

## **A Percepção dos Colaboradores sobre o RH de uma Empresa Internacionalizada**

Mauri Leodir Löbler (Universidade Federal de Santa Maria)

Vania de Fátima Barros Estivaleta (Universidade Federal de Santa Maria)

Taís de Andrade (Universidade Federal de Santa Maria)

Monize Sâmara Visentini (Universidade Federal de Santa Maria)

### **Resumo**

No processo de internacionalização o êxito das organizações na transposição de suas atividades produtivas depende, especialmente, da atenção dada à área de Recursos Humanos. Desta forma, este trabalho tem como objetivo identificar o perfil do RH de uma indústria frigorífica exportadora, localizada na região sul do Brasil. Assim, através de um estudo de caso, buscou-se descrever as políticas e práticas de RH desta empresa, bem como verificar os papéis exercidos pela área e por seus gestores. Quanto às políticas e práticas observou-se que as mesmas são predominantemente operacionais, tendo como principal papel desempenhado o de especialista administrativo. Constatou-se ainda que, o RH da organização tem encontrado dificuldades na participação junto ao planejamento e a tomada de decisões estratégicas, e na aplicação de alguns processos inerentes às suas atividades específicas, como pode ser evidenciado, principalmente, através do recrutamento e seleção. Assim, infere-se que, através da percepção dos colaboradores, o perfil predominante do RH da empresa focal caracteriza-se como operacional, exercendo o papel de especialista administrativo.

**Palavras-chave:** políticas e práticas, papéis do RH, empresa internacionalizada

### **Résumé**

Dans le processus d'internationalisation la réussite des organisations dans la transposition de leurs activités productives dépend, en particulier, de l'attention donnée au secteur de Ressources Humaines. De cette façon, ce travail a eu comme objectif identifier le profil de RH d'une industrie frigorifique exportatrice, située au Sud du Brésil. Ainsi, à travers d'une étude de cas, on a cherché décrire les politiques et pratiques de RH de cette société, ainsi que vérifier les rôles exercés par le secteur et par leurs directeurs. Par rapport à des politiques et pratiques, on a observé que les mêmes sont majoritairement opérationnels, ayant comme principal rôle joué, le de spécialiste administratif. On a constaté encore que, le RH de l'organisation a trouvé des difficultés dans la prise de décisions stratégiques et aussi dans l'application de quelques procédures inhérentes à leurs activités spécifiques comme il peut être prouvé, principalement, par le recrutement et la sélection. Ainsi, il s'infère que, à travers de la perception des collaborateurs, le profil prédominant du RH de la société focale est caractérisée comme opérationnel, en exerçant le rôle de spécialiste administratif.

**Mots-clé:** les politiques et pratiques, rôles des RH, société internationalisée

### **Abstract**

In the internalization process, the organizational exit in transpositions of their productive activities depends on, specially, of the given attention to Human Resources field. On this way, this paper has as goal to identify the profile or the Human Resources of one exporter storage meat cold, localized in south Brazil. So, through a case study, noticed to describe the politics and practices of Human Resources of this factory, as well how to verify the exert role for this area and its leaders. In relations to the politics and practices, we could observe that these are predominantly operational, having as a special developed role the administrative specialist. It was verified that the Human Resources department of the organizations has found difficulties

in the participation with the planning and taking the strategic decisions, and in the applications of some process related to its specific activities; it could be observed, mainly, through the selection of works and the hire of them. So, it is possible to notice by the collaborators perception, the predominant profile of the Human Resources department of this factory, characterized as operational, exercising a role of administrative specialist.

**Key-words:** politics and practices, roles of HR, internationalized factory

## 1. Introdução

As rápidas e intensas transformações observadas no âmbito econômico, político e social, têm forçado às organizações a adotar diferentes estratégias para alcançar seus objetivos, principalmente no que tange a área de Recursos Humanos (RH). Costa Júnior e Turrioni (2003) ao analisarem este cenário afirmam que a internacionalização da economia faz com que as empresas atuem em uma nova realidade, onde permanecerão aquelas que melhor se adaptam as novas regras ambientais, caracterizadas pelas rápidas e constantes mudanças. Assim, para serem competitivas, as empresas devem considerar, de maneira significativa, alterações nas relações de trabalho, na forma de gerenciamento da área de RH e na concepção de seu papel dentro da organização.

Conforme enfatiza Fischer (2002), neste novo regime de mercado o comportamento humano passou a integrar o caráter intrínseco do negócio, tornando-se elemento de diferenciação e potencializando a vantagem competitiva. Frente a este cenário, as organizações tem o desafio de conduzir alterações na estrutura e função da área de RH, aproximando-a da estratégia organizacional (DIAS, LOPES e DALLA, 2007). Outro desafio para a área é 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 (AGUZZOLI e ANTUNES, 2008). Assim, conforme salientam os autores, deve 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.

Ao utilizar políticas e práticas estratégicas de RH, as empresas ganharão em produtividade, pois haverá o estímulo aos seus trabalhadores, que se dedicarão mais intensamente ao trabalho e poderão compartilhar suas idéias (ICHNIOWSKY *et. al.*, 1996). Conforme salienta Hiltrop (1996) estas novas práticas devem surgir de modo a contribuir para o melhor desempenho do colaborador e também da organização, variando desde aspectos relacionados ao treinamento interno e externo, às políticas de reconhecimento e recompensa por alto desempenho. Através desta mudança, corrobora Ichniowsky *et. al.* (1996), a estrutura da empresa torna-se mais eficiente, desfrutando de maior produtividade e qualidade, reduzindo seus custos e aumentando a demanda pelos seus produtos.

Outro aspecto que também merece destaque, quando se busca o RH estratégico na organização, é o papel que a área e seus gestores irão desempenhar. Segundo Dessler (2003) o papel da área de RH está mudando dentro da empresa, tornando-se planejadora e agente de mudanças. Frente a estas mudanças, Ulrich (1998) descreve quatro papéis estratégicos da área de RH: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente da mudança, que devem ser desempenhados de maneira múltipla, e não exclusiva.

