

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A RELAÇÃO ENTRE O AMBIENTE INSTITUCIONAL, A GESTÃO DE RECURSOS  
HUMANOS E OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

**Luciana Campos Lima**

**Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer**

**SÃO PAULO**

**2016**

Prof. Dr. Marco Antonio Zago  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**LUCIANA CAMPOS LIMA**

**A RELAÇÃO ENTRE O AMBIENTE INSTITUCIONAL, A GESTÃO DE RECURSOS  
HUMANOS E OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

Versão Corrigida

(Versão original disponível na Biblioteca da FEA USP)

**SÃO PAULO**

**2016**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

### **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Lima, Luciana Campos.

A relação entre o ambiente institucional, a gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais / Luciana Campos Lima. São Paulo, 2016.

287 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2016.

Orientador: André Luiz Fischer.

1. Administração de recursos humanos. 2. Ambiente institucional. 3. Resultados organizacionais. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.3

**Dedico esta tese à minha mãe, Ruth C. Campos Lima, ao meu pai, Arly Camargo Lima e à minha irmã, Fabiana Campos Lima, pessoa a quem eu devo o meu nome.**

## **AGRADECIMENTOS**

**Agradeço à minha família e ao meu companheiro.**

**Agradeço aos professores com quem aprendi na FEA/USP, FGV/EAESP e na Aarhus University.**

**Agradeço a todos os meus amigos da FEA/USP, do grupo de corrida, da FIA, da FECAP e da Formare Consultoria.**

**Agradeço ao Luis Pilli, à Vilma Caseiro e à Regina Matos**

**Agradeço, finalmente, ao meu orientador, prof. Dr. André Luiz Fischer.**

**Nós lemos emoções nos rostos, lemos os sinais climáticos nas nuvens, lemos o chão, lemos o Mundo, lemos a Vida. Tudo pode ser página. Depende apenas da intenção de descoberta do nosso olhar.**

*Mia Couto*

## RESUMO

LIMA, L.C. **A relação entre o ambiente institucional, a gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais.** 2016. 287 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

Esta tese tem como objetivo verificar as similaridades e diferenças nas práticas de Gestão De Recursos Humanos (GRH) adotadas em empresas inseridas em diferentes tipos de Ambientes Institucionais e suas relações com a percepção dos Resultados Organizacionais. Para isso, adotou-se como premissas: (i) as forças institucionais advindas do Ambiente Institucional brasileiro fazem com que as práticas de GRH das empresas que operam neste contexto tendam a convergir apresentando similaridades e que, concomitantemente, (ii) as forças oriundas das pressões do Ambiente Institucional dos países de origem das empresas fazem com que as práticas de GRH tendam a divergir das práticas locais, apresentando diferenças. Buscou-se embasamento em três teorias: a teorias da Variedades de Capitalismo; a Teoria do Sistema Nacional de Negócios e a tipologia de Economia de Mercado Hierárquico operante na América Latina, Brasil. De natureza positivista, este estudo descritivo e de abordagem contextualista contou com uma população de aproximadamente 22.052 organizações e amostra de 326 empresas. Realizou-se uma *survey* e fez-se uso de técnicas descritivas e de modelagem de equações estruturais no tratamento e na análise dos dados coletados. Constatou-se que, em geral, há mais similaridades do que diferenças nas práticas de GRH das empresas que operam no Brasil, indo ao encontro da premissa (i). Validou-se que o Ambiente Institucional afeta a GRH no Brasil e esta influencia na percepção dos Resultados Organizacionais das empresas, tanto as com sedes corporativas localizadas no Brasil quanto as com sede em países com economia de mercado liberal. Entretanto, a GRH não demonstrou ser influente nas organizações com sede corporativa localizadas em países de economia coordenada. Comprovou-se que a GRH faz a mediação da relação entre o Ambiente Institucional e os Resultados Organizacionais. Como contribuições, aos práticos destaca-se a reflexão sobre a forma como a GRH concebe suas práticas, quais os limites do papel da área e seu favorecimento à competitividade das empresas. Para a Rede Cranet e acadêmicos, somam-se as evidências sobre o Brasil e seu Ambiente Institucional, ainda pouco explorado. Acredita-se, também, que as análises contribuem para a tomada de decisões dos líderes empresariais ao envolver a relação ambiente e empresa. A contribuição social desta tese situa-se na possibilidade de seu uso em discussões sobre Políticas Públicas referentes a emprego, trabalho, renda, economia e educação.

Palavras-Chave: Administração de Recursos Humanos, Ambiente Institucional, Resultados Organizacionais



## ABSTRACT

LIMA, L.C. **The relationship between institutional environment, human resource management and organizational results.** 2016. 287 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

This thesis discusses the similarities and the differences in Human Resource Management practices adopted by firms in various environments and the organizational results. Some assumptions were made: (i) Brazilian environmental institutional forces make HRM practices of firms that work in this context tend to converge to similarities and that concomitantly, (ii) forces that come from pressure of institutional environment of countries of origin of ownership make HRM practices tend to differ from local practices showing the differences. It is based on three theories: The theory of Varieties of Capitalism; National Business System and Hierarchical Market Economics and Varieties of Capitalism in Latin America. This exploratory study including contextual approach counted on 326 companies. The data of survey was conducted and to treat with descriptive techniques and structural equations were used. As main findings it was determined that there are more similarities than differences as for human resource management practices of the firms that run in Brazil. It was established that institutional environment affects HRM in Brazil; likewise it affects organizational results perception of firms with corporative head quarters in Brazil and in countries with liberal market economy. However, it doesn't affect the organizations with corporative head quarters located in countries with coordinated market economy. In addition, it was proven that HRM mediates the relation between institutional environment and organizational results. Regarding contributions to practical there are reflections to be made on the way how HRM conceives its practices, what current limits of area's role are and how to benefit competitiveness of firms. As to Cranet and academics, articles about Brazil and its non-explored institutional environment are added up. It is believed that the information about how the politics and HRM practices in Brazil are formed can help business leaders to take decisions in wider perspective that includes company – environment relations. Social contribution of this thesis lies in the possibility of using it in discussions about public policies regarding the employment, work and income; economic and educational policies.

Key words: Human Resource Management, Institucional Environments, Organizacional Results

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	19
1.1	Objetivo Geral do Estudo	24
1.2	Objetivos Específicos do Estudo	24
1.3	Justificativas para o estudo	25
1.4	Delimitação e Organização do Estudo	26
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	28
2.1	Ambiente Institucional: conceitos e linhas teóricas que o relacionam à GRH	29
2.1.1	Pressões Institucionais Locais	33
2.1.2	Teoria das Variedades do Capitalismo	34
2.1.3	Teoria do Sistema Nacional de Negócios	37
2.1.4	Efeitos do Ambiente Institucional na GRH: evidências empíricas das forças de convergência locais	38
2.2	GRH: definições, aspecto estratégico e sua relação com Resultados Organizacionais	42
2.2.1	Aspectos Estratégicos da GRH	49
2.2.2	Resultados Organizacionais à luz da GRH	53
2.2.3	Parceria estratégica entre a GRH e os Gestores de Linha	58
2.2.3.1	Parceria estratégica como resultado das mudanças no Ambiente Institucional	62
2.3	Ambiente Institucional Brasileiro e GRH: características de um mercado econômico hierarquizado, sua influência na gestão das pessoas e nos Resultados Organizacionais das organizações	67
2.3.1	Considerações relevantes sobre o Brasil	68
2.3.2	Ambiente Institucional brasileiro como uma economia de mercado do tipo hierarquizada (HME)	70
2.3.2.1	Sistema de Governança Corporativa e Relações Interindustriais em economias do tipo HME	74
2.3.2.2	Sistema de Mercado e Relações de Trabalho em economias do tipo HME	75
2.3.2.3	Sistema Educacional e Remuneratório em economias do tipo HME	76
2.4	Complementaridade no Ambiente Institucional	79
2.5	Pesquisas sobre o Ambiente Institucional Brasileiro	82
2.6	GRH no Brasil	83

2.6.1	Parceria entre a GRH e os gestores de linha no Brasil	88
2.6.2	GRH e Resultados Organizacionais no Brasil	91
<b>3</b>	<b>O MODELO TEÓRICO</b>	<b>96</b>
3.1	O Modelo Estrutural	97
3.2	O Modelo de Mensuração	99
3.2.1	Construto Ambiente Institucional e hipóteses da pesquisa	99
3.2.1.1	Representação gráfica do Construto Ambiente Institucional e definições operacionais	103
3.2.2	Construto GRH e hipóteses da pesquisa	106
3.2.2.1	Representação gráfica do Construto GRH e definições operacionais	109
3.2.3	Construto Parceria Estratégica e hipóteses do estudo	110
3.2.3.1	Representação gráfica do Construto Parceria Estratégica e Definições Operacionais	111
3.2.4	Construto Resultados Organizacionais e hipóteses do estudo	111
3.2.4.1	Representação gráfica do Construto Resultados Organizacionais e Definição Operacional	113
3.3	Modelo Teórico Proposto	114
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>116</b>
4.1	Posicionamento Paradigmático do Estudo	116
4.2	Abordagem do Estudo	119
4.2.1	Pesquisa de abordagem quantitativa	119
4.2.2	Pesquisa de abordagem contextualista	120
4.3	Estudos da Rede Cranet – <i>Cranfield Network</i>	122
4.4	Tipo de pesquisa	124
4.5	Desenho do estudo	125
4.5.1	Plano amostral	125
4.5.2	Coleta de dados	126
4.5.2.1	Considerações sobre o instrumento de coleta de dados	128
4.5.2.2	Características da amostra	129
4.5.3	Plano de análise dos dados	130
4.5.3.1	Análise bivariada	133
4.5.3.2	Análise multivariada	135
4.5.3.3	Modelagem de Equações Estruturais	135
4.5.3.3.1	Princípios básicos da avaliação do modelo de mensuração – <i>Outer Model</i>	138

4.5.3.3.2	Princípios básicos da avaliação do modelo estrutural – <i>Inner Model</i>	139
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE BIVARIADA</b>	141
5.1	Análise Exploratória do Banco de Dados	142
5.2	Estrutura de apresentação dos resultados	142
5.3	Apresentação e discussão dos resultados	143
5.3.1	Ambiente Institucional	143
5.3.2	Gestão do Negócio e dos Recursos Humanos	149
5.3.3	Características da Gestão dos Recursos Humanos	154
5.3.4	Resultados Organizacionais	164
5.4	Resultados Consolidados	167
<b>6</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE MULTIVARIADA</b>	171
6.1	Avaliação do <i>Outer Model</i> – Modelo de Mensuração	173
6.1.1	Depuração dos construtos e sua validade convergente	173
6.1.2	Validade Discriminante dos Construtos	188
6.2	Análise do <i>Inner Model</i> e das Hipóteses	192
<b>7</b>	<b>DISCUSSÃO CONJUNTA DOS RESULTADOS</b>	209
7.1	Resultados referentes ao Ambiente Institucional Brasileiro	212
7.1.1	Resultados do Sistema Educacional	212
7.1.2	Resultados do Sistema Remuneratório	215
7.1.3	Sistema Laboral e de Mercado de Trabalho	217
7.1.4	Resultados do Sistema de Governança	219
7.2	Resultados referentes à GRH no Brasil	220
7.2.1	Resultados sobre Práticas de GRH	222
7.3	Resultados referentes ao Resultado Organizacional	225
7.4	Resultados adicionais	227
7.5	Sustentação das premissas	227
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	229
8.1	Considerações sobre o alcance dos objetivos da tese	229
8.1.1	Objetivo específico de caracterizar as empresas, identificando as diferenças significativas das que possuem suas sedes corporativas localizadas no Ambiente Institucional brasileiro das demais, com relação ao Ambiente Institucional, à GRH e à percepção dos Resultados Organizacionais	229

8.1.2	Objetivo específico de verificar o impacto do Ambiente Institucional (Sistemas de Governança, de Relações Laborais e Mercado de Trabalho, Educacional e Remuneratório) na GRH das empresas com sedes corporativas localizadas no Brasil, comparativamente às demais	231
8.1.3	Objetivo específico de identificar o efeito da parceria estratégica entre a GRH e o gestor de linha nos Resultados Organizacionais das empresas com sedes corporativas localizadas no Brasil, comparativamente às demais	232
8.1.4	Objetivo específico de analisar o impacto da GRH na percepção dos Resultados Organizacionais das empresas com sedes corporativas localizadas no Brasil, comparativamente às demais	232
8.1.5	Resultado Adicional da Análise Multivariada	233
8.1.6	Objetivo geral de verificar as similaridades e diferenças nas práticas de GRH adotadas em empresas inseridas em diferentes tipos de Ambientes Institucionais e suas relações com a percepção dos Resultados Organizacionais	234
8.2	Contribuições oriundas dos resultados	235
8.3	Limitações do estudo	236
8.4	Sugestão de agenda de pesquisa	238
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	240
	<b>APÊNDICE 1</b>	261
	<b>APÊNDICE 2</b>	276
	<b>APÊNDICE 3</b>	279
	<b>APÊNDICE 4</b>	283

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

EnANPAD: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

FEA/USP: Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

FIESP: Federação da Indústria do Estado de São Paulo

OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development

PIB: Produto Interno Bruto

PINTEC: Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica

PPGA FEA/USP: Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

GRH: Gestão de Recursos Humanos

CME: Coordinate Market Economy / economias de mercado coordenadas

LME: Liberal Market Economy / economias de mercado liberais

HME: Hierarchical market Economy / economias de mercado hierárquicos

GSI: *Global Standard Institutions*

UE: União Europeia

EUA: Estados Unidos da América

IPEA: Instituto de Pesquisa Economia Aplicada

BRICS: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul

FMI: Fundo Monetário Internacional

IDH: Índice de Desenvolvimento Humano

IDE: Investimento Direto Externo

MIT: Massachusetts Institute of Technology

EENM: Economias de Mercado da Rede

MTE: Ministério do Trabalho em Emprego

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OIT: Organização Internacional do Trabalho

P&D: Pesquisa e Desenvolvimento

CEO: Chief Executive Officer

CNPJ : Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

CEI: Cadastro Específico do INSS

RAIS: Relação Anual de Informações Sociais

DIEESE: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

AVE: *Average Variance Extracted*

MGA: *Multi Group Analysis*

AI: Construto Ambiente Institucional

RO: Resultados Organizacionais

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Tipos de Variedades do Capitalismo	34
Quadro 2: Estudos sobre o Ambiente Institucional e a GRH	40
Quadro 3: Aspectos dificultadores e facilitadores da parceria entre a GRH e os gestores de linha	60
Quadro 4: O modelo competitivo de Fischer (1998)	85
Quadro 5: Estudos apresentados no ENANPAD que contribuem para a tese	87
Quadro 6: Estudos bibliométricos sobre a GRH no Brasil	92
Quadro 7: Definições operacionais do Construto Ambiente Institucional	104
Quadro 8: Definição operacional com identificação no questionário do Construto GRH	109
Quadro 9: Definição operacional da Variável Parceria de Negócio	111
Quadro 10: Definição operacional do Construto Resultados Organizacionais	113
Quadro 11: Matriz de amarração	130
Quadro 12: Parâmetro de referência da análise	138
Quadro 13: Parâmetros de referência da análise multivariada	139
Quadro 14: Diferenças significantes entre empresas com sede localizada no Brasil e no exterior	168
Quadro 15: Respostas às hipóteses do estudo	196
Quadro 16: Resposta ao teste das hipóteses do MGA	201
Quadro 17: Resumo dos principais achados das análises multivariadas	206



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Produção acadêmica sobre a relação de parceria entre a GRH e os gestores de linha	66
Tabela 2: País em que a sede está localizada	143
Tabela 3: Tipos de capitalismo predominantes na amostra	146
Tabela 4: Nível de sindicalização por país sede	147
Tabela 5: Nível de influência dos sindicatos nas empresas	148
Tabela 6: Tipo de informação segundo o público	152
Tabela 7: Nível de participação do representante de RH no Conselho ou time equivalente	155
Tabela 8: Principal responsável pelas decisões políticas	156
Tabela 9: Nível de Parceria Estratégica da GRH segundo o País sede	158
Tabela 10: Sistema de avaliação formal para diferentes públicos	159
Tabela 11: Gerenciamento de carreira via plano de sucessão	160
Tabela 12: Sistema de remuneração e recompensa	161
Tabela 13: Resultados Organizacionais	165
Tabela 14: Comportamento do Mercado	167
Tabela 15: Confiabilidade composta	184
Tabela 16: <i>Outer Loadings</i>	187
Tabela 17: Confiabilidade de indicadores	188
Tabela 18: AVE	189
Tabela 19: Critério Fornell e Larcker (1981)	190
Tabela 20: <i>Cross-loadings</i>	193
Tabela 21: Análise do $R^2$	194
Tabela 22: Resultados <i>Booststrapping</i>	195
Tabela 23: Teste das Hipóteses	196
Tabela 24: Resultados de $f^2$	198
Tabela 25: Resultados do $Q^2$	199
Tabela 26: Resultados MGA	200
Tabela 27: Teste das Hipóteses	200
Tabela 28: Comparação entre modelos	206
Tabela 29: Resultados dos testes do modelo rival	206

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura lógica da fundamentação teórica	28
Figura 2: Convergência global com divergência local (teoria institucional tradicional)	32
Figura 3: Convergência local com divergência global (teoria neoinstitucional)	33
Figura 4: Ciclo de relação entre a GRH e os Resultados Organizacionais da Perspectiva <i>Michigan Concept</i>	45
Figura 5: Ciclo de relação entre a GRH e os Resultados Organizacionais da Perspectiva <i>Harvard Concept</i>	46
Figura 6: Modelo de Boselie <i>et al.</i> (2005)	56
Figura 7: Modelo Estrutural	98
Figura 8: Construtos de primeira ordem da variável latente Ambiente Institucional	98
Figura 9: O Ambiente Institucional e seus construtos	104
Figura 10: GRH e seus indicadores	109
Figura 11: Resultados Organizacionais e seus indicadores	113
Figura 12: Modelo Teórico e diagrama de caminhos	114
Figura 13: Diagrama do Trajeto Metodológico	116
Figura 14: Etapas do estudo	118
Figura 15: Construção de teorias em gestão	120
Figura 16: Estrutura da análise multivariada	171
Figura 17: Construto Sistema Laboral e Mercado de Trabalho	176
Figura 18: Construto Sistema Educacional	177
Figura 19: Sistema Remuneratório	178
Figura 20: Sistema de Governança	180
Figura 21: Sistema GRH	181
Figura 22: Construto Parceria Estratégica	182
Figura 23: Construto Resultados Organizacionais	183
Figura 24: Modelo de mensuração final	192
Figura 25: Valores aplicados do <i>Bootstrapping</i> ao modelo teórico	195
Figura 26: Modelo Rival	204
Figura 27: Modelo de mensuração final	211

## 1 INTRODUÇÃO

O fenômeno estudado nesta tese é composto por um conjunto de relações, ou seja, a do ambiente institucional brasileiro com a Gestão de Recursos Humanos<sup>1</sup> (GRH) e os Resultados Organizacionais das empresas que operam nesse contexto. Essa investigação visa provocar reflexões sobre o papel da GRH como fonte de competitividade, tanto para as empresas, quanto para o país, situando-se dentro do campo dos estudos da Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Duas foram as motivações para esta tese: a primeira relaciona-se à forma como o referido campo de estudo tem se constituído na literatura acadêmica brasileira; a segunda trata da percepção dos profissionais que fazem uso das políticas e práticas de GRH não somente no Brasil, mas no mundo.

Na década de 2000, a produção acadêmica brasileira sobre GRH constituiu-se por uma ampla e variada estratificação temática, com limitadas publicações referentes ao alinhamento entre a GRH e às estratégias organizacionais. Como resultado, observa-se um campo de estudo segmentado, com foco predominante na especialização de práticas em detrimento da análise conjunta e integrada, tanto entre práticas quanto com relação aos objetivos do negócio. Logo, buscou-se, por meio deste estudo, valorizar a coesão e a contextualização das práticas da GRH.

Para explicitar o segundo motivador deste estudo, cabe uma breve retrospectiva: em 1997, Ulrich citou que a GRH estava morrendo e uma nova GRH vinha emergindo. Em 1998, Fischer, em sua tese, embora relate ser prematuro concluir sobre a extinção da GRH, destacou a passividade da área diante das mudanças contextuais. Praticamente uma década depois, em 2006, a *Fast Company* e a *HSM Management Brasil* publicaram uma matéria intitulada “Por que odiamos o RH” (HAMMONDS, 2006). Nessa reportagem, um cliente da área de GRH faz críticas ferrenhas ao papel desta e sugere como solução para as empresas a sua extinção. Em 2015, Ram Charam publica, na *Harvard Business Review*, que a GRH não consegue relacionar o RH com as necessidades do mundo real,

---

<sup>1</sup> Gestão de Recursos Humanos será tratada como sinônimo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos e também Gestão de Pessoas.

além de ser incapaz de tomar decisões importantes. O autor propõe dividir a GRH em duas e cita como algo positivo o fato de que o *ex-Chief Human Resource Planning* (CHRP) da GE, Bill Conaty tenha sido diretor de fábrica antes de assumir a GRH. Ainda no mesmo ano, Ulrich e Dulebohn (2015) publicam na *Human Resource Management Review*, uma das revistas acadêmicas mais influentes, o artigo “*Are we there yet? What's next for HR?*”, declarando que a GRH já era reconhecida como um parceiro estratégico do negócio; concomitantemente, questionam se a GRH não teria chegado a seu limite.

Deste modo, motiva-se escrever uma tese que possa auxiliar na discussão sobre a necessidade de existência ou não da GRH dentro das empresas no Brasil. É para se pensar o fato de que, por mais de duas décadas, essa área ainda possua sua importância questionada, mesmo já tendo evidenciado por meio de diversos tipos de investigação suas contribuições ao negócio. Talvez tenha chegado o momento de reposicioná-la dentro de uma perspectiva maior do que ela possui atualmente. Essa perspectiva partiria de sua relação com o ambiente em que está inserida, no caso não o organizacional, mas o ambiente institucional do país onde as empresas operam. Logo, desenvolveu-se esta tese a partir dessa perspectiva.

Compartilhando do posicionamento de Brewster (1999), acredita-se ser necessário ampliar o conceito e papel da GRH, de modo a oferecer uma explicação complexa, seu funcionamento interno e a reforçar a realização de negócios a partir de sua relação com o ambiente institucional da nação em que se insere. Dessa forma, o desenvolvimento da GRH passa a refletir políticas e práticas que possam elevar os padrões de formação, visando atrair o investimento estrangeiro (BREWSTER, 2007).

Esse posicionamento sobre o papel da GRH foi cunhado pelo professor Brewster (1999) como de abordagem contextualista e é a base metodológica adotada pela Rede Cranet de pesquisa (*Cranfield School of Management*). Fundada em 1989 pelo próprio, atualmente possui pesquisadores na União Europeia, Austrália, Canadá, Japão, Coreia do Sul, África do Sul, Índia, China, EUA e Brasil. Apesar dessa abordagem ter sido formalizada academicamente em escolas europeias, estudos americanos considerados seminais em GRH demonstraram sua importância.

Por exemplo, as análises dos estudos de Fombrun *et al.* (1984) e Beer *et al.* (1985) evidenciam que os modelos de GRH propostos resultaram de pressões oriundas do ambiente institucional da época. Ou seja, o mercado competitivo forçou as organizações a uma reestrutura com foco em qualidade, diferenciação de produto e inovação tecnológica. No Brasil, em 1998, Fischer chegou às mesmas conclusões com relação a sua proposição de Modelo Competitivo de GRH, ou seja, as estratégias tomadas pela GRH foi uma forma de adequar as empresas às demandas competitivas do mercado.

O século XXI caracterizou-se pelo rápido e acentuado crescimento do comércio globalizado e, academicamente, existiu um aumento das investigações de abordagem contextualista. Autores que fazem uso dessa abordagem, como Gooderham *et al.* (1999), Edwards e Kuruvilla (2005), Paauwe e Boselie (2003), Farndale e Paauwe (2007), Pudelko e Harzing (2007), Brewster *et al.* (2008), Fey *et al.* (2009) e Zhu *et al.* (2013) defendem que o ambiente institucional determina a GRH das empresas. Isso porque as práticas da GRH dependem das características de arranjos institucionais, tais como os regimes do mercado de trabalho, as normas legais ou os padrões demográficos (BREWSTER, 2007).

Contudo, discorrer sobre Ambiente Institucional a partir do século XXI tornou-se desafiador, porque possui uma dinâmica de forças que exercem pressões e influenciam as decisões empresariais, tanto locais quanto globais. Com a dissolução das fronteiras entre os competidores, estes passaram a ser pressionados pelas forças de convergência global e local (PRAHALAD; BHATTACHARYYA, 2011).

As forças de convergência global operam em dimensões diferentes das locais e são sustentadas por bases teóricas distintas. Enquanto a convergência local, segundo a teoria neoinstitucional, tende a deixar as práticas de gestão das empresas similares dentro de um mesmo Ambiente Institucional, a convergência global, com base na teoria institucional tradicional, estabelece um padrão de práticas a ser adotado de forma ampla, independente do contexto em que a empresa opera. Para esta tese, foram consideradas as influências das forças de convergência local e se tomou como premissas que: (i) as forças institucionais advindas do Ambiente Institucional brasileiro fazem com que as práticas de

GRH das empresas que operam neste contexto tendam a convergir apresentando similaridades e que, concomitantemente, (ii) as forças oriundas das pressões do Ambiente Institucional dos países de origem das empresas fazem com que as práticas de GRH tendam a divergir das práticas locais, apresentando diferenças.

Assim, buscou-se em três teorias a sustentação do conceito Ambiente Institucional. A teorias da Variedades de Capitalismo Hall e Soskice (2001) no que se refere as tipologias de Economia de Mercado Liberal (LME), Economia de Mercado Coordenado (CME); o sistema de complementaridade da Teoria do Sistema Nacional de Negócios (WHITLEY, 1999) e a tipologia de Economia de Mercado Hierárquico (HME) (SCHEINDER, 2008, 2009, 2013) operante na América Latina, Brasil. Ben Ross Schneider, professor do Departamento de Ciência Política do Massachusetts Institute of Technology (MIT) e diretor do Programa MIT Brasil, vem desenvolvendo diversas investigações sobre HME.

Segundo Schneider (2013), estudos dessa natureza são escassos. Em levantamento realizado em bases nacionais, apenas dois foram encontrados<sup>2</sup>. Além disso, analisando as publicações dos pesquisadores participantes da Rede Cranet, na última década, identificaram-se 12 artigos que consideraram o Ambiente Institucional na análise da GRH, todos como base teórica na Teoria da Variedade do Capitalismo, e nenhum sobre o Brasil.

Com tão poucas as pesquisas que consideram a gestão das empresas, especialmente a GRH, relacionadas ao Ambiente Institucional brasileiro, é instigante pensar em como superar os desafios do contexto brasileiro. Segundo Coelho e Oliveira Jr. (2012), apesar de o Brasil estar nos radares da economias internacionais por ser considerado um próspero parceiro de negócios, sua posição não é de conforto: necessita de planejamento estratégico para conquistar um crescimento robusto e sustentável. Entende-se que crescer economicamente, produzir e comercializar significa competir, e um país competitivo necessita de empresas competitivas (PORTER, 1990); estas, como tal, minimamente precisam gerar resultados. Para isso, não basta relacionar GRH com Ambiente

---

<sup>2</sup> A partir de um levantamento realizado para esta tese, mapeou-se dois: FRANGI, L. (2012) e LIMA, L. *et al.* (2015).

Institucional: também é preciso estabelecer algum tipo de relacionamento com Resultados Organizacionais. Nessa tese, “Resultados Organizacionais” foi compreendido como um Construto multidimensional, incluindo resultados financeiros, de qualidade, produtividade, inovação e de mercado de capitais (FERRIS *et al.*, 1998).

A despeito das críticas com relação a GRH, há estudos que evidenciam suas contribuições para as organizações. Para alguns autores, o efeito de uma mudança de no sistema de GRH é capaz de aumentar de 10 a 20% o valor da empresa no mercado (HUSELID; BECKER, 2000). Da mesma forma, existem outros que consideram os resultados empíricos entre a GRH e os Resultados Organizacionais como fracos, dada as restrições institucionais de cada região (GUEST *et al.*, 2003). Assim, tratou-se da relação entre GRH e Resultados Organizacionais, fazendo uso de técnicas usualmente adotadas em estudos dessa natureza e dos conceitos de parceria estratégica.

Os Resultados Organizacionais representam, para esse estudo, origem de um esforço conjunto entre a GRH e os gestores de linha. Assim, significa o envolvimento do especialista de RH no principal fórum de elaboração de políticas da organização e no desenvolvimento da estratégia corporativa (BREWSTER; HEGEWISCH, 1994). Portanto, coube à GRH influenciar o gestor de linha a operacionalizar a realização da estratégia do negócio.

Logo, o fenômeno estudado relaciona três Construtos: o Ambiente Institucional, a GRH e os Resultados Organizacionais, e tem como problema de pesquisa: **Em que medida há similaridades e diferenças nas práticas de GRH adotadas em empresas inseridas em diferentes tipos de Ambientes Institucionais, considerando, inclusive, a relação das práticas com a percepção dos Resultados Organizacionais?**

A partir destes questionamentos, desenhou-se o objetivo geral e os específicos desta pesquisa, abordados a seguir.

## 1.1 Objetivo Geral do Estudo

Partindo do pressuposto de que o Ambiente Institucional em que a empresa opera determina a GRH, esta tese tem como objetivo geral: **verificar as similaridades e diferenças nas práticas de GRH adotadas em empresas inseridas em diferentes tipos de Ambientes Institucionais e suas relações com a percepção dos Resultados Organizacionais.**

## 1.2 Objetivos Específicos do Estudo

- 1) Caracterizar as empresas, identificando as diferenças significativas das que possuem suas sedes corporativas localizadas no Ambiente Institucional brasileiro das demais com relação ao Ambiente Institucional, à GRH e à percepção dos Resultados Organizacionais;
- 2) Verificar o impacto do Ambiente Institucional (Sistemas de Governança, de Relações Laborais e Mercado de Trabalho, Educacional e Remuneratório) na GRH das empresas com sedes corporativas localizadas no Brasil, comparativamente às demais;
- 3) Identificar o efeito da parceria estratégica entre a GRH e o gestor de linha nos Resultados Organizacionais das empresas com sedes corporativas localizadas no Brasil comparativamente às demais;
- 4) Analisar o impacto da GRH na percepção dos Resultados Organizacionais das empresas com sedes corporativas localizadas no Brasil, comparativamente às demais

Tanto a escolha por um tema quanto a definição dos objetivos remetem à importância que o estudo possui para a comunidade acadêmica, a comunidade profissional e a sociedade. Ao concluir a pesquisa, espera-se que os resultados possibilitem uma reflexão sobre o fenômeno estudado. Dessa forma, o tópico a seguir tem o propósito de esclarecer o que o pesquisador almeja como contribuição ao esforço empreendido na busca de respostas à problematização descrita.



### 1.3 Justificativas para o estudo

A importância deste estudo reside na possibilidade de proporcionar novos espaços de atuação para a GRH a partir do reconhecimento de seu modelo de gestão considerar as relações de troca com o Ambiente Institucional como forma de auxiliar a busca por Resultados Organizacionais. Nesse sentido, espera-se como uma primeira contribuição desta tese, proporcionar aos estudiosos do tema alternativas para suas investigações, aproximando a realidade acadêmica da empresarial. Além disso, tais estudos podem proporcionar uma visão integrada da GRH, uma vez que a maior parte dos estudos visam aprofundar as práticas de GRH, que também são de suma importância; entretanto, deixam escapar a visão do todo e da relação causa-efeito dos subsistemas.

Ainda com relação ao campo de estudo da GRH, almeja-se contribuir para ampliar as análises comparativas a partir de uma abordagem institucional, expandindo os estudos de natureza contextualista sobre a realidade brasileira, complementando o que já tem sido desenvolvido e difundido pelo grupo de pesquisadores do Cranet.

Também espera-se contribuir oportunizando a identificação dos limites e possibilidades das teorias organizacionais de natureza anglo-americanas, predominantes como referência nas produções acadêmicas (SMITH; MEIKSINS, 1995), ao serem submetidas a realidades tão particulares, como as do Brasil. Até porque, as práticas de gestão ofertadas pelos EUA, Europa e Japão não são mais capazes de suportar as transformações originadas pela economia globalizada (PRAHALAD; BHATTACHARYYA, 2011).

Além disso, constatou-se a oportunidade de ampliar as pesquisas sobre o modo de gerir pessoas dos países emergentes, visto que, a partir de um levantamento exploratório da literatura em periódicos internacionais com Qualis A1, A2, B1 e B2 e pertencentes aos três primeiros no *ranking* de fator de impacto no índice JCR na categoria *Management*, identificaram-se aproximadamente 18 artigos que tratam dessa temática. Budhwar e Debrah (2003) e Gao *et al.* (2010) consideram que, do ponto de vista acadêmico, a produção científica sobre a GRH nos países em desenvolvimento representam uma lacuna no campo teórico.

Com relação ao contexto organizacional, acredita-se que tanto os líderes empresariais quanto os de recursos humanos podem usufruir das análises e interpretações dos achados. Estes, além de contribuírem para discussões sobre a forma como se constituem as políticas e práticas de GRH no Brasil, também permitirão uma reflexão sobre a sua interdependência com o Ambiente Institucional. As evidências encontradas poderão subsidiar decisões e formulação de políticas e práticas de GRH em diferentes contextos (LAZAROVA *et al.*, 2008; STEINMETZ *et al.*, 2010).

Outra contribuição para o meio empresarial é a identificação das práticas que efetivamente podem contribuir para a diferenciação das propostas da área de GRH. Além disso, as empresas nacionais terão informações para que direcionem seus recursos, de forma a atrair e reter os profissionais que lhes interessem. As empresas multinacionais que instalam subsidiárias no Brasil poderão utilizar os achados da tese para verificar o modelo de GRH mais adaptável ao contexto, transformando dificuldades em oportunidades.

A relevância social deste trabalho situa-se na discussão da competitividade global. Porter (1999) e Castells (2010) concordam que a competitividade de uma nação depende de sua capacidade de produzir bens e serviços alinhados aos requisitos dos mercados internacionais e, conseqüentemente, do aumento do padrão de vida de seus cidadãos. Para isso, as empresas devem perseguir o aumento da produtividade dos setores, buscando competir em segmentos cada vez mais sofisticados. Acredita-se que a geração de informações sobre a interdependência entre o Ambiente Institucional e as empresas contribuam para o desenvolvimento de medidas que auxiliem a competitividade do Brasil. Espera-se que os achados desse estudo subsidiem o aperfeiçoamento das políticas públicas de emprego, trabalho e renda; políticas econômicas e educacionais, entre outras.

#### **1.4 Delimitação e Organização do Estudo**

A análise de cunho contextualista abrange aspectos culturais e institucionais. A primeira delimitação diz respeito ao fato de não ser foco da pesquisa os aspectos culturais do

Brasil. Os aspectos institucionais relacionados à GRH e aos Resultados Organizacionais foram considerados suficientemente desafiadores.

A segunda delimitação é temporal. Por ser o banco de dados do estudo oriundo da primeira aplicação do questionário Cranet no Brasil, optou-se por um estudo transversal. Quanto à delimitação geográfica, a tese abrangeu empresas operantes em todo o território brasileiro.

