

Área Temática: Gestão de Pessoas

Implicações das Estratégias Organizacionais Genéricas para as Estratégias de Gestão de Pessoas

AUTORES

LEILIANNE MICHELLE TRINDADE DA SILVA

Universidade de São Paulo

leilianne_mts@hotmail.com

LINDOLFO GALVÃO DE ALBUQUERQUE

Universidade de São Paulo

lgdalbuq@usp.br

ADALBERTO A. FISCHMANN

Universidade de São Paulo

aafischm@usp.br

Resumo

O objetivo deste trabalho é analisar as implicações das estratégias organizacionais genéricas para as estratégias de gestão de pessoas. Para tanto, foram discutidas as proposições de alguns trabalhos teóricos e empíricos já realizados que associam os dois temas e foi feita uma tentativa de relacionar dois modelos mais amplos e recentes. Este estudo se caracteriza como um ensaio teórico, elaborado a partir da seleção de diversos trabalhos nacionais e internacionais em ferramentas de busca de artigos acadêmicos. A análise das associações entre os modelos foi feita de forma qualitativa, apenas com base nas descrições teóricas encontradas na literatura, tentando localizar pontos congruentes entre os tipos apresentados pelos dois modelos. Foram realizadas diversas combinações entre o conjunto das treze estratégias organizacionais de Zaccarelli e Fischmann (1994) e das quatro estratégias de gestão de pessoas do Modelo de Valores Competitivos (PANAYOTOPOULOU; BOURANTAS; PAPALEXANDRIS, 2003), a partir da análise das características principais apresentadas por cada uma delas, chegando-se a um cruzamento coerente e satisfatório. Porém, vale ressaltar que o modelo proposto considera certa flexibilidade, pois algumas estratégias organizacionais podem se adaptar a diferentes modelos de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Estratégias Genéricas. Estratégias de Gestão de Pessoas. Alinhamento Estratégico.

Abstract

The objective of this study is to analyze the implications of the generic organizational strategies for the human resource strategies. Thus, the propositions of some theoretical and empirical studies already done linking the two issues were discussed and an attempt to relate two broader and recent models. This is a theoretical study, developed from the selection of different national and international papers in search engines for scholarly articles. The analysis of associations between models was made in quality way, only based on theoretical descriptions found in the literature, trying to find matching points between the types presented by two models. It was performed various combinations between all of the thirteen

organizational strategies by Zaccarelli and Fischmann (1994) and the four human resource strategies by the Competing Values Model (PANAYOTOPOULOU; BOURANTAS; PAPALEXANDRIS, 2003). From the analysis of the main characteristics presented by each model, came to a consistent and satisfactory intersection. However, it emphasized that the proposed model considers some flexibility, because some organizational strategies can adapt to different human resource models.

Key-words: Organizational Strategies. Human Resource Strategies. Strategic Alignment.

1 Introdução

O termo estratégias genéricas (EGs) se popularizou na década de 1980, com o trabalho de Porter (1986; 1989). A partir daí e com o advento da gestão estratégica de pessoas, multiplicaram-se os estudos que trabalham o alinhamento entre as estratégias organizacionais e as políticas e práticas de gestão de pessoas.

Diversos pesquisadores têm examinado relações entre escolhas de posicionamento de mercado e sistemas de gestão de pessoas (COOKE, 2007). Vários deles têm trabalhado com o modelo de Miles e Snow (1984) (RODRÍGUEZ; VENTURA, 2003; AKINGBOLA, 2006; BIRD; BEECHLER, 1995) e com o de Porter (1986) (SCHULER; JACKSON, 1999; ARTHUR, 1992; PANAYOTOPOULOU; BOURANTAS; PAPALEXANDRIS, 2003), o que acaba tornando os resultados encontrados um tanto repetitivos.

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é analisar as implicações das estratégias organizacionais genéricas para as estratégias de gestão de pessoas. Para tanto, serão discutidas as proposições de alguns trabalhos teóricos e empíricos já realizados que associam os dois temas e faz-se uma tentativa de relacionar o modelo de estratégias genéricas de Zaccarelli e Fischmann (1994) às estratégias de gestão de pessoas baseadas no modelo de valores competitivos (PANAYOTOPOULOU; BOURANTAS; PAPALEXANDRIS, 2003). A escolha desses dois modelos se deu em função de eles serem mais amplos e mais recentes, tendo sido menos explorados. Assim, acredita-se realizar uma contribuição inédita para o tema, que poderá frutificar em trabalhos futuros.

Este estudo se caracteriza como um ensaio teórico, elaborado a partir da seleção de diversos trabalhos nacionais e internacionais em ferramentas de busca de artigos acadêmicos. Em relação às publicações nacionais, a pesquisa foi feita nos sites de quatro revistas bem conceituadas na área de Administração pelo Qualis da CAPES: Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) e Revista Eletrônica de Administração (REAd). Em relação às publicações internacionais, a pesquisa foi feita no *ISI – Web of Science*, um mecanismo de busca de artigos em periódicos internacionais disponível no portal da CAPES. As palavras-chave utilizadas na busca foram: estratégias genéricas, estratégias de gestão de pessoas e gestão estratégica de pessoas. Além disso, também se recorreu a livros clássicos frequentemente citados na literatura sobre o assunto.

Em relação à estrutura deste artigo, inicialmente são descritas as estratégias organizacionais genéricas mais famosas e o modelo a ser utilizado na análise posterior. Em seguida, são apresentadas algumas tipologias de estratégias de gestão de pessoas, inclusive a que será aplicada na análise final do trabalho. Na sequência, são discutidos os resultados de alguns estudos que relacionam as estratégias genéricas às estratégias de gestão de pessoas, prosseguindo com o cruzamento entre as EGs de Zaccarelli e Fischmann e o modelo de valores competitivos. Por fim, são tecidas algumas considerações sobre o artigo e sobre futuras pesquisas.

2 As Estratégias Organizacionais Genéricas

Ansoff (1977) é considerado o precursor das estratégias genéricas. Ao formular o vetor de crescimento das empresas, que analisa a direção que a organização está adotando em relação aos seus produtos e mercados atuais, ele desenvolveu quatro possibilidades de estratégias. Quando a empresa decide manter seu produto atual nos mercados já explorados, buscando o crescimento por meio do aumento de sua participação, têm-se a estratégia de penetração de mercado. Quando a empresa cria novos produtos para substituir ou complementar os já existentes nos mercados atuais, trata-se da estratégia de desenvolvimento de produtos. Ao buscar novos mercados para os seus produtos atuais, a empresa adota a

estratégia de desenvolvimento de mercados. A última estratégia é a de diversificação, que implica no lançamento de novos produtos em novos mercados.