Frente a todas estas transformações que vêm ocorrendo no âmbito interno e externo das organizações, Fischer (2002) destaca que um novo modelo se caracteriza por uma nova lógica que dá coerência e direcionamento para as práticas de gestão, devendo as organizações buscar adaptar-se. Esta colocação, quando confrontada com o estudo de Bosquetti e Albuquerque (2005), que indicam baixo grau de integração entre a estratégia de RH e a estratégia empresarial, reflete ambigüidade entre discurso e prática. Tal constatação acarreta

em uma maior preocupação sobre o que realmente a área de RH está desenvolvendo, principalmente quando se foca em empresas internacionalizadas, que, subentende-se, devem estar estrategicamente avançadas. Além disso, como afirmam Agguzoli e Antunes (2008), a internacionalização e os avanços tecnológicos levam a questionamentos sobre a ação das organizações, visando sua competitividade no mercado global, contemplando aspectos mercadológicos, produtivos e, principalmente, os de cunho gerencial na área Gestão de Pessoas. Estas mesmas autoras reforçam ainda que o sucesso das empresas na transposição de suas atividades produtivas dependerá da atenção dada à área de Recursos Humanos em todo o processo de internacionalização.

Sob esta temática, o estudo das indústrias frigoríficas nacionais exportadoras, torna-se bastante relevante, visto que estas têm 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). Neste 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, que seus integrantes internalizem essas novas estratégias. Em decorrência destas colocações, este trabalho traz como problemática de investigação o seguinte questionamento: “*Como os colaboradores de uma empresa internacionalizada percebem o perfil do RH?*”.

A fim de responder a esta pergunta norteadora, o objetivo geral desta pesquisa consiste em (i) *identificar o perfil do RH de uma empresa internacionalizada*. Para que o mesmo seja atingido, buscar-se-á (ii) *descrever as políticas e práticas de RH da empresa focal*; e (iii) *e verificar os papéis exercidos pela área e pelos gestores do RH da empresa, sob a perspectiva estratégica e operacional*.

Para tanto, este trabalho é composto das seguintes seções: revisão de literatura, abordando os principais conceitos concernentes as políticas e práticas de RH e aos papéis da área; descrição dos procedimentos metodológicos deste estudo de caso; apresentação da empresa focal e do seu RH; e análise dos resultados, seguida das considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

## **2. As Políticas e Práticas de RH segundo uma Perspectiva Estratégica e Operacional**

Inicialmente, esclarece-se que, neste trabalho não há distinção conceitual entre os termos *Gestão de Recursos Humanos* e *Gestão de Pessoas*, uma vez que o primeiro ainda é muito freqüente na maioria das organizações e também nos textos acadêmicos, sendo ambos utilizados no decorrer do texto tendo o mesmo significado (CAVALCANTE, 2005). A área de RH, de acordo com Dutra (2002), é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre empresa e pessoas, no longo prazo. Porém, conforme salientam Davel e Vergara (2001), o RH da empresa não deve resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ser definido apenas como responsabilidade de um departamento, ou uma função. Deve, sim, considerar as pessoas como recursos valiosos, desenvolver capacidades e estruturar funções de modo a explorar adequadamente estes recursos, a fim de gerar vantagem competitiva (CESAR, BIDO e SAAD, 2007). E para atingir esta vantagem, destacam os autores, as empresas estão evoluindo de um modelo tradicional de gestão de pessoas, basicamente operacional, em direção a um modelo mais estratégico, o qual foca em novos relacionamentos entre empresa e empregados.

Percebe-se, assim, que há uma nova função para o RH, a de posicionar empresas e trabalhadores simultaneamente, a fim de gerar flexibilidade e, desta forma, poder responder as bruscas 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 políticas e 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.

Para que isso ocorra, Hiltrop (1996) destaca dez práticas de RH importantes: (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.

Ressalta-se, que estas práticas devem ser consideradas através de uma perspectiva estratégica, ou seja, alinhadas à estratégia da empresa, ou do negócio. Este alinhamento, segundo Joo e Mclean (2006), mede a extensão para qual as práticas de RH dão suporte à estratégia empresarial e para qual os empregados ajustam-se à visão incorporada, valores e estratégia da organização. Complementam ainda que o RH estratégico pode e deve exercer um papel de pivô na atração, desenvolvimento e motivação dos funcionários, a fim de reter os talentos e, conseqüentemente, conduzir a um contínuo de vantagem competitiva.

Reforçando esta 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. Em se tratando de gestão de recursos humanos, segundo uma perspectiva estratégica, este mesmo autor propõe uma abordagem dinâmica que considera a gestão de recursos humanos e gestão estratégica conjuntamente.

Agrega-se a esta discussão a visão de Ichniowski *et al.* (1996) ao mencionarem que o RH estratégico busca por maior flexibilidade na organização do trabalho, maior cooperação entre os trabalhadores e os executivos, e maior participação dos funcionários nas decisões da empresa. Este cenário é completamente distinto ao do RH operacional, que exibia cargos e forma de pagamento definidos de maneira restrita, demarcação forte entre os direitos dos funcionários e chefes, poderes de decisão centralizados na administração, e comunicação e conflitos canalizados para a alta direção (ICHNIOWSKI *et. al.*, 1996).

Em linhas gerais, Dias, Lopes e Dalla (2007), ressaltam a posição de Albuquerque (1987) ao afirmar que o RH operacional assume um caráter de apoio, ou um status de segundo nível, pouco ou nada envolvido nas questões estratégicas das empresas. Assim, conforme destacam os autores, apesar de reconhecer a importância dos colaboradores no resultado da organização, a gestão de pessoas permanece atrelada aos aspectos normativos, gerando práticas obsoletas, pouco flexíveis, incompatíveis com tendências mais modernas.

Porém, como já salientado, esta forma de atuação já se tornou ultrapassada, e pode acarretar em desvantagem competitiva à organização que a adota. 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. Para os autores, este ajuste pode ser tanto interno quanto externo. No ajuste interno deve haver o alinhamento entre as diferentes funções da área e, no externo deve-se acompanhar o estágio de desenvolvimento da empresa, ou seja, deve estar alinhada à estratégia competitiva do negócio.

Fischer e Albuquerque (2001) ressaltam que a gestão de Recursos Humanos está passando por grandes transformações, no entanto, estas 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 destes autores a mudança efetiva não ocorrerá somente no discurso e através da utilização de ferramentas, mas na transformação de comportamentos e relações.

Agrega-se a esta discussão a abordagem de Kamoche (1996) ao acrescentar a noção de competências de Recursos Humanos que emerge através da interação entre recursos e capacidades traduzindo-se na habilidade da empresa em gerar estoques de conhecimentos e aprendizado coletivo que permita fornecer produtos ou serviços essenciais através das pessoas. Isto somente é possível através da mudança de comportamento das pessoas envolvidas e do fortalecimento das relações estabelecidas entre as mesmas.