A quarta delimitação da pesquisa diz respeito aos aspectos contingenciais. Não se pretendeu focar na investigação das forças de convergência e divergência propriamente ditas, uma vez que teóricos que estudam tais fenômenos consideram sua viabilidade apenas por meio de estudos longitudinais. Portanto, servem como “pano de fundo” do estudo.

Dessa forma, esta tese está estruturada em oito capítulos, incluindo a Introdução. No segundo capítulo, são apresentadas as teorias e conceitos que sustentam a articulação dos três Construtos do estudo: Ambiente Institucional, GRH e Resultados Organizacionais.

O terceiro capítulo trata do modelo teórico proposto e das hipóteses. Na sequência (quarto capítulo), descreveu-se os procedimentos metodológicos aplicados na investigação.

Os capítulos a seguir são constituídos pela apresentação e discussão dos resultados do estudo; o quinto capítulo refere-se à análise bivariada; o sexto, à análise multivariada; e o sétimo, discute-se conjuntamente os resultados de ambas as análises.

O oitavo capítulo apresenta as contribuições desta tese, suas limitações e uma proposição de uma agenda de pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo inicia-se com a apresentação da estrutura lógica da fundamentação teórica deste estudo, para a qual se elaborou um diagrama composto por questões norteadoras e organizadoras da narrativa que consolida todos os conceitos envolvidos, sequencialmente, nessa tese. Assim, **considerando que o problema central desta tese envolve três Construtos, faz-se necessário conceituar: (i) o que é Ambiente Institucional, (ii) o que é GRH e (iii) o que são Resultados Organizacionais a partir da gestão de pessoas, conforme a Figura 1:**

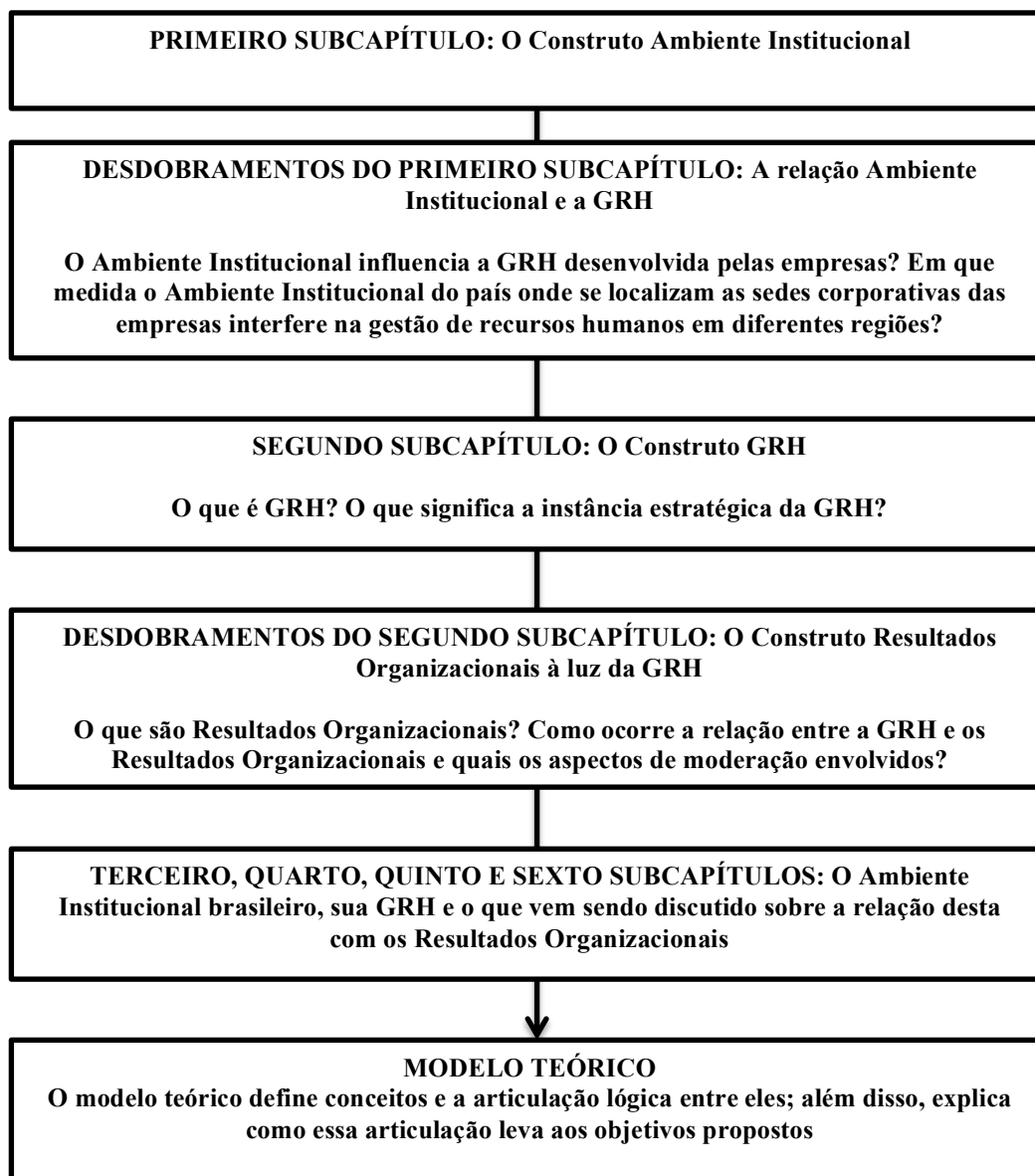


Figura 1: Estrutura lógica da fundamentação teórica

Fonte: Elaborado pela autora

Na estrutura lógica, os quatro primeiros subcapítulos retratam a visão geral do fenômeno estudado, ou seja, o conjunto de relações entre Ambiente Institucional, GRH e Resultados Organizacionais. O quinto subtema traz a visão específica do fenômeno estudado, ou seja, aplica o que foi discutido nos anteriores à luz da realidade brasileira.

## **2.1 Ambiente Institucional: conceitos e linhas teóricas que o relacionam à GRH**

Optou-se pela teoria institucional como sustentação da discussão que envolve as influências do ambiente em que se localizam as sedes corporativas das empresas sobre os modelos de gestão, especialmente os referentes à gestão de pessoas, em razão de se partir do pressuposto de que há forças institucionais capazes de limitar ou até mesmo determinar as escolhas estratégicas das empresas, como apontado e aprofundado a seguir.

A linha tradicional da teoria institucional identifica as instituições como prestadoras de incentivos ou desincentivos aos atores racionais (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Dessa forma, as instituições são consideradas como “estruturas e atividades reguladoras, normativas e cognitivas que fornecem estabilidade e significado ao comportamento social” (SCOTT, 1995, p. 33). Assim, as leis, regulações e normas pertinentes a um determinado contexto exercem pressão institucional sobre as empresas e estas, em busca de conformidade e legitimidade, desenvolvem práticas de gestão similares (KOSTOVA; ROTH, 2002, GAO *et al.*, 2010).

Em decorrência do rápido e acentuado crescimento do comércio globalizado característico do século XXI, que acabou por dissolver as fronteiras entre os competidores em nível mundial (PRAHALAD; BHATTACHARYYA, 2011) alguns tipos de coordenação econômica e de controle tornaram-se padrão em diferentes países, independentemente das características peculiares das suas regiões, conforme descrito por Whitley (1999):

Em primeiro lugar, as economias nacionais e regionais estão sendo dominadas por um novo sistema global de coordenação econômica e de controle em que a concorrência e as escolhas

estratégicas são organizadas em nível global. Em segundo lugar, as empresas nacionais e internacionais estão sendo subordinadas à transnacionalidade que diferem significativamente delas mesmas e são responsáveis pelos mercados de capitais globais. Terceiro, a capacidade dos Estados nacionais para regular atividades econômicas está diminuindo rapidamente, e os mercados globais dominam cada vez mais as políticas econômicas nacionais. Quarto, as políticas econômicas nacionais, formas de organização econômica e práticas gerenciais estão convergindo para as mais eficientes como resultado da competição global.<sup>3</sup> (p. 117)

Suportada pela tradição institucionalista (DIMAGGIO; POWELL, 1991) as empresas tendem a adotar práticas de gestão de forma isomórfica (DIMAGGIO; POWELL, 1983) como resultado da imposição de determinados padrões de coordenação econômica, como explicitado por Whitley (1999). As empresas, por sua vez, ao atuarem de forma conjunta no mercado internacional, favorecem a legitimidade de suas nações mediante os parceiros internacionais (KOSTOVA; ROTH, 2002). Por exemplo, Chang (2011) argumenta que grande parte dos responsáveis são as instituições internacionais, tais como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional, e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, por impulsionarem a convergência das práticas de gestão entre as empresas e, conseqüentemente, entre as nações. Isso porque, para o autor, na década de 90, essas organizações promoveram a visão de que países em desenvolvimento teriam que adotar um Padrão Global de Instituições (Global Standard Institutions – GSI), com a finalidade de aumentar a eficiência dos arranjos institucionais. De forma sintética, trata-se de uma convergência global baseada na tradição institucionalista.

Entretanto, essa abordagem, segundo autores como Sahlin-Andersson e Engwall (2002) e Tempel e Walgenbach (2007), dispensa pouca atenção à forma como as práticas de gestão adotadas de forma isomórfica são interpretadas ao redor do mundo. Os estudos comparativos realizados por Tregaskis e Brewster (2006) em cinco países Europeus identificaram que o Ambiente Institucional nacional contribui fortemente nas formulações das práticas de GRH das empresas. Além disso, Brewster *et al.*, em 2008,

---

<sup>3</sup> “*Firstly, national and regional economies are becoming dominated by a new global system of economic coordination and control in which competition and strategic choices are organized at the global level; Secondly, national and international firms are becoming subordinated to transnational ones that differ significantly for them and are accountable only to global capital markets. Thirdly, the ability of nation states to regulate economic activities is rapidly declining, and global markets increasingly dominate national economic policies. Fourthly, national economic policies, forms of economic organization, and managerial practices are converging to the most efficient ones as a result of global competition.*”

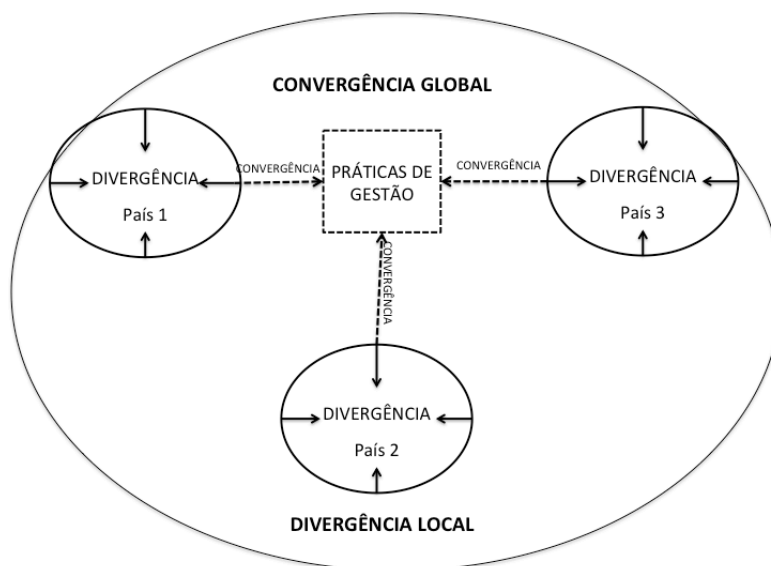
concluíram, a partir de uma investigação em 22 países, que parece não existir a disseminação global de *best practices*, embora haja alguma similaridade entre as práticas das empresas dos países estudados. Ambos os achados evidenciam lacunas na abordagem institucional tradicional e sugerem que a perspectiva neoinstitucionalista pode contribuir para o melhor entendimento da gestão à luz das diferenças contextuais.

Os autores indicados vão ao encontro da perspectiva neoinstitucional: esta advoga, ao contrário da tradicional, que em contextos específicos, a complementaridade entre os fatores institucionais resultam no fortalecimento das características locais, equilibrando os direitos dos empregados com a busca pela eficiência econômica (MORGAN *et al.*, 2005; WOOD *et al.*, 2012). Portanto, os negócios continuam a ser influenciados pelos quadros institucionais nacionais em que estão inseridos, minimizando os efeitos do desenvolvimento transnacional sobre os padrões nacionais de organização econômica (TEMPEL; WALGENBACH, 2007).

Dessa forma, apresentam-se duas situações: a primeira defendida pela tradição institucionalista, de cunho ortodoxo, em que as nações tendem a homogeneizar suas gestões por meio da chamada força de convergência global, a fim de conquistarem a sua legitimidade no mercado internacional. Já a segunda, de base neoinstitucionalista e de natureza heterodoxa, argumenta que as nações tendem a se fortalecer a partir das características específicas de seus contextos, convergindo localmente e divergindo das pressões isomórficas exercidas em amplitude global.

Assim, são duas as forças constituintes da dinâmica de competitividade em escala global (Figura 2): uma de divergência e outra de convergência, ambas operando na mesma intensidade, porém em direções opostas. Barber (1992) descreve essas duas forças por meio de uma metáfora sobre a Jihad contra McWorld. Para o autor, enquanto no mercado global os recursos e tecnologia da informação tendem a convergir em McWorld, uniformizando todos os padrões de gestão à luz dos hábitos e práticas ocidentais, a Jihad recria antigas fronteiras subnacionais e étnicas, reforçando os particularismos e divergindo da dissolução das fronteiras nacionais (SANTOS, 2002).

A força de divergência oriunda dos fatores nacionais prima pela valorização da diversidade cultural, das diferenças institucionais e da presença de fragilizados Estados-nação (GIDDENS, 2006). Concomitantemente, a de convergência minimiza as diferenças, ressaltando as similaridades e tornando a gestão mais homogênea e integrada (PARKER, 2005). A consequência é a posição e o papel dos Estados-nação tornarem-se secundários, ditados pelos padrões políticos e econômicos internacionais (DREZNER, 2001).

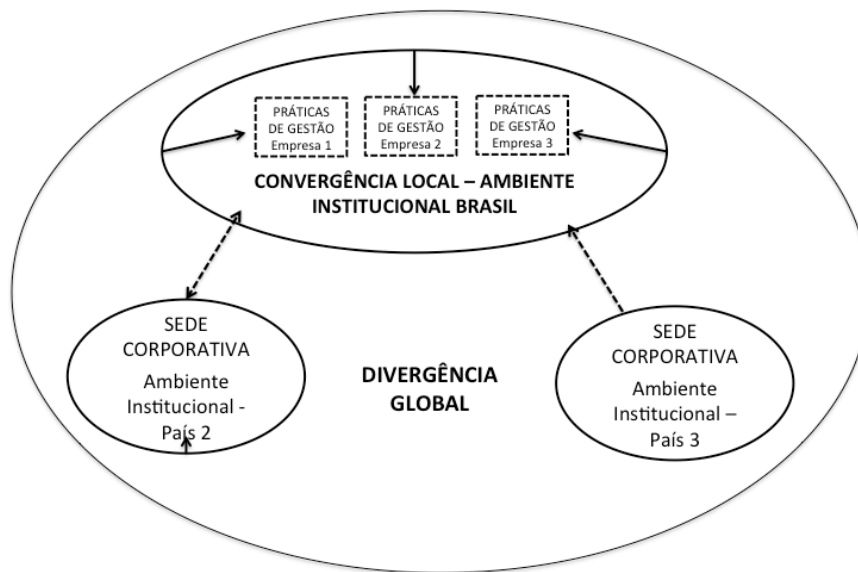


**Figura 2: Convergência global com divergência local (teoria institucional tradicional)**

Fonte: Elaborado pela autora

Para esta tese, interessa focalizar a compreensão dessa dinâmica de forças em uma perspectiva micro, ou seja, local (teoria neoinstitucional). Dessa forma, tem-se, ao contrário da Figura 2, uma convergência local, decorrente das pressões oriundas do Ambiente Institucional sobre as empresas, para que estas se tornem cada vez mais similares em termos de práticas de gestão, contra a pressão divergente global decorrente do Ambiente Institucional em que se localizam as sedes corporativas fora do Brasil. Essas sedes, por sua vez, tentam imprimir as características nas práticas de gestão, segundo a constituição de seus Ambientes Institucionais, conforme demonstra a Figura 3.





**Figura 3: Convergência local com divergência global (teoria neoinstitucional)**

Fonte: Elaborado pela autora

A convergência local *versus* a divergência global podem ser entendidas como uma redução gradual da convergência institucional ocorrida na primeira década do século XXI. Conde e Delgado (2009) argumentam que todas as nações não teriam um único caminho para o crescimento econômico, porque a uniformização dos modos de gestão centrados na ideologia neoliberal foi confrontada pela diversidade de caminhos e respostas econômicas oriundas dos cenários nacionais, justamente indo ao encontro da convergência local e não global. Sendo assim, cabe o aprofundamento de como as pressões institucionais locais exercem influência sobre a gestão das empresas.

### 2.1.1 Pressões Institucionais Locais

Dentro da teoria neoinstitucional, duas abordagens interessam a esse trabalho: Variedades de Capitalismo e Sistema Nacional de Negócios: ambas contribuem para a compreensão de como as pressões institucionais locais tendem a tornar a gestão das empresas, em especial, a das pessoas, similares dentro de uma mesma localidade.

## 2.1.2 Teoria das Variedades do Capitalismo

Hall e Soskice, em 2001, lançaram luz sobre uma nova perspectiva interpretativa do Ambiente Institucional, chamada Variedades de Capitalismo. Com base no capitalismo fundamental, criaram dois modelos capitalista ideais e dicotômicos: as economias de mercado liberais (*Liberal Market Economie* – LME), tendo como seu principal representante os Estados Unidos, e as economias de mercado coordenadas (*Coordinate Market Economy* – CME), sendo a Alemanha sua referência. Esses dois modelos são configurações da ordem capitalista, formadas a partir de cinco hipóteses complementares e associadas com a forma como as empresas resolvem seus dilemas de coordenação econômica. Portanto, tais modelos capitalistas constituem os Ambientes Institucionais de cada nação, assumindo como áreas que materializam tais dilemas: “as relações industriais, os processos de qualificação da força de trabalho, o sistema de governança corporativa, as relações entre as empresas e as relações das empresas com seus próprios empregados” (HALL; SOSKICE, 2001).

A teoria da Variedades do Capitalismo envolve dois aspectos: o primeiro aborda como as empresas, os indivíduos, as organizações e o governo envolvem-se em interações múltiplas, com a finalidade de resolverem os problemas de financiamento, regulação dos salários, condições de trabalho, qualificação dos trabalhadores e geração de inovações e transferência de tecnologia. O segundo aspecto trata da questão da complementaridade entre as instituições presentes no ambiente, ou seja, entre as relações de trabalho, formação, governança corporativa e as próprias empresas. Esses aspectos são considerados como mecanismos de socialização e matrizes de sanções e incentivos entre eles.

**Quadro 1: Tipos de Variedades do Capitalismo**

Economia de Mercado Liberal - LME	Economia de Mercado Coordenada - CME
<p><b>Sistemas financeiros:</b> os regimes regulatórios são tolerantes a fusões e aquisições. Não têm sistema de comunicação capaz de fornecer aos investidores informações privilegiadas sobre o progresso das empresas que lhe permitam prover financiamento. São menos dependente de balanços trimestrais e</p>	<p><b>Sistemas financeiros:</b> o financiamento não é dependente de critérios de balanço, os investidores devem ter outras maneiras de monitorarem o desempenho das empresas, a fim de garantirem o valor dos seus investimentos. Presença de densas redes que ligam os gestores e pessoal técnico dentro</p>

<p>informações publicamente disponíveis. Incentivam as empresas a se concentrarem nas dimensões passíveis de avaliação pública de desempenho que afetam o preço das ações, tais como lucratividade.</p>	<p>de uma empresa para os seus homólogos de outras empresas, em condições que permitam a partilha de informações confiáveis sobre o progresso da empresa. A reputação empresarial é um fator chave.</p>
<p><b>Sistema de governança:</b> sistemas de compensação que recompensam a gestão de topo para os aumentos nos rendimentos líquidos ou o preço das ações. A tomada de decisão é unilateral, o gestor tem grande amplitude no poder decisório.</p>	<p><b>Sistema de governança:</b> estrutura interna da empresa reforça os sistemas de monitoramento de rede. Os gestores de topo raramente têm uma capacidade de ação unilateral. Eles devem garantir um acordo para as principais decisões de órgãos de fiscalização, que incluem representantes dos trabalhadores, bem como os principais acionistas e de seus principais fornecedores e clientes. A tomada de decisão por consenso incentiva o compartilhamento de informações e o desenvolvimento de reputação, por fornecer informações confiáveis, facilitando, assim, o monitoramento de rede.</p>
<p><b>Relações laborais e mercado de trabalho:</b> o mercado determina o relacionamento entre o trabalhador e empregador. A gestão de topo normalmente tem controle unilateral sobre a empresa, incluindo a liberdade para contratar e demitir. As empresas não têm obrigação de estabelecer órgãos representativos dos trabalhadores, os sindicatos são menos poderosos. Essas economias dependem pesadamente da política macroeconômica e da competição de mercado para controlar os salários e a inflação.</p> <p>O mercado de trabalho é altamente fluido, influenciando as estratégias desenvolvidas pelas empresas e pelos indivíduos. Os indivíduos são encorajados a investirem em competências gerais, transferível entre as empresas, em vez de habilidades específicas da empresa e em trajetórias de carreira que incluam uma quantidade substancial de movimento entre as empresas.</p>	<p><b>Relações laborais e mercado de trabalho:</b> os contratos de trabalho são de longo prazo para que o gerente garanta um consenso de seus projetos e possa se concentrar fortemente na manutenção da reputação da empresa.</p> <p>O sistema de relações industriais trata do problema de fixação de salários através de negociações setoriais entre os sindicatos e as associações patronais, que geralmente seguem uma solução de liderança, em que a união é poderosa o suficiente para garantir uma boa combinação ao movimento operário. A densidade sindical é moderadamente alta.</p> <p>A equalização dos salários em níveis de habilidade é equivalente em toda indústria. Este sistema faz com que seja difícil para as empresas buscarem trabalhadores nos concorrentes e garantirem a eles que estão recebendo as maiores taxas viáveis de pagamento.</p> <p>Há os conselhos de empresa, composto por representantes eleitos pelos empregados dotados de autoridade considerável sobre demissões e condições de trabalho, e também incentivam os trabalhadores a investirem em habilidades específicas da empresa e esforço extra.</p>
<p><b>Sistemas de educação e formação:</b> a formação profissional é fornecida por instituições que oferecem ensino formal concentrado em habilidades gerais, porque as empresas relutam em investirem em programas de aprendizagem de competências específicas da indústria, por não terem garantias de</p>	<p><b>Sistemas de educação e formação:</b> sindicatos supervisionam o sistema de formação subsidiados publicamente. Pressionam as grandes empresas para assumirem aprendizes e monitoram sua participação.</p> <p>As empresas fazem amplo uso de mão de obra</p>

<p>que outras empresas não roubarão seus aprendizes.</p> <p>Do ponto de vista dos trabalhadores, que enfrentam prazos curtos de emprego e mercados de trabalho fluidos, o sucesso profissional depende também de aquisição das habilidades gerais, que podem ser usadas em muitas empresas diferentes.</p>	<p>através da negociação de categorias de habilidades em toda a indústria e protocolos de treinamento com as empresas em cada setor. O sindicato assegura que a formação adapte-se às necessidades das empresas e que haja uma demanda externa por quaisquer formandos que não foram contratados pelas empresas em que são aprendizes .</p>
--	---

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 1 demonstra como ocorre a complementaridade entre os elementos de cada modelo de Ambiente Institucional. De certa forma, é difícil apontar que uma circunstância diz respeito apenas ao sistema financeiro e não ao de governança, por exemplo. Os limites entre a descrição das características por elemento são frágeis, visto que parecem pertencer a vários sistemas ao mesmo tempo ou que estes se retroalimentam. Logo, o sistema educacional e o investimento em desenvolvimento de competências relaciona-se diretamente ao sistema de relações laborais e mercado de trabalho.

Sucintamente, as economias de mercado liberais (LME) possuem um sistema de educação e formação profissional genérico, logo o investimento em treinamento é muito focado em necessidades específicas das empresas, possivelmente utilizado como um forte fator de retenção de mão de obra por parte das empresas. Além disso, a fluidez do mercado de trabalho e tipo de relação sindical nesse ambiente faz com que o profissional de hoje torne-se, no futuro próximo, parte de uma empresa concorrente.

Em contraposição, as economias de mercado coordenados (CME) desenvolvem parcerias para a criação e o desenvolvimento de competências que possam ser exploradas por um contrato de longa duração, mediado por um sindicato atuante. Teoricamente, este se mostra interessado num jogo de ganha-ganha, reforçando uma constituição de mercado de trabalho menos fluido e mais qualificado.

Em 2003, Ben Ross Schneider sugere duas outras novas variedades de capitalismo, já que identifica outras formas de economias que não conseguem ser alocadas em nenhuma das extremidades composta pelas LME e CME. São as economias de mercado de rede, representadas pelo Japão, e as economias de mercado hierárquicas, cuja referência são as

nações da América Latina. Esta última, por se referir ao Brasil, será detalhada no subcapítulo 2.3.

Embora as contribuições da teoria das variedades do capitalismo auxiliem no desenvolvimento do Construto Ambiente Institucional, devem ser complementadas pela Teoria do Sistema Nacional de Negócios: enquanto a primeira foca na caracterização dos elementos macroambientais, a última favorece a compreensão dos elementos pertencentes a dinâmica intraorganizacional, mais especificamente sobre as práticas de gestão de pessoas e sua relação com o tipo de coordenação econômica.

### **2.1.3 Teoria do Sistema Nacional de Negócios**

Rocha (2003) cita “*The social foundations of industrial power - a comparison of France and Germany*” de Maurice *et al.* (1986) como um artigo seminal no que tange os estudos institucionais que investigam a relação entre o ambiente e as empresas. Os achados da investigação evidenciaram que as formas e práticas das organizações, a qualificação dos recursos humanos e a estrutura e organização de uma sociedade são interdependentes.

Dentro dessa perspectiva, cada nação possui seu Ambiente Institucional e este é desenvolvido a partir da dinâmica do relacionamento entre as instituições, atores e empresas (WHITLEY, 1999; MORGAN; KRISTENSEN, 2006). Para Whitley e Kristensen (1997), as empresas, o controle dos processos de trabalho e as relações nas sociedades capitalistas são elementos complexos, constituindo-se como um fenômeno sistêmico que varia entre os contextos institucionais.

A teoria do Sistema Nacional de Negócios contribui para este estudo, porque reconhece que os padrões dos sistemas de trabalho, tais como as atividades de organização e controle dentro das empresas, o relacionamento entre os grupos sociais que compõe o ambiente organizacional e as políticas e práticas de trabalho sobre o nível de envolvimento e participação do trabalhador na resolução de problemas também variam segundo as economias de mercado. Portanto, os aspectos da gestão dos recursos humanos

das empresas; o tipo; as características estruturais de cargos e atividades; a alocação do trabalho; o sistema de desempenho, de remuneração; e o relacionamento com empregados são afetados pelo tipo de coordenação econômica vigente (WHITLEY, 1999, 2001).

Apesar da forte influência do ambiente sobre as empresas, estas não são consideradas receptores estáticos do Ambiente Institucional; pelo contrário, envolvem-se no seu processo de formação em conjunto com o Estado, o sistema financeiro, o desenvolvimento de habilidades e de sistema de controle e as convenções dominantes, que regem as relações de confiança e de autoridade (WHITLEY, 1999, 2001).

A relação entre o Ambiente Institucional e o espaço de manobra de tomada de decisões por parte das empresas depende do grau de intervenção do governo, abrangendo desde a relação de trabalho e o desenvolvimento do mercado, até as questões relacionadas à concorrência internacional. Como tal, uma das áreas de gestão mais fortemente afetadas pelo ambiente é a GRH (FARNDALÉ *et al.*, 2008).

Para Whitley (1999), a margem de manobra das empresas para a adoção e implementação de práticas de GRH variam, por exemplo, segundo as normas legais e a política do governamental. Cabe, portanto, aprofundar-se na forma como os tipos de economias podem afetar a GRH. Para isso, buscaram-se evidências em estudos científicos que sustentem a relação, segundo autores que defendam essa abordagem.

#### **2.1.4 Efeitos do Ambiente Institucional na GRH: evidências empíricas das forças de convergência locais.**

Os estudos que relacionam o Ambiente Institucional com a GRH no Brasil serão discutidos com mais profundidade no subcapítulo 2.1.4. Entretanto, destacam-se por sua escassez, diferentemente da produção científica internacional. Na Europa, há alguns anos, autores que relacionam o Ambiente Institucional com a maneira como as pessoas são gerenciadas nas organizações, têm sido desenvolvidos. Brewster (2004), fundador da

maior e mais reconhecida rede de pesquisa internacional de GRH, considera essa relação evidenciada, cabendo como desafio a sua expansão e aprofundamento.

Em 2005, Tomé, no artigo “*Human resources policies compared: What can the EU and the USA learn from each other?*” publicado no “*Journal of European Industrial Training*”, comparou as políticas de GRH praticadas na União Europeia (UE) e nos Estados Unidos da América (EUA). Os resultados demonstraram que a UE dispõe de cinco tipos diferentes de políticas de bem-estar, enquanto que os EUA há apenas um, e que essa diferenciação afeta diretamente as políticas de GRH das empresas. Apesar disso, seu principal achado refere-se à recomendação realizada ao concluir o artigo: destacou a necessidade de se atentar para as raízes históricas e características econômicas do país, ao se comparar a GRH e suas práticas.

Assim, a evidência a qual Brewster (2004) referiu-se com relação aos estudos dessa natureza advém da submissão das empresas às disposições do Ambiente Institucional em que se inserem. As empresas adaptam as estruturas e práticas organizacionais segundo as características do tipo de coordenação econômica vigente, como comentado no subcapítulo 2.1.

A capacidade de adaptação ao Ambiente Institucional permite às organizações criar e manter a sua legitimidade no mercado em que operam. Assim, as práticas da GRH dependem das características de arranjos institucionais, tais como os regimes do mercado de trabalho, as normas legais ou padrões demográficos (BREWSTER, 2007). Portanto, a natureza e a extensão da adoção de práticas locais responde às determinações das instituições reguladoras, estruturas de propriedade e do licenciamento com parceiros locais (DAVIS *et al.*, 2000).

Constata-se que os governos nacionais desempenham um papel de liderança no desenvolvimento na regulamentação legal do emprego, especialmente no que tange aos aspectos fundamentais da legislação societária definidos em nível nacional (EDWARDS; KURUVILLA, 2005). Assim, uma forte legislação reguladora que desencoraja a demissão de funcionários, associada a um mercado de trabalho rígido, tende a gerar

contratos de trabalho de longo prazo. Conseqüentemente, as práticas de GRH, nessas circunstâncias reforçam a promoção interna dos funcionários (FEY *et al.*, 2009). Complementaridades desse tipo, em geral, são encontradas em países com coordenação econômica do tipo CME.

Dessa forma, Edwards e Kuruvilla (2005), Paauwe e Boselie (2003) e Zhu *et al.* (2013) consideram o Ambiente Institucional como um construto antecedente da GRH, já que corroboram com os efeitos que a legislação, acordos coletivos de trabalho, segurança do emprego, influência sindical e representação dos trabalhadores impactam nas decisões sobre o gerenciamento das pessoas nas organizações.

Estudos demonstrados no Quadro 2 apresentam uma série de constatações empíricas sobre a relação entre o Ambiente Institucional e a GRH.

**Quadro 2: Estudos sobre o Ambiente Institucional e a GRH**

Autor (es) e Ano	Contribuições para essa tese
Gooderham <i>et al.</i> (1999)	Evidenciaram que as subsidiárias de multinacionais norte-americanas, ao operarem um contexto com características LMEs, fazem menos ajustes na GRH do que suas subsidiárias nos CMEs. Em termos de GRH, não há diferenças entre as práticas de empresas nacionais e estrangeiras em CMEs.
Budhwar e Khatri (2001)	Investigaram os fatores que afetavam a GRH em um período de liberalização econômica na Índia, com foco na interação entre as estratégias de RH e a de negócio. Os resultados demonstraram um forte impacto dos sindicatos e das leis trabalhistas sobre a GRH. Também mostram uma forte influência do sistema educacional e de formação nas práticas de GRH.
Gunnigle <i>et al.</i> (2002).	Usando dados do Reino Unido, Irlanda, França, Dinamarca, Alemanha e Suécia, os autores testaram duas hipóteses relacionadas à força do Ambiente Institucional e ao seu respectivo domínio econômico. Os resultados mostraram que ambos interagem no efeito sobre a decisão dos MNC para adaptar a GRH.
Pudelko (2006)	A análise comparativa de práticas de GRH em subsidiárias de empresas americanas, japonesas e alemãs demonstrou que os fatores socioeconômicos dos americanos e japoneses posicionam-se, em muitos aspectos, em extremidades opostas; já os alemães, no meio. Os esforços de adaptação são no sentido de que as práticas de gestão americanas podem se tornar mais semelhantes às práticas alemãs, uma vez que é pouco provável que o modelo japonês estabeleça diferenças de remuneração entre os gestores de topo e trabalhadores médios, visto ser influenciado por uma economia de mercado mais coordenada (como a Alemanha), ao invés de focar na economia de livre mercado americano.
Farndale e Paauwe (2007)	Verificaram a relação do sistema legal e GRH na França. Observou-se que, por existir uma exigência legal para um gasto mínimo de treinamento, há um nível muito alto de orçamento para toda a empresa. Os autores observam que na China as empresas são obrigadas por lei a adotar práticas de GRH locais, a fim de ser autorizada a operar no país.
Pudelko e Harzing (2007)	Investigaram três países (Estados Unidos, Japão e Alemanha), tanto como origem quanto de receptores de subsidiárias. Buscaram estudar a GRH na sede



	em cada um desses três países e nas subsidiárias de multinacionais de cada um, respectivamente. Como resultado, compararam a GRH de nove grupos diferentes de empresas, combinando o local das sedes com os da subsidiárias. Os resultados mostram que, em geral, o efeito de dominância é mais importante (isto é, práticas subsidiárias parecem convergir com as práticas norte-americanas dominantes).
Fenton-O'Creevy <i>et al.</i> (2008)	Examinaram os efeitos do papel estratégico das subsidiárias norte-americanas e do Ambiente Institucional em que se situa a filial, em relação ao grau de centralização do controle das políticas de GRH impostas pela sede da empresa, com base no índice LME-CME, desenvolvido por Hall e Gingerich (2004). A análise abrangeu subsidiárias de multinacionais norte-americanas localizadas em 15 países europeus e Austrália. Verificaram que tanto o papel estratégico das empresas controladas quanto o Ambiente Institucional são importantes determinantes da autonomia da subsidiária na definição da GRH. Multinacionais norte-americanas empregam um controle mais centralizado sobre a GRH na qual a subsidiária enfrenta mercados em CMEs, em que a densidade sindical é baixa.
Brewster <i>et al.</i> (2008)	Fazendo uso de uma extensa base de dados internacional, exploraram as variações em uma série de práticas de GRH. Evidenciaram que as empresas multinacionais tendem a gerir os seus recursos humanos de maneiras distintas das dos seus países de acolhimento; ao mesmo tempo, o efeito do país de origem parece relativamente fraco. A análise centralizou-se sobre os dois elementos identificados por Whitley (1999): o grau de interdependência de empregador-empregado e o de delegação.
Farndale <i>et al.</i> (2008)	Verificaram a influência do grau de enraizamento institucional dos diferentes Ambientes Institucionais (com base na teoria de variedades de capitalismo) sobre as atividades de GRH de empresas multinacionais, em quatro países: Reino Unido, Alemanha, Países Baixos e Suécia. Evidenciaram-se as diferenças da GRH entre as multinacionais estrangeira e doméstica, bem como entre as multinacionais e organizações nacionais. Embora menos do que o esperado, a quantidade restrita de margem de manobra dentro de uma economia coordenada também parece ter efeitos diferenciados sobre a GRH.
Fey <i>et al.</i> (2009)	Evidenciaram que práticas de GRH que se encaixam com elementos do Ambiente Institucional de um país tendem a apresentar uma relação positiva com o desempenho de subsidiárias de multinacionais do que quanto em outros contextos.
Brookes <i>et al.</i> (2011)	Afirmam que pesquisas sobre as multinacionais sediadas nos Estados Unidos e Alemanha demonstram claramente como a maioria dessas empresas adaptaram a GRH para lidar com as pressões ambientais. As evidências sugerem que as empresas multinacionais alemãs, quando fora do seu sistema nacional, nem sempre exportam suas práticas.
Zhu <i>et al.</i> (2013)	Ao examinar o Ambiente Institucional e a eficácia organizacional da GRH na China, os autores identificaram que mudanças do clima empresarial estão positivamente relacionadas com a integração estratégica da GRH e que está relaciona-se positivamente com a eficácia organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora

Esse conjunto de estudos consolidam quase uma década de achados empíricos sobre a relação entre o Ambiente Institucional e a GRH. Em sua maioria, tratam da verificação de como a GRH é formatada segundo o Ambiente Institucional, a partir da localização da

sede corporativa em que se tomam as decisões estratégicas e das suas respectivas subsidiárias.