Um ano depois, em seus estudos, Miles e Snow (1978) chegaram a quatro tipos básicos de comportamento estratégico: defensor, prospector, analítico e reativo. A estratégia defensiva se concentra no domínio de uma estreita linha de produtos, a qual é defendida fortemente pela atenção destinada à melhoria da eficiência de suas operações. Suas características incluem uma linha de produtos limitada, tecnologia intensiva e única, estrutura funcional e habilidades em eficiência de produção, engenharia de processo e controle de custos. A estratégia prospectora busca continuamente por novas oportunidades de produtos e mercados, inovando regularmente e ampliando seu domínio. Suas características incluem uma diversa linha de produtos, tecnologias múltiplas, estrutura dividida geograficamente ou por produto e habilidades em pesquisa e desenvolvimento de produtos, pesquisa de mercado e engenharia de produção. A estratégia analítica opera em dois tipos de domínio de produto-mercado: um relativamente estável e outro em mudança. Seria um modelo híbrido da defensiva e da prospectora, em que se busca a eficiência nas áreas estáveis e a adoção de idéias promissoras nas áreas de inovação. Suas características incluem uma linha básica de produtos limitada, busca por um número reduzido de oportunidades de produto e/ou mercado, tecnologias com eficiência em custos para produtos estáveis e projetos de tecnologias para novos produtos, estrutura mista e habilidades em eficiência de produção, engenharia de processo e marketing. Já a estratégia reativa, na verdade, seria caracterizada pela falta de uma estratégia consistente. Os gestores organizacionais freqüentemente percebem a ocorrência de mudanças e incertezas no ambiente organizacional, mas são incapazes de responder de forma efetiva. Assim, essas organizações raramente mudam, exceto quando são forçadas por pressões ambientais.

O termo estratégias genéricas se popularizou na década de 1980, com o trabalho de Porter (1986; 1989). Ele defende que as empresas devem buscar um posicionamento competitivo lucrativo e sustentável para se defender contra as forças que determinam a concorrência no mercado. Para ele, existiriam três formas de se posicionar: através da estratégia de liderança no custo, da estratégia de diferenciação ou da estratégia de enfoque.

Na estratégia de liderança no custo, a empresa tem a intenção de se tornar o produtor de mais baixo custo em uma determinada indústria. As fontes de vantagens de custo podem vir de economias de escala, curva da experiência, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas, entre outras. Na estratégia de diferenciação, a empresa visa diferenciar o seu produto, buscando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. As possíveis dimensões para a busca da diferenciação são: tecnologia, sistema de entrega, serviços sob encomenda, rede de fornecedores e outras peculiaridades. Já a estratégia de enfoque pressupõe focar determinado segmento-alvo, seja com a intenção de satisfazer melhor as necessidades do alvo (enfoque na diferenciação), seja com o intuito de oferecer custos mais baixos (enfoque no custo). Ela apresenta a possibilidade de atender um alvo estratégico estreito de forma mais efetiva ou eficiente que os concorrentes que competem de forma mais ampla. A empresa pode focar determinado grupo comprador, mercado geográfico ou segmento da linha de produtos.

Zaccarelli e Fischmann (1994) argumentam que a maior parte das estratégias genéricas já desenvolvidas se apresenta em números muito pequenos, normalmente limitados a três ou quatro estratégias, o que as leva a serem muito abrangentes. Partindo de uma ampla revisão da literatura e defendendo um elenco de estratégias suficientemente amplo para cobrir todas as possíveis situações práticas, eles identificaram uma lista de treze estratégias genéricas, as quais serão adotadas posteriormente neste trabalho para analisar as relações com as estratégias de gestão de pessoas.

A (1) estratégia de oportunidades é aquela em que a empresa explora as oportunidades que surgem em certos períodos, buscando conseguir o máximo de realização. Fora desses períodos, as operações se reduzem ao mínimo necessário. Assim, a empresa está sempre trabalhando para conseguir novas oportunidades e programando suas ações para aproveitá-las. A (2) estratégia de desinvestimento se refere ao encerramento das atividades da empresa, podendo ser parcial ou total. No desinvestimento parcial, a empresa pode estar se especializando em alguma atividade ou substituindo determinados produtos ou serviços. Já o desinvestimento total ocorre quando o ciclo de vida do negócio chega ao fim. Na (3) estratégia de intento, é estabelecido um intento estratégico para atuar como meta de longo prazo, desempenhando um papel motivador e catalisador das ações da empresa. Na (4) estratégia de adaptação, a empresa busca conseguir um equilíbrio mais confortável com o ambiente empresarial, realizando o seu monitoramento contínuo.

A (5) estratégia de diferenciação produto-mercado diz respeito à busca por um subcampo de competição fácil, onde a empresa se diferencie dos seus concorrentes em relação a um segmento de mercado, de produto ou de forma de atuação comercial. A (6) estratégia de diferenciação funcional é aquela em que a empresa visa se diferenciar dos concorrentes através de maior eficiência ou eficácia em suas operações internas. A (7) estratégia de inovação se refere ao lançamento de novos produtos ou serviços e a empresa atua qualitativamente para mudar o ambiente empresarial. Na (8) estratégia de evolução, a empresa sabe que ocorrerão mudanças ambientais e passa a monitorar seu ambiente e a desenvolver previsões de futuro. Na (9) estratégia de reação, a empresa decide agir em função dos movimentos dos competidores. Ela é bastante adotada por empresas líderes de mercado, que ocupam posições estáveis. Já na (10) estratégia de despistamento a empresa age silenciosamente, tentando despistar os concorrentes sobre o conhecimento de suas ações, para surpreendê-los.

As empresas que adotam a (11) estratégia de cooperação decidem ajudar outras organizações, visando um benefício futuro não mensurável, sendo ilustrada pelos *clusters* de negócios. Na (12) estratégia de agressão, a empresa busca o benefício próprio em detrimento de seus concorrentes, usando formas desleais para prejudicá-los. Por fim, na (13) estratégia de autoproteção, almeja-se a conquista de protetores externos para as empresas, a exemplo do governo.

3 As Estratégias Genéricas de Gestão de Pessoas

Albuquerque (1999), baseado no trabalho de Walton (1985), transformou-se num clássico da literatura brasileira sobre estratégias genéricas de gestão de pessoas. Ele explorou e aprimorou os conceitos das duas estratégias básicas de gestão de pessoas já desenvolvidas por Walton: a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento.

Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, como custo, como mais um fator de produção que, para desempenharem, devem ser mandados e controlados. Na estratégia de comprometimento, parte-se da consideração das pessoas como parceiros na produção, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais; baseia-se na crença de que conseguir o comprometimento dos empregados levará ao aumento do desempenho (ALBUQUERQUE, 1999, p. 220).

Assim, a estratégia de controle é caracterizada por uma estrutura altamente hierarquizada, com produção em massa, trabalho especializado, com baixo nível de exigência em qualificação e baixa participação dos empregados na tomada de decisões. Já a estratégia de comprometimento é caracterizada pela produção flexível, com a junção entre o fazer e o pensar, gerando trabalhos enriquecidos e desafiadores, alta exigência de qualificação, confiança mútua e alta participação dos empregados nas tomadas de decisões.

Para um melhor entendimento, será reproduzida no Quadro 1 parte de um quadro explicativo desenvolvido por Albuquerque (1999), destacando as diferenças existentes em relação às políticas de recursos humanos.

