, Miles e Snow (1984) defendem que cada tipo de estratégia demanda conjuntos de comportamentos diferentes, principalmente aqueles relacionados às práticas de RH, para a sua implementação bem sucedida. Sendo assim, este trabalho visou identificar se há um alinhamento entre as estratégias adotadas pela organização e as estratégias e práticas de RH, em uma empresa internacionalizada.

Inicialmente, uma primeira constatação relevante refere-se à percepção da existência de estratégias diversificadas para a resolução dos problemas empresarial, de engenharia e administrativo. Para o problema empresarial e administrativo, houve o predomínio do comportamento estratégico defensivo, visto que o frigorífico estudado mantém uma linha de produtos estável, de alta qualidade, com controle e tomada de decisão centralizados. Já para o problema de engenharia, a estratégia ressaltada pela maioria dos entrevistados foi a reativa, visto que a empresa age para responder às pressões e ameaças competitivas do mercado apenas nos momentos em que elas surgem.

Já no que tange à análise das estratégias e práticas de RH, conclui-se que estas são predominantemente operacionais, contrastando com a abordagem teórica, que reflete a tendência de implementações estratégicas nos últimos anos (MARRAS, 2003). Esse resultado tem como base a percepção, quase que unânime, destacada pelos colaboradores entrevistados. Salienta-se que práticas adotadas, como recrutamento externo e políticas de remuneração

baseadas em critérios subjetivos, reforçam esses achados. Através da Figura 2, procurou-se ilustrar os resultados encontrados na presente pesquisa.

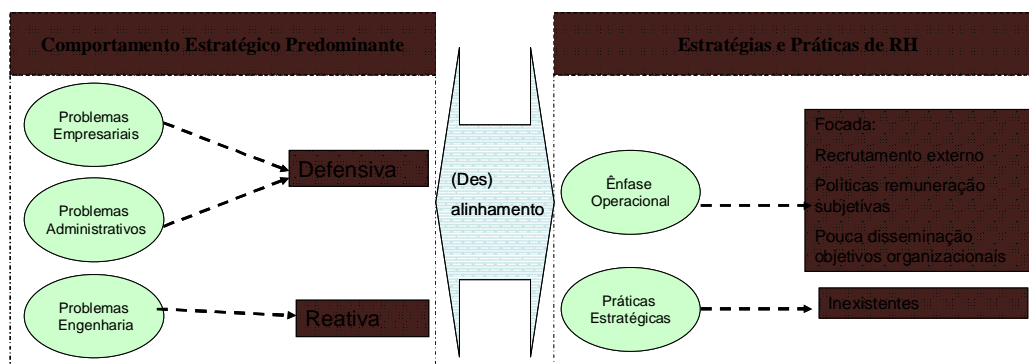


Figura 2. Síntese dos resultados

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da análise conjunta entre estratégias organizacionais e estratégia e prática de RH, pode-se perceber um desalinhamento, ocasionado, principalmente, pela pouca disseminação dos objetivos organizacionais. Tal constatação foi diagnosticada a partir do conflito existente entre a identificação das estratégias adotadas pela empresa e as suas práticas correspondentes. Como observado, a estratégia de negócio defensiva foi relacionada às práticas de RH operacionais, contrariando os pressupostos teóricos.

É necessário destacar que este estudo teve algumas limitações, como a sua abrangência, visto que os dados foram coletados em uma única organização, não permitindo a comparação com empresas que vivenciam contexto semelhante; e o número de entrevistados, que talvez não tenha refletido com exata fidedignidade a percepção dos colaboradores, impossibilitando generalizar as considerações. Além do mais, mesmo que todos os participantes da pesquisa tenham cargos de chefia na organização (ex: Chefe do setor de Corte), os dos setores operacionais não participam de decisões estratégicas, embora conheçam as ações estratégicas adotadas pela empresa para os departamentos onde atuam.

Outro aspecto relevante são os estudos futuros que poderão ser desenvolvidos a partir das constatações exibidas nesta pesquisa, como a investigação desta temática em outras organizações internacionalizadas, a fim de comparar os resultados aqui encontrados. Esses estudos poderão estar aliados também a uma abordagem quantitativa, a fim de permitir inferência estatística à população investigada.

6. REFERÊNCIAS

- AGUZZOLI, R. L.; ANTUNES, E. D. D. Multinacionais brasileiras no exterior: o estágio da internacionalização influencia da gestão de pessoas? In: *XXXII Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração*, Rio de Janeiro -RJ, 2008.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edição, 1979.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of HR in gaining competitive advantage. *HR Management*, v. 37. n. 1, 1998, p. 31-46.

BESSI, V. G., LEME, P. R. S. P., OLTRAMARI, A.P. Caso para ensino: dilemas da implantação de políticas de gestão de pessoas em um processo de aquisição. In: *I Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho*, Rio de Janeiro- RJ, 2007.

BHATTACHARYA, M.; WRIGHT, P. M. Managing human assets in an uncertain world: applying real options theory to HRM. *International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n.6, 2005, p. 929-94.

BIANCHI, E. M. P.G. *Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva*. 149 p. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo. USP, 2008.

BOOG, G. *Manual de treinamento & desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1999.

BOSQUETTI, M. A.; de ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas: visão do RH x visão dos clientes. In: *XXIX Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração*, Brasília -DF, 2005.

CALÁBRIA, A. S.; PEREIRA, L.H. Estudo de estratégias mercadológicas internacionais: o caso da cadeia agro-exportadora da carne bovina. In: *XXXII Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração*, Rio de Janeiro -RJ, 2008.

