

# A ARQUITETURA DE RECURSOS HUMANOS NAS VINÍCOLAS NO VALE DO SÃO FRANCISCO

**Isabella Maria Coelho Jarocki**

[i.jarocki@me.com](mailto:i.jarocki@me.com)

Faculdade Boa Viagem – Recife, PE / Brasil

**Lucia Maria Barbosa de Oliveira**

[luciabarbosa@fbv.br](mailto:luciabarbosa@fbv.br)

Faculdade Boa Viagem – Recife, PE / Brasil

**Maria Auxiliadora Diniz de Sá**

[madinizdesa@fbv.br](mailto:madinizdesa@fbv.br)

Faculdade Boa Viagem – Recife, PE / Brasil

Recebido em 16/03/2012

Aprovado em 15/03/2013

Disponibilizado em 01/04/2014

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

## RESUMO

O objetivo do presente estudo foi investigar como o Modelo de Arquitetura de Recursos Humanos (RH) desenvolvido pelos pesquisadores Lepak e Snell (1999) se apresentava nas vinícolas Miolo e Vinibrasil localizadas na região no Vale do São Francisco a partir da percepção dos gestores e gerentes de área. A arquitetura de RH é um modelo que distingue a força de trabalho por meio do modo de emprego, relação de emprego e configuração de RH nas dimensões de valor e raridade do capital humano. A pesquisa foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa por meio de estudo de caso entrevistas em profundidade e da interpretação de dados utilizando-se da análise de conteúdo. Como resultado, o estudo indicou em ambas as vinícolas uma arquitetura frágil e ainda sem intenções estratégicas diante da falta de estruturação do setor de Recursos Humanos e da dependência de fatores não previstos no modelo da arquitetura de RH, tais como a influência da legislação trabalhista, a escassez de mão de obra especializada e a filosofia das empresas no segmento da viticultura.

**Palavras-chave:** Arquitetura de RH; Capital humano; Modo de emprego; Força de trabalho, Vinícolas.

## THE HUMAN RESOURCE ARCHITECTURE IN THE WINERIES IN THE SÃO FRANCISCO VALLEY

## ABSTRACT

The aim of this study is to investigate how the model of human resource architecture is presented in the wineries Miolo and Vinibrasil located in the region of the São Francisco Valley from the perception of the main manager and area managers. The HR architecture is a model that distinguishes the work force by mode of employment, employment relationship and configuration of HR in the dimensions of value and uniqueness of human capital. The study was conducted from a qualitative approach through case study, in-depth interview and the interpretation of data using content analysis. The finding of the study indicated a fragile HR architecture in both wineries with no strategic intentions due to the lack of structuring of the Human Resources Department and dependent on factors that were not present in the model of HR architecture model of HR, such as the influence of labor laws, lack of skilled employees and the philosophy of the companies in the segment of wines, which can influence the constitution of the workforce.

**Keywords:** HR Architecture; Human capital; Employment mode; Work force; Wineries.

## INTRODUÇÃO

A gestão estratégica das empresas aponta para sistemas de Recursos Humanos (RH) cada vez mais comprometidos com os resultados e com posicionamentos no mercado de trabalho. A gestão estratégica em recursos humanos (GERH) pode ser definida como uma sequência de ações adotadas com o propósito de desenvolver equipes competentes, qualificadas e envolvidas com os objetivos estratégicos da organização, a fim de contribuir para a criação e a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável em longo prazo (ALBUQUERQUE, 2002; HUSELID, 1995).

Pesquisas recentes em GERH revelam tendências que ampliam a área deixando para segundo plano as questões ligadas apenas às práticas básicas como a gestão de cargos e de funcionários ideais para ocupá-los, se concentrando no gerenciamento da força de trabalho como um todo e levando em consideração as estratégias de cada organização.

A concentração em uma gestão focada na vantagem competitiva foi iniciada a partir dos anos de 1980, com o aparecimento das teorias dos sistemas e contingencial, que propunham novas abordagens para gestão como alinhamento, flexibilidade, comprometimento e a qualidade. Assim, as empresas ao seguirem orientações estratégicas acerca de um determinado comportamento ou política passaram a adotar configurações de RH para cada grupo de funcionários. Este olhar sobre a força de trabalho provocou nas empresas formas diferenciadas de tratamento para os funcionários considerados essenciais, responsáveis pela inovação e criação, e outro, para os funcionários considerados periféricos ou operacionais,

responsáveis pela execução e manutenção de procedimentos para o funcionamento do sistema.

Essas mudanças demandaram novas necessidades de investimentos em práticas e metodologias, não só para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades dos funcionários, mas, acima de tudo, investimentos em relação a atitudes e comportamentos que pudessem gerar valor, conforme definem as bases da Teoria dos Recursos da Firma (RBV). Mas, ao mesmo tempo em que as empresas buscam valorizar os seus talentos e sua força de trabalho, procuram por outro lado, formas de amenizar custos por meio da terceirização ou da contratação de mão de obra temporária.

Desta forma, constata-se que os modelos mais comuns de sistemas de emprego sempre foram baseados em custo/benefício e produtividade. Entre eles, o modelo de flexibilidade de Atkinson, 1985 (CARVALHO, 2004) que sugeria que as organizações pudessem estabelecer sua força de trabalho ativamente de forma interna ou externa, a fim de atender às necessidades do negócio adotando arranjos flexíveis de pessoal. Ou, o modelo desenvolvido por Handy(1990), chamado de “Shamrock Model” em que se apresentava a divisão da força de trabalho em três grupos de funcionários. Um pequeno grupo de funcionários permanente, que seria a chave para manter a empresa em operação. Um segundo, o grupo contratual, engajado quando necessário, para produção de resultados, e um terceiro grupo de força flexível a depender da necessidade sazonal.

A partir dessas reflexões envolvendo uma gestão estratégica para os recursos humanos e da forma como a força de trabalho pode ser constituída – dentro ou fora da empresa – que Lepak e Snell (1999, 2002, 2008) desenvolveram um modelo estrutural para facilitar a análise e a gestão de grupos de pessoas dentro das empresas, relacionando os modos de emprego com as diversas configurações de recursos humanos e não somente ao uso de práticas de RH isoladas.

Em busca de aplicar o modelo da arquitetura de RH mencionado e posteriormente apresentado em detalhes neste estudo, foram selecionadas as empresas vinícolas ViniBrasil e Miolo, instaladas na região do Vale do São Francisco no Nordeste brasileiro. Segundo dados de 2009 do Instituto Brasileiro do Vinho, (Ibravin) e de técnicos da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) (2010), o Vale do São Francisco (VSF) situado no semiárido brasileiro, guarda condições peculiares. “Trata-se da única região do mundo que produz uvas o ano todo, sendo possível colher entre duas ou três safras anualmente” (EMBRAPA, 2010).

## A arquitetura de recursos humanos nas vinícolas no Vale do São Francisco

Essas características exclusivas tornam o VSF extremamente interessante para a investigação de como a força de trabalho é gerenciada. Partindo da condição de que as práticas de RH ainda são as básicas, foi ainda mais desafiador verificar como estava estruturada a arquitetura de RH e os mecanismos utilizados na percepção dos gestores e gerentes para direcionar as vinícolas para o competitivo mercado da vitivinicultura.

Assim, verificar como se apresentava a arquitetura de Recursos Humanos nas vinícolas Miolo e Vinibrasil no VSF à luz do modelo da arquitetura de RH proposto por Lepak e Snell, (1999) a partir da percepção do principal gestor e gerentes de área foi objetivo geral deste estudo que buscou ainda, como objetivos específicos, identificar os modos de emprego, verificar as relações de emprego e conhecer as práticas e configurações de RH adotadas pelas vinícolas Miolo e Vinibrasil.

### **1 A ARQUITETURA DE RH DE DAVID LEPAK E SCOTT A. SNELL**

Ao reconhecer que nem todos os empregados têm o mesmo valor estratégico, os pesquisadores Lepak e Snell (1999) se basearam na Teoria de Custos de Transação (Coase (1937 apud LEPAK; SNELL, 1999), na Teoria do Capital Humano (BECKER, 1964) e na Teoria dos Recursos da Firma (BARNEY 1991; PRAHALAD; HAMEL,1990) para desenvolver uma arquitetura para RH, ou seja, um modelo que possibilitaria o desenvolvimento de estudos sobre a relação entre os modos de emprego (formas de contratação), relações de emprego (relação contratual entre funcionário e empresa), configurações de RH (práticas e políticas) e critérios para vantagem competitiva. “Usa-se o termo Arquitetura para descrever este modelo por ser baseado em um conjunto fundamental de parâmetros que, quando estabelecidos, nos permitem traçar inferências sobre a forma e as funções do sistema de RH” (LEPAK; SNELL, 1999, p. 32).