Políticas de Recursos Humanos	Estratégia de Controle	Estratégia de Comprometimento
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo
Política de contratação	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Política de treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa a preparar o empregado para as funções futuras
Política de carreiras	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Política salarial	Focada na estrutura de cargos, com algo grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Política de incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais

QUADRO 1 – Políticas de recursos humanos adotadas pelas estratégias genéricas.
 FONTE: ALBUQUERQUE, 1999, p. 225 (Adaptado).

De forma similar, Truss *et al.* (1997), baseados em outros autores, trabalharam essas estratégias como modelos *hard* e *soft*. O modelo *hard* é equivalente à estratégia de controle, baseado no modelo econômico do homem da teoria X de McGregor, evidenciando aspectos quantitativos, racionais, e enfatizando a idéia de recursos. Já o modelo *soft* está associado ao movimento das relações humanas, à utilização dos talentos individuais e à teoria Y de McGregor sobre a natureza dos indivíduos, o que equivaleria à estratégia de comprometimento, a qual é baseada em altos níveis de confiança. Em sua pesquisa empírica em organizações na Inglaterra, os autores concluíram que o modelo *soft* de comprometimento é predominante na retórica adotada pela empresas. Entretanto, a prática vivenciada pelos empregados está mais relacionada ao modelo *hard*, de controle estratégico.

Palthe e Kossek (2003) apresentam quatro estratégias de gestão de pessoas e também descrevem as subculturas e os modos de emprego (*employment modes*) necessários para converter tais estratégias em práticas de gestão de pessoas. A estratégia de “fazer” capital humano seria coerente com uma subcultura centrada no empregado e com o modo de emprego de desenvolvimento interno, resultando na prática de gestão de pessoas de treinamento e desenvolvimento. A estratégia de “comprar” capital humano, seria coerente com uma subcultura centrada na profissão e com o modo de emprego de aquisição de capital humano, que resultaria na prática de avaliações de desempenho. A estratégia de contratar capital humano seria coerente com uma subcultura centrada na tarefa e com o modo de emprego de contratação de capital humano, resultando na prática de recompensas e incentivos. Já a estratégia de parceria e colaboração seria coerente com uma subcultura centrada na inovação e com o modo de emprego de construção de alianças, resultando na prática de gestão de equipes. Os autores defendem que, por existirem diversas subculturas nas organizações, é possível usar diversas estratégias de gestão de pessoas e modos de emprego ao mesmo tempo. Os tipos de subculturas tratados pelo autor são baseados no trabalho de Hofstede *et al.* (1990) sobre culturas organizacionais.

Wang (2005) apresenta três estratégias complementares de gestão de pessoas: estratégia de pessoal, estratégia de sistema e estratégia organizacional. Ele advoga que estas estratégias podem fornecer suporte para o desenvolvimento de inovação tecnológica em organizações, caso sejam desenvolvidas de forma integrada e compatível com os objetivos organizacionais. A estratégia de pessoal enfatiza valores de alto desempenho dos empregados,

motivação intrínseca, trabalho em equipe, habilidades de liderança, além de competências trans-funcionais e trans-culturais. A estratégia de sistema objetiva desenvolver uma compatibilidade de estrutura ao longo dos níveis organizacionais. Isto pode implicar em redesenho de tarefas, reengenharia de negócios e outras mudanças estruturais. Já a estratégia organizacional enfatiza práticas que encorajam a responsabilidade das equipes, a melhoria da cultura organizacional e a construção de relações com os clientes através da participação e do empoderamento.

Com uma abordagem um pouco diferente, Khatri e Budhwar (2002), em pesquisa empírica desenvolvida em Cingapura, identificaram quatro formas de existência das estratégias de gestão de pessoas, analisando o seu nível de formalidade e de comunicação. A primeira forma corresponde às estratégias informais e não comunicadas, em que as atividades de gestão de pessoas são administradas pelos gerentes de linha e o departamento de RH (recursos humanos) meramente manipula diariamente o trabalho administrativo. Este tipo teria fracos ajustes vertical e horizontal. A segunda forma trata de estratégias informais e comunicadas, em que os gestores sabem implicitamente como administrar a função de RH, mas suas estratégias não estão bem documentadas em planos. Os programas e atividades de RH têm uma ligação de um único sentido com a estratégia de negócios. A terceira configuração traduz as estratégias formais e não comunicadas, as quais são bem documentadas, mas não são comunicadas aos gerentes de linha. Ela também possui uma ligação de um único sentido com a estratégia de negócios, pois ocorre um alinhamento no planejamento, mas o RH não chega a se constituir como um parceiro estratégico do negócio. O último formato corresponde às estratégias formais e comunicadas, fortemente conhecidas por todos os gestores e integradas a toda a estratégia organizacional. Os autores concluem que é essencial ter uma estratégia de gestão de pessoas explícita, ainda que informal, para habilitar a organização a tornar claras as suas iniciativas de gestão de pessoas.

Panayotopoulou, Bourantas e Papalexandris (2003) desenvolveram um novo modelo teórico de gestão de recursos humanos, baseado no Modelo de Valores Competitivos, elaborado por Quinn e Rohrbaugh (1981). Este modelo, já bastante utilizado no estudo de diversas questões organizacionais, tais como cultura e liderança, está fundamentado em quatro conjuntos de valores que competem entre si, compreendendo uma combinação de duas dimensões. Uma está baseada na estrutura organizacional, com possibilidade de ênfase em flexibilidade e dinamismo ou em estabilidade, ordem e controle. Há, portanto, um contínuo, que vai de versatilidade e flexibilidade organizacional, em um extremo, à durabilidade e uniformidade organizacional, em outro. A segunda dimensão está relacionada ao enfoque organizacional, diferenciando a ênfase na orientação para o ambiente interno, integração e unidade, da orientação para o ambiente externo, diferenciação e rivalidade. Neste caso, o contínuo vai de coesão e consonância organizacional à separação e independência (CAMERON; QUINN, 2006).

Panayotopoulou, Bourantas e Papalexandris (2003) justificam a escolha deste modelo – que será adotado neste trabalho para a realização da análise junto às estratégias genéricas de Zaccarelli e Fischmann – por ele refletir os dilemas que permeiam o sistema organizacional e por não enfatizar qualidades únicas de uma organização, mas sim agrupá-las em categorias amplas baseadas em características gerais compartilhadas por todos os sistemas organizacionais. Assim, eles chegaram a quatro modelos de gestão de pessoas, baseados na própria aplicação do modelo de valores competitivos à área de gestão de pessoas, descrita por Cameron e Quinn, conforme ilustra a Figura 1.

O modelo de relações humanas é caracterizado pela flexibilidade e foco interno. Ele enfatiza trabalho em equipe e comprometimento dos funcionários através do desenvolvimento de um forte sistema de valores que promove a identidade corporativa. O principal alvo é sustentar a alta moral, que é baseada em relações amigáveis e quase

familiares, além de apoiar os funcionários em questões profissionais e pessoais. As boas relações são um resultado da meritocracia, oportunidades iguais, participação e envolvimento. A motivação é baseada no empoderamento, desenvolvimento e comunicação e o sucesso é definido em termos da valorização das pessoas.