Entre os achados dos estudos, cabe destacar a relação entre os elementos constitutivos do Ambiente Institucional com a GRH, tais como:

- 1) os Sistemas Educacional e Laboral, e a formação de práticas de GRH, como no estudo de Budhwar e Khatri (2001);
- 2) o Sistema Remuneratório e a estruturação do nível hierárquico, no caso do artigo de Pudelko (2006);
- 3) o Sistema Legal e o nível de investimento em treinamento por parte das empresas, retratado por Farndale e Paauwe (2007);
- 4) o Sistema de Governança e o nível de delegação dentro das empresas, como estudado por Brewster *et al.* (2008);
- 5) a relação positiva entre GRH e o desempenho de subsidiárias mediante o encaixe entre as Práticas de Gestão e os elementos do Ambiente Institucional, evidenciado por Fey *et al.* (2009).

Observa-se que o conjunto de estudos serve como sustentação para o que se propõe como objetivo geral desta tese. Auxilia, ainda, a identificar a oportunidade de analisar o Ambiente Institucional como um todo e não cada sistema que o constitui. Logo, esta investigação visa dar continuidade às pesquisas relatadas no Quadro 2.

Dessa forma, entende-se que o Construto Ambiente Institucional foi bastante explorado em termos conceituais, bem como sua ligação empírica com a GRH. Cabe, portanto, esclarecer sobre o que trata GRH nesta tese. Esse é o tema do subcapítulo a seguir.

## **2.2 GRH: definições, aspecto estratégico e sua relação com Resultados Organizacionais**

Optou-se por uma definição que inclui na abrangência da GRH, não apenas aspectos relacionados a práticas de seleção, desenvolvimento e remuneração, mas também relações de trabalho; portanto, adotou-se a proposição de Boxall e Purcell (2011).

Nossa concepção de gestão de recursos humanos abrange as políticas e práticas utilizadas para organizar o trabalho e empregar pessoas. Em outras palavras, gestão de recursos humanos abrange a gestão do trabalho e da gestão de pessoas para fazer o trabalho. Isto inclui sua estrutura fundamental ... onde os supervisores exercem um nível de controle através de postos de trabalho altamente autônomas em que os indivíduos, em grande parte supervisionam a si mesmos. Ele também inclui todas as oportunidades associadas para se envolver na resolução de problemas e gerenciamento de mudanças em relação a processos de trabalho (por exemplo, através de círculos de qualidade ou reuniões de equipe). Políticas e práticas de emprego, por outro lado, estão preocupados com a forma como as empresas tentam contratar e gerenciar pessoas. Eles incluem atividades de gestão em recrutamento, seleção, implementação, motivação, avaliação, *training*, desenvolver e reter funcionários. Além disso, eles incluem os processos de informação, consulta e negociação com indivíduos e grupos e atividades associadas com os funcionários visando disciplinar, gerenciar seus contratos e administrar a mão de obra. Como isso torna aparente, que a gestão do trabalho e das pessoas inclui ambas as dimensões individuais e coletivas. (p. 3-4)

Essa definição envolve aspectos considerados por alguns autores, como de linhas investigatórias diferentes que podem ter, inclusive, interesses divergentes por parte dos envolvidos. Uma trata efetivamente da gestão das pessoas e a outra refere-se às relações industriais. Nesse estudo, considerou-se ambas como partes integrantes do processo responsável pelo desenho de políticas focadas em alinhar os profissionais, mais especificamente, suas ações aos resultados da organização.

A década de 1980 representa um divisor de águas para o campo dos estudos em GRH. Isso porque, conforme descreve Kauffman (2007) no capítulo “*The Development of HRM in Historical and International Perspective*”, foi nesse momento histórico que se deu a crise de identidade da GRH, mais especificamente entre a gestão de pessoas e relações industriais.

A ausência de consenso sobre as fronteiras que separa a GRH e as relações industriais prevalece até os dias atuais. Para Boxall e Purcell (2011), a “GRH está preocupada com as escolhas estratégicas relacionadas com a organização do trabalho, o uso do trabalho e com a explicação do porque algumas empresas são geridas de forma mais eficaz que outras.” (p. 65)<sup>4</sup>. Portanto, da mesma forma em que há autores que consideram como escopo da GRH a mobilização de recursos, o desenvolvimento e a recompensa, há outros que incluem o nível de participação dos funcionários, as relações sindicais, de saúde e

---

<sup>4</sup> “*Strategic HRM is concerned with the strategic choices associated with the organization of work and the use of labour in firms and with explaining why some firms manager them more effectively than others.*”

segurança, a gestão da diversidade, o trabalho flexível e a progressão na carreira (BREWSTER, 2007).

Nessa tese, compartilha-se o entendimento de que organizar o trabalho e entender a melhor forma de contribuir para a eficácia e eficiência organizacional significa unir ambas as linhas teóricas. Logo, o conceito adotado de GRH permitiu um exercício intercampos da GRH e das relações de trabalho, incluindo, em certa medida, conceitos econômicos e sociológicos ao longo do modelo conceitual.

Foi também no mesmo momento histórico da crise de identidade da GRH citada que o campo constituiu-se como estratégico, ou seja, a GRH reposicionou-se dentro do espaço organizacional, pelo menos dentro das discussões acadêmicas, passando a ser reconhecida como contribuidora dos resultados empresariais.

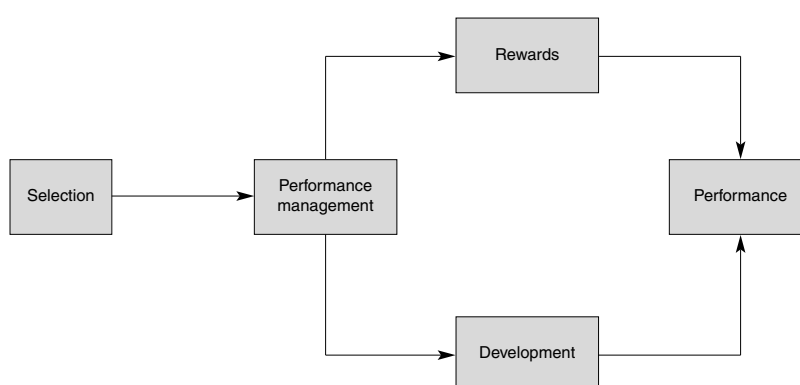
O aspecto estratégico da GRH, como influente e relevante ao negócio resultou das pressões oriundas do contexto competitivo da época, ou seja, da mudança na forma de operar das organizações. Foi na década de 1980 que questões relacionadas à qualidade, à diferenciação de produto e à inovação tecnológica tomaram importância como fatores impulsionadores da competição entre as empresas, gerando como consequência, entre outros aspectos, a necessidade por uma mão de obra mais qualificada. Ou seja, a reestruturação produtiva demandou um perfil profissional pleno em termos de potencial, habilidades e capacidade analítica (DYER *et al.*, 1992), orientando a novas perspectivas de gerir as pessoas dentro do âmbito organizacional.

Duas perspectivas de GRH da década de 1980 tornaram-se referência até a atualidade. A primeira foi proposta por Fombrun *et al.* (1984) e a segunda, por Beer *et al.* (1985). A primeira perspectiva, denominada *Michigan Concept*, foi divulgada por meio de um artigo que se inicia com um trecho de uma reportagem do *New York Times* sobre a estagnação produtiva, o alto nível de desemprego e a inflação, ou seja, discorre sobre as dificuldades do ambiente econômico americano. Na sequência, os autores apresentam o pensamento do *chairman* da Sony, Morita, sobre o fato de os gestores estarem muito preocupados com o lucro a curto prazo e pouco preocupados com os seus trabalhadores.

Nessa perspectiva, a visão de curto prazo dos gestores refletia uma abordagem limitada de gestão de reconhecimento e carreira, ou seja, da GRH.

Esse percurso do macro para o micro, ou seja, da análise do Ambiente Institucional desdobrando-se na GRH, justifica-se por meio de quatro fatores que os autores consideram influenciadores diretos da GRH: as mudanças econômicas, as demográficas, o ambiente regulatório e legal, e o nível de complexidade e de dificuldade dos negócios. A partir de então, os autores propõem novas concepções sobre como gerir pessoas, considerando-as parte da arena estratégica das organizações, ou seja, relacionando GRH com resultados.

Para isso, Fombrun *et al.* (1984), inicialmente, identificaram as características comuns das 10 empresas que sustentaram longos recordes de crescimento, lucro e reinvestimento e que superaram as turbulências da década de 1980. A partir de então, relacionaram tais características com as funções da GRH que as sustentavam e propuseram o ciclo de relação entre a GRH e os Resultados Organizacionais, como demonstra a Figura 4:



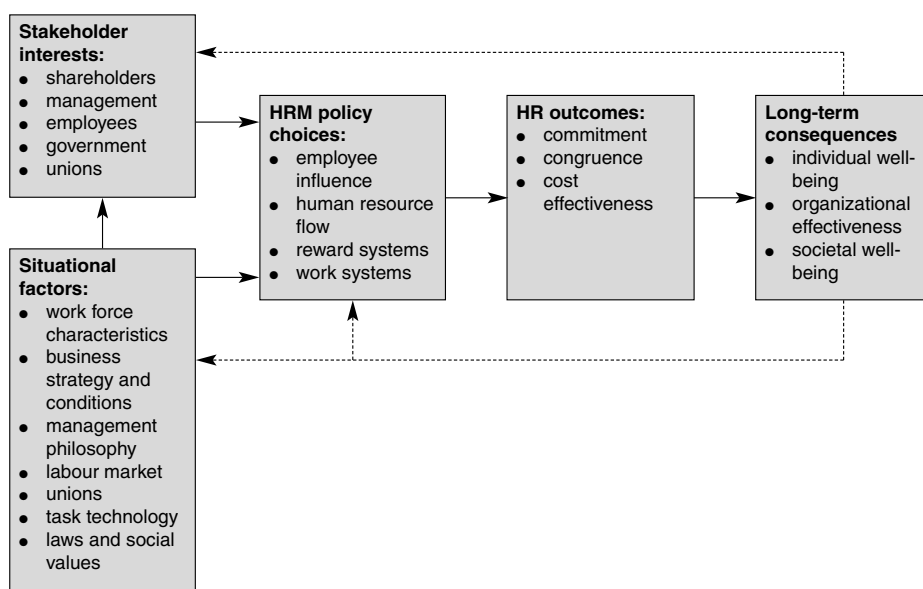
**Figura 4: Ciclo de relação entre a GRH e os Resultados Organizacionais da Perspectiva *Michigan Concept***

Fonte: Fombrun *et al.* (1984)

A segunda perspectiva é o *Harvard Concept*, desenvolvida por Beer *et al.* (1985). Os autores, atribuem aos gestores a responsabilidade de encontrar novas formas para aumentar a produtividade e a qualidade diante de um contexto mercadológico repleto de

desafios, tais como a recessão e a desregulamentação por um lado e, em especial, a competitividade internacional representada pelo modelo de gestão Japonês, por outro.

Para os autores, boa parte do sucesso dos Japoneses advém do seu contexto social cultural, favorável ao desenvolvimento de um relacionamento colaborativo entre gestão, trabalho e relações sindicais. Assim, a essência da discussão refere-se às questões sobre o quanto de influência e de participação os empregados devem ter na organização, como forma de aumentar seu nível de competência e compromisso. Para isso, propõem um modelo que une a estratégia de GRH e a estratégia do negócio, conforme Figura 5. Nesta, destaca-se o que os autores nomearam como “fatores situacionais”, um grupo de elementos do Ambiente Institucional em que as empresas operam.



**Figura 5: Ciclo de relação entre a GRH e os Resultados Organizacionais da Perspectiva *Harvard* Concept**

Fonte: Beer *et al.* (1985)

Entre todos os aspectos relevantes que envolvem as duas perspectivas, destacam-se duas para esta tese: a primeira referente ao impacto do Ambiente Institucional na forma como as empresas gerem os seus recursos humanos, ou seja, ambas as propostas emergiram a

partir das pressões do mercado competitivo sobre o modo de gerenciamento das empresas. A segunda, o desenvolvimento de uma relação entre a GRH e os Resultados Organizacionais. Apesar da contribuição reconhecida das duas perspectivas ao campo de estudos da GRH, críticas foram inevitáveis; dentre elas, destaca-se a de Legge (1995).

Karen Legge (1995) classificou o *Michigan Concept* como tendo um enfoque instrumentalista e utilitarista. Dentro dessa perspectiva, a gerência das pessoas seria tão racional e impessoal quanto determina a abordagem da maximização do retorno econômico. Já em relação ao *Harvard Concept*, a autora o considerou como uma reminiscência do desenvolvimento humanista, reconhecendo-o como uma real fonte de valorização das pessoas. Apesar disso, destaca que as perspectivas não são confrontantes: pelo contrário, se complementam.

A despeito das críticas, o fato é que as influências de *Harvard* e *Michigan Concept* são identificadas nas proposições de modelos, abordagens e perspectivas subsequentes a eles. A razão de seu poder de referência localiza-se na inserção do contexto e da integração com o negócio, ao se discutir GRH e não apenas as práticas por si só (SCHÜLER; JACKSON, 2005).

Entre as propostas influenciadas pelas perspectivas citadas, destacam-se o modelo *Hard-Soft* (GUEST, 1987; STOREY, 1989, 1995); o Calculativo e Colaborativo (GOODERHAM *et al.*, 1999) e, no Brasil, a perspectiva de Controle e Comprometimento (ALBUQUERQUE, 1999).

Os primeiros exemplos da proposta *Hard-Soft* emergem das obras de Guest (1987) e Storey (1987, 1992). Enquanto Guest (1987), identifica duas dimensões da GRH *soft-hard* e *loose-tight*, Storey (1992) utiliza a tipificação de *soft-hard* e *weak-strong* ao longo de duas dimensões. *Hard*, para ambos os autores, enfatizava os recursos humanos como um custo necessário para uma gestão eficaz, capaz de manter o comportamento da força de trabalho estreitamente alinhado às demandas do negócios. O *Soft* sublinha os aspectos humanos da gestão, considerando essencial os processos de comunicação e motivação para o alcance dos objetivos estratégicos.

Para Gooderham *et al.* (1999), a perspectiva Calculista, na mesma linha de *Michigan Concept e Hard*, garante a eficiência das atividades de produção por meio do controle rígido da GRH. Para isso, faz uso de dispositivos em busca da máxima eficiência, como garantir que a contribuição de cada empregado seja avaliada e, posteriormente, recompensada. Da mesma forma, o investimento no desenvolvimento dos profissionais é rigorosamente monitorado, direcionando os benefícios para a estratégia de negócios. Em decorrência do enfoque individualista de gestão, é esperado um relacionamento enfraquecido com o sindicato e com o sistema regulatório coletivo.

Em contraposição, a perspectiva Colaborativa de GRH alinha-se ao *Harvard Concept e Soft*, ou seja, baseia-se na declaração explícita sobre o valor dos empregados para a empresa e as questões éticas relacionadas com a relação de emprego. A ênfase colaborativa esforça-se para criar e comunicar uma cultura de parceria entre empregador e empregado. Além disso, usa amplamente mecanismos de construção coletiva para uma visão corporativa, de declaração de missão, objetivo ou estratégia.

No contexto brasileiro, Albuquerque (1999) discorre sobre as perspectivas de GRH a partir de duas situações de contexto organizacional: uma tradicional, caracterizada pela estabilidade, e outra dinâmica e instável. No momento em que as organizações compartilham de tais situações, passam a demandar gestões diferenciadas de pessoas. Dessa forma, para um ambiente constituído por estruturas hierarquizadas, com divisões de trabalho bem definidas, fortes relações de autoridade e alto nível de especialização funcional, a mão de obra é considerada um meio para se alcançar os objetivos organizacionais ou para resolver problemas associados à tarefa, originando, portanto, a perspectiva de Controle, na mesma linha que o *Michigan Concept*, o *Hard* e o *Calculativo*. Por outro lado, em um ambiente em que a organização atende aos diversos interesses dos *stakeholders*, emerge a necessidade de uma mão de obra com foco na inovação, qualidade de produtos, e serviços e produtividade no trabalho, originando a perspectiva de Comprometimento, em consonância com o *Harvard Concept*, o *Soft* e o *Colaborativo*.



Não se aplica para este estudo a análise aprofundada de tais perspectivas. O que se pretende com a exposição é marcar as suas contribuições para o Construto GRH, no caso, a diferenciação entre uma gestão estratégica de pessoas da que não o é.

### 2.2.1 Aspectos Estratégicos da GRH

Nesta tese, não foram utilizadas as terminologias Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Gestão de Recursos Humanos como conceitos distintos. Partiu-se do princípio que há a GRH nas organizações pesquisadas e que estas possuem níveis diferentes no aspecto estratégico; logo, fazem parte do estudo empresas com GRH mais e menos estratégicas. O que diferencia o nível de gestão estratégica é a integração existente entre o planejamento da GRH e o do negócio, como observa Brewster e Hegewisch (1994):

A GRH é integrada com a estratégia corporativa quando sua função é representada no alto nível de tomada de decisão da organização e envolvida nas decisões em um estágio inicial, e quando o papel da função é operacionalizado por meio do desenvolvimento de uma política de RH. Portanto, a seguir foram tomadas como medidas substitutas de integração: envolvimento do especialista de RH no principal fórum de elaboração de políticas da organização (diretoria ou equivalente); envolvimento do especialista de RH no desenvolvimento da estratégia corporativa; e essas estratégias deverão estar ligadas com as políticas de RH (p. 27).<sup>5</sup>

A integração da GRH e a da estratégia de negócio que interessa a esta tese baseia-se nos conceitos de Guest (1987), de Purcell (1989) e de Greer (1995).

Guest (1987) argumenta que a integração acontece paulatinamente em três níveis:

---

<sup>5</sup> “On the assumption that HRM will be integrated with corporate strategy when the function is represented at the top decision making level of the organisation and involved in decisions there at an early stage, and when the function's role is operationalised through the development of an HR policy. Therefore the following were taken as surrogate measures of integration: HR specialist involvement in the main policy making forum of the organisation (board of directors or equivalent); HR specialist involvement in the development of corporate strategy; and whether or not such strategies are linked with HR policies.”

- 1) O primeiro nível enfoca a integração entre as políticas da GRH e a estratégia de negócio;
- 2) O segundo envolve a complementaridade entre as práticas de GRH relacionadas à busca de comprometimento dos empregados, à flexibilidade e à melhoria da qualidade;
- 3) O terceiro nível é representado por meio da internalização da importância dos níveis anteriores por parte dos gestores de linha;

Purcell, em 1989, apresentou dois níveis de integração, chamados *upstream or first-order decisions* e o *downstream or second-order decisions*:

O *first-order decisions* trata de questões localizadas no nível da missão e visão organizacional; em outras palavras, fazem parte do escopo dos assuntos sobre o rumo da empresa, que tipo de ações são necessárias para orientar um curso futuro e questões gerais orientadas para a GRH, que terão um impacto a longo prazo;

O *second-order decisions* lida com o planejamento de cenários para os próximos 3 a 5 anos. Também estão relacionadas com as políticas de GRH ligadas a práticas, como recrutamento, seleção, desenvolvimento e comunicação.

Já em 1995, Greer identificou quatro tipologias de integração:

- 1) Integração administrativa: sua ocorrência reside em organizações em que não há uma área de RH, sendo suas atividades assumidas por um setor financeiro ou similar. Logo, as atividades que envolvem o gerenciamento das pessoas ficam relegadas a processos básicos e não representam uma real integração com as necessidades do negócio;
- 2) Integração de uma via: nessa circunstância, a GRH participa apenas da implementação da estratégia de negócio;
- 3) Integração de duas vias: representa um avanço em termos de conexão entre a GRH e a organização, pois existe a reciprocidade, em que a GRH ultrapassa a etapa de implementação da estratégia corporativa, mas também é ouvida no momento de sua concepção;

- 4) Integração plena: neste caso, a GRH possuem um espaço na área política e estratégia de negócio de forma efetiva, envolvendo-se em questões de outras função, e responsabilidade de áreas diferentes da sua e que fazem parte do negócio.

O ponto em comum discutido entre as diferentes propostas é a preocupação com o nível de integração; todos concordam que há maneiras diversas de se efetuar a integração da GRH à estratégia de negócio. Identificou-se que a integração pode variar desde a sua ausência até o nível máximo, que seria equivalente à participação da GRH na concepção das estratégias organizacionais referentes a outras áreas que não a de sua natureza. Ressalta-se que integração refere-se também ao aspecto entre as próprias práticas de GRH. A construção dessas propostas foram realizadas, predominantemente, em uma instância teórica.

Em 2000, Budhwar, em seu artigo “*Evaluating Levels Of Strategic Integration And Desenvolvimento Of Human Resource Management In The UK*”, chama a atenção da comunidade acadêmica para a necessidade de investigação das questões relacionadas à integração da GRH à estratégia de negócio, porém de forma empírica (p. 142). Na visão do autor, a pesquisa empírica seria uma forma de expandir o campo de estudo e aproximar a discussão, até então com grande cunho teórico, para a prática organizacional:

A maioria dos trabalhos a respeito da prática de integração da gestão de recursos humanos para a estratégia corporativa e a delegação de responsabilidade de GRH aos gerentes de linha ... fornecem um indicador importante para facilitar ainda mais a pesquisa. Para o desenvolvimento do campo da GRH há então uma clara necessidade de movimentar as análises para à frente dos níveis existentes e desenvolver estudos mais empíricos sobre os conceitos de integração estratégica. Essas avaliações também podem contribuir para o debate que um ajuste entre os sistemas de RH e resultados da estratégia de negócios em eficácia organizacional. (p. 142)

E, de fato, o autor parece ter sido atendido. A partir da década de 2000, os pesquisadores demonstraram ter superado o âmbito discursivo sobre a importância da integração entre as estratégias de GRH e as do negócio, passando a investigar as formas como as empresas aplicavam tais conceitos. Budhwar e Khatri (2001) investigaram a integração, tomando como referencia o nível de representação da GRH no desenvolvimento da estratégia

corporativa, bem como a presença de uma estratégia de RH formalizada e o seu desdobramento em um conjunto de programas de trabalho.

Nesse estudo, Budhwar e Khatri (2001) contaram com uma amostra de 137 empresas indianas e evidenciaram que somente em 18% das organizações a GRH era envolvida desde o início da formação da estratégia corporativa, e que 34% participava na fase de implementação das estratégias organizacionais. Além disso, 29% da amostra possuía a GRH representada no conselho administrativo, 32% dos respondentes, apesar de possuírem estratégia de GRH, não as tinham de maneira formalizada, e 54% das organizações percebiam suas estratégias traduzidas claramente em programas.

Para Budhwar (2000), Farndale (2005) e Zhu *et al.* (2013), na integração estratégica, os gestores de GRH devem ser envolvidos na tomada de decisões estratégicas ao lado de outros gerentes seniores, proporcionando maior oportunidade de alinhar os objetivos, as estratégias de gerenciamento dos profissionais, as filosofias e as práticas com os objetivos do negócios. Esse envolvimento inclui a participação de gestores de GRH na equipe de gestão sênior da organização, oferecendo-lhes a possibilidade de representação de seus interesses e a oportunidade de influenciarem nas decisões de diversas naturezas relacionadas ao negócio.

A presença do representante da GRH dentro da arena política de decisões de grande impacto na realidade organizacional significa um importante canal para o fluxo de informação, comunicação e influência. Nesse sentido, Sheehan *et al.* (2007) investigaram a relação entre o acesso da função de GRH para vias de influência política e a percepção do desempenho organizacional. Por meio da percepção de 441 gestores de GRH, evidenciaram a importância do gerente sênior de GRH como influenciador dos pontos de vista do CEO e da equipe de gerência sênior na articulação das ações que envolvem a percepção do desempenho organizacional.

Em outro estudo, conduzido por Dany *et al.* (2008) em 12 países, com uma amostra de 3.442 empresas, verificou-se que a relação entre a GRH e o desempenho organizacional é positiva e estatisticamente significativa nas empresas em que a distribuição de influência

é mais equilibrada, isto é, quando as decisões sobre as principais políticas de GRH são compartilhados entre a GRH e os gestores de linha.

Os achados das pesquisas citadas demonstram que a integração entre a GRH e a estratégia do negócio que resulta no desempenho organizacional não é estatisticamente significativa para as empresas em que as decisões sobre GRH são tomadas de maneira unilateral. Pelo contrário, integração parece ser sinônimo de proximidade da GRH de quem executa a operação do negócio, ou seja, dos gestores de linha.

Kramar e Parry (2014) examinaram as políticas de GRH dentro de cinco países da região da Ásia-Pacífico (Austrália, Japão, Nova Zelândia, Filipinas e Taiwan) e observaram que os gerentes de linha assumem um papel ativo na tomada de decisões de GRH em todos os países, exceto no Japão. Neste caso, a área de GRH é o decisor primário. Taiwan foi o único caso em que os gerentes de linha estavam ativamente envolvidos na tomada de decisões sobre as relações industriais.

Os estudos que investigam o caráter estratégico da GRH aplicado à realidade brasileira, em geral, retratam um desempenho da GRH mais “para inglês ver” (LACOMBE; TONELLI, 2001), focando em atividades executoras e pouco estratégicas (TANURE *et al.*, 2010). Além disso, o que dá sentido à discussão da integração da estratégia da GRH com a do negócio é o seu impacto nos resultados. Dessa forma, o próximo item terá como objetivo esclarecer de que forma ocorre a relação entre a GRH e os Resultados Organizacionais, partindo do pressuposto de que a integração entre estratégias esteja efetivada.

### **2.2.2 Resultados Organizacionais à luz da GRH**

Alguns estudos sobre a temática “Resultados Organizacionais” não foram incluídos no levantamento realizado para esta pesquisa, porque o foco foram os estudos da relação GRH-resultado organizacional, uma vez ser explorada justamente essa relação nesta tese. Logo, as escolhas realizadas sobre as definições teóricas acerca do Construto “Resultados

Organizacionais” estão em linha com a afirmação de Boselie *et al.* (2005). Buscou-se identificar o referencial teórico capaz de fornecer informações valiosas sobre os pressupostos epistemológicos e ontológicos que os autores têm sobre o assunto e que estão alinhados com a proposta desta tese.

Ferris *et al.* (1998) consideram o resultado organizacional, essencialmente, como um construto multidimensional, mais político do que científico, porque necessita de múltiplos critérios de efetividade para abranger os diversos elementos internos e externos pelos quais as organizações são responsáveis. Potencialmente, a efetividade inclui resultados de recursos humanos, financeiros e contábeis, e de mercado de capital.

Nesse sentido, Guest (1997) recomenda o uso do termo "resultados" em vez de "performance" por refletir melhor o vasto leque de variáveis dependentes utilizadas nos estudos, entre eles cita:

- Resultados financeiros: por exemplo lucros, vendas, participação de mercado;
- Resultados Organizacionais: medidas de produtividade, qualidade e eficiências;
- Resultados relacionados com RH: impactos atitudinais e comportamentais entre os empregados, tais como satisfação, comprometimento e intenção de sair.

É comum, nas discussões teóricas que relacionam GRH e Resultados Organizacionais, o uso da terminologia “caixa-preta”, a qual se refere a tudo que está contemplado entre a entrada (ou seja, alguma forma de intervenção da GRH) e a saída (ou seja, algum indicador de resultado), inclusive a existência de variáveis mediadoras, modeladoras ou moderadoras (BOSELIE *et al.*, 2003). A terminologia "caixa preta" advém do limitado conhecimento sobre o percurso que envolve a GRH e o resultado organizacional (WRIGHT; GARDNER, 2003; BOSELIE *et al.*, 2005).

Há outras definições teóricas relevantes dentro dessa relação. Uma delas trata da diferença entre política e prática de GRH. Enquanto a política refere-se à declaração de intenções em relação às atividades de manejo empregado, as práticas são as atividades

observáveis reais, vividas por funcionários (WRIGHT; BOSWELL, 2002; BOSELIE *et al.*, 2005).

Outro aspecto importante diz respeito à mensuração da GRH. Por ser a política uma intenção, a mensuração da GRH, em geral, é realizada por meio da investigação das práticas de GRH. Uma prática pode ser medida de três formas diferentes: (i) por sua presença, se existe ou não; (ii) por sua cobertura, ou seja, por uma escala que verifique a proporção da força de trabalho a que se refere; (iii) pela sua intensidade, pela averiguação do grau em que um indivíduo é exposto à prática. Há a predominância nos estudos empíricos, do item (i) sobre a presença de práticas nas organizações, entretanto se reconhece que essa ainda é a mensuração de menor eficácia (ICHNIOWSKI *et al.*, 1996; BOSELIE *et al.*, 2005).

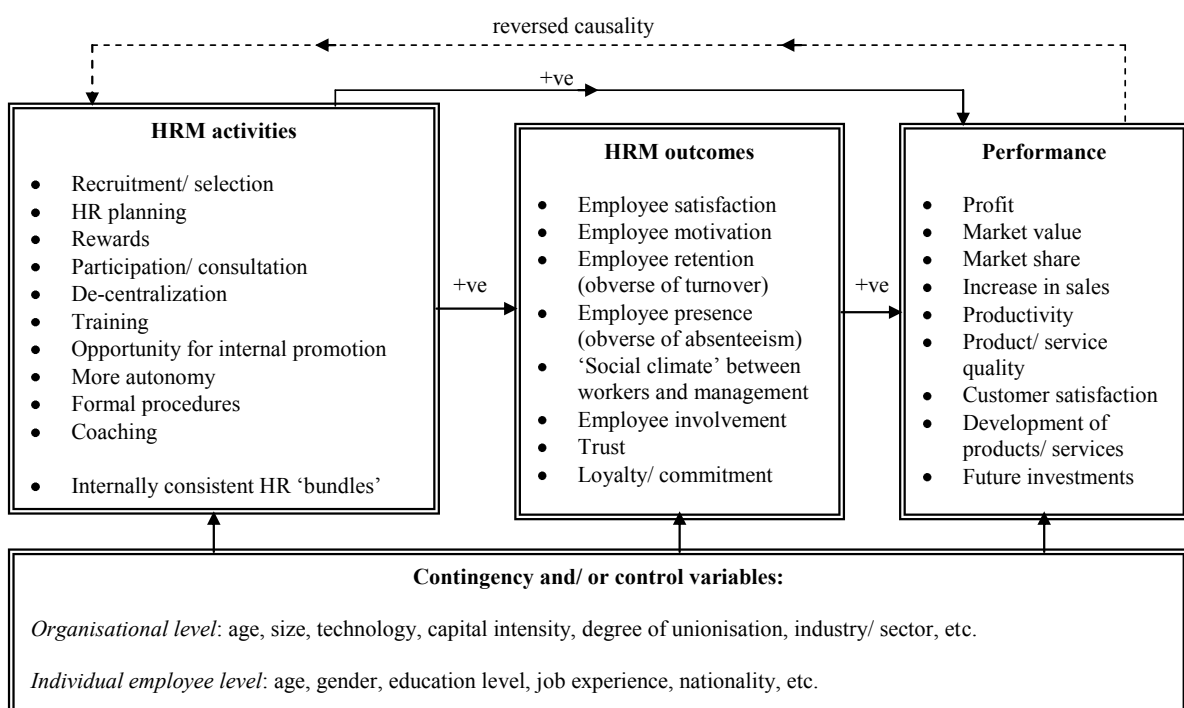
Ao unir resultados de GRH e da organização, os estudiosos desenvolvem as análises em duas linhas (ZHU *et al.*, 2013). A primeira investiga como se constitui e qual o tipo de relação entre ambos, fazendo uso de modelos conceituais para isso. Essa linha possui como representantes Arthur (1994), Huselid (1995), MacDuffie (1995) e Huselid e Becker (2000). Os últimos autores enfatizam que "com base em inquéritos e observações, o nosso julgamento é que o efeito de uma mudança de um desvio padrão no sistema de GRH é de 10-20% do valor de mercado da empresa" (HUSELID; BECKER, 2000, p. 851).

Já a segunda linha, trata da análise da metodologia utilizada pelos autores da primeira linha (GERHART, 1999; GERHART *et al.*, 2000; WRIGHT *et al.*, 2001). Guest *et al.* (2003) argumentam que, apesar do impulso positivo de resultados empíricos, a qualidade da base de investigação é relativamente fraca, dada a possibilidade de que as restrições institucionais e de mercado regionais levam a resultados diferentes dos encontrados.

Boselie *et al.* (2005), no artigo "*Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance*", juntam as duas linhas e analisam as pesquisas empíricas sobre as ligações entre a GRH e resultado organizacional, publicadas em revistas proeminentes internacionais entre 1994 e 2003. Para isso, os autores

consideraram: o nível primário de análise dos dados e a identidade do entrevistado; o quadro teórico dominante; como a GRH é concebida e operacionalizada; como o desempenho é concebido e operacionalizado; e, finalmente, como as variáveis de contingência são incorporadas nas pesquisas.