Embora Lepak e Snell (1999) apontassem lacunas nas teorias acima mencionadas para a estruturação do modelo, tanto na relação de empregos como nas formas de ação de RH, essas teorias foram escolhidas por terem em seu escopo, explicitamente, referências e argumentos em relação às práticas de emprego e à constituição da força de trabalho de uma empresa de forma interna e externa, bem como dos fundamentos da teoria do capital humano e sua relevância para obtenção de vantagem competitiva.

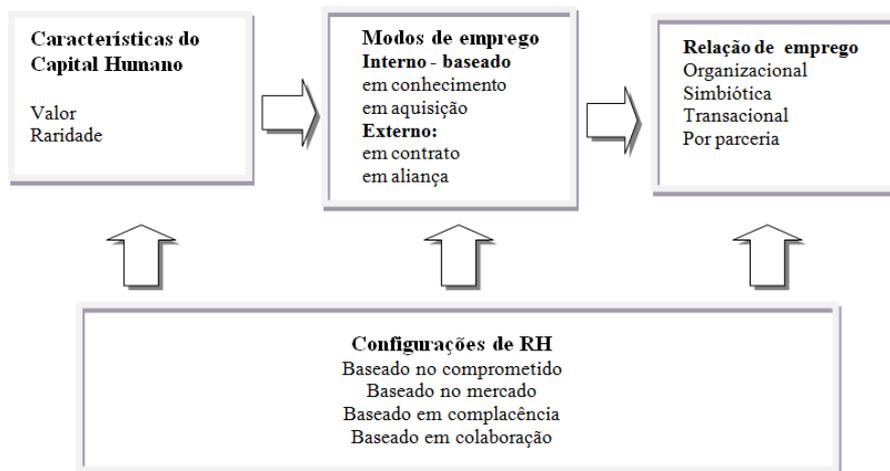
O modelo teórico da arquitetura de RH aponta justamente para a forma como as empresas podem gerenciar estrategicamente o capital humano. E toma para tal, as dimensões

de valor e raridade como presentes e distintivas em qualquer relação organizacional envolvendo o capital humano (BARNEY, 1991; LEPAK; SNELL, 1999; ZACARELLI; TEIXEIRA, 2007).

Nota-se com isso que o valor do capital humano é inerente e intrinsecamente dependente do seu potencial de contribuição para a vantagem competitiva ou para o desenvolvimento das competências essenciais da organização. Ativos essenciais são vitais para a vantagem competitiva e, geralmente, requerem contínuo desenvolvimento interno. Em resumo, os funcionários adicionam valor se conseguirem oferecer baixos custos ou fornecer benefícios crescentes aos clientes. Segundo Barney (1991), o valor tem um impacto direto no desempenho da firma, portanto, espera-se que influencie na decisão do modo de emprego. A dimensão raridade do capital humano também é destacada por Lepak e Snell (1999).

Parte-se do ponto de que quando uma empresa contrata e desenvolve recursos idiossincráticos e únicos impacta nos custos de transação e na diferenciação gerando vantagem competitiva (LEPAK; SNELL, 1999, 2002; PORTER, 1995). Neste caso, se os ativos são únicos devem ser desenvolvidos internamente. Por outro lado, se as habilidades e competências são genéricas e são comuns a outras empresas não se justifica investimentos no desenvolvimento interno de funcionários e a melhor forma seria recorrer ao mercado.

Portanto, a raridade ou não de uma competência para a empresa pode ser um determinante para o modo de emprego a ser adotado (LEPAK; SNELL, 1999, 2002, 2008). Os autores concluem que valor e raridade são fatores determinantes para a tomada de decisões estratégicas em relação ao modo de emprego, bem como para outras decisões relacionadas às práticas e gestão de recursos humanos. A partir da justaposição dessas dimensões, os autores construíram um modelo em quatro quadrantes que, simultaneamente, relacionavam essas dimensões com modo de emprego, relação de emprego e a configuração de RH, de acordo com o apresentado na figura 1.



**Figura 1** – Estrutura da Arquitetura de RH  
 Fonte: Adaptado de Lepak; Snell (1999 p.33)

Antes de apresentar a estrutura dos quadrantes, a arquitetura propriamente dita, e com intenção de facilitar o entendimento de cada um dos quadrantes, serão apresentadas a seguir, cada uma das dimensões: modo de emprego; relação de emprego e configuração de RH.

A) Modo de emprego: primeiramente, classificaram os modos de emprego. Lembrando que por modo de emprego entende-se a opção para internalizar ou externalizar pessoas nas empresas levando em consideração sua contribuição estratégica de valor e raridade. Os modos de emprego foram assim classificados:

1) Desenvolvimento interno, posteriormente denominado pelos autores como modo baseado em conhecimento; 2) em aquisição; 3) em contrato e; 4) em aliança. Assim, no quadro 1, pode-se visualizar os modos de emprego, suas características e sua indicação para internalização ou externalização de acordo com os autores (LEPAK; SNELL, 2002, p. 520).

**Quadro 1 - Modo de Emprego**

<b>MODO DE EMPREGO</b>			
<b>Internalizados</b>		<b>Externalizados</b>	
<b>Baseado em conhecimento</b>	<b>Baseado em aquisição</b>	<b>Baseado em contrato</b>	<b>Baseado em aliança</b>
São funcionários chave com alto valor estratégico e raros no mercado.	Funcionários talentosos, mas facilmente encontrados no mercado.  Proporcionam economia nas ações internas de desenvolvimento e abrem o leque de habilidades para a empresa.	Contratação por tempo limitado ou terceirização.  Reduzem os custos de manutenção e treinamento e desenvolvimento.	Utilização esporádica, que não justifica internalização.  São funcionários técnicos especializados.

Fonte: Adaptado de LEPAK; SNELL (1999, 2002, 2008 )

Os autores apontam que sob o ponto de vista da GERH, as empresas devem analisar criticamente o nível de contribuição de cada grupo de funcionários para que seja possível trabalhar uma combinação eficiente entre os modos de emprego a serem adotados.

Lepak e Snell (1999) exemplificam que ao optar pelo modo interno, as empresas podem elevar a estabilidade do estoque de capital humano e sua adaptação para mudanças, mas aumentam os custos burocráticos para administração desta força de trabalho em treinamento e desenvolvimento, remuneração, benefícios e outras ações de retenção (LEPAK; SNELL, 1999; WRIGHT, 1992). Ao externalizar, também, há uma série de custos envolvidos, muitas vezes com resultados perceptíveis somente a longo prazo. Por exemplo, ao usar a terceirização se pode retardar o desenvolvimento de competências internas. Em geral, os funcionários terceirizados trazem novas habilidades e talentos, mas como passam por contratos de curto prazo na empresa, impedem o desenvolvimento de certas competências, o que, a longo prazo pode ser prejudicial para o desempenho global da empresa.

B) Relação de emprego é a segunda dimensão observada pelos autores para a montagem do modelo e leva em consideração o tipo de relação contratual entre funcionário e empresa. Lepak e Snell (1999) reconheceram que para cada tipo de emprego existia naturalmente um tipo de relação, de contrato psicológico. Levando a uma mudança automática na forma de relação sempre que houvesse a opção por um dos modos de emprego. As formas de relação foram explicitadas em: 1) Organizacional; 2) Simbiótica; 3) Transacional e; 4) Por Parceria. No quadro 2, a seguir, são expostas estas relações.

**Quadro 2 - Relação de Emprego**

<b>RELAÇÃO DE EMPREGO</b>			
<b>Internalizados</b>		<b>Externalizados</b>	
<b>Organizacional</b>	<b>Simbiótica</b>	<b>Transacional</b>	<b>Por Parceria</b>
Acordo mútuo para o desenvolvimento das competências da empresa.  A noção de envolvimento a longo prazo promove desempenhos excepcionais.  Estabelecimento de incentivos para retenção dos talentos.	Acordo mútuo em relação à produtividade.  “Ganha – ganha enquanto for conveniente”.	Prevalece a relação contratual focada na natureza econômica do contrato.	Investimentos conjuntos para evitar transferência de conhecimento.  Relação forte de confiança.

Fonte: Adaptado de LEPAK; SNELL (1999, 2002, 2008).