Diante do exposto, partilha-se do entendimento de que para introduzir e implementar práticas estratégicas de gestão de pessoas a organização deve adentrar em uma mudança de paradigma, com uma postura mais participativa, pró-ativa e comprometida com os objetivos pessoais e organizacionais. Sob esta 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 1.

Práticas do RH	Operacional	Estratégico
<b>Recrutamento e Seleção</b>	Práticas tradicionais como: análise de currículo e entrevista individual.  “Colocar a pessoa certa no lugar certo” Profissionais estritamente técnicos Exigência especialização rígida	Novos contornos, novos instrumentos, novas técnicas estão sendo utilizados como: dinâmicas de grupo, entrevistas coletivas, etc. “Colocar a pessoa certa para a empresa certa”  Novo tipo de trabalhador voltado à transformação com capacidade de aprendizado, de comunicação e trabalho em equipe.
<b>Treinamento &amp; Desenvolvimento</b>	T&D com foco no cargo; Treinamentos presenciais;	Treinamentos comportamentais; Universidade Corporativa; <i>E-learning</i>
<b>Avaliação de Desempenho</b>	Utilização de formulários padrão, métodos tradicionais de avaliação.	Avaliação 360° e a valorização da pessoa em si.
<b>Plano de Carreiras</b>	Verticalizada, hierarquizada	Em Y, possibilitando maior mobilidade às pessoas. Desenho de planos de carreira com valorização à qualificação profissional
<b>Remuneração</b>	Funcional, com base no cargo que a pessoa exerce.	Por Habilidades e Competências, com foco na pessoa que ocupa determinado cargo.
<b>Benefícios Sociais</b>	Padronizados	Flexíveis

**Quadro 01. Comparação das práticas do RH operacional com as do Estratégico**

Fonte: Elaborado com base em Marras (2003); Ulrich (2000); Motta (1998); Boog (1999), Nogueira *et al.* (1999).

Segundo Marras (2003), quando práticas estratégicas de gestão de pessoas são adotadas, indubitavelmente, se está agregando valor aos resultados da organização por meio de políticas que efetivamente se traduzem em maior produtividade e qualidade graças a uma abordagem holística de gerenciamento e liderança. Essas políticas, de acordo com Aramburú (2007) estão ligadas aos acontecimentos externos, como a ação do Estado, movimentos sociais, sindicais e ação do mercado, que refletem na dinâmica interna da organização, através da evolução tecnológica e da mudança no perfil dos trabalhadores. Essa mudança no perfil dos trabalhadores deve ser acompanhada pelos gestores de RH de maneira relevante, visto que o fator humano tem se tornado cada vez mais uma característica definidora de vantagem competitiva para as organizações (DIAS, LOPES e DALLA, 2007).

Frente a esta valorização máxima que deve ser dada aos funcionários, Marras (2003) destaca que nunca foi tão importante e necessário investir na gestão dos recursos humanos de forma estratégica, visto que ela contribui à sobrevivência da empresa em época de mercados altamente turbulentos, globalizados e competitivos, como a que se vive atualmente. Frente a

este cenário, cabe ressaltar a relevância da atuação da área e dos gestores de RH, que devem assumir diferentes papéis a fim de contribuir para o êxito da organização.

### 3. Os Papéis exercidos pela Área de RH no Contexto Organizacional

A pressão pela velocidade e inovação, e competição crescente na busca por trabalhadores talentosos são algumas das responsabilidades que os gestores de RH estão exercendo, além de incentivar os colaboradores a alinharem-se às estratégias da empresa, motivar e retê-los, para obter êxito (ZIVNUSKA, KETCHEN e SNOW, 2001). Estas novas exigências são reflexos das mudanças ocorridas do RH operacional para o estratégico. Corroborando, Marras (2003) destaca que o novo gestor de RH, em nível estratégico, nada tem a ver com a figura do gestor tradicional, ele deve, agora, ser legitimado pela sua postura pessoal, pelo seu sistema de valores e pela credibilidade técnica.

Ainda, segundo Ulrich (1998), para criar valor e obter resultados, os novos profissionais de RH precisam começar não pelo foco nas atividades, mas pela definição das metas, as quais garantem os resultados de seu trabalho, a partir das quais pode-se estipular os papéis e ações de parceiros de trabalho. Ademais, os próprios gestores devem assumir novos papéis, como os representados pelas metáforas de *parceiro estratégico*, *especialista administrativo*, *defensor dos funcionários* e *agente da mudança* (ULRICH, 1998), cada um com uma função e atividade dentro da empresa, visando atingir um resultado específico. Porém, um gestor não necessariamente desempenha um único papel, visto que estes são múltiplos e não singulares, ao atuarem na obtenção da multiplicidade dos resultados da organização. Estes papéis exercidos pelos profissionais de RH e sua relação com as funções, atividades e resultados da organização são dispostos no Quadro 2.

Metáfora	Papel/Função	Resultado	Atividade
Parceiro Estratégico	Administração de estratégias de RH	Execução da estratégia	Ajuste das estratégias de RH à estratégia operacional: “Diagnóstico organizacional”
Especialista Administrativo	Administração da infra-estrutura da empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Reengenharia dos processos de organização: “Serviços em comum”
Defensor dos Funcionários	Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: “Prover recursos aos funcionários”
Agente da Mudança	Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Gerir a transformação e a mudança: “Assegurar capacidade para mudança”

Quadro 02. Definição dos papéis de RH, baseado em Ulrich (1998, p. 41)

Ao exercer a metáfora de *parceiro estratégico*, o profissional de RH ajuda a garantir o sucesso e a capacidade de atingir os objetivos da organização através da aplicação das estratégias definidas. De acordo com Ulrich (1998), quando o gestor contribui no processo de definição das estratégias, relacionando-as às práticas de RH, pode-se considerá-lo como um parceiro estratégico. Entretanto, Jamrog e Overholt (2004), colocam que, apesar da evolução da área de RH, seu papel enquanto parceiro na estratégia de negócios ainda esbarra na falta de medidas que mostrem o quanto ela está contribuindo na adição de valor ao negócio.