Os autores tomaram por base de análise o modelo proposto por Paauwe e Richardson (1997), em que os Resultados Organizacionais são mediados ou moderados por resultados da GRH, oriundos das práticas existentes nas organizações, conforme Figura 6:



**Figura 6: Modelo de Boselie et al. (2005)**

Fonte: Boselie et al. (2005)

Embora Boselie et al. (2005) reconheçam a relevância de tal modelo, destacam como essenciais as contribuições da contextualização que as propostas neoinstitucionalistas oferecem. Das conclusões obtidas, interessa a este estudo:



- 1) confirmação de que os efeitos mediadores e moderadores de variáveis-chave que participam da relação entre a GRH aos resultados são, em grande parte, ignorados;
- 2) observação de que nos estudos que trataram explicitamente da "caixa preta" os resultados positivos ocorreram com a presença de efeitos de mediação/moderação identificáveis, evidenciado por métodos de análise por etapas, modelagem de equações estruturais e modelagem linear hierárquica;
- 3) sugestão de ser possível a influência direta da GRH nos Resultados Organizacionais, não como provedores de novas práticas, mas agindo para a eliminação de obstáculos que impactam na eficácia dos empregados durante o cumprimento das tarefas. Dessa forma, a GRH intervém em matéria de formação, *design* de trabalho e gerenciamento de desempenho.

No que tange a mensuração de Resultados Organizacionais, os autores defendem que as medidas financeiras de curto prazo deveriam ser encaradas mais ceticamente como sinônimos de sucesso organizacional, por isso as localizam no modelo como uma variável dependente de outros aspectos, como qualidade e produtividade. Nesse sentido, Boxall e Purcell (2003) argumentam que os indicadores de vendas, lucros e valor de mercado são importantes na avaliação da sustentabilidade das organizações.

Dentre as revisões bibliográficas publicadas a partir de 2010 sobre a relação entre GRH e Resultados Organizacionais, verificou-se que, na realizada por Oliveira e Oliveira (2011), os estudos de natureza qualitativa sugerem uma relação positiva entre práticas de GRH e desempenho organizacional. Porém, em suas conclusões, os estudos avaliados não explicaram como ocorreu o processamento dos dados que sustentam essa relação.

Retomando à literatura sobre estratégia de recursos humanos, identificou-se um aspecto essencial sobre isso: a GRH é responsável pelo desenho das políticas e práticas que visam orientar o comportamento dos empregados em direção ao alcance dos objetivos organizacionais (FISCHER, 1998), entretanto quem as aplica são os gestores de linha. Portanto, não há como excluir essa corresponsabilidade da análise dos efeitos da GRH sobre os Resultados Organizacionais. Logo, cabe um resgate dos conceitos que nortearam

essa corresponsabilidade: esse é o assunto tratado no subcapítulo a seguir.

### **2.2.3 Parceria estratégica entre a GRH e os Gestores de Linha**

Autores como Beer *et al.* (1984); Truss e Gratton (1994) e Boswell (2006) defendem que um dos aspectos principais que compõem a integração estratégica da GRH com o negócio é justamente a questão da corresponsabilidade entre a GRH e os gestores de linha. Entretanto, ainda são poucos os estudos que abordam a importância da divisão dos papéis e a influência entre especialistas de RH e gerentes de linha, no que tange os resultados dentro da empresa (KIRKPATRICK *et al.*, 1992; HALL; TORRINGTON, 1998; MESNER; STERBE, 2005; DANY *et al.*, 2008).

Esta tese tomou como premissa que as políticas de GRH somente são capazes de direcionar os comportamentos dos empregados em direção a estratégia do negócio quando promulgadas pelos gerentes de linha (BOXALL, 2007). Dany *et al.* (2008) consideram a parceria estratégica entre os gestores de linha e especialistas de GRH como um fator moderador sobre a relação entre a GRH e os Resultados Organizacionais. Para os autores, as implicações significativas de desempenho da GRH são condicionadas à existência de *know-how* específico, bem como de uma forte determinação dentro da empresa para executar as práticas de gestão, sendo essas de domínio mais dos gerentes de linha do que dos especialistas de GRH.

Assim, esta tese corrobora com as críticas de Ulrich (2008) e Caldwell (2008) no que tange aos estudos que excluem variáveis importantes nas investigações que conectam GRH e resultados. No ponto de vista desses autores, grande parte dos resultados dos estudos dessa temática representam um sucesso limitado; assim como Wright *et al.*, 2001 e Bos-Nehles, 2010), defendem ser absolutamente fundamental a inserção do papel do parceiro de negócios nessas investigações, já que não há como a eficácia da GRH depender exclusivamente da qualidade das práticas de RH.

A importância do gestor na implementação das práticas de gestão foi reconhecida no estudo realizado por Perin *et al.* (2009), que teve por o objetivo identificar e compreender

a influência de programas de formação gerencial na performance empresarial. Os autores concluíram que:

A sobrevivência e a diferenciação de uma empresa ao longo do tempo é o resultado de um saber agir coletivo, que se mostra na ação interligada de um conjunto de pessoas e recursos, sendo o gestor o responsável por esta articulação. [...] a posição de ligação entre a empresa e as pessoas, o gestor representa um ponto de convergência na análise e solução de problemas organizacionais. Comprometido com a estratégia da empresa e desempenhando múltiplos papéis, assume a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso do negócio, aceitando riscos e pressões por resultados (p. 104-106).

Não se pretendeu, nesta tese, alocar toda a responsabilidade dos Resultados Organizacionais para a dimensão gerencial, mas sim introduzir uma variável entre a relação GRH e resultado organizacional, a parceria estratégica de negócio, ou seja, a corresponsabilidade entre a GRH e os gestores de linha, de forma empírica.

No âmbito empresarial, diferentes maneiras de construir essa parceria foram desenvolvidas, mas, de todas, a que mais ganhou destaque foi a alocação de profissionais para o cargo de *business partners* ou consultores internos como parte da estrutura formal da GRH. Historicamente, na literatura acadêmica, a parceria entre GRH e os gestores de linha vem sendo discutida desde a década de 1980, quando Dyer e Holder (1987) recomendaram que a GRH ocupasse o papel de parceiro estratégico do negócio. Este seria composto por um conjunto articulado de ações envolvendo as alianças cooperativas com os gerentes de linha.

A parceria assegura a implementação das estratégias do negócio em tempo real; a ocupação de um espaço igualitário no planejamento e decisão estratégica por parte da GRH, e o aprimoramento da própria gestão. A corresponsabilidade implica distribuir poder e influência entre os envolvidos, uma vez que a valorização das pessoas na empresa, por parte dos gestores, não significa a valorização da GRH (BARNEY; WRIGHT, 1998). Logo, uma parceria efetiva depende, por um lado, da capacidade de os profissionais da GRH compartilharem a centralidade de seu trabalho e, por outro, de o gestor de linha passar a atuar como responsável pela gestão dos recursos humanos sob seu comando. É naturalmente um processo de delegação por parte da GRH e de apropriação de novas atividades pelo gestor de linha.

Ao observar essa transformação nos papéis, Hall e Torrington (1998) destacam que esse processo possui amplas e diversas implicações aos gerentes de linha, aos profissionais da GRH e, também, à capacidade de a organização estabelecer e administrar políticas de gestão de pessoas ao longo de todo o seu negócio. Bos-Nehles (2010) citam Brewster e Larsen (1992) ao definirem a descentralização como sendo "o grau em que a prática de RH envolve e dá a responsabilidade aos gerentes de linha" (p. 412).

Autores como Perry e Kulik (2008), Maxwell e Watson (2006), e Qadeer *et al.* (2011), entre outros, fizeram emergir aspectos dificultadores e favoráveis à constituição da parceria estratégica, conforme Quadro 3:

**Quadro 3: Aspectos dificultadores e facilitadores da parceria entre a GRH e os gestores de linha**

Aspectos dificultadores	Aspectos facilitadores
Em caso de o gestor de linha considerar uma atividade de RH como secundária, corre-se o risco de o processo de descentralização ser incompatível com tal realidade. Nesse caso, os gerentes de linha dedicariam menos atenção às questões de RH do que os especialistas o fazem. Como consequência, a gestão das pessoas se constituiria como fragmentada, inconsistente e menos eficaz (PERRY; KULIK, 2008).	O deslocamento da GRH para a linha de frente proporciona mais velocidade e adaptabilidade às decisões, especialmente aquelas referentes às circunstâncias individuais vividas pelos gestores e empregados das áreas sob a responsabilidade do gestor de linha (PERRY; KULIK, 2008).
Membros da GRH podem não estar dispostos ou interessados em se envolver em esforços de relacionamento com gestores de linha, gerando um processo de sonegação de informações por parte do RH. Por outro lado, os gerentes de linha também podem ser relutantes em pedir ajuda nessa relação. Logo, na ausência de tomada de decisão por parte da GRH, é improvável que se desenvolva uma parceria (MACNEIL, 2003; RENWICK, 2003; WHITTAKER; MARCHINGTON, 2003).	As perspectivas de especialistas em RH são diferentes daquelas dos gerentes de linha: no nível de conhecimento e apropriação da estratégia de RH, na percepção de necessidade de apoio de ambas as partes e entre outros. Logo, há uma oportunidade de troca e inovação, a partir da complementação de tais perspectivas (MAXWELL; WATSON, 2006).
Os gerentes de linha têm limitadas habilidades e conhecimento de GRH, assim a descentralização só será bem sucedida quando acompanhada pelo apoio da GRH (MACNEIL, 2003; RENWICK, 2003; WHITTAKER; MARCHINGTON, 2003; BREWSTER, 2007).	A qualidade das relações pessoais entre os generalistas, especialistas em desenvolvimento organizacional e os gestores de linha podem influenciar positivamente a parceria. Entretanto, deve-se lembrar que boas relações de trabalho e respeito mútuo são necessários, mas não suficientes, diante da ausência de um processo claro e um conjunto de funções e responsabilidades (KATES, 2006).

<p>O receio de perda de influência por parte da equipe de RH pode ocasionar tensões, dificuldades e diferenças entre especialistas de RH e gerentes de linha (PAPALEXANDRIS; PANAYOTOPOULOU, 2005; QADEER <i>et al.</i>, 2011).</p>	<p>Há a possibilidade de ajudar a preparar os futuros administradores, ao permitir que gerentes de nível médio pratiquem habilidades de tomada de decisão com o apoio da GRH (BUDHWAR; SPARROW, 1997).</p>
<p>A divergência de percepções entre os gerentes de linha e dos profissionais da RH varia desde o entendimento dos papéis de RH a estratégias de curto e longo prazos, exigindo, portanto, uma grande capacidade de aprendizagem organizacional (BHATNAGAR; SHARMA, 2005).</p>	<p>É possível reduzir custos de diversas naturezas, inclusive de GRH, ao atuar onde os processos são operacionalizados, resultando em benefícios organizacionais e financeiros para a organização. (BUDHWAR; SPARROW, 1997).</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Hunter e Renwick (2009) analisam os fatores dificultadores e facilitadores, a partir do porte da empresa. Os autores consideram que a maior parte dos fatores dificultadores referem-se à realidade das empresas de grande porte. Essa realidade destoa das pequenas organizações em que os gerentes de linha aceitam formalmente o seu papel como gestor de pessoas sem apontar qualquer problema de competência, tempo ou apoio. É possível que essa observação dos autores advenham das características peculiares de empresas de pequeno porte, as quais, em sua maioria, não possuem políticas e práticas de GRH desenvolvidas, até pela própria necessidade do negócio, ou por serem detentoras de poucos investimentos.

No subcapítulo 2.2, discutiu-se o conceito adotado como referência de GRH, seus aspectos estratégicos, e se detalhou como a literatura trata a construção da relação entre a GRH e os Resultados Organizacionais, por meio do estabelecimento de uma parceria estratégica entre a GRH e os gestores de linha. Esse referencial teórico tem a finalidade de sustentar o alcance do objetivo específico de verificar o efeito dessa parceria na percepção dos Resultados Organizacionais. Entretanto, para que se possa investigar com detalhes como ocorre essa relação, o próximo subcapítulo descreve a questão da parceria estratégica como oriunda do processo de alterações ocorridas no Ambiente Institucional.

### 2.2.3.1 Parceria estratégica como resultado das mudanças no Ambiente Institucional

As origens do conceito de parceria entre a GRH e os gestores de linha tratados nesta tese residem no capítulo “*Handbook of Human Resource Management*”, do livro “*Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*”, de Dyer e Holder (1987).

Os autores iniciam o capítulo pontuando temas da GRH que consideram um divisor de águas no campo de estudo que vinha se constituindo. São eles: o nível de envolvimento da GRH na estratégia organizacional, o foco da existência da GRH voltada para a eficácia do negócio, o aspecto integrativo das políticas e práticas e finalmente a função da GRH. Com relação a esta, Dyer e Holder (1987) especificam que, até então, a tomada de decisão estratégica era de responsabilidade dos gestores de linha, com a GRH ocupando um papel de apoio.

A mudança de papel ocorreu paulatinamente, a partir de um processo de formação dos profissionais de GRH, circunscrito mais pela realidade organizacional do que acadêmica. As revistas profissionais orientadas para planejadores de RH realizaram profundas incursões na temática de gestão de negócios. Vários livros sobre GRH passaram a ter um foco estratégico. Somaram-se a isso algumas publicações científicas e a presença do tema “estratégia” em reuniões realizadas por profissionais de RH, com a finalidade de discutir sobre negócios. Um número crescente de consultores de RH vendiam os seus conhecimentos sobre estratégia de empresas recentemente adquiridos. O auge da transformação da GRH nesse momento histórico culminou com as empresas IBM, GE, Hewlett Packard, Eli Lilly, Marion Laboratories, Lincoln Electric e United Parcel Service recebendo um *status* diferenciado como resultado de suas abordagens estratégicas na GRH.

Dyer e Holder (1987) localizam os dez anos anteriores ao da publicação como desencadeadores de todo esse movimento, tendo em vista o tamanho do desafio enfrentado pelas empresas americanas na corrida para a competitividade; em suma, para responder à demanda oriunda do Ambiente Institucional americano, o qual obrigou as

empresas a repensarem e reformularem as suas estratégias empresariais de base, especialmente no que tange à gestão de seus recursos humanos.

Dyer e Holder (1987) afirmam, ainda, que os aspectos relacionados exclusivamente ao mundo dos negócios não seriam suficientes para impactar no contexto como um todo. Para os autores, trata-se de uma somatória de fatores institucionais, entre eles:

- perda de força do movimento sindical, sobretudo, em nível federal, tanto com relação a promulgação quanto a aplicação de leis e regulamentos, fazendo com que as empresas aproveitassem a oportunidade para tornarem a estratégia um meio, preenchendo a lacuna deixada pela ausência e/ou diminuição de legislação;
- o efeito *bandwagon*, ou seja, mais empresas passaram a ter o comportamento mencionado, seguindo o exemplo de empresas de sucesso e reforçando o movimento, aproveitando-se da desregulamentação e dos recursos tecnológicos.

Toda essa avalanche impactou o sistema educacional e de formação dos profissionais de RH, que passaram a ser requeridos com base em um novo conjunto de competências para que pudessem dar conta dos novos desafios:

Cada vez mais, os gerentes de pessoal e especialistas foram chamados a compreender as empresas em que atuam, estar familiarizados com as estratégias de negócios existentes ou em evolução, propor soluções estratégicas de RH para questões estratégicas de negócios, e trabalhar em estreita colaboração com a gerência de linha para implementar essas soluções. Isso é bem diferente de ter que continuamente pressionar por uma ação contratual ou legalmente exigida ou porque foi julgado adequado a partir de um ponto de vista profissional (DYER; HOLDER, 1987, p. 18).

Na mesma intensidade, afirmam que a parceria entre a GRH e gerentes de linha tornou-se necessária para sustentar o novo espaço a ser desempenhado pela GRH nas organizações, passando a considerar no desenvolvimento das atividades de corresponsabilidade: (i) a formulação e avaliação conjunta das estratégias de recursos humanos das organizações, (ii) a garantia de que as estratégias empresariais, uma vez acordadas, fossem aplicadas adequadamente, e (iii) a segurança de que os serviços da GRH tenham planos, objetivos e prioridades.

A inesgotabilidade dessa temática vem a tona quando Bos-Nehles (2010) reafirma que a implementação efetiva da GRH e do desempenho é dependente do compromisso

assumidos pelos gerentes de linha. Em 1994, Dyer e Kochan retomam a temática e continuam afirmando que:

A maioria dos comentaristas atuais colocam a responsabilidade primária pela estratégia de gestão de recursos humanos nas mãos de executivos de primeira linha (CEOs, seus subordinados diretos, os chefes de várias divisões ou unidades de negócios, e semelhantes). O papel recomendado para a gestão de recursos humanos é o de parceiro estratégico de negócios. Basicamente, isto significa que os executivos de recursos superiores de unidade corporativa e divisional ou negócio humanos e gestores devem assumir posições de igualdade com outra linha e funcional (por exemplo, marketing, finanças), gestores sobre as equipes de gestão de topo quando questões estratégicas, de recursos humanos e de outra forma relacionados, estão em a mesa. (p. 19).

A atuação como parceiro estratégico de negócios é prevista como adições a outros papéis e não como substitutos aos já praticados, como a concepção do programa e administração, a assistência operacional para os gerentes de linha, o policiamento de adesão às políticas e programas de defensoria aos interesses dos empregados. Nesse sentido, a GRH torna-se mais proativa, apoiando reuniões de negócios ou de gestão. Dessa forma, as responsabilidades operacionais tornam-se de menor importância para a GRH, podendo ser descentralizadas aos gerentes de linha (BOS-NEHLES, 2010).

David Ulrich (1997), três anos depois da proposta de Dyer e Holder (1987), tornou-se referência como um dos estudiosos preeminentes na divulgação e desenvolvimento da parceria estratégica da GRH com os gestores de linha. Em 1997, Ulrich, no livro “*Human Resource Champions*”, corrobora com a visão de múltiplos papéis de Dyer e Holder (1987) e propõe outros a serem assumidos pela GRH. Utilizaram-se no desenho dos novos papéis dois eixos, um pertinente ao foco no curto/longo prazo e outro às atividades estratégicas/operacionais relacionados tanto ao processo quanto à pessoa. Entre as novas atuações da GRH, está justamente a de parceiro estratégico.

Ainda nesse momento histórico, o autor introduz e justifica a descrição da corresponsabilidade e parceria, caracterizando o ambiente que desafia a GRH. Agora, esta deve enfrentar os desafios da globalização, da construção de uma cadeia de valor para a competitividade empresarial e os serviços de RH, da manutenção e aumento da lucratividade entre o custo e crescimento, da necessidade de redefinir as capacidades da organização e integração com as competências individuais, da necessidade de rápida adaptabilidade às mudanças de parâmetros, do uso intensivo da tecnologia, da atração,



retenção e mensuração da competência e do capital intelectual e, por fim, do foco na transformação e não na reversão dos negócios.

Em 2003, Lawler III e Mohrman corroboram com Ulrich<sup>6</sup> (1997), porém criticam a pouca presença de estudos empíricos sobre o papel de parceiro estratégico. Partem, então, para um estudo longitudinal, englobando os anos de 1995, 1998 e 2001, evidenciando que:

- 1) A distribuição do tempo gasto no papel de parceiro estratégico distribuía-se em 22% em 1995, 20% em 1998 e 23% em 2001;
- 2) Quanto ao nível de automatização dos processos da GRH, 48% das empresas tinham seus processos automatizados e 36% possuíam seus processos automatizados, mas não integrados;
- 3) O foco da atuação como parceiro estratégico era prover serviços consultivos de mudança, desenvolver capacidades organizacionais, desenhar a viabilidade das relações de trabalho e adaptar práticas de RH para atender às necessidades de negócios.

Em uma reformulação recente de papéis da GRH, Ulrich e Brockbank (2005) tentam corrigir alguns desequilíbrios percebidos no desenho da parceria e definem o papel de agente de mudança como de responsabilidade do *business partner*, ou seja, do consultor interno da GRH. Em 2008, Ulrich *et al.* propuseram a concepção da GRH como um negócio dentro do próprio negócio, sendo que sua estrutura e funcionamento deveriam refletir a da organização empresarial, como forma de criar valor. Assim, GRH estaria circunscrita a cinco funções e responsabilidades: 1 - centro de serviços, 2 - RH corporativo, 3 - parceiro de negócio, 4 - centro de expertise, 5 - executor operacional, sem modificar o escopo de atividades e as competências necessárias a parceria de negócio.

Em 2011, Qadeer *et al.* realizaram um estudo bibliográfico retratando uma visão geral do relacionamento entre a GRH e os gestores de linha. Evidenciaram que, da amostra de 94

---

<sup>6</sup> As proposições de Ulrich sobre o modelo de parceria entre a GRH e os gestores não são as únicas: há outros autores que se dedicaram a esses estudos, tais como Hunter *et al.* (2006), Vosburg (2007), Holley (2009), Kenton e Yarnall (2010). Optou-se por explorar as considerações do primeiro autor por ser considerado de referência para os outros posteriores

documentos analisados, mais de 70% foram produzidos a partir da década de 2000, conforme Tabela 1.

**Tabela 1: Produção acadêmica sobre a relação de parceria entre a GRH e os gestores de linha**

Period	Frequency	Percent
1982-1995	09	09.57
1996-2000	19	20.21
2001-2005	27	28.72
2006-2009	39	41.49
Total	94	100.00

Fonte: *Qadeer et al* (2011)

Compreende-se esse resultado como um efeito das pressões institucionais sobre as organizações e seus modos de gerir as pessoas no ambiente de trabalho e, portanto, fomentando o desenvolvimentos de estudos dessa natureza. Afinal, eventos de diferentes natureza impactaram o mercado internacional, tais como: ações militares dos Estados Unidos em países do Oriente Médio, que desencadearam os atentados terroristas ao World Trade Center em Nova Iorque; a adoção do euro como moeda na maioria dos países da União Europeia; a economia mundial, que prosperou até o final do ano de 2007, quando surgiu a crise econômica de 2008-2009 que levou vários países a entrar em recessão; a China atingiu um crescimento econômico sem precedentes; e o Brasil, antes da crise, conseguiu receber *status* de credor, mantendo sua economia estável (QADEER *et al.*, 2011).

Os Ambientes Institucionais locais, bem como as empresas, foram afetados por todos os eventos citados, porque a grande maioria tomou proporções mundiais. Esse fatores podem ter estimulado as organizações a se reorganizarem, significando uma oportunidade para a GRH estabelecer novas parcerias estratégicas.

Independente disso, conclui-se que os gestores de linha parecem ocupar uma posição importante a fim de que a GRH contribua efetivamente para os resultados das organizações, uma vez que os gestores são capazes de influenciar o modo como as práticas de gestão são percebidas e operacionalizadas pelos empregados (KUVAAS; DYSVIK, 2010), até para que seja possível responder as demandas do Ambiente Institucional.

Este subcapítulo demonstra, por meio de inferências, como resulta o movimento de complementaridade de comportamentos que se desenvolvem, em geral, como causa e efeito, entre os elementos do Ambiente Institucional, e a maneira como as organizações se adequam a estes. O resultado de uma década de mudanças, a anterior a 1988, especialmente ligada ao sistema econômico americano, uniu duas áreas de diferentes naturezas de processos, ou seja, a área de recursos humanos, tradicionalmente de apoio e, a área de linha, naturalmente ligada a produção, como forma de as empresas destacarem-se no mercado competitivo.

A produção acadêmica sobre essa temática desenvolveu-se, propriamente dita, a partir da década de 2000, bastante motivada por um conjunto de eventos que culminaram com a crise de 2008. Não foram encontrados estudos bibliométricos capazes de fornecer uma visão da produção pós 2009 sobre essa relação; portanto, retratar aspectos sobre isso podem contribuir com a amplitude da discussão.

### **2.3 Ambiente Institucional Brasileiro e GRH: características de um mercado econômico hierarquizado, sua influência na gestão das pessoas e nos Resultados Organizacionais das organizações**

Neste subcapítulo, serão aplicados os conceitos trabalhados nos subcapítulos anteriores, ou seja, até esse momento, buscou-se construir um conjunto teórico que suportasse a investigação empírica. A partir deste capítulo, de certa forma, essa investigação teve seu início, uma vez que foram aplicadas as teorias, até então discutidas na realidade brasileira, foco desta tese.

Para isso, aplicou-se a mesma lógica de estruturação dos conteúdos anteriores. Este subcapítulo apresenta as características do Ambiente Institucional do Brasil; na sequência, operacionalizou-se a vertente da Teoria das Variedades do Capitalismo pertinente ao contexto tratado. Complementando a análise, abordou-se a GRH praticada no Brasil e, finalmente, os estudos sobre sua relação com os Resultados Organizacionais.

### **2.3.1 Considerações relevantes sobre o Brasil**

Inicialmente, descreveu-se a importância que o Brasil possui no contexto econômico e político mundial. Na sequência, foram tratadas as características do tipo de coordenação econômica vigente no Ambiente Institucional brasileiro, segundo Schneider (2013).

Segundo a Carta de Conjuntura n. 29 (BAHIA; SILVA, IPEA, 2015):

[...] o desempenho e as perspectivas da economia mundial continuam a ser influenciados pela interação entre as trajetórias divergentes de países desenvolvidos e emergentes. [...] os primeiros estão em recuperação pós-crise financeira internacional, ainda que a um ritmo moderado. [...] os segundos passam por um período de desaceleração do crescimento – em alguns casos, com queda dos níveis de renda. (p. 3)

No caso do Brasil, o:

[...] quadro recessivo caracteriza a economia brasileira desde meados do segundo trimestre de 2014, apresentou agravamento nos últimos meses, reduzindo as possibilidades de um início de retomada no curto prazo. A deterioração do mercado de trabalho, refletida tanto na redução do contingente empregado, quanto na contínua desaceleração dos rendimentos, segue comprimindo os níveis de confiança das famílias. O comportamento altista da inflação torna este cenário ainda mais difícil, na medida em que aumenta a insegurança das famílias quanto à evolução do poder de compra dos salários. Num primeiro momento, este conjunto de fatores provocou forte queda na demanda por bens de consumo, especialmente os duráveis. Dependente da disponibilidade de financiamento, o consumo destes bens foi ainda mais prejudicado pelo encarecimento do crédito, em grande medida resultado da política monetária contracionista implementada pelo governo, a fim de conter a alta dos preços. Como as famílias já apresentavam um elevado grau de comprometimento da renda com dívidas passadas, o quadro prevalecente tende a reduzir sua capacidade de honrar os compromissos. (p. 3)

Contudo, nem só de recessão vive o Brasil nos últimos anos: a despeito da desaceleração do crescimento atual, o Brasil como integrante do grupo dos BRICS (Brasil, Rússia,

Índia, China e África do Sul) vem se destacando no cenário mundial nos anos pré-crise. Por ser um emergente, compartilha das seguintes características (SCOTT-KENNEL; SALMI, 2008; FARASHAHI; MOLZ, 2004):

- 1) Regime regulatório fraco e ambíguo, com o poder de negócio de grupos formais e informais acima dos regimes institucionais;
- 2) Ampla desigualdade de riqueza dentro da população, com o setor público responsável pelas provisões básicas necessárias e com uma relação intrincada entre os setores público e privado;
- 3) Alto nível de incerteza ambiental, com poder econômico e político centralizado;
- 4) Foco em privatizações de empresas e desregulamentação da atividade econômica, com migração do sistema político para regimes mais liberais e democráticos;
- 5) Elevação do aporte de capital estrangeiro e tecnologias estimulado pelo crescimento das fusões, aquisições e da instalação de subsidiárias de empresas multinacionais.

Apesar de os itens 1, 2 e 3 destacarem qualidades pouco positivas, o quarto e quinto itens alinham-se às afirmações de Coelho e Oliveira Jr (2010): “no novo milênio, o Brasil ingressou nos radares das principais economias internacionais, sendo considerado um dos destinos primordiais e próspero parceiro de negócios, atraindo até os olhares mais conservadores.” (p. 44). Segundo a Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), em 2010, os países em desenvolvimento receberam 52% do fluxo global de Investimento Estrangeiro Direto (IDE), o que o coloca como um país promissor em termos de investimento.

Além disso, o Brasil registrou melhora no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) em 2014: passou de 0,752 em 2013 para 0,755 em 2014. Porém, mesmo com índices maiores, caiu uma posição no *ranking* mundial, ocupando o 75º lugar entre 188 países. Isso significa melhorias em três componentes: expectativa de vida, educação e renda. O país também é considerado pela “*Human Rights Watch*” (2014) como uma das “democracias mais influentes em assuntos regionais e globais nos últimos anos” (p. 1). Apesar da visibilidade e consideração, nem sempre o Brasil foi associado a passagens

históricas positivas, como as citadas ao momento atual, tendo em sua trajetória diversos tipos de desafios, sendo eles, em sua grande maioria, econômicos.

Contudo, fazendo uso da observação de Coelho e Oliveira Jr. (2010):

a atual posição internacional brasileira merece reflexão. Apesar de otimista, a situação brasileira não é de conforto, pelo contrário. O Brasil, mais do que nunca, necessita de planejamento estratégico capaz de superar armadilhas – atuais e de outrora – que se colocam na sua trajetória, de forma que o país possa conquistar um crescimento robusto e sustentável e consiga “surfear” em sua própria onda do momento. (p. 44)

Esta Tese não busca ignorar o montante de dificuldades enfrentadas pelo contexto atual, mas acredita na valorização das afirmações de Damatta (1986) para a contribuição do Campo dos estudos da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, indicando que:

nossa brasilidade é um estilo, uma maneira particular de construir e perceber a realidade. BRASIL com maiúsculas, que sabe tão bem conjugar lei com grei, indivíduo com pessoa, evento com estrutura, comida farta com pobreza estrutural, hino sagrado com samba apócrifo e relativizador de todos os valores, carnaval com comício político, homem com mulher e até mesmo Deus com o Diabo. (p. 9-10)

Pensar o Brasil por si mesmo, respeitando as características peculiares de seu Ambiente Institucional e apreendendo como é gerir pessoas diante de seu contexto pode criar alternativas além do *mainstream* norte-americano de gestão. Acredita-se que a brasilidade pode-se tornar fonte de vantagens para a superação das dificuldades.

### **2.3.2 Ambiente Institucional brasileiro como uma economia de mercado do tipo hierarquizada (HME)**

Cabe o resgate de alguns fatos que demonstram como o Ambiente Institucional brasileiro foi se constituindo até os dias atuais, em geral, tendo a coordenação econômica como pano de fundo.

A década de 90 caracterizou-se por processos de estabilização econômica, pela abertura comercial e por avanços nas operações produtivas via automatizações. Entretanto,

também foi uma década em que o país teve de lidar com a instabilidade das taxas de crescimento do PIB, acentuada pelas crises no setor energético e pelos impactos negativos gerados pelas oscilações econômicas de outros países (FISCHER, 1998).

Na década de 2000, o Brasil desenvolveu-se e consolidou-se como produtor e exportador de destaque em *commodities*, contudo, também cresceu seu papel como importador nos segmentos de média tecnologia (MOTA, 2012), demonstrando um desequilíbrio de investimento em setores considerados mais produtivos e vantajosos para a estabilização econômica.

Mesmo assim, em 2010, passou da 15ª posição para a 5ª posição no *ranking* dos principais destinos de Investimento Direto Externo (IDE), sendo considerado o país mais internacionalizado dentre os BRICS em termos de estoque de IED em relação ao seu PIB (POMERANZ, 2012). Dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2014) demonstram que no último trimestre de 2013, o PIB do Brasil aumentou 2,15%. O valor médio das taxas de desemprego mensais em 2013 foi de 5,4%, enquanto em 2012 foi de 5,5%.

Entre os *rankings* de competitividade internacionalmente conhecidos, que servem de referência para decisores políticos e estudiosos, destaca-se o *Global Competitiveness Report* (ONSEL et al., 2008; PILLANIA, 2009). No relatório de 2013/2014, o Brasil posiciona-se em 48º lugar, de uma amostra de 144 países. Nos quesitos que constituem seu Ambiente Institucional, obteve o 72º lugar no sistema de educação e formação, a posição 92º em eficiência do mercado de trabalho e em sofisticação dos negócios ocupou a 39º posição. O relatório conclui que:

O Brasil vem em 56º lugar este ano. A ligeira deterioração em alguns dos indicadores macroeconômicos (75º), um endurecimento do acesso ao financiamento, bem como a falta de progressos suficientes em alguns dos desafios mais prementes que o país enfrenta tem impulsionado essa queda. Mais precisamente, o funcionamento das instituições (80º), com preocupações crescentes sobre a eficiência do governo (124º), a corrupção (114º) e baixa confiança nos políticos (136º) persistem como uma fonte de preocupação. Além disso, a falta de progressos na melhoria da qualidade da infraestrutura geral (114º) e educação (121º), juntamente com uma economia relativamente fechada à concorrência estrangeira (144º), também dificultam a vantagem competitiva do Brasil. Não obstante destes desafios, o país ainda se beneficia de forças importantes, especialmente seu grande tamanho do mercado e sua relativamente sofisticada comunidade de negócios (39º), com bolsões de excelência

inovação (36°) em muitas atividades de pesquisa de alto valor agregado. Indo para frente, o Brasil não deve atrasar as reformas necessárias para aumentar a sua competitividade e deve alavancar ainda mais seus numerosos e importantes pontos fortes. (p. 38)

Essas constatações sobre o país estudado resumem-se em um conjunto de elementos que funcionam de uma maneira muito específica, referente à articulação política e econômica, que apesar de ter apresentado um crescimento significativo dentro do âmbito internacional, ainda possui desafios consideráveis a serem superados, especialmente no que tange ao funcionamento de suas instituições. Destaca-se esse ponto nesta tese, para que se possa identificar e analisar a relação do Ambiente Institucional com a GRH, utilizando-se os conceitos de Schneider (2009) sobre HME.

O subcapítulo 2.1.2, sobre as teoria das Variedades do Capitalismo, lançou luz aos diversos Ambientes Institucionais e suas características de coordenação econômica. Ben Ross Schneider (2008, 2009) acrescenta ao grupo de tipologias de países com economia de mercado coordenada (CME) e os de economia de mercado liberal (LME) a chamada economia de mercado hierárquico (HME), ou seja, a que se aplica a realidade do Brasil.

Schneider é Professor do Departamento de Ciência Política do Massachusetts Institute of Technology (MIT) e diretor do Programa MIT Brasil. Ao longo da última década, tem desenvolvido diversas parcerias com instituições e profissionais no Brasil. Por exemplo, seu livro “Burocracia Pública e Política Industrial no Brasil” (1994) foi prefaciado por Luiz Carlos Bresser-Pereira. Em 2013, entre outras atividades, preparou o texto “O Estado Desenvolvimentista no Brasil: Perspectivas Históricas e Comparadas” para o Ipea.