Segundo Rousseau (1995 apud LEPAK e SNELL, 1999, p. 32) o contrato psicológico é um importante determinante do comportamento nas empresas e, por isso, foi utilizado na construção da arquitetura. Vale mencionar que os autores levaram em consideração os postulados de Rousseau (1995) que considera que o contrato psicológico ‘são as crenças individuais acerca das obrigações mútuas, no contexto do relacionamento entre empregador – empregado.’ Trata-se da percepção, individual e subjetiva de um funcionário acerca das obrigações para com a empresa e das obrigações da empresa para com os funcionários.

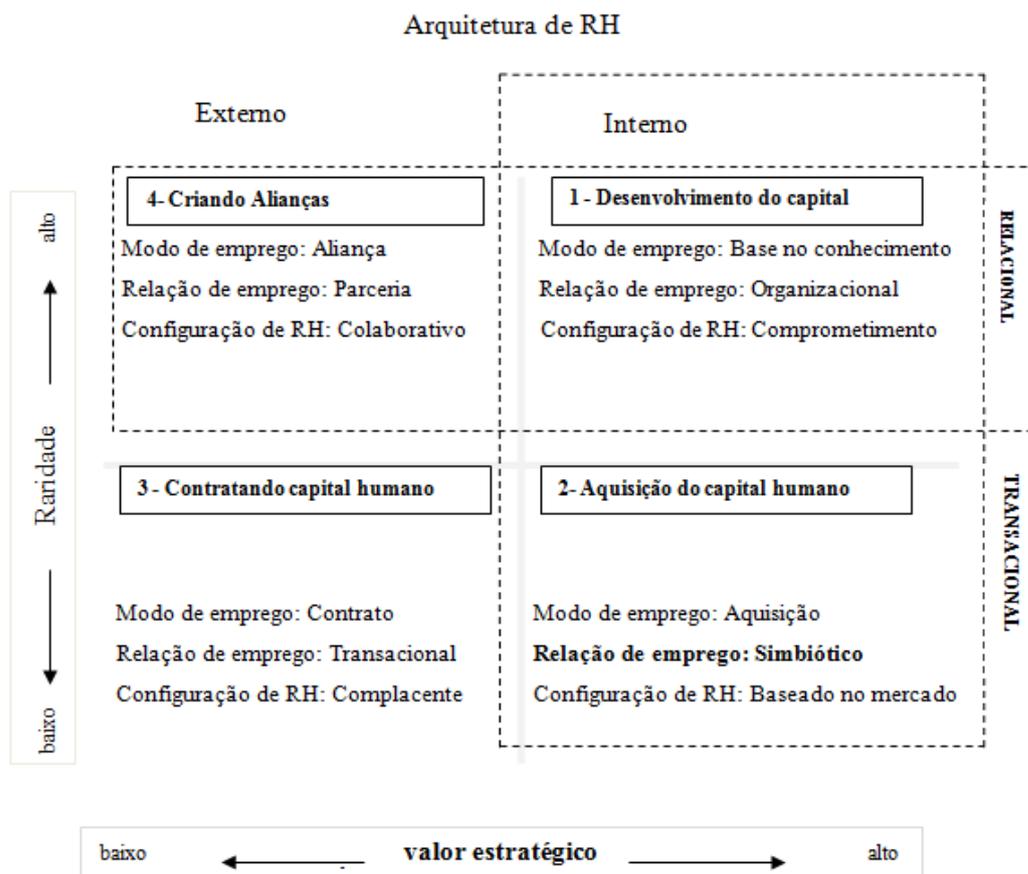
C) Configuração de RH - O terceiro passo para a formatação da arquitetura de RH foi a definição das configurações de RH, ou seja, as práticas que dão suporte, tanto ao modo de emprego escolhido, como às relações contratuais e as características estratégicas do capital humano. Isto é, como a empresa gerencia os seus funcionários. Seriam estas as configurações: 1) Baseado no comprometimento; 2) Baseado no trabalho ou produtividade; 3) Baseado na complacência; 4) Baseado na colaboração. Como pode ser observado no quadro 3 a seguir .

Quadro 3 - Configuração de RH

CONFIGURAÇÃO DE RH			
Internalizados		Externalizados	
Baseada no comprometimento	Baseada no mercado	Baseada em complacência	Baseada em colaboração
<p>Trabalho de desenvolvimento baseado na flexibilidade, mudança e adaptação .</p> <p>Altos investimentos em treinamento e desenvolvimento.</p> <p><i>Empowerment.</i></p> <p>Importantes para criação de valor.</p> <p>Participação na tomada de decisões.</p> <p>Incentivos: segurança e estabilidade.</p> <p>Avaliações baseadas mais em atitudes do que em resultados.</p> <p>Sistemas de avaliação no formato de desenvolvimento constante e <i>feed back.</i></p> <p>Programas para manutenção da base de conhecimento: recompensar os funcionários que atingirem habilidades múltiplas.</p> <p>Orientação para longo prazo: participação nos lucros, distribuição de ações ou outras formas de compensação.</p>	<p>Contratação de funcionários qualificados já preparados.</p> <p>Treinamento em tarefas da empresa.</p> <p>As tarefas devem ser padronizadas para facilitar entrada de um novo colaborador.</p> <p>Importantes para criação de valor.</p> <p>Remuneração de mercado.</p> <p>Vida longa na empresa de acordo com produtividade.</p> <p>Incentivos centrados em metas.</p>	<p>Focado em contrato: tarefas a serem realizadas.</p> <p>Treinamentos voltados para procedimentos, regulamentos e políticas.</p> <p>Salários por hora de trabalho, empreitada, ou especificação para trabalhos terceirizados.</p> <p>Compensações por tarefas cumpridas.</p>	<p>Transferência de informações.</p> <p>Relação de confiança entre os parceiros.</p> <p>Criação de mecanismos de comunicação .</p> <p>Treinamentos baseados no fortalecimento das alianças e da relação.</p> <p>Rodízio de posições.</p> <p>Sem valor estratégico direto.</p> <p>Produção conjunta (diferenciando de contrato).</p> <p>Formação de equipes de trabalho com conhecimentos complementares- Transferência de <i>know-how.</i></p> <p>Incentivos coletivos.</p> <p>Relações de mentoria podem ocorrer.</p>

Fonte: Adaptado de LEPAK;SNELL (1999, 2002, 2008).

Conhecidas as dimensões utilizadas pelos autores para a estruturação do modelo, parte-se para a apresentação da arquitetura de RH e seus quadrantes. Na representação gráfica da arquitetura (figura 2) são traçadas também as linhas de abrangência em relação ao modo de emprego interno (quadrantes 1 e 2) ou externo (quadrantes 3 e 4) e o enfoque dado pelos autores na forma das relações – relacional – nos quadrantes 1 e 4 e transacional – nos quadrantes 2 e 3.



**Figura 1** - Arquitetura de RH

Fonte: Adaptado de Lepak; Snell (1999, 2002, 2008 p. 214)

O **Quadrante 1** está localizado no canto superior direito da matriz e foi denominado pelos autores de – **Desenvolvimento do Capital Humano**. Neste quadrante, o capital humano tem valor e raridade altos. Quando as habilidades e competências são específicas para a empresa o modo interno de emprego ou contratação é mais comum, pois são escassas no mercado de trabalho e seu benefício estratégico excede os custos operacionais e burocráticos.

Segundo Lepak e Snell (2002) neste caso, as empresas estão propensas a adotar o modo de emprego baseado no conhecimento focando o desenvolvimento interno, comprometimento e investimentos a longo prazo. Este quadrante apresenta-se com a seguinte configuração:

**Modo de Emprego – Baseado no conhecimento.** A partir do ponto de vista estratégico e financeiro, neste caso – alto valor e raridade – empregar e desenvolver estes funcionários internamente oferece às empresas inúmeras vantagens. Alguns autores do capital humano enfatizam: “quando as habilidades são específicas para uma empresa, passam a não ser transferíveis, assim, o seu valor será menor em qualquer outra empresa”, portanto,

desenvolvimento interno terá menor probabilidade de incorrer em perdas” (BECKER, 1976 apud LEPAK; SNELL, 1999, p. 36). São funcionários, essenciais ou chaves. São, portanto, fonte de vantagem competitiva.