Outro papel destacado é o representado pela metáfora de *especialista administrativo*, o qual deve colaborar na criação de uma infra-estrutura mediante o constante exame e melhoria dos processos de RH. Para Ulrich (1998), o resultado da administração da infra-estrutura é a eficiência administrativa, a qual pode ser alcançada pelos gestores da área de duas formas distintas: a primeira busca garantir a eficiência dos processos de RH; e a segunda, visa aumentar a eficácia geral da organização, por meio dos executivos, através de contratações,

treinamento e premiação de gerentes que aumentam a produtividade e reduzam as perdas. O autor acrescenta que para alcançar a eficiência, os especialistas administrativos, os profissionais de RH, precisam empreender atividades que levem à reengenharia contínua dos processos de trabalho que administram (ULRICH, 1998). Para que tais fins sejam concretizados, Höpner *et. al.* (2008) afirmam que os profissionais de RH devam apresentar competências estratégicas e operacionais concomitantemente a um foco de longo e curto prazo, sendo suas atividades direcionadas tanto à administração de processos como à de pessoas. Assim, segundo eles, pode-se cultivar funcionários com o sentimento de economia no que diz respeito aos recursos despendidos em cada função, bem como a atenção para que o desperdício não chegue a se concretizar.

Como *defensor dos funcionários*, o gestor de RH atua junto no sentido de contribuir na solução de problemas e necessidades dos funcionários. Este papel conduz à necessidade de rever a natureza do trabalho nas organizações, estando diretamente relacionado à ação das empresas no mundo contemporâneo e o papel das pessoas (VERGARA, 1999). Ainda, considerando-se a importância do capital intelectual para as empresas, o desenvolvimento deste papel torna-se de extremamente necessário. Conforme expõe Ulrich (1998), as práticas de RH implementadas devem contribuir para que os funcionários realizem um bom trabalho através de suas competências.

Quando o profissional de RH atua de modo a criar uma organização renovada, exerce o papel relacionado à metáfora de *agente da mudança*, devendo desempenhar a capacidade de mudar, renovar, inovar e criar (ANTUNES, PICCININI e da SILVA, 2000). Conforme destacam Höpner *et. al.* (2008), incitar atitudes relativas às mudanças da organização e decidir o que e como será transformado, são alguns aspectos que a área de RH necessita participar de forma pró-ativa, de modo a gerar mudanças eficientes na organização. Ao realizarem isso, os gestores da área atuam em parceria com a empresa, contribuindo para que os funcionários se adaptem a uma nova cultura organizacional (ULRICH, 1998). Sobre as ações, os agentes de mudanças devem identificar e estruturar problemas, construir relações de confiança, solucionar problemas e criar planos de ação.

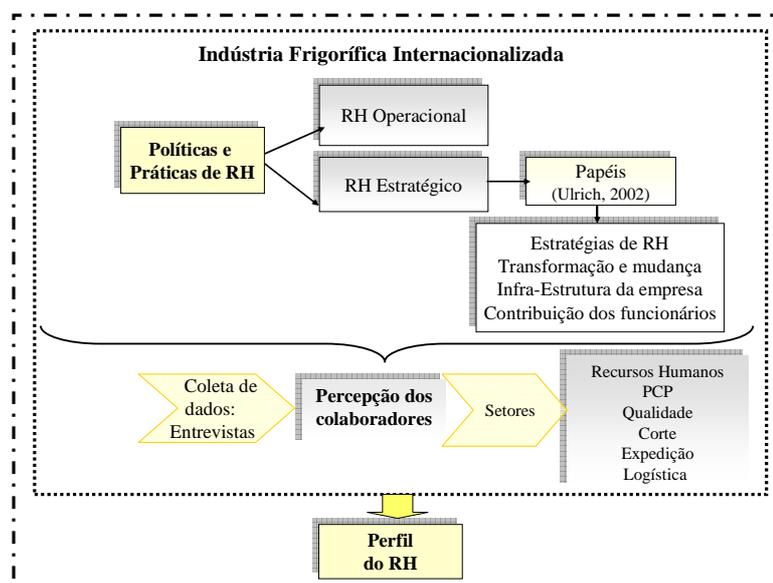
Tendo em vista que o desenvolvimento do RH baseia-se na crença de que as organizações dependem das habilidades humanas a fim de estabelecer e atingir os objetivos profissionais, esta área torna-se a principal apoiadora dos indivíduos, processos de trabalho e integridade organizacional (HASSAN, 2007). Considerando a atuação do profissional de RH, Ulrich (1998) destaca que este deve exercer os papéis na sua multiplicidade, e não de maneira isolada, especificando, para a empresa, os resultados provenientes da atuação em cada papel.

#### **4. Método e Procedimentos**

Este estudo utiliza como estratégia metodológica a pesquisa descritiva, através da abordagem qualitativa, com a intenção de *traçar o perfil do RH de uma empresa internacionalizada através da percepção de seus colaboradores*. 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, adequada ao tipo de resultado que se busca obter.

Em relação ao método, classifica-se como um estudo de caso, pois este 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 (YIN, 2006). 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 focal deve-se à sua importância como maior exportadora da região, conforme dados do Departamento de Planejamento e Desenvolvimento de Comércio Exterior (DEPLA, 2007). 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, refletindo diretamente na atuação da área de Recursos Humanos, o que exigiu mudanças no recrutamento, seleção e treinamento dos colaboradores para atender a estas exigências. Neste contexto, torna-se ainda mais relevante identificar a percepção dos colaboradores quanto às políticas e práticas, bem como o papel da área e de seus gestores, visando traçar o perfil da área de Recursos Humanos da empresa focal. Assim, para melhor compreensão, a Figura 01 apresenta uma síntese do modelo de pesquisa realizado neste estudo.



**Figura: 01 Desenho de pesquisa**

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação aos indivíduos entrevistados, foram selecionados colaboradores de setores distintos, tanto administrativo quanto produtivo, com a intenção de obter uma visão global e aprofundada de todas as áreas. Desta forma, foram realizadas seis entrevistas semi-estruturadas com representantes da área de Recursos Humanos, Planejamento e Controle de Produção (PCP), Qualidade, Sala de Corte, Expedição e Logística. Visando manter o sigilo acerca da identificação dos entrevistados, estes serão denominados de Colaborador G, H, I, J, K e L. O perfil dos entrevistados apresenta as seguintes características: a maioria é do sexo masculino; a faixa etária varia de 26 a 44 anos; e quanto ao nível de escolaridade, três entrevistados possuem curso superior completo; um possui curso superior incompleto e dois possuem ensino fundamental completo. No que se refere ao tempo de empresa, apenas um entrevistado possui mais de 10 anos de empresa e os outros cinco participantes da pesquisa possuem de um a seis anos de empresa.