O modelo sistema aberto é caracterizado pela flexibilidade e foco externo. Ele estimula iniciativas inovadoras e o desenvolvimento de novos serviços para os funcionários. A cultura dominante fomenta a utilização das idéias dos funcionários, criatividade, empreendedorismo e a tomada de riscos e objetiva a criação de uma visão do futuro da organização. A principal responsabilidade do RH é acompanhar as mudanças ambientais, sendo capaz de se adaptar a elas através da melhoria contínua, aquisição de novos recursos e adoção de novos métodos e processos. O sucesso é definido em função da flexibilidade e adaptabilidade à mudança.

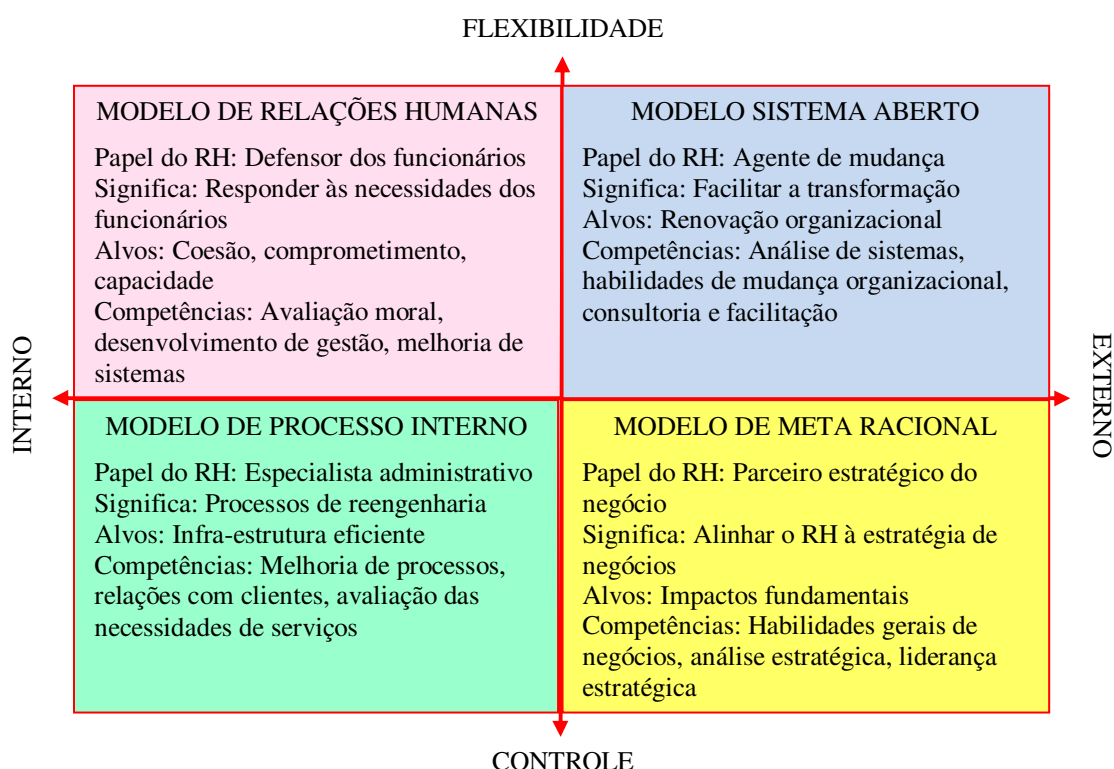


FIGURA 1 – Modelo de valores competitivos para gestão de pessoas
 FONTE: PANAYOTOPOULOU; BOURANTAS; PAPALEXANDRIS, 2003, p. 684.

O modelo de processo interno é caracterizado pelo controle e foco interno. Ele enfatiza o controle próximo dos funcionários, a padronização de procedimentos, a gestão da informação e a manutenção da estabilidade e da hierarquia. A melhoria de processos, regulamentos e análise do trabalho, através de métodos como a reengenharia facilitam o trabalho do RH. Previsibilidade e eficiência do processo são critérios de sucesso.

Já o modelo de meta racional é evidenciado pelo controle e foco externo. Sua característica básica é a orientação para resultados. Para tanto, o RH enfatiza planejamento, estabelecimento de objetivos, conquista de metas e alvos mensuráveis, medidas de produtividade e competitividade. Também se dá grande importância às relações entre a função de RH e seus *stakeholders* externos. Seu principal papel é ser um parceiro estratégico, através do alinhamento de suas políticas com a estratégia de negócios. Para tanto, utilizam-se ferramentas como o desenvolvimento de padrões de desempenho e a ligação entre avaliação e

recompensas. Rentabilidade, eficiência, produtividade, fama e competitividade são critérios de sucesso (PANAYOTOPOULOU; BOURANTAS; PAPALEXANDRIS, 2003).

4 Implicações das Estratégias Genéricas para a Gestão de Pessoas

Baseados no modelo de Porter, Schuler e Jackson (1999) relacionam as práticas de gestão de pessoas a três tipos de estratégias competitivas: inovação, melhoria da qualidade e redução de custos. Os autores também desenvolveram uma tipologia de práticas de gestão de pessoas que envolvem cinco dimensões: planejamento, quadro de funcionários, avaliação, compensação e treinamento e desenvolvimento. Para cada uma destas atividades, as organizações podem fazer escolhas em relação às suas práticas, ao longo de um contínuo de possibilidades de atuação, que seriam compatíveis com as estratégias competitivas adotadas.

Para eles, as estratégias de inovação exigem: alto grau de comportamento criativo, foco no longo prazo, um nível relativamente alto de comportamento interdependente e cooperativo, um grau moderado de preocupação com a qualidade e com a quantidade, um grau equilibrado de preocupação com processo e resultado e alta tolerância ao risco e à imprevisibilidade. Assim, as organizações que possuem estratégias de inovação estão propensas a apresentar as seguintes práticas de gestão de pessoas: empregos que requerem forte interação e coordenação entre grupos de indivíduos; avaliações de desempenho que tendem a refletir as realizações baseadas no grupo e mais no longo prazo; empregos que permitem aos empregados desenvolverem habilidades que podem ser usadas em outras posições na empresa; sistemas de recompensas que enfatizam equidade interna mais que externa; taxas de pagamento que tendem a ser baixas, mas que permitem os funcionários a serem acionistas e terem mais liberdade para escolher o mix de componentes que vão perfazer seu pacote de pagamentos; e ampla carreira para reforçar o desenvolvimento de uma vasta gama de habilidades. Essas práticas facilitam comportamento interdependente e cooperativo, que é orientado para o longo prazo e fomentam a troca de idéias e a tomada de risco.