**Relação de Emprego: Organizacional.** Neste tipo de relação acontece um acordo tanto dos funcionários como dos empregadores para o desenvolvimento das competências da empresa. É também denominado relacional. A noção de envolvimento e investimentos a longo prazo são características deste tipo de contrato. Teóricos defendem que as firmas ao investirem neste tipo de funcionários e ao permitirem a sua participação nas decisões, terão resultados de comprometimento bem maiores e, conseqüentemente, resultados relevantes (LEPAK; SNELL, 1999, 2008; ROUSSEAU, 1995). Quando as empresas consideram estes funcionários chave ou estratégicos, estabelecem uma relação capaz de promover incentivos para o seu engajamento no desenvolvimento das competências específicas da empresa.

**Configurações de RH – Baseada no Comprometimento** – Baseiam-se suas decisões a partir do potencial dos funcionários. Neste tipo de configuração encoraja-se uma relação de investimento mútuo entre empregados e empregadores a fim do desenvolvimento crítico de competências. Nesta situação, acontecem incentivos para o desenvolvimento de carreira por meio de programas de treinamento, mentoria e *coaching* a fim de encorajar os funcionários ao desenvolvimento de conhecimentos idiossincráticos e peculiares da empresa, que serão sempre pouco valiosos para os concorrentes. Há espaço para o *empowerment* e participação nas decisões. As empresas oferecem, ainda, para estes funcionários, garantias para investimentos, oferecem garantias para segurança e um sistema de avaliação baseado não só na produtividade, mas com a utilização de procedimentos constantes de *feedback* para evitar *turnover* e garantir desenvolvimento (HUSELID, 1995; LEPAK; SNELL, 1999, 2002).

O Quadrante 2 - **Aquisição do Capital Humano** - está localizado no canto inferior direito. Neste quadrante, o valor do capital humano continua alto, porém está amplamente disponível no mercado de trabalho, baixa raridade. Ao contrário do quadrante 1, estes funcionários são menos comprometidos e fiéis à organização e mais focados em suas carreiras. Porém, há a tendência em internalizá-los, mas concentrar-se em treinamentos focados na performance imediata e não em desenvolvimento a longo prazo. A grande vantagem para empresa é que estes funcionários são treinados em suas profissões e ocupações, portanto, facilmente encontrados no mercado podendo transferir competências para toda a empresa. Esta relação contratual termina quando uma das partes percebe que o custo da manutenção da parceria excede o benefício criado (LEPAK; SNELL, 1999, 2002;

PRAHALAD; HAMEL, 1994).

**Modo de Emprego – Baseado em Aquisição** – A forma mais comum é a baseada em aquisição, pois as empresas podem buscar este funcionário no mercado e internalizá-lo para tirar proveito de habilidades que já foram desenvolvidas por outra empresa. Desta forma, pagam-se e são oferecidos os benefícios de mercado e ainda pode-se desenvolver este corpo de funcionários internamente para o cumprimento de tarefas. Buscar talentos no mercado proporciona economia nas ações internas de desenvolvimento e abre o leque de habilidades (LEPAK; SNELL, 1999).

**Relação de emprego – Simbiótica** – Os funcionários neste quadrante são valorosos colaboradores, mas não únicos ou raros, portanto podem ser substituído com certa facilidade. Para administrar este tipo de funcionários, as empresas “estabelecem uma relação de simbiose baseada na premissa da utilidade mútua” (LEPAK; SNELL, 1999 p, 38). Em resumo, a noção de simbiose, também de caráter transacional, baseia-se que a relação funcionário-empresa é contínua desde que os benefícios também o sejam.

**Configuração de RH – Baseada na Produtividade** – Quando o modo de emprego é focado na aquisição de capital humano e na relação de emprego simbiótica, a configuração de RH tende a enfatizar o desenvolvimento para habilidades de utilização imediata. Nesta forma de configuração, os funcionários recebem uma carga menor em treinamento e desenvolvimento, pois os gerentes de RH buscam na contratação funcionários já prontos para o exercício da função. A estes funcionários é concedido o empoderamento desde que para as decisões que gerem valor. O foco é na produtividade. A remuneração parte de parâmetros do mercado e os incentivos baseados no cumprimento de metas (LEPAK; SNELL, 1999, 2002, 2008).

**No Quadrante 3 - Contratando Capital humano**, localizado no canto inferior esquerdo, encontram-se os funcionários com capital humano genérico e de valor limitado. Leonard-Barton (1985) chega a dizer que este tipo de capital humano pode ser tratado como *comodities* – facilmente recrutado no mercado e com habilidades comuns e públicas. Como não geram valor para a empresa e muito menos são raros, podem ser contratados externamente.

**Modo de Emprego – Baseado em contratos** – Quando a oferta de profissionais qualificados aumenta, automaticamente, os riscos contratuais diminuem. Isto quer dizer, que as organizações podem contratar sem o risco de prejudicar sua posição competitiva. Neste caso, figuram modelos de contratação externa por temporada, por empreitada, empréstimos e

terceirização. Este tipo de emprego, por contrato, proporciona às empresas redução de custos na manutenção e permite que as empresas concentrem seus investimentos nas competências que podem gerar vantagem competitiva (LEPAK; SNELL, 2002).

**Relação de Emprego – Transacional** – Neste tipo de relação contratual, o foco se vira para a troca econômica a curto prazo, ou seja, existe uma tarefa ou trabalho a ser feito e resultados a serem alcançados por meio de um contrato – apenas esta relação. A relação é essencialmente focada na natureza econômica do contrato e na necessidade da empresa da realização e uma determinada tarefa.

**Configuração de RH – Baseado em complacência** – As expectativas, nesta configuração, em relação à contribuição estratégica dos funcionários é inexpressiva, sendo as práticas de RH voltadas apenas para o acompanhamento do cumprimento de tarefas e ações pré-determinadas nos termos contratuais. Partindo do princípio de que são funcionários facilmente encontrados no mercado, as práticas de recrutamento e seleção são mais relaxadas. A fim de assegurar a complacência, as empresas enfatizam a divulgação e o treinamento das regras, regulamentos internos e protocolos a fim de preservar os padrões da empresa. Portanto, a expectativa para investimento neste tipo de funcionários é mínima nas práticas de treinamento e desenvolvimento. “Se um treinamento é dado se baseará nos procedimentos, políticas e regulamentos da empresa” (LEPAK; SNELL, 1999, p. 40). Quanto à remuneração será baseada em tarefas cumpridas e horas trabalhadas de acordo com o mercado.

**No Quadrante 4 - Criando alianças** – o capital humano é único, mas não direcionado para a criação de valor para o cliente e por isso, não se torna interessante para contratação interna, embora a primeira vista haveria esta sugestão por ser raro no mercado. Segundo Lepak e Snell (1999), os teóricos dos custos de transação econômica propõem a internalização de funcionários que possuam conhecimento idiossincrático, mas a custos baixos. Contudo, os teóricos dos recursos da firma sugerem que se o valor é limitado pouco benefício será deixado na empresa. Os autores dão o exemplo de um advogado que passou anos para desenvolver suas competências. “É raro, mas será que uma empresa de pequeno porte poderia justificar custos tão elevados para uma contratação interna?” (LEPAK; SNELL, 1999 p.41).

**Modo de emprego – Baseado em Alianças** – As empresa que se encaixam neste modo de emprego enfrentam um paradoxo – são encorajadas a utilizar tanto o modo interno como externo, afinal os profissionais são raros e bem qualificados, mas não em habilidades específicas da empresa. Uma das saídas para o dilema está na formação de alianças ou parcerias – promovendo um tipo de modo de emprego híbrido. Em uma aliança as duas partes

contribuem para os resultados. É utilizada, esporadicamente, portanto, não justifica a internalização (LEPAK; SNELL, 1999). São profissionais técnicos especializados, como engenheiros, especialistas em TI e cientistas, por exemplo, que não têm ligação direta com o cliente, mas trazem contribuições e conhecimento para a empresa e vice-versa. Desta forma, as duas partes se capitalizam em outro conhecimento específico, ganhando valor do capital humano e transferindo conhecimento sem incorrer em custos gerados por uma contratação interna.

**Relação de Emprego – Por parceria** – As alianças entre empresas exigem trocas de informação, confiança, reciprocidade e colaboração. Neste tipo de relação, sempre haverá a ameaça de transferência de conhecimento único de uma parte para a outra. Para minimizar os riscos desta relação, as empresas planejam investimentos conjuntos, pois assim criam e asseguram relações de confiança, enquanto protegem seus investimentos e, ao mesmo tempo, têm acesso a novos conhecimentos e talentos.