A coleta de dados utilizada neste estudo foi efetuada através de dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos através das entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os colaboradores, desenvolvidas com base na literatura acerca das políticas e práticas de RH e no modelo de papéis do RH de Ulrich (1998). Os dados secundários foram obtidos pela análise documental, como manuais, estatutos, histórico da empresa e *site* na internet.

As entrevistas individuais em profundidade foram gravadas e transcritas, com permissão dos entrevistados. Após estes procedimentos, realizou-se o tratamento e interpretação dos dados qualitativos, através da análise de conteúdo, que segundo Bardin (1979), abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo evidente da comunicação, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem das mensagens.

## 5. Resultados

Após uma breve descrição da empresa focal e da reestruturação da área de Recursos Humanos, são apresentados os resultados da presente pesquisa. Desta forma, com base no referencial teórico e nas entrevistas com os gestores construiu-se as seguintes categorias de análise: apresentação da organização e reestruturação do RH; Políticas e práticas de RH de uma empresa internacionalizada; Papel exercido pelo RH na visão dos colaboradores e; Perfil do RH de uma Empresa Internacionalizada: Dificuldades e Desafios.

### 5.1 Apresentação da Organização e reestruturação do RH

A organização, objeto deste estudo é uma indústria frigorífica localizada na região central do RS, atuando como empresa exportadora há aproximadamente cinco anos. Segundo análise documental, a empresa caracteriza-se por uma organização familiar que atua no ramo há mais de 35 anos, sendo que suas atividades abrangem o recebimento de matéria-prima, abate, linhas de desossa, embalagem, estocagem e transporte. A empresa está instalada em uma área total aproximada de 15.000 m<sup>2</sup>, dispendo inclusive de departamentos especializados pelo controle de qualidade do processo produtivo.

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 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, especificamente o setor de Recursos Humanos.

Historicamente a área de Recursos Humanos da empresa sempre foi ligada ao antigo modelo de departamento de pessoal, onde se tratavam de questões operacionais, como folha de pagamento, controle da jornada de trabalho e agendamento de férias. Este modelo perdurou por muitos anos, pois, como não havia nenhuma pressão externa para que essa forma de relação de trabalho mudasse, foram mantidas as suas antigas práticas, como pode ser percebido no depoimento do colaborador G, que atua na empresa há um ano:

O que aconteceu é que quando eu entrei aqui tinha um encarregado pela folha de pagamento, contratação, tudo. Não tinha avaliação de desempenho, plano de carreira. Agora que eu entrei que a gente começou a ver isso e trabalhar (Fala do colaborador G).

Recentemente, devido ao aumento das exportações e das exigências dos países internacionais quanto à qualificação da mão-de-obra, o frigorífico sentiu a necessidade de ampliar a área de RH, para que pudesse suprir o aumento da demanda, impulsionando as mudanças necessárias para garantir a qualidade do processo produtivo. Diante disso, a área foi dividida em Setor de Pessoal, responsável pela folha de pagamento e por processos burocráticos, envolvendo os processos legais de contratação, demissão e agendamento de férias; e Departamento de RH, com as atribuições de recrutamento, seleção, treinamentos, avaliação de desempenho e planejamento de ações conjuntas com os demais departamentos da

empresa. Assim, o Setor de Pessoal realiza as funções operacionais, não atuando diretamente com os colaboradores e com os demais departamentos da empresa, enquanto o Departamento de RH interage com os colaboradores e com as demais áreas, visando suprir as demandas da empresa.

## 5.2 Políticas e Práticas de RH: Compreendendo o RH de uma empresa internacionalizada

Diante do contexto de mudanças vivenciadas pela empresa focal, 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 frente aos objetivos da empresa e à qualidade do processo produtivo frente ao cenário internacional. 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, 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, identificou-se que as políticas e práticas de RH desenvolvidas pela empresa objeto do presente estudo demonstram-se contrárias aos pressupostos do RH estratégico. Conforme informações dos gestores e documentos analisados, estas políticas e práticas constituem-se em: recrutamento, seleção, treinamentos, avaliação de desempenho, políticas de remuneração, e segurança do trabalho, descritos no Quadro 03:

<b>Recrutamento</b>	Na maioria dos casos são realizados recrutamentos externos, através de anúncios em rádios e agências do Sistema Nacional de Emprego (SINE) da região.
<b>Seleção</b>	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 e entrevista individual. Para os cargos administrativos são realizadas ainda provas escritas.
<b>Treinamentos</b>	Para o setor administrativo são realizados treinamentos presenciais através de cursos externos e treinamentos à distância. Para o setor produtivo são realizados somente os treinamentos de prevenção de acidentes e segurança no trabalho.
<b>Avaliação de desempenho</b>	As avaliações de desempenho são baseadas em um formulário padrão, desenvolvido pelo RH da empresa, bem como avaliações informais realizadas pelos supervisores e gerentes de área. Estas avaliações são realizadas em períodos aleatórios.
<b>Políticas de remuneração</b>	Desenvolvidas a partir da avaliação de desempenho, principalmente pelas ponderações dos gestores, não havendo critérios ou políticas definidas para tais julgamentos.
<b>Segurança do Trabalho</b>	Treinamentos realizados através da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), visando conscientizar os colaboradores quanto a importância do uso de equipamentos de proteção individual.

**Quadro 03. Políticas e Práticas de RH desenvolvidas pela empresa focal**

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa

Estes resultados corroboram com as práticas do RH operacional apresentadas na seção 2, onde o recrutamento e seleção caracterizam-se por práticas tradicionais, treinamentos presenciais e avaliação de desempenho baseados em métodos como o uso do formulário padrão. Neste sentido, Joo e Mclean (2006) ressaltam que além de treinar habilidades básicas dos indivíduos, os profissionais do RH precisam prestar mais atenção aos programas de desenvolvimento dos colaboradores, como experiência no emprego e desenvolvimento de carreira, o que não foi evidenciado nas práticas de RH da empresa focal. Assim, as percepções dos entrevistados evidenciam que as políticas e práticas do RH da empresa estão voltadas para a ênfase operacional, não sendo mencionadas atuações do RH 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, visando adotar

práticas coerentes que se ajustem às necessidades de curto prazo da empresa. A ênfase atual da área de RH refere-se à contratação de mão-de-obra qualificada, visando atender de imediato às exigências internacionais. Além disso, convém ressaltar que a empresa possui alto índice de *turnover* em média dois anos, conforme informações do colaborador G, o que consequentemente exige maiores esforços do RH em relação à contratação de novos colaboradores e treinamentos.