Ainda em 2013, o autor lançou o livro “*Hierarchical Capitalism in Latin America – Business, Labor and the Challenges of Equitable Development*” como uma forma de consolidar o estudo sobre o capitalismo na América Latina, foco que há anos vem construindo, a fim de preencher a lacuna deixada pela Teoria das Variedades de Capitalismo, a qual estabelecia apenas as tipologias de CME e LME. No livro, Schneider (2013) argumenta que a América Latina tem uma forma peculiar e duradoura de capitalismo hierárquico e nesse Ambiente Institucional, as relações de hierarquia



sobrepujam tanto a coordenação, quanto os mecanismos de mercado. Na perspectiva do autor:

Meu ponto de partida mais dedutivo é que os sistemas capitalistas - definidos pela predominância dos mercados na sua maioria livres e de propriedade privada - acomodam um número limitado de mecanismos alternativos de alocação de recursos, especialmente os ganhos do investimento, produção e troca. Estes mecanismos são os mercados, negociação, confiança e hierarquia e correspondem, em termos sistêmicos, respectivamente, as economias de mercado liberais (LMES), as economias de mercado coordenadas (CMEs), as economias de mercado da rede (EENM) e economias de mercado hierárquicos (HMEs) (SCHNEIDER, 2008, p. 3)<sup>7</sup>

Schneider (2008, 2009) criou essa tipologia depois de estudar profundamente as nações constituintes da América Latina. São características, de forma geral, das HME:

- 1) Governança corporativa: caracteriza-se pelo controle de grupos familiares, em sua grande maioria, tornando gerentes e demais *stakeholders* pouco autônomos em relação aos controladores majoritários;
- 2) Relações interindustriais: a hierarquia aparece mediante o predomínio de atividades de diversificação dos grupos em subsidiárias com forte presença de oligopólios e uso de integração vertical com fornecedores que dificultam a coordenação e as relações de mercado;
- 3) Relações trabalhistas: reduzida representação sindical, com baixa eficácia dos vínculos entre empregado e empregador. A rotatividade no emprego é alta, resultando em baixo poder de barganha dos trabalhadores e relação desigual em favor dos empregadores;
- 4) Sistema de qualificação de mão-de-obra: pouco favorece o treinamento avançado nas empresas, sendo o Estado responsável pela educação genérica e agências semipúblicas responsáveis pelo treinamento profissional básico.

---

<sup>7</sup> “My more deductive point of departure is that capitalist systems – defined by the predominance of mostly free markets and private property – accommodate a limited number of alternative mechanisms for allocating resources, especially the gains from investment, production, and exchange. These mechanisms are markets, negotiation, trust, and hierarchy, and correspond in systemic terms to, respectively, liberal market economies (LMEs), coordinated market economies (CMEs), network market economies (NMEs), and hierarchical market economies (HMEs)”

Na visão do autor, esse conjunto de características sugere que as maiores vantagens competitivas da economia brasileira residem em setores intensivos, em recursos naturais e em mão-de-obra, como agroindústria, minérios, proteína animal, além de produtos industriais “commoditizados” (SCHNEIDER, 2008, 2009).

As críticas com relação ao trabalho de Schneider (2008, 2009) tratam do estabelecimento de categorias amplas e genéricas a um grupo de países tão heterogêneos quanto os da América Latina. O autor defende-se, argumentando que sua intenção não é a de estabelecer um “camisa de força” nas especificidades dos países, mas sim, complementar a agenda de pesquisa sobre as Variedades de Capitalismo. Além disso, observa que, apesar das imensas diferenças entre os países, no que se refere às quatro características centrais do capitalismo hierárquico: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia e México, eles possuem profundas similaridades. Portanto, segue a descrição dos sistemas que constituem o Ambiente Institucional do Brasil (SCHNEIDER, 2013).

### **2.3.2.1 Sistema de Governança Corporativa e Relações Interindustriais em economias do tipo HME**

Em ambientes do tipo HME, os grupos de negócios são divididos entre grandes grupos empresariais nacionais e multinacionais. Cada grande grupo mantém o controle hierárquico direto sobre dezenas de empresas separadas. Um pequeno número de grandes grupos representam grandes parcelas do PIB e são possuídos e geridos por famílias, em sua maioria. A participação acionária centraliza o controle e raramente requer negociação entre vários proprietários ou partes interessadas. Além disso, é comum a sobreposição hierárquica geracional dos familiares sobre as relações gerenciais. As relações com concorrentes, fornecedores e clientes são, muitas vezes, desiguais e imbuídas com uma hierarquia coercitiva (SCHNEIDER, 2008).

As empresas estrangeiras, multinacionais, que investiram diretamente na América Latina ao longo do século XX, são as principais responsáveis pela administração da transferência de tecnologia de forma hierárquica. Além disso, muitas empresas de

exportação são dependentes de um ou dois compradores internacionais em cadeias de *commodities* globais num sistema verticalizado.

Novas translatinas ou multilatinas contribuem para o aumento de fusões e aquisições, resultando em significativa concentração em um pequeno número de empresas listadas nas bolsas de valores locais (SCHNEIDER, 2008). As multinacionais muitas vezes se juntam a associações empresariais locais, porém tendem a participar menos ativamente e têm dificuldade em coordenação com as empresas locais, porque várias decisões de gestão são tomadas no exterior.

Para Delgado *et al.* (2009), o controle familiar com as corporações multinacionais acabam por controlar o acesso a capital, tecnologia e mercados. Em suas pesquisas, identificou que, no ambiente de negócios brasileiro, predomina o autofinanciamento via bancos públicos (DELGADO *et al.*, 2010).

Quanto ao aspecto de colaboração entre as firmas, apesar do incentivo do Estado, seu impacto ainda é pequeno. Apesar disso, há investimento em fóruns de competitividade envolvendo os segmentos das cadeias produtivas dos setores e o apoio a *clusters* e arranjos produtivos locais. Assim, verifica-se que a relação Estado-empresariado efetiva-se por meio de múltiplos canais. Delgado *et al.* (2009) reforçam que o Brasil é detentor de um vigoroso mercado interno, com uma economia relativamente fechada, ou seja, com níveis ainda elevados de proteção, o que impacta a formação de *cluster* e a competitividade.

### **2.3.2.2 Sistema de Mercado e Relações de Trabalho em economias do tipo HME**

As relações trabalhistas são, predominantemente, mediadas por contratos individuais de trabalho, de curto prazo e negociados de forma individualizada, sem intermediários, mesmo em meio à presença do Estado na regulação dos direitos individuais do trabalho. Uma vez na empresa, a maioria dos trabalhadores são susceptíveis de ter algum tipo de

representação. Ainda assim, a densidade sindical é baixa e muitas vezes não exerce presença formal no chão de fábrica (SCHNEIDER, 2008).

Em 2013, identificou-se dez mil sindicatos de trabalhadores com registro ativo no Ministério do Trabalho em Emprego (MTE) e quase cinco mil de empregadores. Havia também três mil entidades de trabalhadores com registros ainda por serem validados pelo MTE. Considerando que um ponto é a quantidade de sindicatos e a outra é a qualidade de sua atuação, em comparação com os sindicatos de grande parte dos países desenvolvidos, o trabalho organizado na América Latina tende a ser mais politizado e controlado pelo Estado e menos eficaz no que tange as negociações coletivas.

Delgado *et al.* (2009) esclarecem o conceito de eficiência em negociações coletivas; para os autores, não se trata apenas de negociar valores salariais e benefícios, mas sim de ter uma atuação influente nas demais práticas de gestão das empresas. Em países de economias do tipo CME, o sindicato participa, inclusive, da estruturação dos programas de capacitação e desenvolvimento dos empregados das empresas.

As relações laborais são estruturadas por regulamentos *top-down* emitidos por governos nacionais e aplicados pelos tribunais trabalhistas com intervenção direta, de modo que os empregadores e os dirigentes sindicais sintam-se mais incentivados a perseguirem seus interesses políticos do que qualquer outro (SCHNEIDER, 2008). Como consequência, Delgado *et al.* (2009) consideram que o corporativismo sindical rege as organizações patronais e de trabalhadores, e convive com a crescente diversificação da estrutura de representação de interesses. Esse tipo de posicionamento, por parte do sindicato, fortalece a escassez das ações de colaboração entre empresas e empregados para inovação e qualificação.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014), em 2012, o número de pessoas em idade ativa foi estimado em 43,3 milhões. A proporção de pessoas ocupadas em relação às pessoas em idade ativa foi estimada em 53%. Muitas pessoas trabalham no setor informal, sem uniões ou proteções legais. A regulamentação do mercado de trabalho, teoricamente é extensa quando comparada as LMEs ou mesmo

CMEs. Porém, o alcance desses regulamentos é limitado, por não cobrir a grande massa de trabalhadores presentes no setor informal, o qual é explicado, em grande parte, por pessoas que trabalham por conta própria ou microempresas com menos de cinco trabalhadores. Apesar disso, mesmo para as empresas com mais de 100 trabalhadores, estima-se que quase 20% do quadro de funcionários não são abrangidos pela segurança social, considerado, portanto, informal (SCHNEIDER; KARCHER, 2009).

Os autores indicados estão em linha com os estudos atuais sobre desemprego e informalidade na América Latina, especialmente no que tange os jovens. Segundo o Relatório “*Trabajo Decente y Juventud en América Latina*” (OIT, 2013), o crescimento econômico registrado nos últimos anos não foi suficiente para melhorar o emprego dos jovens, que somam cerca de 108 milhões de pessoas na América Latina, das quais cerca de 56 milhões fazem parte da força de trabalho, isto é, têm um emprego ou estão buscando uma ocupação. No Brasil, segundo o PNAD 2013, grande parte dos trabalhadores brasileiros ainda está empregada no setor informal, sem carteira de trabalho assinada e garantia de direitos trabalhistas.

### **2.3.2.3 Sistema Educacional e Remuneratório em economias do tipo HME**

Embora os gastos com instituições educacionais no Brasil, em termos de porcentagem do PIB, tenham crescido 1,8% (de 3,5%, em 2000, para 5,3%, em 2008), eles ainda estão abaixo da média da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), de 5,9% em 2008. A educação primária e a secundária são responsáveis por 77% dos gastos totais em instituições educacionais. Entre 2007 e 2009, a proporção de pessoas de 25 a 64 anos com a educação terciária concluída aumentou apenas 1%, chegando a 11%. O Brasil possui níveis de conclusão da educação terciária menores do que a média da OCDE; se os baixos níveis de conclusão desse nível educacional forem mantidos na população entre 25 e 34 anos, a proporção de adultos seguirá defasada (OECD, 2011).

Esses dados comprovam que as HME são consideradas economias com baixos níveis de educação e qualificação profissional, com muito pouco investimento em treinamento para trabalhadores desempregados (uma média de 0,04% do PIB) quando comparados com o volume dedicado ao sistema de formação nos países LMEs (0,26% do PIB) ou CMEs (0,51% do PIB).

O sistema educacional e de formação, em economias do tipo HME, é realizado por agências semipúblicas, que oferecem formação profissional elementar, cabendo ao Estado a formação geral, diferentemente da realidade de países de economia coordenada ou liberal, em que o Estado e o sindicato assumem papéis bem diferentes daqueles existentes no Brasil.

Um outro aspecto é o investimento em pós graduação e treinamento *on-the-job*. Em economias do tipo LMEs, esse tipo de formação dependem do mercado, ou seja, do quanto as empresas entendem que devem investir, ou mesmo, no caso do empregado, o quanto ele está disposto a se qualificar para se tornar mais competitivo. Já em economias do tipo CME, essas formações são mais negociadas. Em países do tipo HME, a decisão tende para o comportamento CME, sendo a decisão conduzida de forma unilateral por parte das empresas (SCHNEIDER, 2009).

Schneider e Karcher (2009) consideram que os retornos da educação são uma preocupação central: quando baixos, tendem a exacerbar os níveis de desigualdade, uma vez que os salários de trabalhadores qualificados aumentam mais em relação aos salários daqueles não qualificados. Por outro lado, a baixa qualificação também facilita a alta rotatividade, pois é mais fácil substituir um trabalhador pouco qualificado. Estima-se que o tempo médio para preencher uma vaga de um não qualificado na América Latina é pouco mais de uma semana, em comparação com cerca de três semanas para preencher uma vaga de um cargo qualificado.

A falta de investimento espontâneo por parte das empresas advém do que Schneider (2009) chama de “parasitismo”: se uma empresa investe na formação dos trabalhadores, outras empresas podem, em seguida, roubar e contratar os trabalhadores treinados; logo,

as empresas tendem a, inicialmente, optarem por não investirem em treinamento. Além disso, as multinacionais possuem um pacote de remuneração mais alto do que as empresas locais, o que favorece a perda de profissionais por parte das empresas nacionais, reduzindo ainda mais os incentivos para que estas invistam em formação.

Por outro lado, os trabalhadores também tendem a não investirem individualmente na aquisição de competências, porque as empresas não oferecem salários compatíveis, uma vez que têm incentivos para investir em processos de produção que não exigem mão de obra qualificada (SCHNEIDER; KARCHER, 2008).

Os últimos três subcapítulos focaram na descrição do funcionamento dos elementos constituintes do Ambiente Institucional de um país com economia do tipo HME, no caso, o Brasil. Esses conceitos teóricos sustentam a elaboração dos construtos de primeira ordem, por meio da possibilidade de mensurá-los a partir dos seus efeitos na GRH. Para isso, cabe a explicação da lógica de complementaridade, que justifica a elaboração dos construtos, como explicitado no próximo subcapítulo.

## **2.4 Complementaridade no Ambiente Institucional**

Este subcapítulo esclarece os reforços mais recorrentes em uma economia do tipo HME, como a indicada, com o intuito de facilitar o entendimento da dinâmica que envolvem os elementos institucionais do ambiente e as empresas.

Hall e Soskice (2001) consideram duas instituições complementares "se a presença (ou eficiência) de um aumenta os retornos a partir de (ou eficiência) do outro." (p. 17), ou seja, à luz da Teoria da Variedades do Capitalismo, uma das principais lógicas é a da complementaridade dos sistemas, no caso, o de governança, educacional, remuneratório e laboral/mercado de trabalho.

A complementaridade nem sempre é positiva, pois também pode ser negativa; um primeiro exemplo de complementaridade é entre o sistema educacional e o laboral e

mercado de trabalho. A relação entre a baixa qualificação e maus empregos impacta nas empresas, ou seja, as empresas em países com um grande volume de força de trabalho não qualificada têm poucos incentivos para proporcionar bons empregos, afinal, em geral, acabam por oferecer poucos cargos com altas qualificações e altos salários. Consequentemente, se há poucos bons empregos disponíveis, os trabalhadores também têm poucos incentivos para adquirir habilidades, portanto as ineficiências reforçam-se mutuamente (SCHNEIDER; KARCHER, 2010).

Um segundo exemplo de reforço mútuo negativo trata da relação sindical do sistema laboral e mercado de trabalho, do sistema educacional e da maneira como são fortalecidas as competências dos empregados. A fragilidade dos sindicatos, tanto em nível nacional quanto no chão de fábrica, reforça a baixa cooperação entre empregador-sindicato no incentivo às práticas de treinamento e de desenvolvimento dos profissionais (SCHNEIDER; KARCHER, 2009). Entende-se que o tipo de atuação sindical, aliado à baixa representatividade, tem sua influência limitada no que tange o plano de qualificação e formação dos profissionais das empresas.

O sistema educacional do Ambiente Institucional define a finalidade da formação profissional. Esse terceiro exemplo retrata a complementaridade que ocorre em países do tipo CME, em que os sindicatos supervisionam o sistema de formação subsidiadas publicamente, pressionam as empresas para assumir aprendizes e monitoram sua participação. Também fazem amplo uso de mão de obra e, através da negociação de categorias de habilidades em toda a indústria e protocolos de treinamento com as empresas em cada setor, o sindicato assegura que a formação adapte-se às necessidades das empresas.

O quarto exemplo ocorre entre o sistema educacional e o de mercado de trabalho e relações sindicais e de remuneração. O nível de formação profissional impacta na lógica de investimento em treinamento por parte das empresas e influenciam o tipo de acordo de trabalho e pacote de benefícios oferecidos para reter os empregados. Dentro dessa perspectiva, ao investirem em capacitação, as empresas direcionam parte dos recursos destinados a altos salários para suprir as necessidades básicas de formação dos



profissionais. Da mesma forma, só que na lógica inversa, tendem a privilegiar a terceirização da mão de obra pouco qualificada ou estabelecem acordos de curta duração. Aos empregados com um nível diferenciado de qualificação são direcionados pacote de benefícios e remunerações, com o objetivo de estabelecer contratos, apesar de individuais, de um período mais longo.

Se o mercado de trabalho é constituído por alto nível de informalidade, grande volume de mão de obra pouco qualificada e uma baixa densidade sindical com pouca efetividade em negociação coletiva, conjuntamente com um baixo incentivo na formação profissional, por parte das empresas, tem-se como resultado a alta rotatividade de trabalho. Esse quinto exemplo de reforço negativo possui, como consequência, a baixa produtividade e o receio constante, por parte das empresas, de treinar e perder o trabalhador para a concorrência (CONDÉ, 2009).

O sexto exemplo explora a complementaridade do sistema laboral e mercado de trabalho e educacional. A disponibilidade de oportunidades de emprego no setor informal reduz os incentivos para os alunos permanecerem no sistema educacional vigente (escola) e, ao mesmo tempo, para os trabalhadores investirem mais em habilidades profissionais.

O Sistema Remuneratório também se relaciona com o Laboral e de Mercado Trabalho, na medida em que muitas empresas optam por demitir trabalhadores e substituí-los, do que promover profissionais internamente, uma vez que cada aumento de salário infla o pagamento final a ser contabilizado (sétimo exemplo). Dados da pesquisa realizada pela empresa de consultoria McKinsey (RAY *et al.*, 2012) com 517 participantes distribuídos pela América do Norte, Europa, Ásia, América Latina, Oriente Médio, África e Austrália, validam que esse comportamento empresarial é uma forma de contornar a legislação vigente, que envolve indenizações e segurança do emprego, favorecendo a contratação de trabalhadores temporários.

Muitas outras complementaridades vem sendo identificadas por pesquisadores que estudam essa temática, como apontado no subcapítulo 2.4, entretanto as pesquisas referem-se a países de economia CME e LME. Poucos são os estudos relacionados às

realidades HME, o que exprime a relevância de um estudo descritivo que possa, empiricamente, realizar um exercício de constituição de construtos dos elementos integrantes do Ambiente Institucional brasileiro e medição de sua relação com a gestão das pessoas nas empresas, um dos focos desta tese.

No subcapítulo a seguir, serão apresentadas as poucas pesquisas identificadas sobre a temática discutida.

## **2.5 Pesquisas sobre o Ambiente Institucional Brasileiro**

Segundo Schneider (2009), novas pesquisas sobre o tema são escassas. A tradição de pesquisa nacional nessa linha é bastante restrita, especialmente quando conectada à GRH. A partir de um levantamento inicial, mapearam-se dois estudos. O primeiro realizado por Lorenzo Frangi, em 2012 e o segundo, por Lima *et al*, em 2015.

Frangi (2012) fez uso do modelo de capitalismo hierárquico (HME), ao qual o Brasil pertence, como explicitado, para desenvolver e testar um modelo teórico para a análise das dinâmicas de GRH, em três filiais de multinacionais. Evidenciou a influência do protagonismo dos trabalhadores, das relações industriais e do sistema educacional nas práticas de GRH de recrutamento, treinamento e políticas compensatórias. O autor concluiu que a hierarquia que denota a variedade de capitalismo brasileiro foi empiricamente detectada como elemento não somente reproduzido, mas também amplificado nas dinâmicas gerenciais das filiais, marcadas, principalmente, pelo dualismo entre perfis estratégicos e trabalhadores do chão de fábrica.

Observa-se, no estudo de Frangi (2012), que os achados validam muito o que foi discutido teoricamente sobre o modelo de parceria estratégica entre a GRH e os gestores de linha nesta tese. Ou seja, ao concluir sobre a importância da dinâmica gerencial das filiais como elementos influenciadores e reprodutores das características do Ambiente Institucional vigente no Brasil, o autor corrobora com a importância da

corresponsabilidade entre GRH e gestores de linha para viabilizar os objetivos do negócio.

Já Lima *et al.* (2015) identificaram as características do Ambiente Institucional do Brasil e dos seus parceiros no grupo dos BRICS, verificando as possíveis relações destas com as respectivas políticas e práticas de GRH de cada país. Baseando-se nos indicadores apresentados no “*The Global Competitiveness Index 2014/2015*” e no “*BRICS Joint Statistical Publication 2014*”, concluíram que a trajetória de análise e inferência entre as características e elementos do Ambiente Institucional constitui-se nas relações entre: (i) o Sistema Educacional, o Mercado de Trabalho e as práticas de Recrutamento e Seleção; (ii) o Mercado de Trabalho, o Sistema Educacional e o Sistema Remuneratório; e (iii) o Sistema Educacional, as Práticas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e Remuneração.

Ambos estudos possuem, como pontos em comum, a abordagem qualitativa de pesquisa e a construção da relação entre Ambiente Institucional e a GRH. Enquanto o estudo de Frangi (2012) ateve-se ao escopo da organização, o de Lima *et al.* (2015) expandiu a lente investigativa para o nível da nação.

Encerra-se aqui a etapa de aplicação dos conceitos teóricos sobre o mercado econômico do tipo HME (Schneider, 2013). Na sequência, identificou-se como se aplicam os conceitos sobre GRH no Brasil e sua relação com os Resultados Organizacionais.

## **2.6 GRH no Brasil**

Para os estudos desenvolvidos sob a égide da perspectiva contextualista, um estudo relevante, no Brasil, foi o desenvolvido por André Fischer, em 1998. Nesse momento histórico, enquanto o Professor Chris Brewster, na Europa, havia iniciado a “*Cranet Network on International Comparative Human Resource Management Research*”, o que tempos depois se transformaria na maior rede de pesquisa em GRH no mundo, no Brasil,

Fischer (1998), mapeava os fatores condicionantes do ambiente que modelaram a evolução dos Modelos de Gestão de Pessoas no Ambiente Institucional brasileiro.

Fischer (1998), em sua defesa de tese, realizou um resgate histórico da estruturação das estratégias da GRH nas empresas que atuavam no Brasil, à luz do contexto de transformações econômicas vigente. Constatou que o foco da preocupação da GRH no Brasil, na década de 90, era a racionalização dos recursos para a redução dos custos. Para isso, priorizou as mudanças em sua estrutura e o baixo investimento em P&D e treinamento, considerando as políticas e práticas de GRH um dos principais dificultadores para a inovação.

Nesse momento, as empresas, em geral, adotaram estratégias reativo-defensivas como forma de sobreviver às pressões econômicas. Ainda como parte desse cenário, a redução dos níveis de emprego, em conjunto com a abertura do mercado, fomentou o aumento da informalidade, impactando nas características do mercado de trabalho, ou seja, as contratações passaram a ser mais flexíveis.

Em 1995, a adoção de metodologias de gestão importadas por parte das empresas impactaram o processo de recrutamento e seleção, pois as organizações passam a exigir um perfil educacional mais qualificado dos empregados. As vésperas da década de 2000, Fischer (1998) destaca a importância da GRH para a contribuição da vantagem competitiva das empresas, que passaram a ser desafiadas pelo processo de globalização. Nesse contexto, a GRH possui como principal responsabilidade, “transmitir a estratégia da organização para as pessoas e transformá-las em agentes de competitividade” (FISCHER, 1998, p.112).

Baseado nas premissas de Dave Ulrich (1997) sobre os desafios para a GRH na década de 2000, o autor propõe o “Modelo Competitivo de GRH”, agregando ao seu escopo de atuação aspectos estratégicos e técnicos, contribuindo para a discussão sobre a corresponsabilidade da implementação da estratégia organizacional por parte dos profissionais de RH, dirigentes, gestores e demais funcionários.

Do Modelo Competitivo de GRH proposto por Fischer (1998), destacam-se (Quadro 4):

**Quadro 4: O modelo competitivo de Fischer (1998)**

<b>Elementos Componentes</b>	<b>Escopo</b>
Foco ou papel do modelo	Participação nas decisões e disseminadora da estratégia negocial; Desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional como meta prioritária; Resultados reconhecimento pelos clientes; Órgão gestor de informações e avaliado por sistemas específicos.
Estrutura e forma de atuação	Descentralizada pelas áreas clientes; Estrutura flexível de trabalho.
Papel dos profissionais	Desenvolvedores e implantadores de soluções; Disseminadores da estratégia e da mudança organizacional; Consultores e conselheiros internos.
Relações sindicais	Pouca importância e representação.
Sistema Remuneratório	Flexibilização da remuneração, vinculando-a a padrões de desempenho e competências.
Sistema de desenvolvimento	Incentivo ao autodesenvolvimento e à aprendizagem organizacional.

Fonte: Adaptado do autor

Até os dias atuais, a pesquisa de Fischer (1998) é considerada essencial ao descrever modelos de gestão de pessoas, haja vista a importância da contribuição não apenas por criar um novo modelo, mas também pela ousadia de concebê-lo a partir das influências do Ambiente Institucional da época.

Dezoito anos depois, uma consulta às fontes nacionais de publicações acadêmicas de destaque<sup>8</sup> emerge alguns trabalhos que desencadeiam reflexões importantes sobre a GRH no Brasil, após o ano 2000. O primeiro deles é o artigo de Fischer e Albuquerque (2001) sobre “Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em Gestão de Pessoas no Brasil – RH 2010”. Nesse estudo, os autores apreendem a percepção dos profissionais de GRH sobre as tendências em gestão de pessoas que se tornariam relevantes, por serem respostas às pressões competitivas, oriundas do cenário empresarial brasileiro. Esse estudo, chamado Delphi RH-2010, em decorrência de sua abordagem metodológica, trouxe como principais contribuições: (i) todos concordam que a GRH estava assumindo um papel estratégico nas organizações por meio de pequenas, mas significativas, transformações em seus princípios e a filosofia de gestão; (ii) sua

<sup>8</sup> Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração Contemporânea – Eletrônica (RAC Eletrônica), Revista de Administração (RAE), Revista de Administração – Eletrônica (RAE Eletrônica), Revista de Administração Mackenzie (RAM), Revista de Administração da USP (RAUSP), Revista Eletrônica de Administração (READ), *Brazilian Administration Review* (BAR) e Anais da Divisão Acadêmica de GPR do EnANPAD publicados a partir de 2000.

operacionalização implicava descentralizar as decisões para o gestor de negócios e ter um especialista de área no negócio da empresa.

Um dos poucos artigos, senão o único, que retrata, mais recentemente, a importância do Ambiente Institucional na análise da GRH, é o “*Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: As Abordagens Estratégica e Institucional*”, de Braga e Chu (2008). As autoras pesquisaram as políticas e as práticas de gestão organizacional em uma cadeia empresarial, com o intuito de investigarem a influência de fatores institucionais, como legislação, acionistas, herança histórica da organização e situação do mercado sobre o desenho e implementação de políticas e práticas de GRH. Esse artigo, na opinião dos autores, avançou para além do *mindset* americano de investigação que, muitas vezes, se limita “a identificar e desenvolver comportamentos necessários à implementação da estratégia organizacional” (BRAGA; CHU, 2008, p. 26). Teve como principal achado os diferentes graus de influência de acionistas, da legislação e dos sindicatos na estratégia do negócio, corroborando com afirmações realizadas por Legge (1995) e Brewster (2006) nesse sentido.

Há de se considerar a relevância do conjunto de evidências trazidas pelas autoras para o avanço do campo de estudos da GRH e das análises institucionais, incluindo o fenômeno estudado que abordou uma cadeia de negócio, em geral, pouco investigada. Apesar disso, percebe-se a ausência de conexão da GRH com os Resultados Organizacionais, e também a desconsideração das diferenças entre empresas regionais e as multinacionais com relação aos impactos nos fatores estudados.

Um outro estudo que lança luz sobre a evolução da GRH no Brasil foi desenvolvido por Tanure *et al.*, em 2010. Os autores analisaram o desempenho da GRH em empresas brasileiras, a partir do modelo das Quatro Faces, proposto por Tanure *et al.* (2007). A tipologia das faces constituiu-se com os papéis de executor, construtor, parceiro de mudança e navegador. A amostra englobou os presidentes das 500 maiores empresas do Brasil e foi inserida no conteúdo das discussões do campo da GRH a percepção de quem direciona a empresa. Essa investigação proporciona um ponto de vista diferente daquele dos profissionais de RH, diferenciando-se do padrão percebido em publicações nacionais.

Os resultados da *survey* com os presidentes indicaram que a GRH é considerada, predominantemente, executora em empresas de capital nacional e de construtora e parceira de mudança nas empresas de capital multinacional.

Optando por uma abordagem crítica, Wood Jr. *et al.* (2011), no artigo “Colonização e Neocolonização da GRH no Brasil (1950-2010)”, realizam uma avaliação sobre a evolução do campo prático da GRH no Brasil nos últimos 60 anos. Nessa jornada, apresentam uma visão histórica, convergindo a dinâmica do Ambiente Institucional brasileiro com a evolução do referido campo de estudo. Os autores afirmam que, no período entre 1980 e 2010, a GRH tornou-se estrategicamente importante para as empresas, que adotaram estruturas descentralizadas e criaram postos de trabalho para consultores internos, visando a atuação na linha de frente dos negócios. Também observaram o surgimento de valores individualistas relacionados ao sucesso e à excelência, o culto dos líderes transformacionais e a promoção dos princípios de adaptabilidade, inovação e competitividade; concomitante, deu-se voz a um discurso denunciante do controle social via mecanismos de poder, desencadeantes de estresse e assédio moral.

Os Encontros de Administração, capitaneados pelo EnANPAD, representam um celeiro de oportunidades de aprimoramento do campo da GRH, dentre os quais se destacam, como contribuidores para esse estudo, os seguintes:

**Quadro 5: Estudos apresentados no ENANPAD que contribuem para a tese**

Autor	Objetivo	Achados
Lacombe e Tonelli (2001)	Comparar resultados junto a 100 empresas da região da Grande São Paulo, bem como as ideias de 14 especialistas (acadêmicos e consultores), de diferentes regiões do país, sobre o que define e quais são as funções da área de recursos humanos.	Observaram-se dois grupos: um com um modelo de RH estratégico (53% da amostra) e outro com um modelo de RH competitivo (19%).
César <i>et al.</i> (2006)	Identificar a percepção que empregados têm quanto à importância estratégica, atribuída à área de Recursos Humanos e à capacidade instalada da área. A amostra foi composta por 416 respondentes, de diferentes capitais brasileiras, com concentração na cidade de São Paulo.	Identificou-se que há, na prática, uma defasagem entre os desenvolvimentos teóricos propostos para atuação da área de RH e sua efetiva aplicação. Não existiu correlação entre a importância atribuída à área de RH para o sucesso futuro da organização e a capacidade instalada da área.

		Analisando-se a visão dos respondentes, observa-se que a área de RH ainda não efetuou o salto qualitativo que lhe permitiria um desempenho efetivamente estratégico nas organizações.
César <i>et al.</i> (2007)	Compreender como ocorreu a evolução dos papéis e funções-chave da área de Recursos Humanos em termos de importância estratégica, atribuída à área e à sua capacidade instalada, considerando-se o período de 2003 a 2007. Amostra de 699 respondentes, de diversas regiões do Brasil.	Evidenciou-se, nos últimos cinco anos, uma evolução da área, buscando alinhá-la à estratégia do negócio e promovendo a integração das capacidades de outras áreas. O enfoque da área parece evoluir de uma posição centrada em melhores práticas (“ <i>best practices</i> ”) para a busca de melhor ajuste (“ <i>best fit</i> ”), o que é considerado estratégico.

Fonte: Elaborado pela autora

Apesar do reconhecimento da energia dispendida em busca por um posicionamento estratégico dentro das organizações, a GRH, em geral, ainda é percebida como executora, ou seja, é hábil no desenvolvimento e implementação das funções operacionais, apesar de serem realizadas de forma desconexa e desalinhada, inclusive com a estratégia do negócio (TANURE *et al.*, 2010).

De forma geral, Amorim e Fischer (2013) consideram que a década de 2000 destaca-se pela busca pelo alinhamento da estratégia da GRH com o negócio. Para isso, os esforços foram direcionados para o modelo de atuação, como consultoria interna, primando pelo que foi descrito sobre a parceria entre a GRH e o gestor de linha, possibilitando o fornecimento de soluções e conhecimentos.

### 2.6.1 Parceria entre a GRH e os gestores de linha no Brasil

Praticamente, não existem, na literatura acadêmica nacional, estudos empíricos sobre esse tema na década de 1990. As publicações são, em sua grande maioria, conceitual, e contribuíram para disseminar o conceito, consolidá-lo teoricamente para, posteriormente, experimentá-lo na prática. Tendo em vista que os estudos dessa natureza tomaram quase



que como única referência a proposta de Ulrich (1998), aplicados a uma realidade empresarial específica, a relação de parceria tratada neste item foi avaliada por meio de estudos de caso.

Os estudos de casos descreveram a parceria na indústria de calçados de Franca (SILVA; AZZUZ, 2003), na calçadista do estado do Rio Grande do Sul (ANTUNES; PICCININI, 2000), na Petrobrás (FREITAG, 2011), em pequenas empresas (FREITAG; GIRARD, 2009) e em hospitais (CARAPAJÓ; LIRA, 2010).

Os achados desses estudos mostram uma GRH em vias iniciais de atuação como um parceiro estratégico; as empresas que absorveram esse papel, apesar de dificuldades, apresentaram resultados positivos em suas atuações. Demonstraram, antes de tudo, a necessidade de mudança de papel e das perspectivas dos envolvidos, ou seja, tanto por parte da GRH quanto dos gestores de linha.

Alberton *et al.* (2009) coletaram junto a dois grupos de profissionais da área de Recursos Humanos as percepções com relação a atuação da GRH como um parceiro. Os resultados apontam distorções em relação ao papel do consultor interno e dos gestores, concluindo que há necessidade de um maior preparo dos profissionais de GRH para atuarem nessa posição, sendo esse um fator de grande contribuição para a ineficácia do modelo. Os autores também identificaram a importância do gestor da GRH no processo de comunicação durante o estabelecimento da parceria, em organizar a estrutura da área de RH para a sua nova atuação e, ainda, legitimar a ação dos profissionais que atuaram como consultores internos.

Girardi *et al.* (2009) investigaram as empresas Aurora, Weg, Sadia, Perdigão, Busscar, Tupy, Malwee, Whirlpool, Teka e Embraco, com o objetivo de identificar o estágio do estabelecimento da parceria via implantação de consultores internos, bem como o impacto nos resultados das empresas. Após um profundo mergulho na realidade dos consultores internos, evidenciaram que o modelo auxilia, principalmente, as etapas de socialização e externalização do conhecimento empresarial. Além disso, destacaram que, quando implementada em sua totalidade, mediante possibilidade do efetivo exercício de

sua autonomia, o consultor interno possibilita uma maior interação nos níveis individual, grupal e organizacional. Seguem alguns achados sobre a parceria entre a GRH e os gestores de linha, relevantes para a discussão desta tese:

- 1) Os consultores internos da GRH são catalisadores dos processos, passando as informações necessárias, resolvendo o que é possível para atender, de forma geral, o processo, auxiliando os gestores na tomada de decisão;
- 2) O gestor tem acesso a diversas informações via portal, o qual possibilita a resolução rápida de diversas situações e, quando precisa, aciona o consultor da GRH;
- 3) A consultoria tem a responsabilidade de antecipar tendências de RH, tem sua atuação alinhada com as estratégias, preservando a orientação corporativa;
- 4) A consultoria é o ponto focal dos gestores para assuntos estratégicos da área que estão relacionados às práticas de GRH. Para cumprir com essa função, os consultores internos apresentam alto grau de autonomia.

Em 2013, Lima e Fischer verificaram se as empresas que optam por adotar o modelo de consultoria interna na GRH inovam mais em suas práticas de gestão do que as que possuem uma atuação tradicional. Constataram que, independente do tipo de configuração estruturada pela GRH, a inovação em suas práticas no Brasil são constantes e crescentes entre os anos de 2007 e 2011.

Portanto, os estudos sobre a parceria entre a GRH e os gestores de linha ainda são incipientes na literatura acadêmica brasileira, a despeito da importância que possui na discussão teórica como uma variável moderadora da relação entre a GRH e os resultados do negócio.