**Configuração de RH – Baseado em colaboração** – Neste tipo de configuração, há uma tendência para investimentos no desenvolvimento e fortalecimento das relações entre a empresa e o parceiro – formação de equipes de trabalho. A grande diferença para o RH por complacência, no sentido de externalização, está na intenção de trazer novos conhecimentos e experiências para a empresa e colaborarem para o desenvolvimento de novas habilidades de forma estratégica. Mecanismos de comunicação, programas de intercâmbio, rotação de empregos, relações de mentoria são estabelecidos entre as partes para facilitar o esclarecimento de processos, a transmissão de conhecimento e a troca de informações para as decisões conjuntas e para assegurar a produtividade (LEPAK; SNELL, 1999, 2002).

## 2 METODOLOGIA

No estudo considerou-se as premissas de uma abordagem qualitativa com utilização de um estudo de caso envolvendo duas vinícolas no VSF, tendo como forma de coleta de dados a observação não-participante, entrevistas semi-estruturadas e a análise de conteúdo como método de análise de dados (BARDIN, 2008; DENZIN; LINCOLN, 2000; YIN, 2001).

A escolha das vinícolas Miolo e Vinibrasil foi intencional. De acordo com Pádua (2009), apenas duas vinícolas teriam um departamento pessoal com estrutura organizacional e certos requisitos imprescindíveis para realização deste estudo: a vinícola Miolo e a Vinibrasil.

O grupo Miolo é um tradicional produtor de vinho do Vale dos Vinhedos no Rio

Grande do Sul desde 1990. Atualmente, a Miolo Wine Group, assim chamado desde 2006, diante de parcerias nacionais e internacionais, é líder no mercado nacional de vinhos finos com cerca de 40% de *market share*. Em 2009, seu faturamento foi R\$ 95 milhões, 32% acima do de 2008 (MIOLO, 2010). A produção da vinícola no VSF é de 2 milhões de litros entre vinhos e espumantes e 520 mil litros de vinho para brandy. Brandy ou conhaque é uma bebida feita a partir da destilação do vinho.

A Vinibrasil é uma empresa subsidiária da portuguesa Dão Sul que faz parte do grupo Global Wines. A Vinibrasil foi criada em 2003 com o objetivo de produzir vinhos de padrão internacional, para exportação, a partir do Vale do São Francisco. A Vinibrasil produz cerca de um milhão de litros anualmente sendo que 30% são destinados para a exportação. (ADEGA, 2009; LUSOWINES, 2010). Na vinícola do VSF, são produzidas, entre vinhos e espumantes, as marcas: Rio Sol, Adega do Vale e Latitude 8 e o Rendeiras.

As visitas às vinícolas Miolo e Vinibrasil para coleta de dados foram realizadas em dois momentos com incursões a nível turístico e técnico pelas principais áreas das vinícolas e pelos campos de plantação permitindo um entendimento melhor da região e do negócio do vinho. Durante as visitas foi possível observar e analisar todas as áreas: administrativas, de produção e campo, interagir com vários funcionários como também, receber diversos materiais promocionais e institucionais das vinícolas.

As entrevistas foram feitas com os principais gestores identificados como tal pelo organograma da empresa em análise documental e pela sua autoidentificação quando da data da marcação das entrevistas. Os gerentes de linha entrevistados foram indicados pelo principal gestor. Estas entrevistas seguiram um roteiro diferenciado do realizado para os principais gestores para que se pudesse ter uma visão mais estreita de cada área atendendo aos objetivos específicos deste estudo em relação a estrutura e práticas de RH.

Os gestores identificaram três áreas de trabalho principais nas vinícolas: a produção, a administração e o campo. As oito entrevistas incluindo os dois gestores e os gerentes de linha, três em cada vinícola, foram gravadas e transcritas. Como principal ferramenta de análise foi utilizada a Análise de Conteúdo (AC) com base em Bardin (2008).

### **3 ANÁLISE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os dados obtidos no estudo revelam grande semelhança entre o posicionamento dos profissionais das duas vinícolas na estrutura da arquitetura a partir dos modos de emprego. Para facilitar o entendimento e preservar a identidade das vinícolas, estas serão identificadas

## A arquitetura de recursos humanos nas vinícolas no Vale do São Francisco

como V1 e V2.

É interessante colocar que todos os entrevistados confirmaram três áreas de trabalho nas vinícolas: administração (em que estão incluídos os profissionais de escritório, varejo, enoturismo e serviços gerais), campo e adega ou cantina (profissionais na área de transformação da uva, produção da uva no vinho e guarda e engarrafamento – indústria propriamente dita). Ao se analisar o modo de emprego correspondente obteve-se a seguinte divisão do corpo de funcionários, como pode ser observado no quadro 4.

**Quadro 4** - Identificação do Modo de Emprego

	Modo de emprego	Posicionamento funcionários V1	Posicionamento funcionários V2
I N T E R N O	Baseado no conhecimento <b>Quadrante 1</b> São funcionários chave com alto valor estratégico e raros no mercado.	Gerente geral vinícola (Engenheiro agrônomo/ Winegrower)	Gerente administrativo financeiro/ (contador)
	Baseado em aquisição <b>Quadrante 2</b> Funcionários talentosos, mas facilmente encontrados no mercado. Proporcionam economia nas ações internas de desenvolvimento e abrem o leque de habilidades para a empresa.	Quadrante 2 A Gerente da Adega (produção) Gerente do campo Gerente administrativo	Quadrante 2 A Gerente técnico da cantina e do campo (produção) Coord. de enoturismo Supervisor do campo
		Quadrante 2 B Funcionários do campo Funcionários da cantina (produção) Funcionários Administrativos e de varejo.	Quadrante 2 B Funcionários do campo Funcionários da adega (produção) Funcionários administrativos e de varejo
E X T E R N O	Baseado em contrato <b>Quadrante 3</b> Contratação por tempo limitado ou terceirização. Reduzem os custos de manutenção e treinamento e desenvolvimento.	Empresa de contabilidade Empresa de saúde ocupacional Consultoria Tributária Assessoria Jurídica	Empresa de refeições Assessoria jurídica Agência de recrutamento e seleção
	Baseado em aliança <b>Quadrante 4</b> Utilização esporádica, que não justifica a internalização. São funcionários técnicos especializados	Consultores da Universidade Técnica de Lisboa Sócios da Global Wine	Consultores em Enologia da Miolo Wine Group. Grupo Osborne

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Portanto, ao consultar o quadro 4, percebe-se que na dimensão – *baseado no*

*conhecimento* – nas duas vinícolas estão funcionários que ocupam posições administrativas – os gestores. Sendo na V1, um profissional liberal voltado para o campo, diante da sua formação em agronomia especializada em vinhos (*winegrower*) e na V2, um contador. Conforme indicado nos relatos, pode-se inferir que são profissionais estratégicos, raros diante do seu conhecimento sobre a filosofia das empresas que representam e do negócio do vinho; e de valor para as empresas, diante do desafio de desbravar um ambiente novo para a produção de vinhos com a meta de torná-lo produtivo.

O valor do profissional também é percebido pela especificidade de suas profissões. Na V1, o direcionamento da empresa é para inovação, novas experiências de cepas para o mercado vinícola, tanto é assim, que vários funcionários, principalmente os gerentes entrevistados, referem-se à empresa como “projeto”. Enquanto para V2, o discurso é voltado para produtividade, organização da empresa e promoção do enoturismo, seguindo o caráter mais administrativo voltado para o mercado consumidor imediato.

Esse aspecto em relação ao foco da empresa, a partir da visão de seu principal gestor, ficou mais evidente ao indicarem os três profissionais mais estratégicos para a vinícola a serem entrevistados. A V1 indicou profissionais clássicos na indústria do vinho: administrador, técnicos da cantina e do campo (LARROUSE DO VINHO, 2004), enquanto que a V2 evidenciou um direcionamento mais burocrático ao indicar um profissional técnico, um enólogo, responsável tanto pelo campo como pela cantina, o coordenador de campo e a coordenadora de enoturismo.

Outro dado interessante observado na V1 e V2 aponta que todos os profissionais indicados como gerentes e, ou como estratégicos em suas áreas, eram ligados à empresa matriz e vieram convidados para o VSF, com exceção dos dois supervisores/gerentes de campo – ambos trabalham há mais 10 anos nas vinícolas e moram nas fazendas, portanto, todos os funcionários indicados gozam de confiança e são experientes em suas tarefas, o que, de certa forma, economizam nos custos de desenvolvimento e abrem o leque de habilidades para a nova indústria.