Desta forma, a maioria das práticas estão voltadas às tarefas operacionais, como evidenciado através das falas dos colaboradores apresentadas no Quadro 04.

Colaborador	Percepção
Colaborador G	<i>“O acompanhamento funcional é uma das principais práticas do RH, pois gera um retorno satisfatório através da aproximação do funcionário com a empresa. Outro ponto importante é a seleção de funcionários que é realizada com etapas fundamentais bem característica de uma indústria frigorífica. (...) No entanto, a gente não está tendo tempo para pensar, quando a demanda é muito grande, a gente tem que fechar os olhos para as outras coisas, senão a gente não consegue dar conta”.</i>
Colaborador H	<i>“Até agora, é um trabalho de estruturação, não digo nem reestruturação, mas estruturação de políticas. Tipo na tentativa de implantar sistema de salários, de procedimentos, de recrutamento e seleção, o que numa empresa familiar é complicado, tendo em vista que muitas vezes as pessoas passam por cima de regras”.</i>
Colaborador I	<i>“Quanto às práticas, antes não existia a comemoração dos aniversários, por exemplo, e passou a ter, onde fazem alguma sobremesa diferente no almoço e há um cartaz com os nomes dos funcionários aniversariantes. Se tem mais alguma coisa que está sendo feita, não estamos sabendo (...) Nesta empresa o RH é pequeno, dada o tamanho dela, é complicado só para uma pessoa ter o controle de todo RH.”</i>
Colaborador J	<i>“Acho que a prática mais importante é a contratação de pessoas qualificadas, acertar a contratação de pessoas certas para o trabalho. A empresa até está buscando gente qualificada, só que esse tipo de pessoa não agüenta trabalhar aqui muito tempo, como está acontecendo.”</i>
Colaborador K	<i>“Eu acho que o que tem de melhor relacionado às práticas do RH é de integrar o funcionário com a empresa”</i>
Colaborador L	<i>“Não posso te falar das práticas porque no nosso caso (setor), se precisamos de alguma coisa, nós falamos direto com o chefe, no RH a gente nunca falou, quase nada passa pelo RH. Não consigo identificar nenhuma prática que venha interferir ou ajudar.”</i>

**Quadro 04. Percepção dos colaboradores em relação às políticas e práticas do RH da empresa**

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Além disso, conforme os depoimentos do colaborador I e L, percebe-se também que estes não estão informados sobre a atuação do RH em relação à suas práticas, sugerindo a compreensão de que estas não estão sendo disseminadas a todos os funcionários ou ainda, que não estão sendo vivenciadas no contexto do trabalho.

Assim, evidenciou-se que as políticas e práticas desenvolvidas pelo RH da empresa focalizam caracterizam-se como predominantemente operacionais. Resultados semelhantes foram encontrados por Coda, César e Garcia (2005), através de pesquisa realizada em empresas nacionais, que constataram 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.

### 5.3 Identificando os Papéis: Como os colaboradores vêem o RH?

Como afirmam Antunes, Piccini e Silva (2005), a incerteza dos tempos atuais impõe a necessidade de reformulação dos planos de gerenciamento das pessoas, sendo necessário que os profissionais de RH sejam estratégicos e operacionais ao mesmo tempo, focalizando o longo e o curto prazo (ULRICH, 1998).

No entanto, na empresa investigada, percebeu-se a predominância de papéis operacionais, o que pode ser revelado no depoimento do colaborador J:

O papel principal do RH é a contratação de novos funcionários, contratar pessoas para trabalhar. O papel do RH é muito importante, mas o que eu noto aqui é que o RH fica mais com as contratações. E isso já ocupa muito tempo” (Colaborador J).

O colaborador K complementa, afirmando que o RH da empresa está focado nas contratações, principalmente em função das exigências internacionais quanto à qualificação da mão-de-obra. Além disso, comenta que este é um processo lento, pois os colaboradores com maior escolaridade não demonstram interesse em permanecer na empresa: “*É exigência do mercado internacional (qualificação da mão-de-obra) para poder exportar, só que quem tem mais estudo, fica aqui por pouco tempo. Só fica aqui por mais tempo quem não tem outra opção mesmo*” (Colaborador K).

Percebeu-se também, através dos depoimentos de três colaboradores, opiniões divergentes quanto ao papel do RH de defensor dos funcionários, caracterizado pelo envolvimento da área de Recursos Humanos nos problemas e necessidades cotidianas de seus subordinados, conforme definição de Ulrich (1998). Para o colaborador G, pertencente ao setor de Recursos Humanos, o papel principal desenvolvido pelo RH constitui-se em:

Contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores através da capacitação e do incentivo. Se agregarmos valor às pessoas, estas se sentirão motivadas, valorizadas e, conseqüentemente, contribuirão de forma produtiva para o alcance dos objetivos estratégicos da organização (Colaborador G).

Por outro lado, o colaborador L e o colaborador I, pertencentes ao setor de Logística e Qualidade, revelam que:

Não se pode definir o papel do RH, porque tem certas coisas que a gente pediu e até agora não deu resultado nenhum. Cesta básica nós não temos ... não têm nada, só o salário do mês. Então eu não vejo nada (Colaborador L).

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 I).

Nesta perspectiva, o colaborador K, corroborando com esta visão, afirma ainda que em relação à área de RH “*falta um pouco de feedback, de pegar a equipe e dizer: ‘nosso objetivo é esse.’. Eu acho que isso aí está mudando um pouco, mas longe daquilo que a gente precisa...*”.

Desta forma, os resultados sinalizam que a área de RH da empresa focal necessita investir em práticas de valorização de seu quadro funcional. Esta perspectiva é um dos pressupostos defendidos por Tachizawa, Ferreira e Fontoura (2001) que defendem a importância de um relacionamento adequado da organização com seus subordinados, com práticas de relações trabalhistas justas e bem aceitas por seus colaboradores.

Convém ressaltar ainda, que devido a recente reestruturação do RH da empresa focal, alguns de seus colaboradores, e até mesmo membros da diretoria, podem ter dificuldade em descrever o papel desenvolvido por esta área na empresa, como demonstra o depoimento do colaborador H:

O papel do RH nessa empresa ao longo do tempo está se consolidando, antigamente não se dava importância para o trabalho do RH. O RH ainda está tentando se fortalecer aqui dentro, mostrando qual seu real objetivo. Muitos gerentes já sabem, mas a própria diretoria, os donos da empresa eles não tem essa visão, do que deve ser feito no RH, pra que serve (Colaborador H).