## 2.6.2 GRH e Resultados Organizacionais no Brasil

Muritiba *et al.* (2003, p. 9) indicam cinco linhas de estudos que envolvem a relação entre a GRH e os Resultados Organizacionais:

- 1) Efeitos da Gestão de Pessoas sobre os resultados das empresas: artigos que analisaram os efeitos da gestão de pessoas sobre os resultados das empresas;
- 2) Estratégia de Gestão de Pessoas: artigos que analisaram os resultados provenientes da integração entre a Gestão de Pessoas e a estratégia da empresa;
- 3) Metodologias de Avaliação da Gestão de Pessoas: artigos que propõem ou analisam métodos para avaliar a gestão de pessoas das empresas;
- 4) Balanced Scorecard: artigos que tratam sobre a utilização dessa metodologia para a gestão de pessoas ou que apresentam casos de sua utilização;
- 5) Eficácia da gestão de pessoas: artigos que apresentam a avaliação de resultados como uma maneira de aumentar a eficácia da função gestão de pessoas na empresa.

A conclusão, a partir da perspectiva dos autores, é de que as categorias 2, 3, 4 e 5 parecem terem sido abordadas na literatura acadêmica nacional, enquanto que a primeira, por alguma razão, não tem despertado o interesse dos pesquisadores, pois há pouca publicação, como demonstram as metanálises a seguir.

Oliveira e Oliveira (2011) analisaram 194 registros de estudos empíricos, realizados e/ou publicados entre os anos de 1985 a 2007. Inferiram que há uma relação positiva entre GRH e desempenho organizacional. A estimação da magnitude dessa relação aumenta quando as práticas de GRH são combinadas em um sistema ou quando mais de um tipo de resultado organizacional é levado em consideração.

Em 2014, Brito e Oliveira avaliaram artigos publicados em 13 periódicos nacionais, entre os anos de 2007 e 2012, relacionados à área de Administração de Empresas, que obtiveram classificação igual ou superior a B1 na avaliação Qualis de 2012. Do universo de 2.469 artigos, apenas 16 (0,6%) relacionaram GRH aos Resultados Organizacionais. Os autores observaram que, em 11 artigos estudados, a relação entre GRH e desempenho

organizacional foi positiva e, em oito, foi significativa. O resultado positivo entre os construtos corroborou com as discussões teóricas sobre a capacidade de GRH em desenvolver recursos que criam valor para as empresas.

A análise dos 16 artigos encontrados por Brito e Oliveira (2014) permitiu observar que:

- 1) Em geral, os estudos que verificaram a existência da relação entre GRH e resultado organizacional usaram variáveis moderadoras. Os que não usaram, não evidenciam a relação entre os dois construtos, como os estudos de Jabbour *et al.* (2012), Barreto *et al.* (2012), Silveira, Goecking (2014);
- 2) Os estudos adotaram uma perspectiva múltipla de Resultados Organizacionais, não se restringiram aos financeiros, mas se envolveram nas análises indicadores de inovação e Mercado, como os estudos realizados por Teixeira, Loiola (2006), Perin *et al.* (2007).

Para finalizar a fundamentação teórica, vale uma síntese sobre o que os estudos bibliométricos sobre a GRH no Brasil vem consolidando sobre o tema (Quadro 6):

**Quadro 6: Estudos bibliométricos sobre a GRH no Brasil**

Autor (es) e Ano	Foco do estudo	Achados
Tonelli <i>et al.</i> (2003)	Balanço crítico da produção nacional em relação ao tema, considerando o intervalo temporal de 1991 a 2000.	Base epistemológica, predominantemente de caráter funcionalista; Prevalência de estudos de caso para testagem de teorias consolidadas na área; Apontam que os estudos nacionais tendem a se concentrar na testagem de teorizações consolidadas em cenários internacionais de pesquisa.
Gallon <i>et al.</i> (2009)	Identificar como os assuntos relacionados à Gestão de Pessoas estão sendo observados nas organizações, especialmente pelas demais áreas. Período entre 2000 e 2008. (ENEGEP; EnANPAD)	Identificaram a estratificação temática da GRH distribuída em: práticas, tendências, estratégias, papel da área, influência da cultura organizacional e da gestão do conhecimento, utilização de tecnologia de informação, reflexos das privatizações, e aplicações em instituições públicas, agroindústria e cooperativas. Qualitativa, aparecendo em 32,8% dos artigos, a metodologia teórica foi utilizada em 29,7% dos artigos, enquanto que na metodologia Quantitativa houve uma frequência de 25,5%, Foco principal no tema GRH ou Gestão de Pessoas, representaram 12% do total de artigos encontrados.

		Principais pontos abordados: Práticas de RH (4), Tendências da área de Gestão de Pessoas (4), Gestão Estratégica de RH (3), Papel da Gestão de Pessoas nas empresas (3), Influência da Cultura Organizacional na Gestão de Pessoas (2), Utilização de Tecnologia de Informação na GRH (2), Reflexos das Privatizações na GRH (1), GRH em Instituições Públicas (1), GRH na Agroindústria (1), GRH em Cooperativas (1) e Importância da Gestão do Conhecimento na GRH (1), totalizando 23 artigos.
Fiuza <i>et al.</i> (2010)	Período entre 2006 a 2010.  Apresentar um panorama dos estudos sobre Políticas de Gestão de Pessoas, por meio de uma revisão bibliográfica da produção internacional e nacional nos periódicos da área de Administração	Das publicações, 30% referia-se à política de TD&E e 16,7%, às políticas gerais de recursos humanos, sendo esta dividida entre saúde e segurança no trabalho, envolvimento, recrutamento e seleção, remuneração, avaliação de desempenho e competências, e construção e validação de instrumentos sobre políticas.
Demo <i>et al.</i> (2011)	Apresentar o cenário dos estudos sobre políticas de gestão de pessoas  no período compreendido entre 2000 e 2010	Os trabalhos teórico-empíricos, 53,53%, foram estudos de natureza qualitativa; 29,30%, de natureza híbrida, ou seja, mesclaram métodos qualitativos e quantitativos (quali-quant); e 17,17%, de natureza quantitativa.  Dos 108 artigos, 32,40% (35 estudos) focaram a política de TD&E, ao passo que as políticas de GP em geral atingiram cerca de 23% (25 estudos), seguidas dos estudos sobre as condições de trabalho (16,67%, 18 estudos). Os estudos sobre recompensas, envolvimento e estudos relacionais foram poucos, atingindo, respectivamente, as marcas de 8%, 6,5% e 4,5% (8,34%, nove estudos; 6,49%, sete estudos; 4,63%, cinco estudos). Empatados com quase 4%, têm-se os estudos relativos a recrutamento e seleção e a avaliações de desempenho e competências (3,70%, quatro estudos).
Demo <i>et al.</i> (2011)	Desenhar um panorama dos estudos sobre Políticas de Gestão de Pessoas, no período compreendido entre 2004 e 2008.	A maioria dos estudos enquadraram-se no modelo teórico-empírico (93,3%, 28 estudos), enquanto que apenas dois estudos caracterizaram-se como ensaios teóricos (6,7%). Dentre os trabalhos teórico-empíricos, 54% foram estudos de natureza qualitativa, 32% foram estudos de natureza híbrida, ou seja, mesclaram métodos qualitativos e quantitativos (quali-quant), e 14% foram estudos de natureza quantitativa.  30% focaram a política de TD&E, seguida dos estudos das relações entre políticas de GP e outras variáveis (16,7%). A partir daí, aparecem os estudos das políticas de GP em geral (16,7%), de saúde e segurança no trabalho (13,3%), de envolvimento (6,7%), de

		recrutamento e seleção (6,7%), de remuneração (3,3%), de avaliação de desempenho e competências e, finalmente, da construção e validação de instrumentos sobre políticas de GP (3,3%).
Mascarenhas <i>et al.</i> (2012)	Analisar a produção em Gestão de Pessoas, entre 2000 e 2009.	Alta incidência de trabalhos que adotam referenciais teóricos de origem anglófona.  Quanto à produção de relevância necessariamente local, o que a caracteriza é a ênfase na problemática local e sua dinâmica, sem descuidar dos processos globais subjacentes. Os processos associados ao <i>global knowledge economy</i> (tais como a importação de ferramentas e modelos gerenciais de gestão de pessoas) são pertinentes à análise da problemática local em gestão de pessoas; porém, estes processos são submetidos à dinâmica cultural local.
Meneses <i>et al.</i> (2014)	Caracterizar a produção nacional sobre a gestão de pessoas, entre 2001 e 2010, veiculada em todos os 121 periódicos nacionais	Gestão de modelos, sistemas e tecnologias de recursos humanos contabilizou 34 textos, entre os 197 (17,25%), ao passo que os textos sobre gestão de políticas e práticas de recursos humanos somaram 133 (67,51%).  30 artigos não foram enquadrados nesta ou naquela categoria (15,24%), revelando, assim, um amplo espaço para o refinamento das categorias e dimensões estabelecidas.  A maior parte destinou-se a tratar de modelos de gestão de pessoas (58,82%), essencialmente aqueles orientados pela perspectiva estratégica e de competências.  A avaliação de resultados em gestão de pessoas (20,59%), vale destacar, foi retratada em outra categoria, cujos conteúdos, ao lado daquela que tratava de assuntos referentes a tecnologias e sistemas de gestão, não parecem ter atraído considerável atenção dos pesquisadores nacionais nos últimos anos (20,59%).  Já os artigos concernentes à gestão de políticas e práticas de gestão de pessoas concentram esforços no estudo da função de treinamento, desenvolvimento e educação (45,36%), essencialmente no que se refere à temática da avaliação de efeitos de ações organizacionais dessa natureza. Publicações sobre remuneração e benefícios (17,29%), qualidade de vida no trabalho (15,03%).
Venâncio <i>et al.</i> (2014)	Analisar a produção científica sobre gestão de pessoas nos ENANPAD, no período de 2001 a 2010.	Classificou-se os estudos em Pesquisa Bibliográfica (53,80 %) Estudo de Caso (24,6 %) Levantamento (18,46 %). Classificou-se então, na dimensão organizacional (76%) os artigos que englobavam os seguintes assuntos: “relações interpessoais”, “participação/cooperação”, “interação empregados-empregadores”, “contrato psicológico”, “competências”, “performance da equipe” e “contrato psicológico”.  Como dimensão estratégica (24%), foram classificados os artigos relacionados a: “eficiência”, “aplicação do capital humano”, “ênfase em lucros e otimização de

		competências”, “desenvolvimento pessoal do indivíduo”, “vantagens comparativas” e “aperfeiçoamento operacional pessoal”.
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora

Os estudos demonstram que, na década de 2000, a produção acadêmica constituiu-se por uma ampla e variada estratificação temática sobre GRH (GALLON *et al.*, 2009; FIUZA *et al.*, 2010), com limitadas publicações referentes à integração vertical e horizontal das e entre práticas. Além disso, percebeu-se um limitado alinhamento entre a GRH e as estratégias organizacionais. Também são poucas as tentativas de inserir a GRH como receptora do Ambiente Institucional.

As considerações advindas dos estudos bibliométricos sugerem duas lacunas. A primeira referente à restrita produção acadêmica nacional que trate da interdependência entre a GRH e o Ambiente Institucional em que está inserida, e a segunda sobre a relação entre a GRH e os Resultados Organizacionais. Dessa forma, buscou-se, por meio do referencial teórico, o sentido da totalidade, unicidade e integração dos conhecimentos fragmentados pela evolução das disciplinas (SIEGLER *et al.*, 2014). Esta tese corrobora com o entendimento dos autores, de que “a quebra das muralhas interdepartamentais rumo à integração e o compartilhamento da riqueza que as visões distintas podem oferecer sobre o fenômeno contribuindo para o avanço do conhecimento” (p. 256).

Dessa forma, o capítulo da fundamentação teórica constituiu-se por partes que envolveram o Ambiente Institucional, a GRH, a parceria desta com os gestores de linha e, finalmente, o sentido de Resultados Organizacionais para esta tese. Ou seja, partes constituintes de um todo chamado Modelo Teórico, o qual visa integrar todos os construtos “em prol de um reatar as partes à totalidade”, como afirmou Morin (2010, p. 75). É sobre isso que trata o próximo capítulo, que apresentará a estrutura das partes para analisar o conjunto de relações que configuram esta tese.

### 3 O MODELO TEÓRICO

O ponto de partida da construção do modelo teórico foi a identificação, feita por meio da fundamentação teórica, de que, apesar dos esforços realizados em relacionar a GRH aos Resultados Organizacionais, muitos estudos observam as partes e não o todo. Ou seja, ou se investigavam somente as práticas ou a relação entre estas, ou mesmo a relação destas com os Resultados Organizacionais. Percebe-se que, muito pouco, explora sobre uma possível mediação realizada pela GRH entre o Ambiente Institucional e os Resultados Organizacionais. Portanto, “o todo” significa que a GRH ocupa um espaço organizacional receptor de influências do macroambiente em que a empresa está inserida; a partir de então, adapta as práticas e as direciona, de forma a contribuir com os resultados empresariais.

Dentro dessa perspectiva, o fenômeno estudado é um conjunto de relações que se inicia no Construto Ambiente Institucional, e tem sua continuidade na relação com o Construto GRH e seu desfecho no impacto sobre o Construto Resultados do Negócio. Apesar da eleição da GRH como contribuidora do negócio, reconhece-se que é apenas uma das variáveis e não a única. O esclarecimento da unidade de análise é importante e, para Hair et al. (2009), significa que:

Uma questão não visível em um modelo é a unidade de análise. O pesquisador deve garantir que as medidas do modelo capturem a unidade adequada de análise. Por exemplo, pesquisadores organizacionais frequentemente se defrontam com a escolha de testes de relações entre percepções individuais *versus* a organização como um todo. Percepções individuais representam a opinião ou sentimentos de uma pessoa. Fatores organizacionais representam características que descrevem uma organização. Um construto como *esprit de corps* de empregados pode bem existir tanto no nível individual quanto organizacional. *Esprit de corps* pode ser pensado como o grau de entusiasmo que um empregado pode ser comparado com outro. Mas também pode ser imaginado como uma característica da firma em geral. Dessa maneira, uma firma pode ser comparada com outra. (p. 647)

Dessa forma, tem-se como objetivo geral verificar as similaridades e diferenças nas práticas de GRH adotadas em empresas inseridas em diferentes tipos de Ambientes Institucionais e suas relações com a percepção dos Resultados Organizacionais. Será apresentado, na sequência, o modelo que sustentou o estudo.



Para Hair *et al.* (2009) um modelo é uma:

representação e operacionalização de uma teoria. [...] consiste em duas partes, a primeira parte é o modelo de mensuração [...] representa a teoria que mostra como variáveis medidas se juntam para representar construtos. A segunda parte é o modelo estrutural, que mostra como os construtos são associados uns com os outros, geralmente com múltiplas relações de dependência. (p. 542)

Esse capítulo apresenta o modelo teórico proposto da tese, ou seja, um modelo constituído unicamente com base na fundamentação teórica, o qual não permanecerá o mesmo até o término do trabalho, visto que o modelo proposto, apresentado e discutido neste capítulo, foi testado, tanto em termos de mensuração quanto de sua estruturação e, a partir de então, foi transformado em Modelo Final, validado empiricamente. Em termos estatísticos, o chamado modelo proposto é, na realidade, a junção de dois modelos, conforme citados: de mensuração e o estrutural. Portanto, o modelo geral proposto desta tese é constituído por dois modelos, sete construtos de primeira ordem e um de segunda ordem, como descritos a seguir.

### **3.1 O modelo estrutural**

O único construto de segunda ordem do modelo é o “Ambiente Institucional”, enquanto que os de primeira ordem, são: Sistema Educacional, Sistema Remuneratório, Sistema Laboral e de Mercado de Trabalho, Sistema de Governança, GRH, Resultados Organizacionais e Parceria Estratégica.

“Um construto é um conceito inobservável ou latente que o pesquisador pode definir em termos teóricos mas que não pode ser diretamente medido ou medido sem erro” (HAIR *et al.*, 2009, p. 540). Os construtos, quando de primeira ordem, são subdimensões de um construto mais amplo e geral, ou seja, de segunda ordem.

O modelo estrutural relaciona as variáveis dependentes e independentes; ele sumariza as relações entre as variáveis latentes (GEFEN *et al.*, 2000), ou seja, as que não são

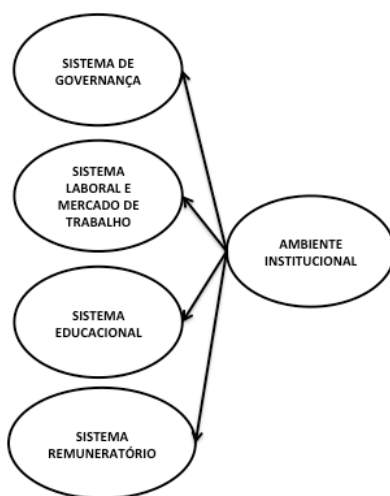
possíveis de serem mensuradas diretamente apenas por meio de indicadores. Dessa forma, tem-se como modelo estrutural da tese (Figura 7):



**Figura 7: Modelo Estrutural**

Fonte: Elaborado pela autora

Os construtos de primeira ordem: Sistema de Governança, Sistema Laboral e Mercado de Trabalho, Sistema Educacional e Sistema Remuneratório são desdobrados do construto de segunda ordem: Ambiente Institucional, conforme Figura 8:



**Figura 8: Construtos de primeira ordem da variável latente Ambiente Institucional**

Fonte: Elaborado pela autora

## 3.2 O modelo de mensuração

O modelo de mensuração especifica os indicadores de cada variável latente e permite avaliar a confiabilidade de cada construto, ao estimar as relações causais que nele ocorrem (GEFEN *et al.*, 2000). Dessa forma, os construtos serão detalhados por meio de seus indicadores de mensuração, assim serão retomados alguns conceitos já discutidos na Fundamentação Teórica. Não se pretendeu resgatar tudo o que já foi discutido, mas focar no essencial para esclarecer o modelo e suportar as hipóteses.

### 3.2.1 Construto Ambiente Institucional e hipóteses da pesquisa

A visão baseada nas instituições fornece suporte a elementos institucionais que interferem nas trajetórias, estratégias e, conseqüentemente, no desempenho das organizações (PENG *et al.*, 2008, 2009). Dessa forma, as escolhas realizadas pelas organizações são articuladas por meio das restrições formais e informações oriundas de sua relação com o Ambiente Institucional. Tais restrições são orientadas pelo tipo de coordenação econômica vigente e que regem os negócios (TEMPEL; WALGENBACH, 2007).

Os quadros institucionais envolvem as relações industriais, os processos de qualificação da força de trabalho, a governança corporativa, as relações entre as empresas e as relações das empresas com seus próprios empregados (HALL; SOSKICE, 2001; WHITLEY, 1999). Peng *et al.* (2009), p. 67-69) exemplificam o efeito desses elementos na gestão das empresas:

Exemplo 1: A remuneração dos executivos nos EUA em um ambiente com um mercado competitivo de talentos somado a tolerância geral para maior desigualdade de renda contribuem para a crescente remuneração dos CEOs. Em 1980, a média salarial dos CEOs dos EUA foi cerca de 42 vezes o salário do trabalhador médio; em janeiro de 2009, foi noticiado que os executivos de Wall Street receberam \$18 bilhões em bônus em 2008. Nesse período, muitas empresas estavam sendo socorridas por dólares dos contribuintes. Quando essas empresas receberam fundos de resgate no final de 2008, havia poucos limites sobre os bônus dos executivos, ou seja, as empresas formalmente não violaram a lei. Na ausência de verificações formais contrapostos, as decisões dos executivos foram racionais, com foco em seus interesses. (67-69)

Esse exemplo ilustra a forma como o sistema remuneratório (remuneração dos CEOs), legal (ausência de legislação que limite a remuneração dos CEOs) e laboral e de mercado (os CEOs tomam decisões e negociam direto suas remunerações mediante a guerra por talentos), três construtos do Ambiente Institucional, afetam a forma como a GRH organiza a compensação dos empregados (empresas organizam o pacote de remuneração e benefícios, de forma a favorecer a retenção e a atração pelos talentos). Essa situação é bastante comum no contexto americano típico da economia LME.

Exemplo 2: Em situações onde as restrições formais não são claras ou falham, as restrições informais desempenham um papel maior na redução da incerteza, fornecendo orientação e conferindo legitimidade e recompensas para os gerentes e as empresas. Por exemplo, os empresários russos durante a crise política na antiga União Soviética, como forma de sobrevivência, optaram pelo recurso das suas redes locais via laços sociais para facilitar as trocas econômicas. (67-69)

No caso, percebe-se a complementaridade entre as instituições formais e as informais, ou seja, de legislação ou mesmo de condescendência do não cumprimento desta, diante de demandas que interferem diretamente no sistema de governança das organizações. Assim, as decisões dos gerentes russos foram estabelecidas por meio de um sistema de governança voltado para finalidades e funcionalidade pessoais, possivelmente suportado pelo tipo de coordenação econômica vigente. Segundo os autores, que defendem a Teoria das Variedades do Capitalismo, em ambientes em que as instituições formais são deficientes, há a convergência das instituições informais, dos indivíduos e das empresas, que modificam seus comportamentos para contornar efeitos indesejados.

Exemplo 3: Ao invés de usar as aquisições onerosas, tipicamente encontradas no Ocidente, as empresas japonesas empregam extensivamente uma forma de rede de gestão de fornecedores, dando origem ao termo *keiretsu* (rede). Acontece que, quando visto como uma "grande figura", as empresas dentro de um ambiente institucional tendem a ser semelhantes, mas as empresas diferem entre os quadros institucionais. (67-69)

O sistema de governança das empresas japonesas (decisão com relação ao tipo de relação estabelecida com fornecedores) é influenciado pelo contexto ambiental, ou seja, elas convergem para práticas similares de gestão. Como esclarecido, as empresas não são receptoras estáticas do Ambiente Institucional; pelo contrário, envolvem-se em uma interação complexa com as instituições em nível nacional e internacional. Portanto, o

sistema de governança interfere na forma como o poder é distribuído dentro da organização, ou seja, afeta, também, questões relacionadas à equidade, à maneira como as pessoas são gerenciadas dentro das organizações (BREWSTER *et al.*, 2008).

Assim como esses exemplos, outros poderiam ser elencados para facilitar a compreensão de como ocorre a relação entre o Ambiente Institucional e a gestão das empresas, inclusive aquela referente às pessoas. Autores como Kostova e Roth (2002), Brewster (2006) e Brewster *et al.* (2008) afirmam que empresas multinacionais são confrontadas pelas pressões institucionais e tendem a adotar práticas de gestão locais, pois lhes permitem alcançar e manter a legitimidade nos mercados em que operam. Tais organizações vivem a experiência da dualidade entre a integração global e a adaptação local em que a sede corporativa está localizada dentro do Ambiente Institucional original e a subsidiária opera em ambientes anfitriões (GOODERHAM *et al.*, 1999; PUDELKO; HARZING 2007). Essa luta de forças, convergência e divergência foi explicitada no subcapítulo 2.1.1.

As duas forças indicadas determinam a escolha das práticas de gestão nas subsidiárias, pois, ao mesmo tempo que é controlada pelos determinantes do Ambiente Institucional de origem da corporação, também é pressionada pelas demandas do ambiente em que opera (HARZING, 2002; GUNNIGLE *et al.*, 2002), exatamente como descrito no subcapítulo 2.1.4 sobre as forças de convergência e divergência.

Tratando especificamente dos elementos constituintes do Ambiente Institucional, construtos de primeira ordem que o sustenta, usuais para os pesquisadores da Rede Cranet, tem-se que (Figura 8):

- 1) O Sistema de Governança das empresas aborda a forma como a operação dos sistemas financeiros remete aos canais de transferência de recursos entre poupadores e tomadores. Estes por sua vez, podem estabelecer uma distinção entre os modelos de governança corporativa através da centralização do papel central gerência, impactando no nível de interdependência, delegação e gestão das informações e decisões com o restante dos profissionais que integram as

organizações. As variáveis que mensuram esse construto referem-se aos efeitos que o sistema de governança exerce sobre as empresas e possuem como suporte teórico as produções de: Brewster *et al.* (2008); Whitley (1999), Schneider (2008, 2009, 2010) e Fenton-O’Creevy *et al.* (2008);

- 2) O Sistema Laboral e mercado de trabalho trata das formas de representação dos trabalhadores em esferas mais abrangentes, como sindicatos. Envolve as questões ligadas à legislação e às diversas formas de contratação da mão-de-obra pela cultura de organização da sociedade civil. Envolve também as relações entre trabalhadores e empregadores, estabelecendo a forma de coordenação da barganha salarial. As variáveis que mensuram esse construto referem-se aos efeitos que o sistema laboral e mercado de trabalho exercem sobre as empresas e possuem como suporte teórico as produções de: Hall e Soskice (2001, 2006), Whitley (1999), Schneider (2008, 2009, 2010) e Budhwar e Khatri (2001);
- 3) O Sistema Educacional assegura um conjunto de habilidades relevantes aos trabalhadores e definem quanto de investimento é destinado em treinamento em cada firma. Trata da formação dos trabalhadores e da aquisição de habilidades para o processo de produtivo. As variáveis que mensuram esse construto referem-se aos efeitos que o sistema educacional exerce sobre as empresas e possuem como suporte teórico as produções de: Hall e Soskice (2001, 2006), Whitley (1999), Schneider (2008, 2009, 2010) e Farndale e Paauwe (2007);
- 4) O Sistema Remuneratório estabelece a forma de coordenação da produtividade e das condições de trabalho relacionadas ao sistema compensatório e é altamente influenciado pelos aspectos das relações industriais: As variáveis que mensuram esse construto referem-se aos efeitos que o sistema remuneratório exerce sobre as empresas e possuem como suporte teórico as produções de: Hall e Soskice (2001, 2006), Whitley (1999), Schneider (2008, 2009, 2010) e Pudelko (2006).

Portanto, espera-se que as empresas que operam num mesmo Ambiente Institucional, ou seja, com um mesmo sistema educacional, de governança, remuneratório e laboral e mercado de trabalho, tenham práticas de GRH similares. Portanto, constituem como hipóteses deste estudo:

H1: Há similaridade entre a GRH das empresas que operam no Brasil, independentemente do Ambiente Institucional em que se localiza a sede corporativa das empresas.

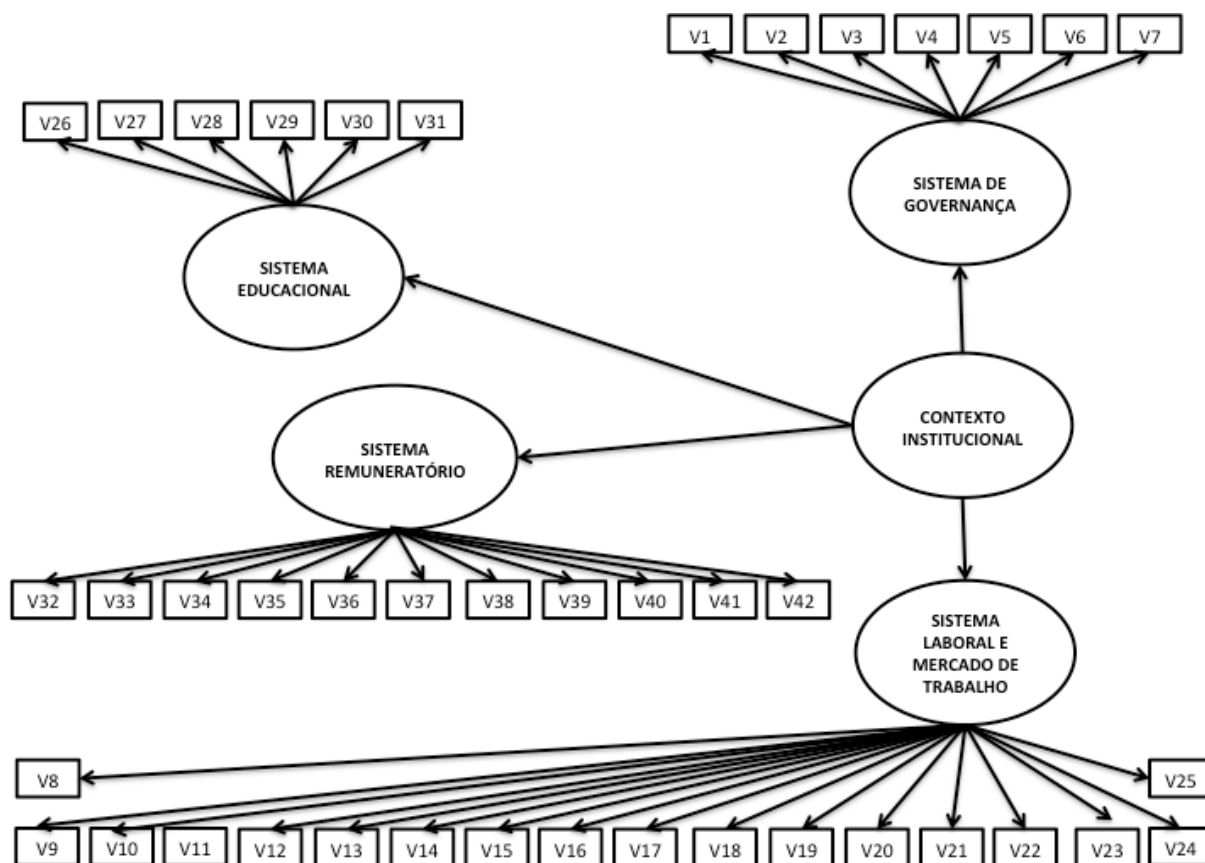
H2: Há similaridade entre os Resultados Organizacionais das empresas que operam no Brasil, independentemente do Ambiente Institucional em que se localiza a sede corporativa das empresas.

### **3.2.1.1 Representação gráfica do Construto Ambiente Institucional e definições operacionais<sup>9</sup>**

A Figura 9 representa graficamente o Construto Ambiente Institucional com todos os construtos de primeira ordem que o constitui.

---

<sup>9</sup> A localização das variáveis por construto estão descritas no Apêndice 4.



**Figura 9: O Ambiente Institucional e seus construtos**

Fonte: Elaborado pela autora

Como definições operacionais do Construto Ambiente Institucional, tem-se (Quadro 7):

**Quadro 7: Definições operacionais do Construto Ambiente Institucional**

Sistema de Governança	<p>V1: Sua organização tem um comitê consultivo ou uma comissão de trabalhadores? S5v4</p> <p>V2: Em que extensão sua organização utiliza os seguintes métodos para comunicar as principais questões a seus empregados? Com_Dir/Sup/Enc/Ele_Agre – Do Diretor (a)</p> <p>V3: Em que extensão sua organização utiliza os seguintes métodos para comunicar as principais questões a seus empregados? Com_Dir/Sup/Enc/Ele_Agre – Do Superior imediato (b)</p> <p>V4: Em que extensão sua organização utiliza os seguintes métodos para comunicar as principais questões a seus empregados? Com_Dir/Sup/Enc/Ele_Agre - Por meio de representantes do sindicato (c)</p>
-----------------------	--



	<p>V5: Quais categorias de empregados são formalmente informadas sobre as seguintes questões? - Estratégia do negócio</p> <p>V6: Quais categorias de empregados são formalmente informadas sobre as seguintes questões? S5v6 - Desempenho financeiro</p> <p>V7: Quais categorias de empregados são formalmente informadas sobre as seguintes questões? S5v6 - Organização do trabalho</p>
Sistema Laboral e Mercado de Trabalho	<p>V8: Como o número total de empregados (equivalente a tempo integral) em sua organização mudou nos últimos três anos? S2v1</p> <p>V9: Indique a proporção aproximada daqueles empregados que seguem os seguintes acordos de trabalho em sua organização. Acord_Trab: Hora extra</p> <p>V10: Indique a proporção aproximada daqueles empregados que seguem os seguintes acordos de trabalho em sua organização. Acord_Trab: Trabalho anual</p> <p>V11: Indique a proporção aproximada daqueles empregados que seguem os seguintes acordos de trabalho em sua organização. Acord_Trab: Trabalho temporário</p> <p>V12: Indique a proporção aproximada daqueles empregados que seguem os seguintes acordos de trabalho em sua organização. Acord_Trab: Trabalho por tempo determinado.</p> <p>V13: Qual a proporção do número total de empregados em sua organização que são sindicalizados? S5v1</p> <p>V14: Em que extensão os sindicatos influenciam sua organização? S5v2/Agreg</p> <p>V15: Sua organização reconhece o sindicato para o propósito da negociação coletiva? S5v3/Agre</p> <p>V16: Em que extensão os seguintes métodos são usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento? S5v7 - Direto aos gerentes seniores</p> <p>V17: Em que extensão os seguintes métodos são usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento? S5v7 - Por meio do superior imediato</p> <p>V18: Em que extensão os seguintes métodos são usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento? S5v7 - Por meio de encontros regulares da força de trabalho</p> <p>V19: Em que extensão os seguintes métodos são usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento? S5v7 - Sessões informativas à equipe</p> <p>V20: Em que extensão os seguintes métodos são usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento? S5v7 - Programas de sugestão</p> <p>V21: Em que extensão os seguintes métodos são usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento? S5v7 - Levantamento com empregados / de atitudes</p> <p>V22: Em que extensão os seguintes métodos são usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento? S5v7 - Comunicação eletrônica</p> <p>V23: Em que extensão os seguintes métodos são usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento? S5v7 - Por meio das comissão de trabalhadores</p> <p>V24: Em que extensão os seguintes métodos são usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento? S5v7 - Por meio dos representantes do sindicato.</p> <p>V25: Forneça as seguintes informações sobre sua força de trabalho: S6v10 Rotatividade por ano</p>
Sistema Educacional	<p>V26: Indique quais dos seguintes métodos de recrutamento são usados na sua organização? S2v3 - Programas de <i>trainee</i></p> <p>V27: Indique quais dos seguintes métodos de recrutamento são usados na sua organização? S2v3 - Feiras de carreira</p> <p>V28: Indique quais dos seguintes métodos de recrutamento são usados na sua organização? S2v3 - Recrutamento Interno</p> <p>V29: Qual a proporção de custos anuais da folha de pagamento é gasta em treinamento atualmente? S3v5</p> <p>V30: Quantos dias de treinamento os empregados de cada um dos grupos das categorias abaixo recebem em média por ano? S3v6</p>

	V31: Em que extensão sua organização usa os seguintes métodos para o gerenciamento de carreira: S3v8 – Agreg. Planos de sucessão
Sistema Remuneratório	<p>V32: Em que nível(is) o pagamento básico é determinado para as seguintes categorias de trabalho? S4v1a - Negociação coletiva nacional para cada público</p> <p>V33: Em que nível(is) o pagamento básico é determinado para as seguintes categorias de trabalho? S4v1b – Regional</p> <p>V34: Em que nível(is) o pagamento básico é determinado para as seguintes categorias de trabalho? S4v1e - Empresa, individual</p> <p>V35: Sua organização oferece algum dos seguintes itens: S4v2a - Distribuição de ações.</p> <p>V36: Sua organização oferece algum dos seguintes itens: S4v2b – Participação nos lucros.</p> <p>V37: Sua organização oferece algum dos seguintes itens: S4v2c – Ações (<i>Stock options</i>)</p> <p>V38: Sua organização oferece algum dos seguintes itens: S4v2d - Benefícios flexíveis</p> <p>V39: Sua organização oferece algum dos seguintes itens: S4v2e - Pagamento associado ao desempenho individual.</p> <p>V40: Sua organização oferece algum dos seguintes itens: S4v2f - Bônus baseado em metas / desempenho individual</p> <p>V41: Sua organização oferece algum dos seguintes itens: S4v2g - Bônus baseado em metas / desempenho da equipe</p> <p>V42: Sua organização oferece algum dos seguintes itens: S4v2h - Bônus baseado em metas / desempenho organizacional</p>

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2.2 Construto GRH e hipóteses da pesquisa

Com relação ao Construto Gestão de Recurso Humanos (Figura 10), adotou-se o conceito em que as políticas e práticas são utilizadas para organizar o trabalho e empregar pessoas, ou seja, abrange a gestão do trabalho e das pessoas para fazer o trabalho. Também trata de políticas e práticas de emprego, de atividades de gestão de recrutamento, seleção, motivação, avaliação, desenvolvimento e retenção de funcionários, além dos processos de informação, consulta e negociação com indivíduos e grupos, e atividades associadas com práticas disciplinares, contratos e redução do quadro de funcionários (BOXALL; PURCELL, 2011). As variáveis utilizadas para compor o modelo de mensuração são aquelas usadas pelos pesquisadores da Rede Cranet.