O perfil de comportamento exigido pelas estratégias de melhoria da qualidade envolve: comportamentos relativamente repetitivos e previsíveis, um foco mais para o longo prazo ou intermediário, uma dose modesta de comportamento interdependente e cooperativo, alta preocupação com a qualidade, preocupação moderada com a quantidade de resultados, alta preocupação com o processo, baixa aceitação de risco e comprometimento com as metas da organização. Desse modo, é provável a adoção das seguintes práticas de gestão de pessoas: descrições de cargo relativamente fixas e explícitas; altos níveis de participação dos funcionários em decisões relevantes sobre condições de trabalho e sobre o próprio emprego; um mix de critérios grupais e individuais para avaliação de desempenho, que é prioritariamente voltado para o curto prazo e orientada para resultados; tratamento relativamente igualitário de funcionários e algumas garantias de segurança do emprego; e treinamento de desenvolvimento de funcionários contínuo e extensivo. Estas práticas ajudam a assegurar um comportamento altamente confiável dos indivíduos, que podem se identificar com as metas da organização e, quando necessário, serem flexíveis e adaptáveis a novas atribuições de emprego e mudanças tecnológicas.

As regras de comportamento das estratégias de redução de custos englobam: comportamentos relativamente repetitivos e previsíveis, um pouco de foco no curto prazo, atividades primariamente individuais ou autônomas, preocupação moderada com a qualidade, alta preocupação com o volume de produção, preocupação primária com resultados, atividades de baixo risco e um grau relativamente alto de conforto com a estabilidade. As práticas de gestão de pessoas relacionadas incluem: descrições de cargo relativamente estáveis e explícitas, que permitem pouco espaço para ambigüidades; desenho de cargos e de carreiras restritos, que encorajam especialização e eficiência; avaliação de desempenho orientada para o resultado e para o curto prazo; monitoramento dos níveis de pagamento do mercado para

usar nas tomadas de decisões de compensação; e níveis mínimos de treinamento e desenvolvimento de empregados. Estas práticas maximizam a eficiência por proporcionarem recursos para o controle próximo das atividades dos funcionários.

Os autores concluem sugerindo que a adoção de práticas de gestão de pessoas compatíveis com a estratégia de negócios não é determinante do sucesso ou fracasso organizacional, mas pode ser um fator crítico para a sua efetividade (SCHULER; JACKSON, 1999).

Arthur (1992) também trabalha com base nas estratégias genéricas de Porter, fazendo um paralelo com o que na época ele denominou de “sistemas de relações industriais”, que seria o equivalente hoje às políticas e práticas de gestão de pessoas. Partindo das duas estratégias organizacionais básicas de liderança em custo e diferenciação, ele chegou a dois tipos de sistemas: redução de custos e maximização do comprometimento, respectivamente.

O modelo de redução de custos está associado à estratégia de liderança em custo, que teria a função de reduzir os custos relacionados aos empregos. Neste modelo, as tarefas são limitadas e bem definidas, os empregados praticamente não influenciam as decisões administrativas e existem poucos esforços de socialização e comunicação. O controle e supervisão são intensos, existem poucas exigências de qualificação para os cargos e os esforços de treinamento são restritos. Os salários são relativamente baixos, os benefícios são limitados e as compensações são baseadas em incentivos.

Já o modelo de maximização do comprometimento se associa à estratégia de diferenciação. A lógica subjacente envolve oferecer aos funcionários qualificados altos níveis de envolvimento, autonomia, treinamento em geral, salários e benefícios, como uma forma de atrair, motivar e reter tais funcionários, que por sua vez irão internalizar e se comprometer com as metas da empresa. Assim, esse modelo trabalha com a definição de empregos amplos, alto nível de participação e envolvimento dos funcionários e compartilhamento regular de informações sobre os negócios com os funcionários. As equipes são auto-gerenciadas, existe uma grande porcentagem de trabalhadores qualificados e destina-se maior atenção às atividades de treinamento e desenvolvimento de habilidades. Os salários são relativamente altos e os benefícios também são mais amplos (ARTHUR, 1992).

Em estudo realizado na Grécia, também analisando as estratégias genéricas de Porter, Panayotopoulou, Bourantas e Papalexandris (2003), ao relacioná-las com as quatro estratégias de gestão de pessoas propostas por eles e apresentadas no tópico anterior, concluíram que as estratégias de flexibilidade são mais adequadas à estratégia de diferenciação, pois a gestão de pessoas poderia criar espírito de equipe e desenvolver habilidades para subsidiar a ênfase dada à qualidade e inovação. Já as estratégias de controle são mais adequadas à estratégia de liderança em custo, uma vez que seus elementos mais importantes são o controle de processos e comportamentos e o alcance de metas quantitativas. Os autores também constataram que quando a estratégia de gestão de pessoas é consistente com a estratégia competitiva, as organizações experimentam efeitos positivos sobre o seu desempenho financeiro.

Miles e Snow (1984) também argumentam que os sistemas de gestão de pessoas devem ser adaptados às demandas da estratégia de negócios. Eles afirmam que a principal barreira para o desenvolvimento e implementação de novas estratégias e estruturas consiste em desenhar sistemas de gestão de pessoas apropriados. Assim, eles sugerem estratégias de gestão de pessoas adequadas às suas propostas de estratégias organizacionais genéricas.

Para os defensores, a estratégia de gestão de pessoas recai sobre o desenvolvimento interno de recursos humanos, o que eles chamam de “fazer”, ou “construir” pessoas. Assim, são recrutadas poucas pessoas apenas para os níveis de entrada e a seleção ocorre com a intenção de eliminar funcionários indesejáveis. Existe o foco sobre a construção de habilidades, com extensos programas de treinamento. Os procedimentos de avaliação de

desempenho são individuais e grupais, sendo orientados para o processo e servindo de base para a identificação de necessidades de treinamento. Os sistemas de recompensas são fundamentados na estrutura hierárquica da organização, enfatizando a consistência interna.

A estratégia de gestão de pessoas dos prospectores é caracterizada pela “aquisição” de recursos humanos, ou seja, a ênfase está em “comprar” pessoas. Para tanto, existe um sofisticado sistema de recrutamento e seleção para todos os níveis. O foco recai sobre a identificação e aquisição de habilidades, com programas de treinamento limitados. Os procedimentos de avaliação de desempenho são orientados para o resultado e ocorrem no nível corporativo ou departamental, servindo de base para a identificação de necessidades de pessoal. Os sistemas de compensação são fundamentados no desempenho, enfatizando a competitividade externa.

Para os analíticos, a estratégia de gestão de pessoas recai sobre a alocação de recursos humanos, seja através da construção ou aquisição de pessoas. O recrutamento externo ocorre de forma limitada e existem amplos programas de treinamento. As avaliações de desempenho ocorrem no nível individual, grupal e departamental. Seus procedimentos são principalmente orientados para o processo e fornecem subsídios para a identificação das necessidades de treinamento e de pessoal. A compensação é baseada principalmente na hierarquia, com algumas considerações de desempenho.

No que diz respeito aos reativos, por não haver consistência na estratégia de negócios, os autores também argumentam que falta consistência nas práticas de gestão de pessoas, não havendo um modelo específico (MILES; SNOW, 1984).