CESAR, A. M. R.; BIDO, D. de S.; SAAD, S. M. A “evolução” da área de recursos humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil. In: *XXXI Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração*, Rio de Janeiro - RJ, 2007.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, v. 18, n. 1,1997, p. 43-76

CODA, R., CESAR, A., GARCIA, M. Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. In: *XXIX Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração*, Brasília – DF, 2005.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based studies. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 5, 1990.

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*, v. 39, n. 4, 1996, p. 802-835.

DEPLA - Departamento de Planejamento e Desenvolvimento de Comércio Exterior. *Empresas exportadoras do estado do Rio Grande do Sul por faixa de valor*. Disponível em <<http://www.portaldoeexportador.gov.br>>. Acesso em: 28 set. 2008.

DIAS, C. G.; LOPES, F. T.; DALLA, W. D. Evolução dos recursos humanos nas empresas? Da retórica às práticas antigas com novas roupagens. In: *XXXI Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração*, Rio de Janeiro - RJ, 2007.

FERGUSON, K. L.; REIO JR, T. G. Human resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development*, v. 29, n. 5, p.471 – 494, 2010

FISCHER, A.L.; ALBUQUERQUE, L. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil: RH 2010. In: *XXVI Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração*, Campinas- SP, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Rumo à sustentabilidade organizacional: uma sistematização sobre o passado, o presente e o futuro da gestão de

recursos humanos. In: *II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD*, 2009, Curitiba. Anais do II EnGPR da ANPAD, 2009.

GIMENEZ, F.A.P. *O estrategista na pequena empresa*. Maringá: (s.n), 2000.

HENDERSON, B. D. *As origens da estratégia*. In: MONTGOMERY, C. A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 3-11, 1998.

HILTROP, J-M. A framework for diagnosing human resource management practices. *European Management Journal*, v. 14, n. 3, 1996, p. 243-254.

HÖPNER, A. Recursos humanos estratégicos: atuação e papéis sob a ótica de profissionais de RH e gestores de outras áreas. *XXXII Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração*, Rio de Janeiro - RJ, 2008.

JOO, B.K.B.; MCLEAN, G.N. Best employer studies: a conceptual model from a literature review and a case study. *Human Resource Development Review*. v. 5, n. 2., 2006.

KAMOCHE, K. Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*. v.33, n.2., mar, 1996.

KEPES, S.; DELERY, J. E.; GUPTA, N. strategic human resource management: a systems perspective. *Academy of Management Proceedings*, 2008, p. 1-6.

LACOMBE, B. M. B. *Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras*. 202 p. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo. USP, 2005.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *RAC*, v. 5, n. 2, 2001, p. 157-174.

LENGNICK-HALL, M. L. *et al.* Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, v. 19. p. 64-85, 2009.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 7. ed. São Paulo: Futura, 2003.

MARTINS, T.S. *et al.* A influência da tipologia estratégica de Miles e Snow no grau de orientação para o mercado em instituições de ensino fundamental e médio do estado do Paraná. In: *XXXII Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração*, Rio de Janeiro - RJ, 2008.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. *Human resource management*. 11. ed. Ohio: Western-South/ Thomson, 2005.

MEIRELLES, A.M. *A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas*. 414p. Tese (Doutorado em Administração). Belo Horizonte. UFMG/CEPEAD, 2003.

MERRIAM, S. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILES *et al.* Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, p. 546-562, jul. 1978.

MILES, R. E; SNOW, C. C. Designing strategic human resource systems. *Organisational Dynamics*, v.13, n.1, p. 36-52, 1984

MILES, R. E; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure, and process*. Stanford: Stanford Business Books, 2003.

MINTZBERG, H *et al.* *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

-
- MOORE, M. Towards a confirmatory model of retail strategy types: an empirical test of Miles and Snow. *Journal of Business Research*, v. 58, 2005, p. 696–704.
- MORGAN, G., SMIRICH, L. The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, v.5, n.4, 1980.
- MOTTA, P. R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.
- NOGUEIRA, A. *et al.* Globalização: reestruturação produtiva e impactos na gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, S. M. *Recursos humanos: uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.
- PFEFFER, J. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- PORTER, M.E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- RAYMOND, L.; BERGERON, F. Enabling the business strategy of SMEs through e-business capabilities: a strategic alignment perspective. *Industrial Management & Data Systems*, v. 108, n. 5, 2008, pp. 577-595.
- RICHARDSON, R. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- REIS, J.A.F.; EL-KOUBA, A.; SILVA, W. V. Tipos de estratégias e estilos cognitivos gerenciais: um estudo de suas relações em empresas de pequeno e médio porte. In: *XXXII Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, 2008.
- ROUSSEAU, D. M.; ARTHUR, M. B. The boundaryless human resource function: building agency and community in the new economic era. *Organizational Dynamics*, v.27, n.4, 1999, p. 7-18.
- SANTOS, L.L.S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K.N.T. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 47, n.4, 2007, p. 59-73.
- SCHENK, U. W. Technology strategies and the Miles e Snow typology: a study of the biotechnology industries. *R&D Management*, v. 24, n. 1, 1994, p. 57-64.
- SCHULER, R.S.; JACKSON, S. E. *Strategic human resource management: a reader*. Blackwell Publishing, 1999.
- ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.
- VASCONCELOS, A.C.F.; GUEDES, I.A.; CÂNDIDO, G. A. Aplicação dos modelos de Miles e Kirton em pequenas e médias empresas: um estudo exploratório. *Gestão de Produção, Operações e Sistemas*, v.3, n. 3, 2007, p. 123-132.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.