Entretanto, o estudo visa não apenas compreender como ocorre a relação entre Ambiente Institucional e GRH, mas também observar se há similaridades e diferenças oriundas das forças de convergência e divergência da articulação dos diferentes Ambientes Institucionais envolvidos nesta tese, tais como as economias do tipo CME e LME. Isso

porque, da mesma forma que há empresas com sedes corporativas localizadas no Brasil, também existem empresas com sedes localizadas em outros ambientes. Assim, investiga-se: O que afeta mais a modelagem da GRH das empresas que operam no Brasil: as características do contexto nacional ou as decisões advindas dos contextos internacionais? Como forma de responder a essa inquietação, têm-se as seguintes hipóteses:

H3: O Ambiente Institucional afeta<sup>10</sup> a Gestão de Recursos Humanos no Brasil.

H4: O Ambiente Institucional afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas com sede corporativa localizada no Brasil.

H5: O Ambiente Institucional afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo CME.

H6: O Ambiente Institucional afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo LME.

Essas hipóteses são detalhadas por elemento constituinte do Ambiente Institucional, conforme abaixo:

H7: O sistema de governança afeta a Gestão de Recursos Humanos no Brasil.

H8: O sistema de governança afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas no Brasil.

H9: O sistema de governança afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo CME.

H10: O sistema de governança afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo LME.

---

<sup>10</sup> A terminologia “afeta” significa “positivamente relacionada”. Isso aplica-se a todas as hipóteses.

H11: O sistema laboral e de mercado de trabalho afeta a Gestão de Recursos Humanos no Brasil.

H12: O sistema laboral e de mercado de trabalho afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas no Brasil.

H13: O sistema laboral e de mercado de trabalho afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo CME.

H14: O sistema laboral e de mercado de trabalho afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo LME.

H15: O sistema educacional afeta a Gestão de Recursos Humanos no Brasil.

H16: O sistema educacional afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas no Brasil.

H17: O sistema educacional afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo CME.

H18: O sistema educacional afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo LME.

H19: O sistema remuneratório afeta a Gestão de Recursos Humanos no Brasil.

H20: O sistema remuneratório afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas no Brasil.

H21: O sistema remuneratório afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo CME.

H22: O sistema remuneratório afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo LME.

### 3.2.2.1 Representação gráfica do Construto GRH e definições operacionais

A Figura 10 representa graficamente o construto de primeira ordem GRH.



**Figura 10: GRH e seus indicadores**

Fonte: Elaborado pela autora

Como definição operacional do construto, tem-se o Quadro 8:

#### **Quadro 8: Definição operacional com identificação no questionário do Construto GRH**

<p>V43: Em que extensão o desempenho do departamento/função de Recursos Humanos é avaliado? (s1v11)</p> <p>V44: Sua organização tem registrada por escrito a(s) missão, estratégia do negócio, estratégia de RH, estratégia de recrutamento do RH, estratégia de treinamento e desenvolvimento de RH? (s1v6)</p> <p>V45: Os dados da avaliação são usados para subsidiar as decisões nas seguintes áreas? (s3v3_v2)</p> <p>V46: Em que extensão sua organização usa os seguintes métodos para o gerenciamento de carreira? (s3v8_v2)</p> <p>V47: A pessoa responsável pelo RH tem lugar no Conselho Administrativo ou o equivalente no alto escalão de executivos? S1v4</p> <p>V48: Se sua organização tem uma estratégia de negócio/serviço, em que fase de seu desenvolvimento o responsável pelo RH é envolvido? S1v7</p> <p>V49: Sua organização usa os seguintes itens para entregar suas atividades de Gestão de RH? S1V10a - Sistema de Informação de Recursos Humanos (SIRH) ou sistemas eletrônicos de Gestão de RH</p> <p>V50: Sua organização usa os seguintes itens para entregar suas atividades de Gestão de RH? S1V10b - Autoatendimento do gestor</p> <p>V51: Sua organização usa os seguintes itens para entregar suas atividades de Gestão de RH? S1V10c - Autoatendimento do empregado</p>
---

Fonte: Elaborado pela autora

### **3.2.3 Construto Parceria Estratégica e hipóteses do estudo**

Essa variável é constituída pelo conceito de integração da GRH com a estratégia corporativa. Para isso, é representada pelo desempenho da GRH no alto nível de tomada de decisão da organização, sendo envolvida nas decisões em um estágio inicial (BREWSTER, 1994). A integração depende da parceria de corresponsabilidade estabelecida entre a GRH e o gestor de linha.

Nesta tese, a parceria estratégica é considerada uma variável mediadora, visto que os gestores de linha ocupam uma posição importante para a GRH, por contribuírem efetivamente para os resultados das organizações, uma vez que são capazes de influenciar o modo como as práticas de gestão são percebidas e operacionalizadas pelos empregados (KUYAAS; DYSVIK, 2010). Primando pela corresponsabilidade entre a GRH e os gestores de linha, verificou-se o efeito mediador da parceria estratégica e, concomitantemente, a existência de similaridades ou diferenças, segundo a localização da sede corporativa da organização estudada, por meio das seguintes hipóteses:

H23: Há relação entre a Gestão de Recursos Humanos e parceria estratégica no Brasil.

H24: Há relação entre a Gestão de Recursos Humanos e parceria estratégica nas empresas com sede corporativa localizada no Brasil.

H25: Há relação entre a Gestão de Recursos Humanos e parceria estratégica nas empresas com sede corporativa localizada em países com economia do tipo CME.

H26: Há relação entre a Gestão de Recursos Humanos e parceria estratégica nas empresas com sede corporativa localizada em países com economia do tipo LME.

H27: Há relação entre a parceria estratégica e a percepção de resultados no Brasil.

H28: Há relação entre a parceria estratégica e a percepção de resultados nas empresas com sede corporativa localizada no Brasil.

H29: Há relação entre a parceria estratégica e a percepção de resultados nas empresas com sede corporativa localizada em países com economia do tipo CME.

H30: Há relação entre a parceria estratégica e a percepção de resultados nas empresas com sede corporativa localizada em países com economia do tipo LME.

### 3.2.3.1 Representação gráfica do Construto Parceria Estratégica e Definições Operacionais

Esse construto é composto por cinco indicadores, todos utilizados pela Rede Cranet, conforme demonstrado no Quadro 9:

**Quadro 9: Definição operacional da Variável Parceria de Negócio**

V52: Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? S1v8 - Pagamentos e benefícios
V53: Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? S1v8 - Recrutamento e seleção
V54: Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? S1v8 - Treinamento e desenvolvimento
V55: Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? S1v8 - Relações de trabalho
V56: Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? S1v8 - Expansão/redução da força de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2.4 Construto Resultados Organizacionais e hipóteses do estudo

A relação entre a GRH e Resultados Organizacionais é considerada por autores estudiosos dessa temática uma “caixa-preta”, uma vez que, apesar de evidências encontradas em estudos dessa natureza, há críticas referentes à metodologia e à consistência dos resultados. Guest (1997) recomenda o uso do termo "resultados" em vez de "performance", por refletir melhor a diversidade de variáveis dependentes utilizadas nos estudos.

O construto foi composto por indicadores de percepção sobre qualidade do serviço, nível de produtividade, lucratividade, taxa de inovação, desempenho no mercado de ações e comportamento no mercado. Em estudo realizado por Lacombe (2006), há divergências em relação a medida de resultados utilizados em pesquisas que envolvem a sua relação com a GRH. Para a autora:

algumas pesquisas utilizam índices financeiros, como a lucratividade, o ROI ou o ROA (HUSELID, 1995; DELERY; DOTY, 1996); outras, utilizam indicadores como turnover e absenteísmo, como mediadores da lucratividade (HUSELID, 1995; YOUNDT *et al.*, 1996); outras medidas utilizadas podem ser qualidade do produto, o moral dos empregados ou o tempo para produção (YOUNDT *et al.*, 1996). (p. 26)

Lacombe (2006) ainda acrescenta a questão de se avaliar, anteriormente ao resultado organizacional, o resultado da própria GRH. Para este estudo, considerou-se o resultado da GRH como parte do Construto Parceria Estratégica.

Questiona-se em que medida a GRH pode contribuir ou afetar a percepção dos Resultados Organizacionais; além disso, será que tais percepções modificam-se mediante diferentes localizações das sedes corporativas? Para responder a esses questionamentos, trabalhou-se com as seguintes hipóteses:

H31: A Gestão de Recursos Humanos afeta a percepção dos Resultados Organizacionais no Brasil.

H32: A Gestão de Recursos Humanos afeta a percepção dos Resultados Organizacionais das empresas com sede corporativa localizada no Brasil.

H33: A Gestão de Recursos Humanos afeta a percepção dos Resultados Organizacionais das empresas com sede corporativa localizada em países de economia CME.

H34: A Gestão de Recursos Humanos afeta a percepção dos Resultados Organizacionais das empresas com sede corporativa localizada em países de economia LME.



### 3.2.4.1 Representação gráfica do Construto Resultados Organizacionais e Definição Operacional

A Figura 11 representa graficamente o Construto Resultados Organizacionais e seus indicadores, utilizados pelos pesquisadores da Rede Cranet.



**Figura 11: Resultados Organizacionais e seus indicadores**

Fonte: Elaborado pela autora

Tem-se como definição operacional do construto (Quadro 10):

#### **Quadro 10: Definição operacional do Construto Resultados Organizacionais**

V57: Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização com relação aos seguintes itens? Res\_Agre - Qualidade do serviço  
 V58: Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização com relação aos seguintes itens? Res\_Agre – Nível de produtividade  
 V59: Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização com relação aos seguintes itens? Res\_Agre – Lucratividade  
 V60: Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização com relação aos seguintes itens? Res\_Agre – Taxa de inovação  
 V61: Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização com relação aos seguintes itens? Res\_Agre - Desempenho no mercado de ações – 216 m  
 V62: O mercado a que atualmente sua organização serve está: S6v7

Fonte: Elaborado pela autora

Após apresentar todos os construtos, suas hipóteses, definições constitutivas e as operacionais, partiu-se para a consolidação do Modelo Teórico Proposto.

### 3.3 Modelo Teórico Proposto

A Figura 12 representa o Modelo Integrado proposto para esta tese. O modelo de mensuração apresenta-se por meio de todas as variáveis discutidas, enquanto que o modelo estrutural demonstra os caminhos que unem os construtos.

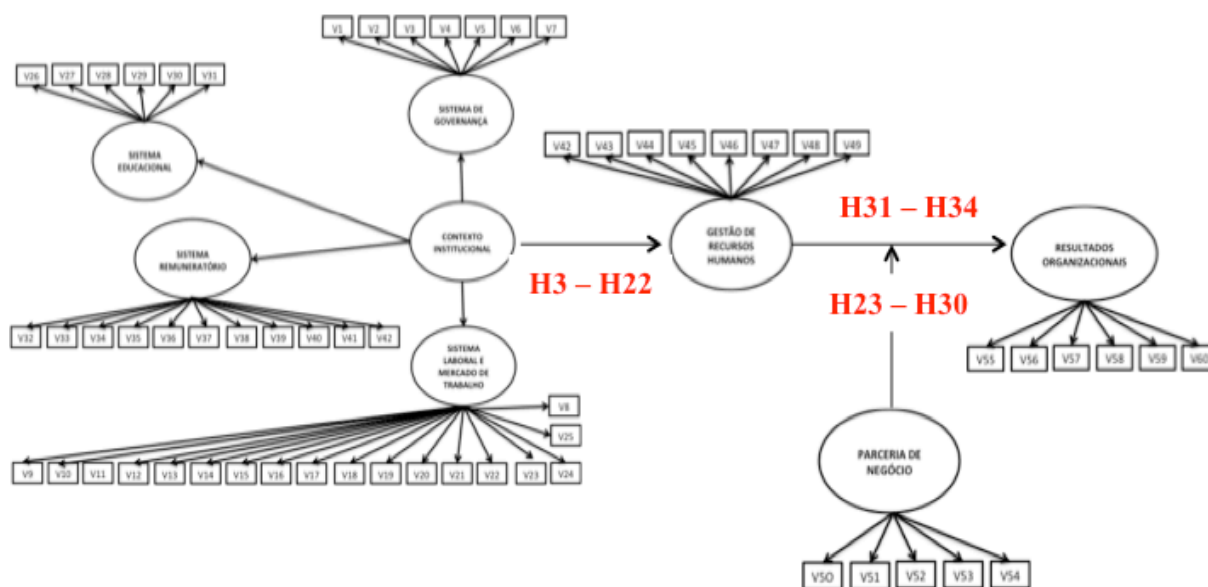


Figura 12: Modelo Teórico e diagrama de caminhos

Fonte: Elaborado pela autora

Os modelos teóricos podem ser reflexivos ou formativos e ambos se referem à questão da causalidade, ou seja, a direção da causalidade conduz a perspectivas diferentes de mensuração. Para Hair *et al.* (2009, p. 598) “uma teoria reflexiva de mensuração é baseada na ideia de que construtos latentes são a causa das variáveis medidas e que o erro resulta de uma incapacidade de explicar por completo essas medidas. [...] logo, as setas são esboçadas de construtos latentes para variáveis medidas”. Em outras palavras, no reflexivo, as mudanças no construto causam mudanças nos itens e isso não acontece no formativo: neste, os construtos mudam segundo as variações nos indicadores.

Nesta tese, o modelo de mensuração é reflexivo, porque os indicadores reflexivos têm sido adotados como padrão em estudos que utilizam a modelagem de equações estruturais (URBACH; AHLEMANN, 2010). Assim, supõe-se que todos os indicadores são

causados pelo mesmo construto latente, são altamente correlacionados entre si e são comuns nas ciências sociais. Já o modelo estrutural é formativo, logo os indicadores são características definidoras do construto, não precisando covariar ou se correlacionar (URBACH; AHLEMANN, 2010).

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo tem como finalidade esclarecer como ocorreu a operacionalização da etapa empírica desta tese. A Figura 13 demonstra a organização das informações que envolvem desde o posicionamento do pesquisador até a decisão sobre as técnicas de análises dos dados utilizadas.

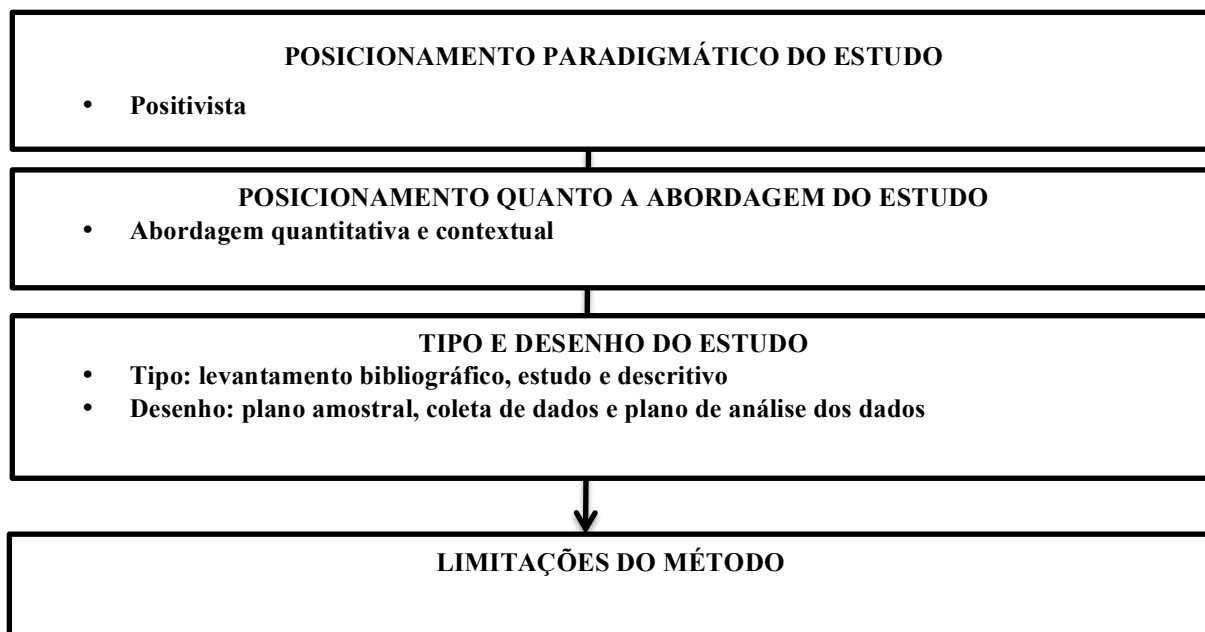


Figura 13: Diagrama do Trajeto Metodológico

Fonte: Elaborado pela autora

### 4.1 Posicionamento Paradigmático do Estudo

Kuhn (2001) considera paradigma como um conjunto de crenças, valores e técnicas compartilhadas por integrantes de determinada comunidade científica, portanto revela as opções ontológicas, epistemológicas, axiológicas e metodológicas dos grupos de pesquisadores. Dessa forma, um paradigma determina as teorias, os raciocínios, o campo cognitivo, intelectual, cultural e epistemológico (MORIN, 1998). Dentro dessa perspectiva, cabe esclarecer que esta tese posiciona-se dentro paradigma positivista,

direcionando o referencial teórico e o trajeto metodológico em direção às essências conceituais que nele se abrigam.

Com seu surgimento datado de meados do século XIX, por Auguste Comte, o paradigma positivista tem como premissa de que “os fatos só são conhecíveis pela experiência e a única válida é a dos sentidos” (COMTE, 1939, p. 11), ou seja, conhecer significa mensurar e quantificar. Assim, os fenômenos são apreendidos a partir do estudo das relações entre variáveis, fazendo uso do apoio de métodos estatísticos na elaboração de previsões e estabelecimento de relações causais entre variáveis-chave (DEMO, 2009).

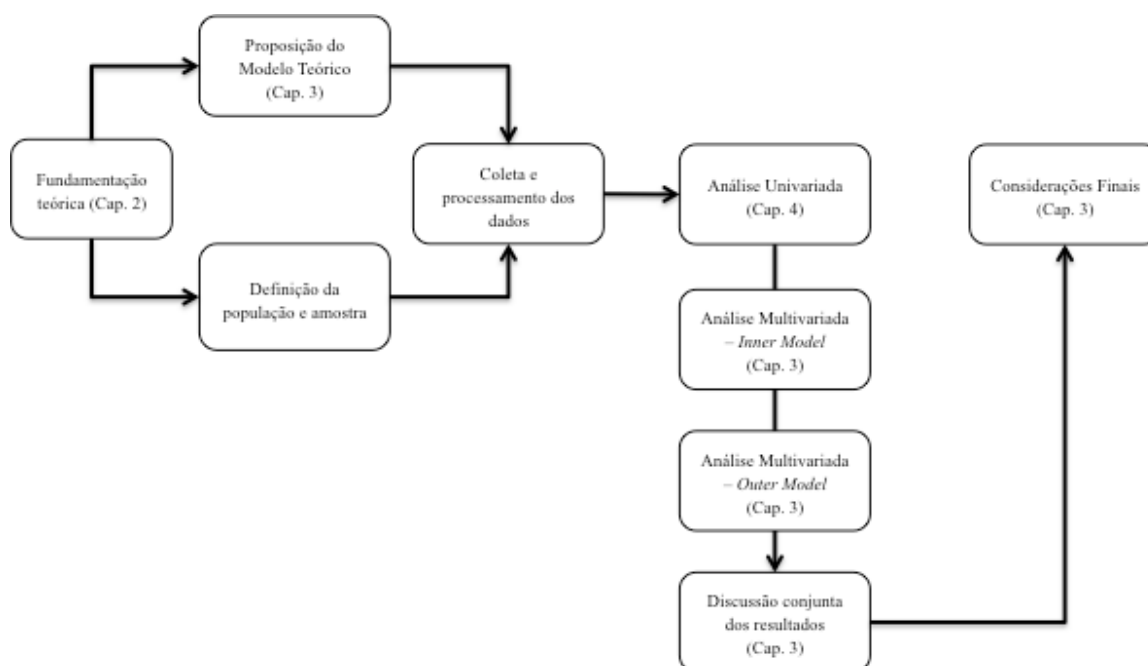
Não se pretendeu, ao assumir o paradigma positivista, a possibilidade de generalização dos resultados, nem tampouco o descarte e desconsideração dos aspectos não previsíveis que circunscrevem o fenômeno estudado. Optou-se por uma abordagem que favorecesse a constituição de um estudo, que pode, em um segundo momento, abordar tais aspectos não previsíveis. Além disso, a escolha pelo posicionamento positivista também refere-se a:

- 1) Auxiliar no estabelecimento de um diálogo mais extenso sobre as questões brasileiras, de forma coerente com a linguagem adotada dentro da Rede Cranet. Apesar das críticas sobre o uso de critérios da quantificação e da mensuração como meio de acesso à elite acadêmica (DEMO, 2011), acredita-se que o estudo em questão, com a adoção do paradigma positivista, representa uma oportunidade de aprimoramento da ciência administrativa no e sobre o Brasil. Isto porque pode apresentar aspectos pouco explorados, tais como a relação entre o Ambiente Institucional e a GRH, e esta com os Resultados Organizacionais, na literatura internacional, de forma mais estruturada para além das fronteiras nacionais;
- 2) Aplicar uma ferramenta já validada em diferentes regiões do mundo, permitindo compreender quais as nuances e peculiaridades dos respondentes residentes no Brasil. Além disso, possibilitar o aprimoramento do instrumento de coleta de dados, já que há espaço para discussão na Rede Cranet. Ambos aspectos visam fomentar a discussão sobre como é realizar pesquisa científica em ciências sociais em diferentes culturas;

- 3) Aprender sobre outros paradigmas e aprofundar a formação como pesquisador. No caso, o pesquisador tem experiências anteriores predominantemente com abordagem não positivista. Por acreditar ser um benefício conhecer sobre a operacionalização de pesquisa empírica sob a égide de diversos paradigmas, atuar fora de uma zona de conforto, em busca de uma formação mais completa em pesquisa, teve um “peso” substancial na opção pelo positivismo.

Para além das críticas ao paradigma positivista, tais como o reducionismo, a perda do estímulo questionador do conhecimento (DEMO, 2011) e a não expressão da realidade em sua totalidade (SANTOS, 2005), buscou-se aproveitar os benefícios trazidos pelo paradigma em questão, explorando ao máximo suas potencialidades como forma de garantir o alcance dos objetivos do estudo. Até porque, as limitações fazem parte do processo natural do ato de pesquisar.

Assim, dentro do paradigma escolhido, esta tese possui nove etapas, conforme demonstra a Figura 14:



**Figura 14: Etapas do estudo**

Fonte: Elaborado pela autora

## **4.2 Abordagem do Estudo**

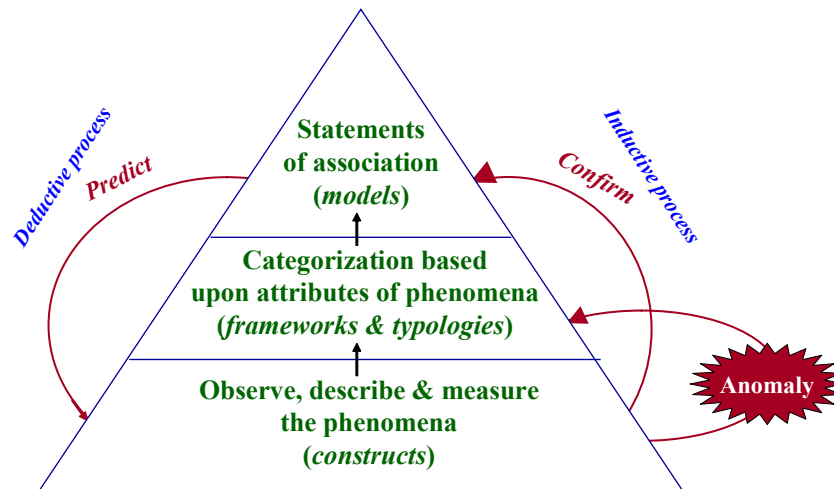
Adotou-se, na realização dessa tese, a abordagem quantitativa e contextualista, em linha com o paradigma positivista. Ambos serão discutidos na sequência.

### **4.2.1 Pesquisa de abordagem quantitativa**

A pesquisa quantitativa testa ou verifica uma teoria mediante a análise da relação entre variáveis, utilizando técnicas estatísticas (CRESWELL, 2009). Para isso, necessita de uma quantidade substancial de literatura no começo do estudo, como forma de direcionar às questões ou hipóteses do estudo. A literatura também “é incluída no final do estudo de forma que o pesquisador possa comparar os resultados do estudo com os existentes na literatura” (p. 47). Logo, nessa abordagem, o pesquisador usa a literatura dedutivamente.

É possível compreender a lógica da pesquisa quantitativa, como a etapa denominada de construção da teoria normativa, indicada por Carlile e Chirstensen (2005), ao descreverem os ciclos de construção de teoria em pesquisa sobre gestão (Figura 15). Para os autores, há duas etapas nesse tipo de construção: a primeira com foco em teoria descritiva e referente ao processo indutivo, em geral, realizada por meio de pesquisa qualitativa; a segunda, dedutiva, com foco na construção de teoria normativa desenvolvida com abordagem quantitativa. Os autores sugerem que esse ciclo seja desenvolvido de forma constante. Tendo em vista o que foi abordado na fundamentação teórica, optou-se por seguir a segunda etapa do ciclo, ou seja, a construção de teoria normativa. Para Carlile e Chirstensen (2005), os grandes avanços teóricos são oriundos das anomalias encontradas no primeiro estágio do ciclo. Portanto, esclarece-se que proporcionar um grande avanço teórico não é uma pretensão desse estudo, mas sim contribuir com informações complementares às discussões já existentes.

## The Process of Building Theory



**Figura 15: Construção de teorias em gestão**

Fonte: Carlile e Christensen (2004)

### 4.2.2 Pesquisa de abordagem contextualista

Adotou-se, nesta tese, a abordagem contextual, cunhada por Brewster (1999). Essa abordagem foi impulsionada e difundida em decorrência da demanda por pesquisas desse tipo, haja vista o aumento do interesse por se conhecer os padrões de gestão adotados em diferentes realidades. O nível de globalização e internacionalização dos negócios, o crescimento de novos mercados e de blocos de negócios internacionais que elevaram a concorrência entre as empresas mundialmente fortaleceram a relevância do entendimento do contexto para os negócios (BREWSTER *et al.*, 1996).

Essa abordagem trouxe uma importante modificação do ponto de vista da GRH, por buscar compreender o que é único e diferente entre e dentro da administração, em diversos contextos. Destacam-se alguns de seus defensores, como Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) e Mayrhofer (2012), todos pertencentes ao Cranfield Project. Esses autores argumentam que é necessário ampliar o conceito de



GRH, de modo a oferecer uma explicação complexa, não só de seu funcionamento interno e de como ele pode reforçar a realização de negócios, mas também de sua relação com o contexto externo e outros aspectos organizacionais relacionados à forma como as decisões gerenciais são tomadas. Em outras palavras, enquanto as demais abordagens de análise, em geral, consideram o contexto como uma variável de contingência, a contextualista propõe uma explicação que excede o nível organizacional e o integra ao quadro macrossocial com o qual interage.

Portanto, as estratégias não são apenas explicadas em função da sua contribuição para o desempenho organizacional, mas por sua influência sobre outros aspectos internos da organização, bem como sua relação com o macroambiente. Assim, as políticas e as melhores práticas das empresas são de menor interesse para os contextualistas, pois seu foco é identificar a forma como os mercados e as organizações trabalham, por afetarem tanto as contingências em que a empresa opera quanto seus processos de gestão.

Essa abordagem alinha-se à proposta de Whitley (1999) sobre sistemas de negócios nacionais, no sentido da importância de se refletir a realidade coerente e consistente específica de cada nação (BREWSTER; MAYRHOFER, 2012). Tornam-se relevantes no processo de análise os fatores ambientais, a influência das administrações públicas ou sindicatos e a incidência de condicionamento social e institucional. A gestão de pessoas é tida como uma função que não é de exclusiva responsabilidade dos especialistas de pessoal, mas se estende ao nível de gestores de linha (ALCAZAR *et al.*, 2005; BREWSTER, 1999, 2004).

De forma prática, algumas linhas argumentativas são possibilitadas pela análise contextual. Segundo Martín-Alcázar *et al.* (2005) o ambiente externo influencia e é influenciado pela GRH, ou seja, as condições do mercado de trabalho presentes no ambiente externo determinam a escolha pela realização de um recrutamento interno ou externo por parte da GRH das organizações (AYCAN, 2005; GODARD; DELANEY, 2001). Da mesma forma, um contexto constituído por um alto volume populacional não é sinônimo de altos índices de candidatos qualificados em processos seletivos das organizações. Para que isso seja possível, é necessário um sistema educacional eficiente,

operando no Ambiente Institucional (TAYEB, 1995). Assim, o recrutamento via canais informais ocorre com mais frequência em países com uma oferta de trabalho limitada (AYCAN, 2005; GODARD; DELANEY, 2001).

Observa-se como o sistema educacional, formação, mercado de trabalho e inovação são aspectos complementares, tendo em vista a possibilidade de influência sob os Resultados Organizacionais, uma vez que são elementos constituintes do Ambiente Institucional ao qual pertencem. Nesse sentido, Brewster *et al.* (2008) afirmam, a partir de comparações de produtividade em toda a Europa, que os fatores que afetam a produtividade incluem exposição, estoque de capital humano e investimento privado em formação e inovação.

Outro aspecto contextual importante que permeia a relação entre macroambiente e o ambiente empresarial a ser considerado pela GRH é a compensação de funcionários. Para Menezes-Filho (2001) as diferenças salariais na população são proporcionais às diferenças educacionais, visto que reconhece uma ligação positiva entre ambas. Apesar disso, considera-se a existência das determinações legais que incidem sobre a remuneração, evidenciando as peculiaridades estabelecidas pelo Ambiente Institucional na prática de GRH.

### **4.3 Estudos da Rede Cranet – *Cranfield Network***

Tendo em vista a *expertise* consolidada pela Rede Cranet no campo da GRH Comparados, acredita-se ser essa a referência adequada para sustentar as principais escolhas metodológicas desta tese. A Cranet é uma rede internacional, constituída em 1989 por universidades e escolas de negócios de mais de 40 países do mundo. Dedicase a análise da evolução da GRH em organizações públicas e privadas com mais de 200 empregados, sendo a única em tamanho, crescimento e continuidade na realização de pesquisas dessa natureza (STEINMETZ *et al.* 2010; BREWSTER *et al.*, 2011).

Ao iniciar suas pesquisas, a Cranet, sob a coordenação do *Cranfield School of Management*, envolvia cinco países europeus e tinha a finalidade de verificar a

convergência das práticas de recursos humanos na União Europeia (BROOKES *et al.*, 2014). Nas últimas décadas, foram incluídos outros membros, tais como, a Austrália, Canadá, Japão, Coréia do Sul, África do Sul, Índia, China e EUA. O escopo de investigação da rede acompanhou a sua expansão geográfica, e atualmente aborda interesses que variam desde a verificação da relação entre práticas de gestão e desempenho, até a influência das instituições e da cultura na GRH (STEINMETZ *et al.*, 2010).

Em 2009, o banco de dados da Cranet totalizou 6.416 organizações, de 33 países diferentes, tendo entre os maiores participantes os EUA (1.052 respondentes), a Alemanha Oriental (420 respondentes), o Japão (389 respondentes) e a Dinamarca (362 respondentes) (BROOKES *et al.*, 2014). A constituição desse banco resulta do esforço da equipe de pesquisadores de diferentes países, o que permite superar as dificuldades de realização da pesquisa, conforme comentado por Brookes *et al.* (2014).

Estudos comparativos de GRH não são fáceis. Eles têm todas as dificuldades de estudos de gestão de recursos humanos em um país, mas ampliada pelos diferentes requisitos para a coleta de dados, armazenamento e análise de dados em cada país. Compreender GRH de um país é difícil o suficiente, mas para compreendê-lo em dois, três ou até muitos outros países é um grande desafio. Uma maneira de contornar esses problemas – da coleta de dados e análise – é o trabalho em equipe: equipes de pesquisadores de diferentes países que trabalham juntos para coletar e tentar entender as evidências<sup>11</sup>. (p. 16)

Do ponto de vista metodológico, a Cranet ressalta a importância da abordagem contextualista e comparativa. Essa preocupação é oriunda do avanço significativo da pesquisa em diferentes contextos socioculturais (PARRY *et al.*, 2011). A comparação tem como foco o tratamento dos níveis dos sistemas da GRH, por implicar decisões sobre a forma de sua concepção (BREWSTER; MAYRHOFER, 2012).

---

<sup>11</sup> “Comparative HRM studies are not easy. They have all the difficulties of studies of HRM in one country but magnified by the different requirements for data collection, data storage and analysis in each country. Understanding HRM in one country is difficult enough but to understand it in two, three or even many other countries is a severe challenge. One way around these issues - of data collection and analysis is team-work: teams of researchers from different countries working together to collect and attempt to understand the evidence.”

Desde o início de 2014, o Brasil foi aceito na rede, tendo como ponto focal e disseminador local o Prof. Dr. André Fischer (FEA/USP), o qual tem desenvolvido diversos estudos e participado como orientador de dissertações e teses, tais como esta.

#### **4.4 Tipo de pesquisa**

O estudo é descritivo. Descritivo por caracterizar o fenômeno, verificando a frequência com que algo ocorre ou está relacionado, ou com o que está relacionado a alguma outra coisa (SELLTIZ *et al.*, 1974). Além disso, segundo Malhotra e Peterson (2006), tentou fornecer uma melhor compreensão do fenômeno estudado, contando, para isso, com uma amostra selecionada, com vistas a gerar o máximo de *insights* e, não necessariamente, por sua representatividade.

Optou-se pela realização de uma pesquisa exploratória, em decorrência do pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre as temáticas variedades do capitalismo, sistema nacional de negócios, GRH e Resultados Organizacionais, de forma conjunta e aplicada a realidade Brasileira (SELLTIZ *et al.*, 1974; MALHOTRA, 2012).

Para que isso fosse possível, o levantamento bibliográfico foi uma etapa de fundamental importância para a construção do modelo teórico testado. Portanto, organizou-se o conhecimento científico pertinente ao fenômeno estudado para, posteriormente, partir para a pesquisa de campo.