Bird e Beechler (1995) adotam o trabalho de Miles e Snow (1978), para relacionar as categorias de estratégias de negócios a três tipos de estratégias de gestão de pessoas: a acumuladora, a utilizadora e a facilitadora. A estratégia acumuladora se baseia em envolvimento máximo e execução hábil. Ela tenta acumular os recursos humanos da empresa através da aquisição de pessoas com amplo potencial e do desenvolvimento desse potencial latente ao longo do tempo, de forma consistente com as necessidades da organização. Os autores advogam que ela atende às necessidades da estratégia defensiva, porque enfatiza o desenvolvimento de habilidades em um modelo evolucionário, compatível com a lenta evolução das necessidades de recursos humanos da empresa que adota esta estratégia organizacional. Eles comentam ainda que o desenvolvimento interno de recursos humanos requer um cuidado especial na seleção de novos funcionários, pois existe a expectativa de um longo relacionamento entre empregador e empregado. Assim, a ênfase recai sobre treinamentos extensivos para desenvolver os potenciais, segurança do emprego e aplicação de políticas de promoção e compensação baseadas na antiguidade.

A estratégia utilizadora é caracterizada por mínimo comprometimento e alta utilização de habilidades. Objetiva explorar os recursos humanos da empresa da forma mais eficiente possível, através da contratação e demissão de pessoal baseada nas necessidades de curto prazo e da adaptação das habilidades e da congruência entre as habilidades dos funcionários e as exigências específicas das tarefas. Ela é adequada à estratégia prospectora porque consegue fornecer rapidamente as habilidades disponíveis, de forma consistente com as necessidades em constante mudança das empresas que adotam tal estratégia. Assim, as políticas de seleção focam na adequação das habilidades às exigências imediatas de tarefas e os sistemas de compensação são baseados no mercado externo. A necessidade de responder rapidamente ao desenvolvimento do mercado e à inovação reduz a ênfase em treinamento e a visão do empregado como um recurso a ser utilizado pela empresa encoraja a utilização de sistemas de avaliação e recompensas baseados em resultados.

Por fim, a estratégia facilitadora é fundamentada na geração de novos conhecimentos e visa desenvolver os recursos humanos da forma mais eficiente possível, através da contratação de pessoas auto-motivadas e oferecendo apoio e estímulo para as

pessoas desenvolverem, por si próprias, as habilidades e conhecimentos que elas acreditam ser importantes. Ela se ajusta à estratégia analítica por ser capaz de acomodar a gestão da dupla pressão imposta por este tipo de estratégia (explorar novos mercados e manter as linhas de produtos existentes). Assim, as políticas de pessoal tendem a apresentar um misto entre seleção interna e externa. Para apoiar e incentivar o auto-desenvolvimento, os autores sugerem que as empresas podem focar suas atividades no posicionamento das pessoas e no desenho de equipes flexíveis.

Em sua pesquisa empírica junto a subsidiárias japonesas em atuação nos Estados Unidos, os autores constataram que as organizações que possuem alinhamento entre as estratégias de negócios e as estratégias de gestão de pessoas, dentro do modelo proposto por eles, tendem a apresentar um melhor nível de desempenho quando comparadas aos concorrentes que não possuem tal alinhamento (BIRD; BEECHLER, 1995).

Bae e Lawler (2000), em estudo desenvolvido na Coreia, concluíram que as empresas que destinam alta valorização à gestão de pessoas e que têm as pessoas como fonte de vantagem competitiva estão mais propensas a ter estratégias de gestão de pessoas de alto envolvimento. Tais estratégias, por sua vez, têm um efeito positivo sobre o desempenho das empresas.

Akingbola (2006) corrobora com a idéia de que os recursos humanos nas organizações representam uma fonte de vantagem competitiva, que não pode ser imitado, e advoga que sua gestão é uma estratégia essencial para a vantagem competitiva.

Percebe-se, assim, que a importância e os benefícios da integração vertical entre os sistemas de gestão de pessoas e a gestão estratégica são reconhecidos por diversos autores. Para Barrette e Oullette (2000) a integração horizontal, ou seja, a coerência interna entre os elementos do sistema de gestão de pessoas, para dar suporte à estratégia, também é de extrema importância. Eles comprovaram em uma pesquisa empírica no Canadá que tanto a integração vertical como a horizontal estão relacionados à melhoria da vantagem competitiva das organizações.

Hoogervorst, Koopman e Flier (2002) assumem uma postura crítica, comentando que o tradicional alinhamento do RH traz uma característica mais instrumental, em que a estratégia de recursos humanos é definida como uma consequência da estratégia de negócios, num processo linear, determinístico, planejado, reativo e “de cima para baixo”. Entretanto, a própria formulação estratégica muitas vezes é emergente e não deliberada (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Assim, os autores defendem que o caráter emergente da estratégia é facilitado por competências específicas dos funcionários, as quais são estabelecidas pelas estratégias de recursos humanos, que, por sua vez, moldam o desenvolvimento da estratégia de negócios. Eles denominaram este processo de “capacitação” do RH, que se desenvolve de forma não-linear, caótica, proativa e “de baixo para cima” (HOOGERVORST; KOOPMAN; FLIER, 2002).

Arthur (1992) reforça essa possibilidade, pois, em seu estudo, apesar de ter confirmado relações de compatibilidade entre os modelos de estratégias de negócios e de gestão de pessoas, ele destaca a impossibilidade de identificar relações causais. Ou seja, tanto as estratégias organizacionais podem determinar as escolhas em relação às práticas de recursos humanos, como o contrário também pode ocorrer.

Ainda nessa linha, Lawler III (2005) faz uma distinção entre o RH como um parceiro do negócio e o RH como um parceiro estratégico. Como um parceiro do negócio, o RH parte de uma estratégia de negócios previamente formulada e desenha seus serviços e práticas de modo a ajudar a implementação dos planos. Já o parceiro estratégico vai além disso, contribuindo com a formulação da própria estratégia, através do fornecimento de informações e análises sobre o capital humano, as capacidades organizacionais e as competências essenciais.

4.1 A Tentativa de uma Nova Contribuição

Na tentativa de oferecer uma contribuição nova para a análise das implicações das estratégias organizacionais genéricas para as estratégias de gestão de pessoas, realizou-se um cruzamento entre as treze estratégias genéricas propostas por Zaccarelli e Fischmann (1994), discutidas no tópico 2 deste trabalho e as estratégias de gestão de pessoas baseadas no modelo de valores competitivos (PANAYOTOPOULOU; BOURANTAS; PAPALEXANDRIS, 2003), apresentadas no tópico 3 do artigo. A Figura 2 sintetiza os resultados desse cruzamento. Vale ressaltar que esta análise foi feita de forma qualitativa, apenas com base nas descrições teóricas encontradas na literatura, tentando localizar pontos congruentes entre os tipos apresentados pelos dois modelos.