Desta forma, os resultados encontrados no estudo remetem à compreensão de que o papel exercido pelo RH concentra-se na infra-estrutura da empresa, que segundo Ulrich (1998) tem sido um papel tradicional de RH, conforme ilustrado na Figura 02.



**Figura 02: Papéis do RH na empresa focal**

Fonte: Elaborado a partir de Ulrich (1998)

Assim, o papel de especialista administrativo exige que os profissionais concebam e desenvolvam processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, promover e gerir o fluxo de funcionários da organização, como zeladores da infra-estrutura empresarial (ULRICH, 1998). Corroborando com esta visão Antunes, Piccinini e Silva (2005) afirmam que ao se abordar o papel de especialista administrativo pressupõe-se uma interface das políticas de RH com a filosofia empresarial e com os objetivos organizacionais.

Diante desta perspectiva, pode-se conjecturar que uma possível evidência da adoção do papel de especialista administrativo na empresa focal refere-se às necessidades constantes de contratação de mão-de-obra qualificada, devido ao alto índice de *turnover* e o atendimento das demandas externas.

#### 5.4 Traçando o perfil do RH de uma Empresa Internacionalizada: Dificuldades e Desafios

Através da análise das políticas e práticas implementadas e da definição do papel exercido pela área de Recursos Humanos, pode-se traçar o perfil do RH da empresa focal. Concomitantemente, deve-se considerar neste cenário, que as dificuldades e desafios enfrentados pela organização interferem também na aceção de suas características.

Desta forma, inicialmente ressalta-se que além das exigências externas, a organização vem sofrendo dificuldades em relação ao desempenho de suas funções, devido ao apoio restrito da alta administração, como relatam os colaboradores H e G.

a diretoria ainda está voltada apenas para produção em si, não valorizando muito a área de RH e se tenta dar mais valor lá (setor produtivo). 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 H).

É uma empresa grande, enorme, tem diversos funcionários e setores, mas muitas atitudes são amadoras, com pouca profissionalização. Quando a gente quer fazer um processo profissional, não consegue (Colaborador G).

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

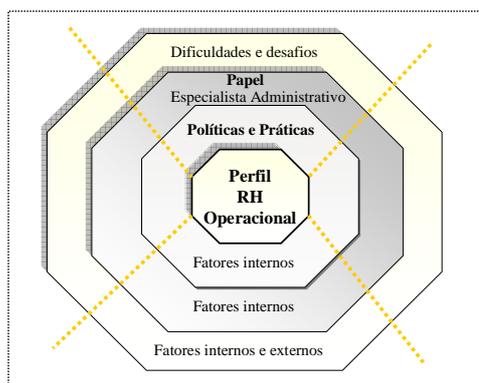
Outro aspecto que merece destaque refere-se aos desafios encontrados pela área em relação à contratação de funcionários com maior qualificação, como reforçaram três

colaboradores. Na opinião do colaborador K, a maior dificuldade enfrentada pelo RH é a contratação de pessoas qualificadas para este setor específico. Complementarmente, o colaborador I menciona que pessoas com maior grau de instrução não aspiram trabalhar no setor produtivo de uma indústria frigorífica, sendo esta a maior barreira encontrada no recrutamento e seleção de novos membros. Porém, se não forem cumpridas as exigências na contratação de funcionários com maior escolaridade, ou ainda incentivar que os funcionários busquem maior qualificação, a empresa terá dificuldades em exportar, como reforça o colaborador J.

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 deste cenário, cabe ao setor de Recursos Humanos estruturar políticas e práticas que visem suprir tais necessidades. Como menciona o colaborador K, para que a empresa consiga atingir tais objetivos, os treinamentos devem proporcionar ambientes que estimulem a aprendizagem dos colaboradores, conforme relatado em seu depoimento ao mencionar que: *“para que o pessoal possa permanecer aqui, tem que ter mais treinamento. Porque aí a pessoa sente que a empresa se preocupa com ela”*.

Com base no exposto, vale ressaltar que através da percepção dos colaboradores, os resultados encontrados no estudo remetem a compreensão de que o perfil predominante do RH da empresa focal caracteriza-se como operacional, exercendo o papel de especialista administrativo, conforme exposto na seção anterior. Estabelecendo-se uma relação com o estudo de Lacombe e Tonelli (2000), realizado no setor de RH de empresas brasileiras, verificou-se que o perfil predominante da gestão de pessoas centra-se em políticas e práticas operacionais, corroborando com os resultados encontrados neste estudo.

Em suma, percebe-se que a área e os gestores vêm enfrentando grandes dificuldades para desempenhar um papel ativo no desenvolvimento das estratégias da empresa, o que impede a atuação como parceiro estratégico ou agente de mudanças, conforme definido por Ulrich (1998). Entre estes desafios destacam-se às dificuldades internas, como o apoio da alta administração e a implementação de políticas estratégicas que garantam o maior engajamento de seus colaboradores com os objetivos da organização; tal qual os fatores externos, como as barreiras enfrentadas no recrutamento e seleção de candidatos qualificados, visando atender às exigências internacionais. A Figura 03 simplifica e ilustra estas constatações.



**Figura 03: Perfil do RH na empresa focal**

Fonte: Elaborado pelos autores com base os dados da pesquisa

Com base nos resultados discutidos até então, constata-se que, na empresa analisada, a participação da área de Gestão de Pessoas ainda não está sendo considerada vital na construção das estratégias organizacionais. 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.

## **6. Considerações Finais**

No contexto das empresas internacionalizadas, principalmente as indústrias frigoríficas nacionais, observa-se a necessidade de adaptação às exigências deste mercado altamente competitivo, visando atender aos rigorosos parâmetros de qualidade e segurança dos produtos comercializados. Estas exigências ocasionaram mudanças políticas, tecnológicas, estruturais, o que refletiu diretamente na atuação da área de RH, visto que esta é a principal responsável pelo comprometimento do capital intelectual com as estratégias da empresa. Desta forma, o referido estudo investigou uma indústria frigorífica exportadora como foco para a análise do perfil do RH através da percepção dos seus colaboradores.