No modo de emprego internalizado *Baseado em Aquisição*, os dados encontrados comprovaram a indicação dos gerentes para internalização, entretanto revelaram um aspecto bastante curioso e que vai no sentido oposto ao modelo de Lepak e Snell (1999), mas em obediência à legislação brasileira, induzindo a pesquisadora a uma divisão do quadrante 2 da figura 2, em duas partes: “2A” e “2B”, como pode ser observado em destaque no quadro 4. Do lado 2A ficariam os profissionais especializados: enólogos, administradores, engenheiro

biológico-alimentar e técnicos agrícolas que ocupam os cargos de gerência, coordenação e supervisão das principais áreas de produção portanto, portadores de valor estratégico e do lado 2B, se concentram os funcionários sem muita qualificação nas áreas do campo, adega e administrativos e de varejo.

Quanto ao aspecto da raridade há, entretanto, uma questão que se deve levar em conta no caso do VSF – esses profissionais não estão disponíveis com tanta facilidade no mercado local. Diante do desafio de morar numa área afastada e em desenvolvimento e, sobretudo, carente de infraestrutura, esses profissionais passam para uma condição de raridade e se aproximam muito do **modo baseado no conhecimento**.

Por outro lado, estão no mesmo quadrante dos especialistas, dentro do modo *por aquisição*, no quadrante 2B, denominado pela pesquisadora, e em destaque no quadro 4, os funcionários com tarefas manualizadas, como os do campo, da cantina, de escritório ou de serviços gerais que pelo modelo de Lepak e Snell (1999) poderiam ser externalizados, diante da sua condição de baixo valor e raridade. Mas, este grupo de funcionários deve ser internalizado diante das exigências da lei trabalhista brasileira, que obriga o registro de todo e qualquer funcionário. Para Fendt (2007), a legislação trabalhista e a operação da justiça do trabalho impedem a liberdade contratual e impõem custos à atividade empresarial. Este grupo de funcionários do 2B, não fossem as exigências de lei, poderiam ser alocados na dimensão baseada em contrato, pois são fáceis de encontrar no mercado e executam tarefas mecânicas.

Algumas justificativas foram feitas pelos entrevistados sobre o valor dos funcionários do campo e da adega para uma contratação interna: a escassez de mão de obra especializada na região e pelo fato que este profissional de campo seria útil durante todo o ano diante da atividade vinícola na região ocorrer em caráter contínuo, descartando períodos de entressafra como ocorre em regiões vinícolas tradicionais.

Assim, no modo de emprego *por aquisição*, pode-se perceber dois grupos de funcionários no mesmo quadrante: o 2 A um mais próximo do primeiro quadrante por ter valor e não ser tão raro e o 2 B com baixo valor e raridade, aproximando-se do terceiro quadrante como será apresentado mais à frente na estrutura da arquitetura.

No terceiro modo de emprego *por contrato*, as duas vinícolas apresentaram quadros diferentes, porém com a mesma intenção administrativa de terceirizar serviços que não sejam a atividade principal da empresa. A V1 optou por terceirizar toda a contabilidade da vinícola sob a alegação de que não se pode perder o foco no negócio do vinho. Contratou, ainda, uma assessoria jurídica e tributária diante do fato de a subsidiária ser portuguesa e sofrer pressões

quanto às exigências impostas pela legislação normativa do setor (Lei do Vinho) e pelos agentes reguladores (Ministério da Agricultura, Polícia Federal, INMETRO (PÁDUA, 2009). Já a V2 terceiriza o fornecimento de refeições, para evitar o descolamento dos funcionários devido à distância das cidades mais próximas. Na V2 há ainda a contratação de assessoria jurídica e empresa de recrutamento por *job /tarefa* ou diante da necessidade.

No modo de emprego *por aliança*, encontram-se profissionais raros em suas áreas de conhecimento, mas com pouco valor direto para as empresas, e, portanto, não elegíveis para internalização. Em geral, estes profissionais são enviados para as duas vinícolas representando empresas parceiras na área do desenvolvimento científico, ligadas diretamente com as experiências de plantio de novas cepas no semiárido, inovação tecnológica, testes de novos vinhos e desenvolvimento de novos produtos.

Após apresentados os modos de emprego, o segundo objetivo deste estudo foi identificar as relações de emprego nas duas vinícolas. Para melhor visualização no quadro 5, a seguir serão utilizados os tipos de relações estabelecidas pelos autores Lepak e Snell (1999) na primeira coluna e, nas outras duas, os achados.

Na relação de emprego chamada *de organizacional*, comprovou-se que os gestores alocados na forma de emprego interna e baseado no conhecimento, tanto em V1 quanto em V2, têm uma relação clara sobre o desenvolvimento das competências da empresa a partir das suas habilidades raras e valiosas, têm a noção de que o crescimento da vinícola é uma tarefa a longo prazo; e pode-se inferir que estão agradecidos em participar de um projeto inovador na história da viticultura do país.

A principal diferença entre a V1 e V2 é que o gestor da V1 é também sócio da vinícola, portanto, naturalmente sujeito a tornar esta relação contratual mais intensa.

**Quadro 5** - Identificação das Relações de Emprego

	Relação de emprego	V1	V2
I N T E R N O	Organizacional <b>Quadrante 1</b> Acordo mútuo para o desenvolvimento das competências da empresa. A noção de envolvimento a longo prazo, promove desempenhos excepcionais. Estabelecimento de incentivos para retenção dos talentos.	Sociedade  Consciência de envolvimento e de resultados a longo prazo.  Incentivos para a família.  Motivação por participar de projeto inovador de viticultura.	Consciência de envolvimento e de resultados a longo prazo.  Incentivos para a família.  Motivação por participar da transformação da empresa familiar em uma profissional.
	Simbiótica <b>Quadrante 2</b> Acordo mútuo em relação à produtividade. “Ganha – ganha enquanto for conveniente.”	Têm consciência que o negócio é para longo prazo. Trabalho por metas. Consciência da importância da sua função para o desenvolvimento do negócio.	Têm consciência que o negócio é para longo prazo. Trabalho por metas. Consciência da importância da sua função para o desenvolvimento do negócio.
E X T E R N O	Transacional <b>Quadrante 3</b> Prevalece a relação contratual focada na natureza econômica do contrato.	Concentração no negócio principal da empresa.  Atendem às exigências da legislação.	Trazem qualidade de vida para os funcionários.  Atendem às exigências de legislação.
	Por parceria <b>Quadrante 4</b> Investimentos conjuntos para evitar transferência de conhecimento. Relação forte de confiança.	Confiança  Visitas constantes para troca de informações.	Suporte técnico a qualquer tempo.

Fonte: Dados da pesquisa 2010

No segundo tipo de relação contratual para os funcionários internalizados está também a *relação simbiótica*. Como colocado anteriormente, o grupo dos gerentes de área se aproxima muito do modo de emprego *por conhecimento*, diante de suas habilidades e competências altamente específicas para uma vinícola em fase de desenvolvimento. Entre as áreas de plantio, transformação industrial e uma administrativa trabalham agrônomos, enólogos, engenheiros químicos e de alimentos, contadores e administradores.

Ou seja, profissionais, que teoricamente, segundo Lepak e Snell (1999) estariam em quantidade no mercado e com uma visão voltada para o imediato. Os dados revelados na pesquisa contrariam estas características dos funcionários nesta relação contratual, e mais uma vez confirmam, que para o VSF estes profissionais são de certa forma, raros e valiosos. No entanto, trabalham por produtividade e cumprimento de metas e não tem autonomia nas decisões. Não se pode esquecer que esses funcionários internalizados no modo de emprego

*por aquisição* estão na mesma categoria dos trabalhadores de campo e os não especializados, que resumidamente, teriam como relação apenas o contrato, perseguindo a legislação brasileira e as metas de produção.

Na dimensão *transacional*, como o próprio nome diz, as empresas trabalham sob contrato, os entrevistados pouco acrescentaram ao aspecto meramente comercial da relação com as empresas terceirizadas, constatando apenas a sua utilidade para as áreas operacionais da empresa. Na relação *por parceria*, pode-se inferir uma relação de confiança e cooperação mútua entre as empresas matrizes e as empresas especializadas, e entre essas empresas, e os gestores das duas vinícolas do VSF.

Parte-se então, para a identificação das configurações de RH como terceiro componente da arquitetura de RH. As práticas de recrutamento e seleção percebidas apontam para o recrutamento e seleção por indicação. Tanto para ingresso na empresa, como para avançar para outros cargos, em caso de um recrutamento interno é o critério predominante, com exceção dos profissionais no modo de emprego *por conhecimento e por aquisição*.