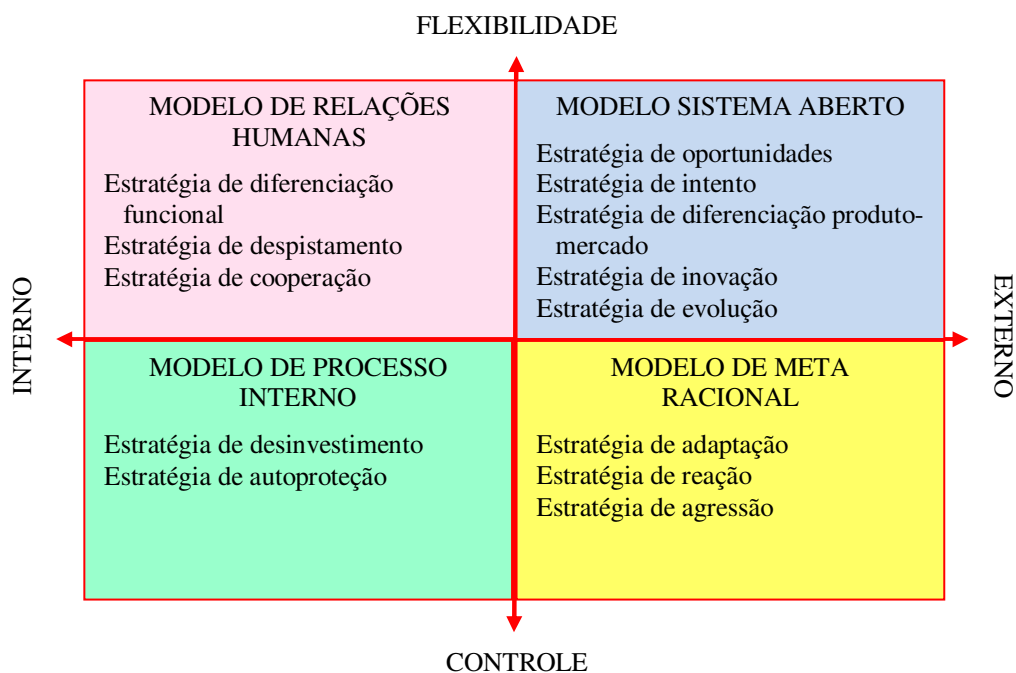


FIGURA 2 – Combinações entre estratégias genéricas e estratégias de gestão de pessoas.
FONTE: Os autores, 2009.

Analisando-se a estratégia de gestão de pessoas denominada *sistema aberto*, que enfatiza a flexibilidade e o ambiente externo, percebeu-se que ela apresentou o maior número de interações com as estratégias organizacionais genéricas. Ela se mostrou adequada: 1) à estratégia de oportunidades; 2) à estratégia de intento; 3) à estratégia de diferenciação produto-mercado; 4) à estratégia de inovação; e 5) à estratégia de evolução.

A estratégia de oportunidades enfatiza o acompanhamento das mudanças ambientais, ou seja, o monitoramento permanente do mercado para a exploração de tais oportunidades. Isso exige por parte da organização o foco no ambiente externo, além de grande flexibilidade e versatilidade, para perceber rapidamente as aberturas do mercado e se posicionar bem para tirar proveito da situação oportuna. Essa estratégia requer um sistema de gestão de pessoas que facilite a transformação e renovação organizacional, fornecendo apoio para as mudanças necessárias e subsidiando a tomada de riscos inerente a cada nova empreitada.

A estratégia de intento trabalha com uma visão de futuro e está direcionada para o alcance de um objetivo grandioso dentro de um período de tempo muito longo. Assim, necessita de uma gestão de pessoas que estimule a consolidação dessa visão de futuro entre os

funcionários e que fomente iniciativas inovadoras, pois precisará de muita criatividade e versatilidade para alcançar o intento que foi traçado.

No caso da estratégia de diferenciação produto-mercado, busca-se a distinção da empresa junto a seus concorrentes. Para isso, ela requer uma estratégia de gestão de pessoas que esteja sintonizada com o ambiente externo e atenta às forças da concorrência, ao mesmo tempo em que estimule a criatividade e a flexibilidade.

A estratégia de inovação se refere ao lançamento de novos produtos ou serviços no mercado. Logo, a gestão de pessoas compatível deve fomentar a pró-atividade, a utilização das idéias dos funcionários e o empreendedorismo.

Já a estratégia de evolução exige o monitoramento permanente do ambiente empresarial e a previsão de cenários futuros. Para subsidiar essa estratégia, a gestão de pessoas deve desempenhar o papel de agente de mudanças, induzindo a melhoria contínua.

Ao observar os componentes da estratégia de gestão de pessoas voltada para as *relações humanas*, que enfatiza a flexibilidade e o ambiente interno, foi possível identificar pontos de congruência com três estratégias genéricas: 1) a estratégia de diferenciação funcional; 2) a estratégia de despistamento; e 3) a estratégia de cooperação.

A estratégia de diferenciação funcional almeja a distinção junto aos concorrentes a partir de suas operações internas. Desse modo, necessita de uma estratégia de gestão de pessoas cujo foco recaia sobre o ambiente interno e que estimule a participação e a flexibilidade, pois se existir muita padronização nos procedimentos internos, eles serão fáceis de ser imitados pela concorrência.

Na estratégia de despistamento, busca-se agir em segredo para surpreender os concorrentes. Ela exige um sistema de gestão de pessoas que suscite a alta moral e o forte comprometimento dos funcionários com a organização, para evitar o vazamento de informações sigilosas.

A estratégia de cooperação envolve ações para ajudar outras empresas, sem retornos financeiros imediatos. Assim, considera-se compatível uma estratégia de gestão de pessoas que incentive o trabalho em equipe, as relações amigáveis e o senso de colaboração.

Investigando a estratégia de gestão de pessoas intitulada *meta racional*, que enfatiza o controle e o ambiente externo, acredita-se que ela também mostrou a capacidade de proporcionar subsídios para três estratégias organizacionais: 1) a estratégia de adaptação; 2) a estratégia de reação; e 3) a estratégia de agressão.

A estratégia de adaptação também requer o monitoramento contínuo do ambiente externo. Entretanto, esse acompanhamento não busca a implementação de mudanças e inovações, mas sim o alcance de um equilíbrio com o ambiente, ou seja, a estabilidade. Logo, seu sistema de gestão de pessoas também deve possuir um enfoque organizacional voltado para o ambiente externo e uma estrutura organizacional fundamentada na durabilidade, no controle, na ordem e na estabilidade.

A estratégia de reação diz respeito à movimentação da organização apenas em função das ações dos competidores, o que requer uma estratégia de gestão de pessoas que assuma uma postura também voltada para a estabilidade.

Já a estratégia de agressão envolve ações para prejudicar os concorrentes. Assim, a gestão de pessoas também deve assumir uma postura agressiva, voltada para a competitividade, para o resultado e para o benefício próprio.

Por fim, a estratégia de gestão de pessoas voltada para o *processo interno*, que enfatiza o controle e o ambiente interno, se apresentou coerente com: 1) a estratégia de desinvestimento; e 2) a estratégia de autoproteção.