Inicialmente, uma primeira constatação relevante refere-se às transformações ocorridas recentemente nesta organização, dentre elas a reestruturação do RH, que deixou de ser um departamento burocratizado para exercer atividades diretamente relacionadas à gestão de pessoas. Tal fator contribuiu na escolha desta empresa como objeto deste estudo. Assim, no contexto desta organização, buscou-se investigar aspectos relativos às políticas e práticas e o papel dos gestores e da área de RH. Ainda, procurou-se elencar as principais dificuldades e desafios por ela enfrentados, com o intuito de traçar o perfil.

As constatações referentes às políticas e práticas observadas permitiram a conclusão de que as mesmas são predominantemente operacionais, contrastando com a abordagem teórica, que reflete a tendência de implementações estratégicas a partir da década de 90 (MARRAS, 2003). Este resultado tem como base a percepção, quase que unânime, dos colaboradores entrevistados, como percebido no Quadro 04. Salienta-se que práticas adotadas como recrutamento externo e políticas de remuneração baseadas em critérios subjetivos reforçam estes achados.

A análise dos resultados revelou também que o papel de especialista administrativo foi o mais saliente entre os investigados. Tal diagnóstico possui relação com as políticas e práticas de recrutamento, seleção, treinamentos, avaliação e segurança do trabalho, citadas pelos entrevistados e destacadas na Figura 02. Ademais, o fato dos resultados revelarem a necessidade de investimentos na valorização do quadro funcional da empresa focal investigada contribui para que este papel torne-se proeminente. Assim, de um modo geral, observou-se que o perfil predominante do RH da empresa focal caracteriza-se como operacional, exercendo o papel de especialista administrativo.

Com vista neste resultado, infere-se que está havendo grandes dificuldades na participação do RH junto ao planejamento e a tomada de decisões estratégicas. Além disso, dificuldades internas, como o apoio da alta administração e a implementação de políticas estratégicas em prol do desenvolvimento dos colaboradores; e externas, como o recrutamento e seleção de candidatos qualificados, foram também evidenciados no presente estudo.

Destacam-se, ainda, alguns fatores limitantes a este estudo, 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 expresso com exata fidedignidade a percepção dos colaboradores, impossibilitando generalizar as considerações.

Outro aspecto a salientar 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 confrontar os resultados aqui encontrados; podendo estar aliado a uma abordagem quantitativa a fim de permitir inferência estatística à população investigada.

## Referências

- AGUZZOLI, R. L.; ANTUNES, E. D. D. Multinacionais Brasileiras no Exterior: o Estágio da Internacionalização influencia a Gestão de Pessoas? In: **Anais do XXXII ENANAPAD - Encontro Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração**, Rio de Janeiro, 2008.
- ALBUQUERQUE, L.G. **O Papel Estratégico de Recursos Humanos**. 260 f. (Tese de Doutorado). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.
- ANTUNES, E. D. D., PICCININI, V. C., da SILVA, L. V. Os Novos e Múltiplos Papéis dos Gestores de RH: o Caso de uma Empresa Calçadista do Estado do Rio Grande do Sul Analisado à Luz do Modelo de Ulrich. **READ - Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, 2005.
- ARAMBURÚ, J. V. A Gestão de Pessoas de Organizações Certificadas Socialmente no Sul do País e a Relação com a Dimensão Social: Rumo à Inclusão Social. In: **Anais do I EnGPR - Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Rio de Janeiro, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- 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: **Anais do I EnGPR - Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Rio de Janeiro, 2007.
- BOOG, Gustavo. **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. **Anais do XXIX ENANAPAD – Encontro Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração**, Brasília, 2005.
- CALÁBRIA, A. S.; PEREIRA, L.H. Estudo de Estratégias Mercadológicas Internacionais: O Caso da Cadeia Agro-exportadora da carne bovina. In: **Anais do XXXII ENANAPAD - Encontro Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração**, Rio de Janeiro, 2008.
- CAVALCANTE, A. B. **Gestão de Pessoas e Comprometimento no Varejo**: Um estudo de caso na Nexcom. 212 f. (Dissertação de Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.
- 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: **Anais do XXXI ENANAPAD – Encontro Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração**, Rio de Janeiro, 2007.
- CODA, R.; CÉSAR, A.; GARCIA, M. Um Novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. In: **Anais do XXIX ENANPAD**, Encontro Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração, Brasília, 2005.
- COSTAS JÚNIOR, A. G. da, TURRIONI, J. B. **Uma análise da gestão da qualidade total em uma instituição de serviços de saúde**. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto, 2003.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- 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.portaldoexportador.gov.br>>. Acesso em: 28 set. 2008.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DIAS, C. G.; LOPES, F. T.; DALLA, W. D. Evolução dos Recursos Humanos nas Empresas? Da Retórica às Práticas Antigas com Novas Roupagens. In: **Anais do XXXI ENANAPAD – Encontro Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração**, Rio de Janeiro, 2007.

- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual histórico dos modelos de gestão de pessoas**. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- HASSAN, A. Human resource development and organizational values. **Journal of European Industrial Training**, v. 31, n.6, p. 435-448, 2007.
- HILTROP, J-M. A Framework for Diagnosing Human Resource Management Practices. **European Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 243-254, 1996.
- HÖPNER, A. Recursos Humanos Estratégico: Atuação e Papéis sob a Ótica de Profissionais de RH e Gestores de Outras Áreas. **Anais do XXXII ENANPAD** – Encontro Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2008.
- ICHNIEWSKI *et. al.*, 1996) What works at work: overview and assessment. **Industrial relations**, v. 35, n. 3, p. 299-233, jul, 1996.
- JAMROG, J. J.; OVERHOLT, M. H. Building a strategic HR function: Continuing the evolution. **Human Resource Planning**, v. 27, n. 1, p. 51-62, 2004.
- 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. Jun, 2006.
- KAMOCHÉ, K. Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability view of the Firm. **Journal of Management Studies**. V.33, n.2. Mar, 1996.
- LACOMBE, B., TONELLI, M. 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. **In: Anais do XXIV ENANPAD** - Encontro Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração, Florianópolis, 2000.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 7. ed. São Paulo: Futura, 2003.
- MORGAN, G., SMIRICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v.5, n.4, 1980.
- MOTTA, Paulo R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.
- NOGUEIRA, A. H.; BARRETO, A. P. B.; MACIEL, C. E.C.; ROSINHA, R. O.; 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.
- 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, p. 7-18, 1999.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FONTOURA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.
- VERGARA, S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- ZIVNUSKA, S.; KETCHEN, D. J.; SNOW, C. C. Implications of the converging economy for human resource management. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 20, 371-405, 2001.