Mas pode-se inferir ainda, que no caso da V1, o recrutamento por indicação faz parte da filosofia da empresa, o que os autores Lepak e Snell (1999) consideraram uma das limitações do seu modelo. Se este tipo de contratação por indicação garante, na visão do gestor, a fidelidade ao projeto e aos objetivos estratégicos da empresa, esse funcionário, independente de sua qualificação, tem valor. Vale mencionar novamente que a visão representada neste estudo é do gestor e do principal gerente de cada área e não a do funcionário que poderia ter uma interpretação totalmente diferente.

Na segunda categoria relacionada às práticas de treinamento e desenvolvimento, os resultados apontaram para treinamento como sendo a mais valiosa prática de RH nas duas vinícolas na percepção dos principais gestores e gerentes de área. Talvez por ser a viticultura do VSF uma atividade em crescimento e em uma região em desbravamento com uma cultura agrícola recente, a qualificação seja valorizada.

Os incentivos ao desenvolvimento ainda são tímidos e pode-se notar um estímulo mais acentuado para qualificação na V2, em que todos os funcionários têm um auxílio-escola para realizar um curso universitário ou técnico na sua área de trabalho. Percebeu-se, contudo, que, embora valorizados, os programas de treinamento são informais e organizados em cada uma das áreas da vinícola no sistema do aprender fazendo. Jacobs (2005) denomina este tipo de treinamento como *on-the-job training*. Isto é, um treinamento em local de trabalho com um profissional experiente treinando um novato.

## A arquitetura de recursos humanos nas vinícolas no Vale do São Francisco

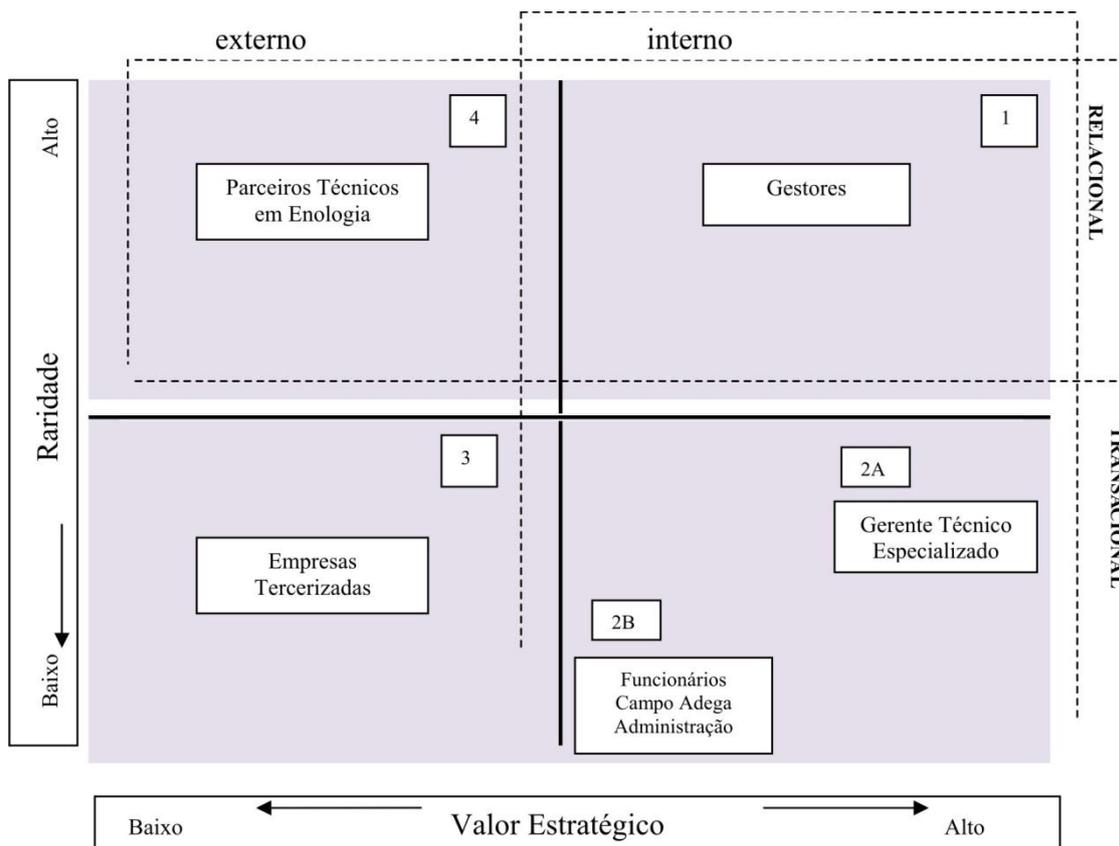
Uma área interessante a ser mencionada é a do enoturismo, que na V2 está mais estruturada, enquanto que a V1 passa por reformulações. O crescimento do VSF tem fomentado o enoturismo na região nordeste e despertado o interesse de profissionais do vinho das tradicionais regiões vinícolas do mundo. De acordo com os dois gestores, os profissionais que estão assumindo a área são enólogos e não turismólogos, que, da mesma forma que nos outros setores, treina sua equipe para atender, tanto a turistas, como profissionais do vinho durante as visitas às vinícolas. Segundo os dois gestores, o enoturismo é, sobretudo, uma forma de ensinar os brasileiros a tomar vinho e, portanto, estrategicamente interessante para promoção comercial nas duas vinícolas.

Em relação à remuneração e benefícios as vinícolas pesquisadas não possuem um plano de cargos e salários, limitando-se a utilizar o sistema de remuneração fixa por salário. Nas considerações dos entrevistados, há uma remuneração extra para metas atingidas para os funcionários de campo e de varejo (enoturismo e vendas externas). Os funcionários em nível de gerência e de supervisão não recebem incentivos extras, a não ser os que são negociados em contrato em relação à moradia e transporte.

Com a apresentação das categorias acima e partindo-se do pressuposto que não existe um RH estruturado de forma estratégica, mas apenas a aplicação de práticas isoladas, pode-se inferir que existe apenas uma configuração de RH que permeia toda a arquitetura e que tem como prática a seleção por indicação, o treinamento *on the job* e a remuneração fixa, com ações comissionadas esporádicas.

Desta forma ao responder aos objetivos específicos deste estudo, pode-se perceber os alguns pontos em relação à arquitetura de RH claramente representados na figura 3 a seguir.

1) Quanto ao modo de emprego – Os quadrantes 1, 3 e 4 seguem as características estabelecidas pelo modelo. O quadrante 2, contudo, seria dividido em dois – 2A para os funcionários técnicos especializados, que estão estrategicamente muito próximos do quadrante 1, diante de sua possível raridade e valor e; o 2B em que estariam funcionários de campo, da adega e administrativos, eles ao contrário não são raros, têm um baixo valor, mas por força de lei não podem ser externalizados, permanecendo no quadrante 2, mas muito próximos do quadrante 3 em relação à dimensão valor.



**Figura 2** - Arquitetura de RH nas Vinícolas do VSF  
Fonte: dados da pesquisa, 2010

2) Quanto à relação de emprego – Os quadrantes 1, 3 e 4 seguem as características do modelo e novamente no quadrante 2A, o contrato psicológico dos funcionários especializados, gerentes, aproxima-se mais do quadrante 1, porém esses funcionários têm relações baseadas em produtividade e sem os incentivos e a autonomia dos profissionais do quadrante 1.

3) Quanto à configuração de RH – Percebeu-se que existe apenas uma configuração de RH que permeia todos os quadrantes, mais próxima ao tipo baseado em produtividade. Diante da informalidade das práticas de RH, torna-se inviável avaliar a relação com os parceiros externalizados e com as empresas terceirizadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos do estudo e dados encontrados revelaram uma Arquitetura de RH frágil, e ainda sem intenções estratégicas em relação às pessoas e ao negócio do vinho. A começar pela falta de uma área estruturada de RH para gerenciar a força de trabalho revelando de forma clara uma configuração única de RH entre todos os quadrantes da arquitetura. Praticamente, essa força é tratada da mesma maneira estrategicamente e regida pelo principal

gestor e os gerentes de cada área no formato de departamento de pessoal.

Fatores como a legislação trabalhista brasileira que limita a flexibilidade das empresas para contratação de funcionários temporários e a escassez de mão de obra em uma região isolada dos grandes centros, inibindo a chegada de profissionais especializados, são limitantes não presentes no modelo de Lepak e Snell (1999) e corroboraram para uma divisão no segundo quadrante referente ao capital humano – um para os profissionais especializados que têm valor e por contingências geográficas são raros na região; e o outro, para os funcionários com pouco valor e baixa raridade, mas obrigados à internalização por contingências legais.