A estratégia de desinvestimento implica no encerramento de atividades da organização. Para a gestão de pessoas, isso se traduz em melhoria de processos, controle

efetivo das atividades e constante reengenharia, buscando o desenvolvimento de infra-estruturas eficientes.

A estratégia de autoproteção, como o nome revela, se concentra em conseguir protetores para a organização. Ela se apresenta fortemente relacionada com a estabilidade e se mostra desinteressada em acompanhar o ambiente externo.

É importante destacar que as combinações entre as estratégias organizacionais genéricas e as estratégias de gestão de pessoas aqui propostas não devem ser vistas de maneira fixa e engessada. Deve-se considerar certo nível de flexibilidade no modelo e aceitar a possibilidade de que combinações diferentes sejam feitas. Por uma escolha metodológica, decidiu-se associar apenas um modelo de gestão de pessoas a cada estratégia organizacional, com o intuito de explicitar as características mais marcantes das EGs. Entretanto, é aceitável que uma mesma estratégia genérica seja compatível com mais de uma estratégia de gestão de pessoas. Por exemplo, a estratégia de evolução, que foi associada à estratégia sistema aberto, também poderia ser desenvolvida em um modelo de meta racional, uma vez que este também possui grande foco no acompanhamento do ambiente externo e cultiva a competitividade.

Essa flexibilidade justifica-se pelo fato de que outras características das organizações também permeiam essas associações e escolhas estratégicas, tais como a cultura organizacional e as políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas ao longo do tempo. Assim, diferentes organizações podem escolher diferentes maneiras para alcançar uma mesma estratégia organizacional genérica.

5 Considerações Finais

Este trabalho procurou analisar as implicações das estratégias organizacionais genéricas para as estratégias de gestão de pessoas, a partir de dois modelos mais abrangentes e atuais. Foram realizadas diversas combinações entre o conjunto das treze estratégias organizacionais de Zaccarelli e Fischmann e das quatro estratégias de gestão de pessoas do Modelo de Valores Competitivos, a partir da análise das características principais apresentadas por cada uma delas, chegando-se a um cruzamento coerente e satisfatório. Porém, vale ressaltar que o modelo proposto considera certa flexibilidade, pois algumas estratégias organizacionais podem se adaptar a diferentes modelos de gestão de pessoas. Além disso, considera-se o fato de que a combinação final entre ambas se constitui em uma escolha estratégica a ser realizada por cada organização de forma distinta. Assim, o que se pretendeu empreender neste trabalho foi a apresentação de um modelo norteador para as organizações que venham a adotar as estratégias investigadas.

Num ambiente cada vez mais dinâmico, em que se enfatiza a necessidade de visão sistêmica, destaca-se ainda a importância de não se limitar as análises organizacionais a modelos lineares. Assim, o alinhamento entre estratégia de negócios e estratégia de gestão de pessoas tem confirmado sua relevância ao longo do tempo, mas não se deve considerar que a determinação da estratégia organizacional sempre acontece primeiro, e que a partir dela se determina a estratégia de gestão de pessoas. Na realidade organizacional, muitas vezes ocorre um processo de interações dinâmicas entre ambas, em que uma vai moldando a outra continuamente, influenciando e sendo influenciada.

Acredita-se que as análises aqui realizadas podem se configurar em contribuições para os estudiosos e praticantes das áreas de estratégia e de gestão de pessoas. Entretanto, este estudo apresenta todas as limitações inerentes a um ensaio teórico, apresentando uma condição apenas exploratória. Assim, sugere-se a realização de outros estudos sobre o tema, seja no formato de outros ensaios teóricos, de natureza mais ampla e mais profunda, seja no formato de pesquisas empíricas. Para estas últimas, recomenda-se a utilização de abordagens tanto qualitativas como quantitativas, para propiciar maior riqueza de informações e entendimento sobre o fenômeno, bem como possibilidades de generalização. Neste último

caso, é possível, por exemplo, desenvolver instrumentos quantitativos para os modelos de estratégias genéricas e de estratégias de gestão de pessoas, que possam ser explorados e validados, para serem aplicados junto a organizações, podendo confirmar e aprimorar o modelo de relações iniciais proposto neste artigo.

Referências

- AKINGBOLA, Kunle. Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada. **International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 10, p. 1707-25, out. 2006.
- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ARTHUR, J. B. The link between business strategy and industrial relations systems in american steel minimills. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 45, n. 3, abr. 1992.
- BAE, J.; LAWLER, JJ. Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 502-17, jun. 2000.
- BARRETTE, J.; OUELLETTE, R. Performance management: impact of the integration of strategy and coherence of HRM systems on organizational performance. **Industrial Relations**, v. 55, n. 2, p. 207-26, spr. 2000.
- BIRD, A.; BEECHLER, S. Links between business strategy and human-resource management strategy in United-States-based Japanese subsidiaries: an empirical investigation. **Journal of International Business Studies**, v. 26, n. 1, p. 23-46. 1995.
- CAMERON, K. S; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- COOKE, W. N. Integrating human resource and technological capabilities: the influence of global business strategies on workplace choices. **Industrial Relations**, v. 46, n. 2, abr. 2007.
- HOFSTEDE, G. H.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. Measuring organizational culture: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, jun. 1990.
- HOOGERVORST, J. A. P.; KOOPMAN, P. L.; FLIER, Henk van der. Human resource strategy for the new ICT-driven business context. **International Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 18, p. 1245-65, dez. 2002.
- KHATRI, N.; BUDHWAR, P. S. A study of strategic HR issues in an Asian context. **Personnel Review**, v. 31, n. 2, p. 166-88. 2002.
- LAWLER III, E. E. From human resources management to organizational effectiveness. In: LOSEY, M.; MEISINGER, S.; ULRICH, D. **The future of human resource management**. New Jersey: John Wiley, 2005.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

_____; _____. Designing Strategic Human Resource Systems. **Organizational Dynamics**, v. 13, n. 1, p. 36–52. 1984.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PALTHE, J.; KOSSEK, E. E. Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice. **Journal of Organizational Change Management**, v. 16, n. 3. 2003.

PANAYOTOPOULOU, L.; BOURANTAS, D.; PAPALEXANDRIS, N. Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 4, p. 680-99, jun. 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A competing values approach to organizational effectiveness. **Public Productivity Review**, v. 5, p. 122-40. 1981.

RODRÍGUES, J. M.; VENTURA, J. Human resource management systems and organizational performance: an analysis of the Spanish manufacturing industry. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 7, p. 1206-26, nov. 2003.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. Linking competitive strategies with human resource management practices. In: _____. **Strategic human resource management: a reader**. Blackwell Publishing, 1999.

TRUSS, C.; GRATTON, L.; HOPE-HAILEY, V.; MCGOVERN, P.; STILES, P. Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. **Journal of Management Studies**, v. 34, n.1, p. 53-73, jan. 1997.

WALTON, R. E. From control to commitment in the workplace. **Harvard Business Review**. 1985.

WANG, Z. Organizational effectiveness through technology innovation and HRM strategies. **International Journal of Manpower**, v. 26, n. 6, p. 481-7. 2005.

ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 4, p.13-22, jul-ago. 1994.