Percebeu-se, ainda no estudo, a importância da filosofia de uma empresa na condução das práticas de RH e na relação de emprego. Esses fatores ficam mais evidentes nas práticas de recrutamento e seleção dos funcionários, revelados na seleção por indicação, em que se leva em conta a fidelidade e o reconhecimento familiar. O estudo considerou, desta forma, indicativos iminentes para a transformação na atuação da área de recursos humanos e na legislação brasileira com vista às ações mais estratégicas, mesmo com a existência de fatores condicionantes como expostos.

Os autores da arquitetura de RH ao afirmarem que “alguns funcionários são contratados para desempenhar trabalhos padronizados, outros contratados pelo que sabem e pelo seu potencial.” (LEPAK; SNELL, 2008) sugerem que as empresas devem perseguir as práticas que melhor se encaixem a sua estrutura. Assim, já que as vinícolas buscam a inovação do campo da viticultura, têm a filosofia de valorizar o funcionário leal com uma visão de longo prazo, é imperativo uma configuração de RH que busque formas inteligentes e criativas de valorização desta força de trabalho, principalmente, para os técnicos – funcionários estratégicos – por meio de incentivos, planos de carreira, levantamento de necessidades para promoção da qualidade de vida em regiões isoladas, enfim, práticas que se encaixem à estrutura e aos fatores condicionantes, mas que promovam uma vantagem competitiva sustentável para a empresa. Embora este seja um estudo de caso e seus resultados não possam ser generalizados, seria valorosa a aplicação do modelo de arquitetura de RH em outras vinícolas brasileiras em regiões onde a viticultura encontra-se em níveis mais avançados, como também seria válido um estudo longitudinal na região do Vale do São Francisco para observação deste mercado vinícola em crescimento e dependente de mão de obra especializada.

**REFERÊNCIAS**

ADDIPER. **Vitivinicultura**. Disponível em:

<<http://www.addiper.pe.gov.br/vocacoeseconomicas.php#vitivinicultura>>. Acesso em: 29 nov 2009.

ADEGA . **Vinibrasil**. Disponível em:

<http://www.adega24.com/Jornal/Retratodasadegasnomundo/> >. Acesso em: 29 nov 2009.

ALBUQUERQUE, L.G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.4, p. 16-29, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2008. BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, [s.l.], v. 17, p. 99-129, 1991.

BAUER, Martin. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução Pedrinho Guareschi. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes. 2007.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic human resources management: where do we go from here? **Journal of Management**, [s.l.], v. 32, n. 6, 2006.

BECKER, G. S. **Human Capital**. New York : Columbia University Press, 1964.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOWER, J. L. Descriptive decision theory from the administrative point of view. In: BAUER, R. A.; GERGEN, K. J. (Ed.). **The study of policy formation**. New York, NY: Free Press. 1968.

BOXALL, P. Achieving competitive advantage through human resource strategy: toward a theory of industry dynamics. **Human Resource Management Review**. [s.l.] v. 2, n. 21, p. 183-203, 1998.

\_\_\_\_\_. The Goals of HRM. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Ed.). The goals of HRM. The Oxford Handbook of Human Resource Management, **Oxford University Press**, New York, USA, 2008.

CARVALHO, S. G. Cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L.M. (Org.) **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHETTY, Sylvie. The case study method for research in small and medium-sized firms. **International Small Business Journal**, [s.l.], v. 15, n. 1, 1996.

CHEW, Janet. Factors that shape the human resource architecture in the Australian business environment: the delphi technique. **International Journal of Management and Marketing Research**, [s.l.], v. 3, n. 1, 2010.

COLBERT, B. A. The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 28, n. 3, p. 341–358, 2004.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 2.ed. Thousand Oaks: Sage, CA, 2000.

DUTRA, J. Gestão de pessoas com base em competências. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

EISENHARDT, KATHLEEN M. Building Theories From Case Study Research. **Academy of Management**. The Academy of Management Review, ABI/INFORM Global, [s.l.], v. 14, n. 4, Oct, 1989.

EMBRAPA. **A Região do Vale do São Francisco**. In: Disponível em: <[http://www.cnpma.embrapa.br/projetos/prod\\_int/regioesf.html](http://www.cnpma.embrapa.br/projetos/prod_int/regioesf.html)>. Acesso em: 20 jan 2010.

FENDT, R.O. O que está travando osso crescimento? think tank. **Revista da Livre Iniciativa**. [s.l.], v. 10, n. 38 mar-maio, p. 25-29, 2007.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T; OLIVEIRA JR. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

Isabella Maria Coelho Jarocki, Lucia Maria Barbosa de Oliveira & Maria Auxiliadora Diniz de Sá

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Entendendo a pesquisa científica. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HAFSI, TAIEB; MARTINET A-C. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1131-1158, Out./Dez. 2008.

HUSELID, M. A. ; BECKER, B.; Beatty, R.W. **The workforce scorecard: managing Human Capital to execute Strategy**. [s.l.]: Boston Harvard Business School Press, 2005.

\_\_\_\_\_. the impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, [s.l.], v. 38, p. 635-672. 2000.

IBRAVIN. **Principais regiões produtoras: Vale do Sub-médio São Francisco**. Disponível em: <<http://www.ibravin.com.br/regioesprodutoras.php>>. Acesso em: 28 nov, 2009.

LACOMBE, B. M. B. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras**. São Paulo, 2006. Relatório de pesquisa. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

LAROUSSE DO VINHO. São Paulo: Larousse do Brasil, 2004.

LEONARD-BARTON, Dorothy , Experts as Negative Opinion Leaders in the Diffusion of a Technological Innovation. **Journal of Consumer Research**, v.11, p. 914-926, March,1985.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. Examining the human resource architecture. The relationships among human capital employment and human resource configuration. **Journal of Management**, [s.l.], v. 28, p. 517-543, 2002.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development**. *Academy of Management Review*, [s.l.], v. 24, p. 31-48, 1999.

\_\_\_\_\_, 2008. Employment Subsystems and the HR Architecture.(editor);PURCELL. J. (editor);WRIGHT, P. (editor). The Goals of HRM. **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. Oxford University Press, New York, USA, 2009.

LUSOWINE. **Global wine acquire totalidade da vinibrasil**. Disponível em:

REAd | Porto Alegre – Edição 77 - Nº 1 – janeiro/abril 2014 – p. 225-253

<<http://www.lusowine.com/displayarticle4494.html>>. Acesso em: 4 mar 2010.

MIOLO. Disponível em: <<http://www.mioolo.com.br>> Acesso em: 4 mar. 2010.

PÁDUA, Michelle Maurício. **Configurações dos modelos de gestão de pessoas**. In: estudo caso nas vinícolas no Vale do São Francisco. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão Empresarial) - Faculdade Boa Viagem, Recife, 2009.

PEARCE, J. A. Employment Subsystems and the HR Architecture. The Goals of HRM. **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. Oxford University Press, New York, USA, 2007.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, [s.l.], p. 79-93, May/June, 1990.

ROSSEAU, D. M. **Psychological contracts in organizations**: understanding written and unwritten agreements. Thousand Oak, CA: Sage Publications, 1995.

STAKE RE. Case studies. In: DENZIN NK, LINCOLN YS . **The Handbook of qualitative research**. Edited by Norman K. Denzin, Yvonna S Lincoln. London: Sage; 2000:436.

TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. A nova ambiência competitiva. In: HANASHIRO, D. M. M; TEIXEIRA, M. L. M; ZACCARELLI, L.M. (Org.). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

ULRICH, D. ; BROCKBANK, W. **The HR value proposition**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2005.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.S.; VERGARA, S. e PECI, A. Escolhas metodológicas em estudos organizacionais. **O&S**, [s.l.], v.10, n.27, p.13-26, maio-ago, 2003.

VINIBRASIL. Disponível em: <<http://www.vinibrasil.com.br/>>. Acesso em: 29 nov 2009.

YAMKOVENKO, Bodgan, HOLTON, Elwood. Strategic intellectual capital development: a defining paradigm for HRD. **Human Resource Development Review**, [s.l.], v. 7, n. 2 Sep., 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Isabella Maria Coelho Jarocki, Lucia Maria Barbosa de Oliveira & Maria Auxiliadora  
Diniz de Sá

ZACCARELLI, L. M. (Org.). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders.  
São Paulo: Saraiva, 2007.