Realizou-se o levantamento bibliográfico por meio de consulta às bases nacionais e internacionais do *Scientific Electronic Library Online (Scielo)*, Portal de Periódicos (CAPES), EBSCO *Host*, *Pró-Quest* e *Euromonitor International*. Estabeleceram-se alguns eixos de palavras-chave: GRH; Teoria Institucional, Países em desenvolvimento e

emergentes, Teoria de Variedades do Capitalismo e Teoria do Sistema Nacional de Negócios; e estas se desdobraram<sup>12</sup>.

## **4.5 Desenho do estudo**

O desenho especifica como ocorreu a operacionalização do estudo, desde a estratégia para a coleta dos dados até o seu tratamento, sempre primando pelo alinhamento ontológico e epistemológico, favorecendo a orientação de todas as etapas planejadas ao alcance dos objetivos do estudo.

### **4.5.1 Plano amostral**

Considerando que uma “população deve reunir todos os casos que se conformam a algum conjunto indicado de especificações” (SELLTIZ *et al.*, 1974), neste estudo, trata-se de todas as empresas atuantes no Brasil. Segundo o “*International Executive Report CraneI*” (2011), os países que participam da rede possuem autonomia de decisão com relação ao banco de dados utilizado na pesquisa, ofertando como possibilidades aos pesquisadores os bancos comerciais, governamentais e de associações profissionais. Logo, optou-se pelo uso do banco de cadastro da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2012).

A RAIS é oriunda de um censo anual das organizações brasileiras, realizado pelo Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE). Compreende todos os estabelecimentos inscritos com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) ou Cadastro Específico do INSS (CEI), empregadores pessoas físicas, órgãos da administração direta e indireta dos governos federal, estaduais e municipais, condomínios e sociedades civis, em todo território nacional. Portanto, o estudo teve como alvo aproximadamente 22.052 organizações (RAIS, 2012).

---

<sup>12</sup> Por exemplo: Gestão de Recursos Humanos se desdobrou em: Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Gestão Comparativa de Recursos Humanos, Gestão Internacional de Recursos Humanos etc.

Selltiz *et al.* (1974, p. 577) consideram que a única forma de um plano amostral ser representativo é por meio de uma amostra probabilística. Sua essência é a de especificar, para cada elemento da população, sua probabilidade de ser incluído na amostra. Portanto, a amostra deste estudo é não probabilística, ou seja, a amostra independe da probabilidade, mas não das causas relacionadas com as características da pesquisa (SAMPIERI *et al.*, 2006).

A amostra não probabilística apresenta como vantagens a conveniência e economia e, no caso, concordando com Selltiz *et al.* (1974), vantagens que superam os riscos existentes em não usar a amostragem probabilística, especialmente pelas dificuldades em se desenvolver pesquisas científicas no Brasil, tais como o baixo retorno dos respondentes. A amostra foi acidental, na medida em que foram considerados os casos que apareceram, ou seja, as empresas que faziam parte do banco da RAIS, que foram convidadas a participar e que o fizeram. Também foi por quotas (muitas vezes confundida com amostragem “representativa”), visto que, por meio do acompanhamento do retorno por parte das empresas, identificaram-se as regiões do Brasil que não haviam representantes e, a partir de então, insistiu-se para que as empresas cadastradas respondessem, garantindo a inclusão de diversos elementos da população. Finalmente, de modo intencional, a partir da análise do retorno das respostas, estabeleceram-se novas estratégias em busca do retorno dos respondentes, inclusive, sendo possível, escolher os casos a serem requisitados a partir de sua tipicidade (SELLTIZ *et al.*, 1974).

#### **4.5.2 Coleta de dados**

Realizou-se uma *survey*, que, para Babbie e Mouton (2001), possibilita o máximo de compreensão, favorecendo a explicação das razões, fontes de eventos, características e correlações que envolvem o fenômeno estudado. Hair (2006, p. 157) destaca que a *survey* “é usada quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra”.

Alinhada ao paradigma positivista, a *survey* apresenta uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população por meio de sua amostra, permitindo afirmações e inferências (CRESWELL, 2009). Para a realização da *survey*, adotou-se o questionário padronizado da Cranet, por se trata de um instrumento de coleta de dados associado a métodos positivistas (COLLIS; HUSSEY, 2009).

Antes de iniciar a coleta propriamente dita, realizou-se um pré-teste do questionário para fins de teste da usabilidade do *site*, da própria compreensão da tradução realizada e averiguação de possíveis melhorias futuras. A principal dificuldade encontrada pelos participantes do pré-teste referiu-se ao tamanho do questionário. A forma encontrada para superar essa questão foi permitir que o respondente interrompesse o preenchimento do questionário a qualquer momento, retornando, posteriormente, do ponto onde parou, visto que o respondente (especialistas seniores ou o principal executivo da GRH) costuma ter limitações de horários, que podem indisponibilizar sua participação em atividades de natureza semelhante a deste estudo.

O questionário foi administrado por meio eletrônico (HAIR, 2006), via *site* desenvolvido especificamente para esta pesquisa<sup>13</sup>. Assim, a coleta de dados foi feita em corte transversal, ou seja, os dados foram coletados em um dado momento (CRESWELL, 2009) e se iniciaram com uma notificação enviada aos participantes informando sobre o futuro recebimento do *link* do questionário, no dia 31 de maio de 2014. Uma semana depois, os participantes receberam um convite via *e-mail*, contendo instruções para acesso e preenchimento do formulário. A fim de estimular a participação e, concomitantemente, monitorar o retorno das respostas, quinzenalmente, os que ainda não haviam respondido o questionário recebiam um novo convite. Como etapa final da coleta, buscaram-se o contato e o estímulo via telefone daqueles que, apesar de terem iniciado o preenchimento do questionário, não o haviam concluído. No dia 31 de agosto, encerrou-se a coleta dos dados.

A taxa de resposta dos países participantes da Cranet é considerada relativamente baixa, variando entre 10% e 20%; contudo, análises de pesquisas anteriores sugerem que esse

---

<sup>13</sup> Disponível em <<http://www.pesquisasusp.com.br/rh2014>> Acesso em 28.01.2016.

volume de respostas não prejudica as análises (BREWSTER *et al.*, 1994). Dos 22.052 convites enviados, houve retorno de 5,9%; destes, 66,5% responderam de forma incompleta e foram descartados. Depois de todas as exclusões, restaram 433 respostas válidas. Destas, foram excluídas as empresas pertencentes ao setor público e as que não possuíam uma área formal de GRH. Ao término dessa depuração, a amostra foi constituída por 326 organizações.

#### **4.5.2.1 Considerações sobre o instrumento de coleta de dados**

O questionário da Cranet é um instrumento validado e possui como linguagem única o inglês. A rede utiliza a técnica de *translation/back-translation* a cada aplicação do questionário em uma nova localidade e isso foi replicado no Brasil. Essa técnica visa estabelecer a equivalência semântica ou linguística das perguntas entre todos os países participantes. Apesar de novas questões poderem ser acrescentadas, contanto que não se perca a comparabilidade longitudinal dos dados (INTERNATIONAL EXECUTIVE REPORT, 2011), permaneceu-se com as questões já existentes.

O questionário (Apêndice 1) é constituído por uma parte descritiva (número do cadastro nacional de pessoa jurídica, razão social, cidade da matriz ou unidade para a qual a pesquisa está sendo respondida), ramo de atuação da empresa (indústria, serviço, agricultura, extrativismo, comércio e administração pública), e contatos do respondente. As questões buscam, na medida do possível, reunir dados factuais. Para isso, utilizam-se perguntas estruturadas. Não há questões abertas, devido às opiniões dos respondentes não serem consideradas relevantes (BREWSTER *et al.*, 1994) para o estudo.

São seis as seções que constituem o questionário: Recursos Humanos na Organização (11 questões), Práticas de Recrutamento e Seleção (6 questões), Práticas de Desenvolvimento (8 questões), Práticas de Compensação e benefícios (3 questões), Relação e Comunicação com os empregados (7 questões), Aspectos organizacionais (17 questões) e Aspectos dos respondentes (6 questões).



Cada seção possui um conjunto de questões, as quais apresentam diversos tipos de escalas. Em razão de não existir um padrão, realizou-se uma análise das escalas por questão, utilizada como variável. Ao todo, o questionário compreende 58 questões, entretanto nem todas serão utilizadas no estudo: apenas as que foram selecionadas para compor os construtos do modelo.

É bastante relevante considerar as contribuições advindas dos resultados do processamento das análises para a construção de um olhar crítico sobre o instrumento de coleta de dados. Para Hair (2006), a precisão dos dados em uma *survey* depende da qualidade do questionário. Foi a primeira vez que se aplicou essa ferramenta no Brasil, portanto os resultados deste estudo poderão auxiliar para a melhoria do instrumento.

#### **4.5.2.2 Características da amostra**

A maioria das empresas possui suas sedes corporativas localizadas no Brasil (76%). Dos 24% com sedes em outras nações, destacam-se as empresas com sede localizada nos Estados Unidos (6%), França (3%) e Alemanha (2%).

As empresas com sede no Brasil concentram-se no mercado de serviço (63%) e na indústria (37%). Já as com sede no exterior, focam-se inicialmente na indústria (62%) e em serviços (38%) (Apêndice 2).

Quanto a abrangência de atuação das empresas, verificou-se que as empresas com sede corporativa no Brasil atuam predominantemente em nível nacional (49%), regionalmente (32%) e, por último, de forma mundial (19%). Já as empresas com sede no exterior, a atuação é focada em escala mundial (56%), seguida de nacional (36%) e apenas 8% optam por se desenvolverem regionalmente (Apêndice 2).

Das empresas com sede no Brasil, 28% possuem entre 201 a 500 empregados, 19%, de 501 a 1.000, e 37%, mais de 1.001 empregados. Os números das empresas com sede no

exterior são semelhantes: 25% entre 201 a 500 empregados, 20% de 501 a 1.000 e 33% acima de 1001 (Apêndice 3).

#### 4.5.3 Plano de análise dos dados

A análise dos dados ocorreu em duas etapas: (i) a análise bivariada foi realizada por meio do *software* SPSS v.21; (ii) para a análise multivariada, optou-se pelo uso do *software* SmartPLS v.3.

Como forma de detalhar o processo analítico dos dados coletados, utilizou-se uma adaptação da matriz de amarração proposta por Mazzon (1981), cujo objetivo é auxiliar na aderência e compatibilidade entre o modelo de pesquisa, objetivos, hipóteses e técnicas de análise (Quadro 11).

**Quadro 11: Matriz de amarração**

Objetivos da Pesquisa	Hipóteses e variáveis da Pesquisa	Técnicas de Análise	Referência para seleção das variáveis
Caracterizar as empresas, identificando as diferenças significativas das que possuem suas sedes corporativas localizadas no Ambiente Institucional brasileiro das demais com relação a: Ambiente Institucional, GRH, e Resultados organizacionais	H1: Há similaridade entre a Gestão de Recursos Humanos das empresas que operam no Brasil independentemente do Ambiente Institucional em que se localiza a sede corporativa das empresas. H2: Há similaridade entre os Resultados Organizacionais das empresas que operam no Brasil independentemente do Ambiente Institucional em que se localiza a sede corporativa das empresas.  <b>VARIÁVEIS:</b> Ambiente institucional: localização da sede do negócio, tipo de mercado de atuação das empresas, nível de atuação e influência dos sindicatos. Gestão do Negócio e RH: nível de formalização da estratégia, número de empregados e tipos de acordo de trabalho, fluxo de comunicação, nível de integração estratégica e participação da GRH no conselho, tipo de concepção e nível de implementação das políticas e práticas de GRH, nível de informatização e delegação da GRH. Resultados Organizacionais: tipos de resultados e posição no mercado.	Estatística descritiva com uso de frequências.  Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) para identificar diferenças significativas	Boxall; Purcell (2011) Kostova; Roth (2002) Brewster (2006, 2008) Harzing (2002) Gunnigle <i>et al.</i> (2002)
Verificar o impacto do Ambiente Institucional na GRH das empresas com sedes corporativas localizadas no Brasil, comparativamente às demais	H3: O Ambiente Institucional afeta a Gestão de Recursos Humanos no Brasil. H4: O Ambiente Institucional afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas com sede corporativa localizada no Brasil.	Modelagem de Equações Estruturais	Brewster <i>et al.</i> (2008); Hall; Soskice (2001, 2006) Whitley (1999), Schneider (2008, 2009, 2010) Fenton-O'Creedy <i>et al.</i> (2008)

	<p>H5: O Ambiente Institucional afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo CME.</p> <p>H6: O Ambiente Institucional do Brasil afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo LME.</p> <p>Essas hipóteses são detalhadas por elemento constituinte do Ambiente Institucional, conforme abaixo:</p>		
<p>Verificar o impacto do Ambiente Institucional (sistema de governança) na GRH das empresas com sedes corporativas localizadas no Brasil, comparativamente às demais</p>	<p>H7: O sistema de governança afeta a Gestão de Recursos Humanos no Brasil.</p> <p>H8: O sistema de governança afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas no Brasil.</p> <p>H9: O sistema de governança afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo CME.</p> <p>H10: O sistema de governança afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo LME.</p> <p><b>VARIÁVEIS*:</b> s5v6ac, s5v6ap, s5v6bc, s5v6bp</p>		<p>Brewster <i>et al.</i> (2008); Whitley (1999), Schneider (2008, 2009, 2010) Fenton-O'Creevy <i>et al.</i> (2008)</p>
<p>Verificar o impacto do Ambiente Institucional (sistema de relações laborais e mercado de trabalho) na GRH das empresas com sedes corporativas localizadas no Brasil, comparativamente às demais</p>	<p>H11: O sistema laboral e de mercado de trabalho afeta a Gestão de Recursos Humanos no Brasil.</p> <p>H12: O sistema laboral e de mercado de trabalho afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas no Brasil.</p> <p>H13: O sistema laboral e de mercado de trabalho afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo CME.</p> <p>H14: O sistema laboral e de mercado de trabalho, afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo LME.</p> <p><b>VARIÁVEIS*:</b> S5v7e; S5v7f; S5v7g; S5v7h</p>		<p>Hall; Soskice (2001, 2006), Whitley (1999), Schneider (2008, 2009, 2010) Budhwar; Khatri (2001)</p>
<p>Verificar o impacto do Ambiente Institucional (sistema de educação) na GRH das empresas com sedes corporativas localizadas no Brasil, comparativamente às demais</p>	<p>H15: O sistema educacional afeta a Gestão de Recursos Humanos no Brasil.</p> <p>H16: O sistema educacional afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas no Brasil.</p> <p>H17: O sistema educacional afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo CME.</p> <p>H18: O sistema educacional afeta a Gestão de</p>		<p>Hall; Soskice (2001, 2006), Whitley (1999), Schneider (2008, 2009, 2010) Farndale; Paauwe (2007)</p>

	<p>Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo LME.</p> <p><b>VARIÁVEIS*:</b> Plan_Sucessao; S2v3hc; S2v3hp</p>	
<p>Verificar o impacto do Ambiente Institucional (sistema remuneratório) na GRH das empresas com sedes corporativas localizadas no Brasil, comparativamente às demais</p>	<p>H19: O sistema remuneratório afeta a Gestão de Recursos Humanos no Brasil.</p> <p>H20: O sistema remuneratório afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas no Brasil.</p> <p>H21: O sistema remuneratório afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo CME.</p> <p>H22: O sistema remuneratório afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo LME.</p> <p><b>VARIÁVEIS*:</b> s4v2fm; s4v2fp; s4v2gc; s4v2gm; s4v2gp; s4v2hc</p>	<p>Hall; Soskice (2001, 2006), Whitley (1999), Schneider (2008, 2009, 2010) Pudelko (2006)</p>
<p>Verificar o efeito da parceria estratégica entre a GRH e o gestor de linha nos Resultados Organizacionais.</p>	<p>H23: Há relação entre a Gestão de Recursos Humanos e parceria estratégica no Brasil.</p> <p>H24: Há relação entre a Gestão de Recursos Humanos e parceria estratégica nas empresas com sede corporativa localizada no Brasil.</p> <p>H25: Há relação entre a Gestão de Recursos Humanos e parceria estratégica nas empresas com sede corporativa localizada em países com economia do tipo CME.</p> <p>H26: Há relação entre a Gestão de Recursos Humanos e parceria estratégica nas empresas com sede corporativa localizada em países com economia do tipo LME.</p> <p>H27: Há relação entre a parceria estratégica e a percepção de resultados no Brasil.</p> <p>H28: Há relação entre a parceria estratégica e a percepção de resultados nas empresas com sede corporativa localizada no Brasil.</p> <p>H28: Há relação entre a parceria estratégica e a percepção de resultados nas empresas com sede corporativa localizada em países com economia do tipo CME.</p> <p>H30: Há relação entre a parceria estratégica e a percepção de resultados nas empresas com sede corporativa localizada em países com economia do tipo LME.</p> <p><b>VARIÁVEIS*:</b> s1v11; s1v6c; S3v3; S3v8; s1v8b; s1v8c; s1v8d</p>	<p>Brewster (1994) Kuvaas; Dysvik (2010)</p>
<p>Analisar o impacto da GRH na percepção dos Resultados Organizacionais das empresas com sedes corporativas localizadas no Brasil, comparativamente às demais</p>	<p>H31: A Gestão de Recursos Humanos afeta a percepção dos Resultados Organizacionais no Brasil.</p> <p>H32: A Gestão de Recursos Humanos afeta a percepção dos Resultados Organizacionais das empresas com sede corporativa localizada no Brasil.</p> <p>H33: A Gestão de Recursos Humanos afeta a percepção dos Resultados Organizacionais das empresas com sede corporativa localizada em países de economia CME.</p>	<p>Guest (1997) Gerhart <i>et al.</i> (2001) Guest <i>et al.</i> (2003); Fey <i>et al.</i> (2009); Wall <i>et al.</i> (2004)</p>

	<p>H34: A Gestão de Recursos Humanos afeta a percepção dos Resultados Organizacionais das empresas com sede corporativa localizada em países de economia LME.</p> <p><b>VARIÁVEIS*:</b>  Res_Inov;      Res_Lucr;      Res_Prod;  Res_Qual</p>		
--	--	--	--

\* Essas variáveis são as que permaneceram após o tratamento de dados. O mapa de localização no questionário está o Apêndice 4.

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.5.3.1 Análise bivariada

A análise bivariada ou descritiva foi utilizada com a finalidade de responder ao seguinte objetivo específico do estudo: caracterizar as empresas, identificando as diferenças significativas entre as que possuem suas sedes corporativas localizadas no Ambiente Institucional Brasileiro das demais, com relação à natureza econômica do Ambiente Institucional, à GRH e aos Resultados Organizacionais. Para isso, aplicaram-se técnicas analíticas de estatísticas simples (MARTIN-ALCAZAR *et al.*, 2005).

Para Hair *et al.* (2005),

[...] as estatísticas descritivas baseadas em mensurações de amostras descrevem a população. Estatísticas tradicionais incluem classificações (melhor/pior), contagens de frequência simples (quantidade), classificações transversais (frequências contingentes), médias de grupo, médias por contingente (médias por grupos) ou correlações. (p. 87)

No caso, foram utilizadas frequências simples, com o objetivo de “obter uma contagem do número de respostas associada a diferentes valores de uma variável e expressar essas contagens em termos de percentagens” (MALHOTRA; PETERSON, 2006, p.431).

Em estudo realizado com doze países europeus, Brewster (1994) utilizou estatística descritiva para identificar os papéis de parceiro estratégico, consultor e administrador de serviços executados pela GRH. Também analisou o nível de delegação e centralização das atividades entre a GRH e os gestores de linha. Bakuwa (2013) desenvolveu investigações, nessa mesma linha, na África; Sumelius *et al.* (2009), na China; e Guzman *et al.* (2010), na Ásia.

Para a análise de alguns dados, utilizou-se a estatística qui-quadrado ( $\chi^2$ ) que, para Hair *et al.* (2005), indica a significância das diferenças entre a matriz observada e a matriz estimada. Analisaram-se as diferenças entre os valores das empresas com sede no Brasil das com sede no exterior. Para a execução do teste, respeitaram-se as seguintes premissas: (i) duas variáveis nominais e (ii) número de casos  $> 5$ . Consideraram-se as seguintes hipóteses:

Hipótese nula: as frequências observadas não são diferentes das frequências esperadas. Portanto, as variáveis são independentes. Não existe diferença significativa entre os resultados dos grupos comparados no estudo.

Hipótese alternativa: as frequências observadas são diferentes das frequências esperadas. Portanto, as variáveis não são independentes e a diferença é significativa entre os resultados obtidos.

O qui-quadrado ( $\chi^2$ ) mede o quanto a aproximação de duas medidas desvia-se do padrão esperado. A medida de similaridade é fornecida pelo oposto do valor do qui-quadrado, de tal forma que quanto maior for a medida de similaridade, mais próximas estarão as observações. É um teste de associação (existe associação se conhecimento do valor de uma variável ajuda a prever o valor de outra) ou independência (conhecer o valor de uma variável não informa sobre o valor da outra).

O número de graus de liberdade em um teste de qui-quadrado é dado pela fórmula  $DF = 1/2(p)(p+1) - t$ . Onde:  $p$  é o número de variáveis observáveis,  $1/2(p)(p+1)$  é o número de covariâncias, e  $t$  é o número de parâmetros a serem estimados. Um valor de qui-quadrado não significativo ( $p > 0,05$ ) com os graus de liberdade associados é tido como indicativo de um modelo satisfatório (HAIR *et al.*, 1998).

#### 4.5.3.2 Análise multivariada

As análises multivariadas foram executadas com o propósito de responder aos seguintes objetivos específicos:

- 1) Verificar o impacto do Ambiente Institucional na GRH das empresas com sedes corporativas localizadas no Brasil, comparativamente às demais;
- 2) Analisar o impacto da GRH nos Resultados Organizacionais das empresas com sedes corporativas localizadas no Brasil, comparativamente às demais.

Malhotra e Peterson (2006, p. 441) consideram que as análises multivariadas “diferem das técnicas bivariadas pelo fato de mudarem o foco do nível (média) e da distribuição (variância) dos fenômenos para o grau de relacionamento (correlações ou covariância) entre eles”. Portanto, destinam-se ao exame simultâneo de duas ou mais variáveis.

Utilizaram-se as técnicas multivariadas para avaliar o modelo conceitual proposto, uma vez que este trata de um conjunto de relações de dependência entre constructos que podem ser testados empiricamente por serem uma representação operacional da teoria (HAIR *et al.*, 2006). Optou-se por testar o modelo conceitual por meio da Modelagem de Equações Estruturais (SEM).

#### 4.5.3.3 Modelagem de Equações Estruturais

Um dos principais motivos do crescimento da adoção da PLS-SEM é sua adequação aos estágios iniciais do desenvolvimento de teorias, quando se precisa testar e validar modelos exploratórios, visto que a PLS tem como principal objetivo uma análise causal preditiva em situações de alta complexidade, mas com poucas informações teóricas disponíveis (URBACH; AHLEMANN, 2010). Dessa forma, esse foi um fator determinante na escolha da técnica, uma vez que se trata justamente de explorar o modelo teórico proposto com o uso da limitada base conceitual, aplicada à realidade brasileira.

Nessa linha, Ringle *et al.* (2012) criticam os motivos pelos quais muitos pesquisadores optam pelo uso do PLS-SEM. Para os autores, a escolha pela PLS-SEM deveria basear-se nos objetivos da pesquisa e não em justificativas como (i) o fato de as pesquisas terem uma amostra de pequena, (ii) os dados não serem normais e/ou (iii) o uso de variáveis latentes. Na visão de Gefen *et al.* (2011) e de Hair *et al.* (2012), esse são os reais motivos para a adoção da PLS-SEM, indo ao encontro dos motivos desta tese.

Nesta tese, optou-se por testar o modelo conceitual por meio da Modelagem de Equações Estruturais (SEM), pois permitirá testar a teoria inteira com uma técnica que considera toda a informação possível. Segundo Hair (2009), SEM é:

Uma família de modelos estatísticos que buscam explicar as relações entre múltiplas variáveis. [...] a examina a estrutura de inter-relações expressas em uma série de equações, semelhante a uma série de equações de regressão múltipla. Tais equações descrevem todas as relações entre construtos (as variáveis dependentes e independentes envolvidas na análise. [...] a fundamentação da SEM encontrada em dois métodos multivariados conhecidos: análise fatorial e análise de regressão múltipla. (p. 543)

A SEM, independente do tipo de método utilizado em sua testagem, possui três características (HAIR, 2009, p. 543):

- 1) Estimação de relações de dependência múltipla e inter-relacionadas;
- 2) Habilidade para representar conceitos não observados nessas relações e corrigir erro de mensuração no processo de estimação;
- 3) Definição de um modelo para explicar o conjunto inteiro de relações.

O método adotado nessa etapa da tese, portanto, é o PLS- SEM (*Partial Least Squares – Structural Equations Modeling*), o qual tem sido cada vez mais utilizado por pesquisadores nas áreas de Marketing, Sistemas de Informação, Comportamento Organizacional e outras disciplinas (URBACH; AHLEMANN, 2010; HAIR *et al.*, 2011), em especial, na adequação dos estágios iniciais do desenvolvimento das teorias. No *Partial Least Squares*, as cargas dos indicadores são, de certa forma, sua contribuição para os coeficientes dos caminhos (HAIR *et al.*, 2011), visto que os algoritmos do PLS objetivam minimizar a variância de todas as variáveis dependentes, com base nas



estimativas obtidas dos parâmetros (CHIN, 1998). Logo, não se atribuem pesos iguais para todos os indicadores da escala, mas se permite que cada indicador varie, de acordo com o peso de sua contribuição para a variável latente.

São vantagens do PLS: (i) poder ser aplicada a amostras pequenas, (ii) permitir estimar modelos com grande número de variáveis latentes e manifestas, (iii) possuir premissas menos restritivas com relação à distribuição das variáveis e dos termos de erro, ou resíduos, e que apresentem grau elevado de assimetria, (iv) fazer aproximações mais robustas quanto à normalidade dos dados, e (v), em amostras grandes, suas estimativas são assintoticamente corretas no que tange consistência (HENSELER *et al.*, 2009; URBACH; AHLEMANN, 2010). De forma geral, Hair *et al.* (2009) afirmam que PLS pode lidar com todos os tipos de dados, tanto numéricos como não numéricos, e com até um único indicador por construto.

Assim, o objetivo do SEM é “determinar o quão bem um modelo hipotetizado se ajusta aos dados observados” (HENLEY *et al.*, 2006, p.517), ou seja, em que medida a estrutura proposta é consistente com a matriz de covariância ou correlações dos dados amostrados. Considerando o tamanho da amostra coletada na pesquisa de campo, Hair (2009) argumenta que:

A medida que a SEM amadurece e pesquisas adicionais sobre questões relevantes a respeito de delineamento de pesquisa são realizadas, diretrizes prévias como – sempre maximize seu tamanho amostral – e – amostras de 300 são exigidas, estas não são mais apropriadas. Ainda é verdade que amostras maiores geralmente produzem soluções mais estáveis que são mais prováveis de serem replicadas, mas foi mostrado que decisões referentes a tamanho amostral devem ser tomadas com base em um conjunto de fatores. (p. 565)

Para esse estudo, seguiram-se as seguintes orientações de Hair (2009, p. 565):

- 1) se as comunalidades forem inferiores ou se o modelo incluir múltiplos construtos subidentificados (menos de 3 itens), então tamanhos amostrais mínimos de 300 ou mais são necessários para que sejam capazes de recuperar parâmetros da população. Nessa direção, Chin e Newsted (1999) sugerem que a análise do tamanho amostral deveria se basear na análise do poder estatístico;

- 2) o tamanho mínimo da amostra deve ser dez vezes o maior número de caminhos estruturais direcionados a um determinado constructo latente no modelo estrutural (HAIR *et al.*, 2011).

Pelo PLS-SEM, foi possível examinar dois modelos: o de mensuração e o estrutural. O primeiro especifica as variáveis observáveis que constituem cada construto e o segundo evidencia a relação entre os construtos. Além disso, questões conceituais sobre os modelos e os testes serão abordadas no momento de apresentação dos resultados, como forma de auxiliar no entendimento dos achados.

A seguir, são apresentados os parâmetros adotados como referência na avaliação dos modelos.

#### 4.5.3.3.1 Princípios básicos da avaliação do modelo de mensuração – *Outer Model*

A avaliação do *Outer Model* envolve o exame da confiabilidade de cada indicador e das medidas compostas de cada construto, para averiguar a consistência interna. Também se verifica a validade convergente e discriminante das medidas. O Quadro 12 apresenta os parâmetros de referência para a análise de cada um desses itens.

**Quadro 12: Parâmetro de referência da análise**

Análise da confiabilidade composta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A confiabilidade representa o quanto uma ou mais variáveis são consistentes no que se destinam a medir, ou seja, o constructo latente.</li> <li>• Entre 0.60 e 0.70 são satisfatórios para pesquisas do tipo <i>survey</i> (HAIR <i>et al.</i>, 2011).</li> </ul>
Análise dos <i>outer loadings</i> , ou cargas fatoriais padronizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devem ser maiores que 0.7 (HULLAND, 1999; HENSELER <i>et al.</i>, 2009). Cargas entre 0.40 e 0.70 só devem ser retiradas da escala se sua eliminação levar a um aumento da confiabilidade composta acima do valor-limite e se isso também não afetar a validade de conteúdo (HENSELER <i>et al.</i>, 2009; HAIR <i>et al.</i>, 2011).</li> </ul>
Análise da unidimensionalidade do construto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste no grau em que os indicadores representam uma única variável latente (GARVER; MENTZER, 1999).</li> <li>• É constatada a unidimensionalidade quando os resíduos padronizados são baixos (menores que 2,58) e há um nível de</li> </ul>

	significância de 5%.
Análise da validade convergente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examina-se a média da variância extraída (Average Variance Extracted, ou AVE).</li> <li>• Seu valor deve ser no mínimo 0.50, indicando que a variável latente explica mais da metade da variância do indicador (HAIR <i>et al.</i>, 2011).</li> </ul>
Análise da validade discriminante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analise das cargas cruzadas (<i>cross-loadings</i>) e a comparação da raiz quadrada da AVE com as correlações entre pares de constructos (HAIR <i>et al.</i>, 2011; 2012).</li> <li>• A correlação dos <i>scores</i> da variável latente com os itens de mensuração devem ter uma alta carga em seu fator correspondente e baixa nos outros; e a raiz quadrada da AVE de cada constructo deve ser maior que qualquer outra correlação entre pares de constructos latentes (GEFEN; STRAUB, 2005):</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.5.3.3.2 Princípios básicos da avaliação do modelo estrutural – *Inner Model*

O *Inner Model* é mensurado a partir da relação entre a variância explicada e a variância total de uma variável latente. Seu exame ocorre com a análise do coeficiente de determinação  $R^2$  (URBACH; AHLEMANN, 2010) e das hipóteses do estudo. Portanto, compreendem a análise do coeficiente de determinação, da significância dos caminhos estruturais, da relevância preditiva, da heterogeneidade não observada e, finalmente, da análise do modelo rival. O Quadro 13 apresenta os parâmetros de referência para a análise de cada um desses itens.

**Quadro 13: Parâmetros de referência da análise multivariada**

Análise do coeficiente de determinação ( $R^2$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa a porção da variância explicada de cada variável latente endógena (HAIR <i>et al.</i>, 2012).</li> <li>• Valores de <math>R^2</math> para as variáveis latentes do modelo estrutural próximos de 0.75 (substanciais), 0.50 (moderados) ou 0.25 (fracos) (HAIR <i>et al.</i>, 2011).</li> </ul>
Análise da significância dos caminhos estruturais ou <i>Path Coefficients</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A magnitude dos coeficientes indica a força da relação entre duas variáveis latentes e deve ser maior que 0.10 para causar algum impacto no modelo (URBACH; AHLEMANN, 2010).</li> <li>• Os <i>path coefficients</i> também devem ser significantes, no mínimo ao nível de <math>p &lt; 0.05</math> (URBACH; AHLEMANN, 2010), a fim de que suportem as hipóteses prévias sobre a relação causal proposta (HAIR <i>et al.</i>, 2011).</li> </ul>
Análise do tamanho do efeito ( $f^2$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significa analisar a força de uma variável latente exógena sobre uma endógena por meio das alterações no valor de <math>R^2</math>.</li> <li>• Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos,</li> </ul>

	médios e grandes, respectivamente.
Análise da relevância preditiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores positivos de <math>Q^2</math> de Stone-Geisser confirmam a relevância preditiva do modelo em respeito a um dado construto; quanto mais alto o valor, melhor é a relevância preditiva (URBACH; AHLEMANN, 2010).</li> <li>• Hair <i>et al.</i> (2011) recomendam usar o índice de redundância validada cruzada (<i>cross-validated redundancy</i>) do teste <math>Q^2</math>, porque ele usa as estimativas da PLS-SEM para ambos os modelos, estrutural e de mensuração, para prever os dados. Se o índice para um construto endógeno for maior que zero, existe relevância preditiva.</li> </ul>
Análise da heterogeneidade não observada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O método disponível pelo <i>software</i> SmartPLS para realizar a avaliação da heterogeneidade não observada é o FIMIX-PLS, ou Finite Mixture Partial Least Squares. Os parâmetros podem ser interpretados com base nos fundamentos teóricos do modelo de equações estruturais (URBACH; AHLEMANN, 2010).</li> </ul>
Análise do modelo rival	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para verificar a precisão e robustez do modelo conceitual, os modelos rivais devem ter seus parâmetros comparados com os do originalmente proposto.</li> <li>• Bons índices não significam necessariamente que um modelo alternativo seja mais adequado ou preciso. Neste caso, a teoria desempenha um papel crucial na avaliação da validade do modelo estrutural (HAIR <i>et al.</i>, 2006).</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora

## **5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE BIVARIADA**

A análise bivariada dos dados constitui um exame da distribuição dos dados, considerando, para isso, apenas uma variável ou característica por vez. O processamento e análise dos dados coletados realizaram-se via *software* estatístico SPSS versão 21.

Dessa forma, este capítulo visa esclarecer como ocorreu o tratamento do banco de dados para processamento das análises e apresentar os resultados descritivos de uma das etapas empíricas do estudo. Essa etapa buscou responder a dois dos objetivos específicos da tese:

H1: Há similaridade entre a Gestão de Recursos Humanos das empresas que operam no Brasil independentemente do Ambiente Institucional em que se localiza a sede corporativa das empresas.

H2: Há similaridade entre os Resultados Organizacionais das empresas que operam no Brasil independentemente do Ambiente Institucional em que se localiza a sede corporativa das empresas.

Optou-se por apresentar os achados de forma a promover maior visibilidade às diferenças do que às similaridades entre os dois grupos de empresas comparados. Em outras palavras, interessou-se em conhecer as divergências e inferir sobre os motivos que as justificam, segundo a localização de suas sedes corporativas e à luz da fundamentação teórica, como um estudo preliminar ao detalhamento que as análises multivariadas proporcionarão.

Para isso, foram aplicados testes estatísticos para verificar a significância apenas quando os achados, ao serem comparados segundo a localização das sedes, divergiam.

## 5.1 Análise Exploratória do Banco de Dados

A verificação no banco de dados teve como objetivo identificar problemas e/ou inconsistências nas respostas do questionário. Trata-se de um procedimento padrão para respaldar a consistência dos dados trabalhados no estudo e garantir a fidedignidade dos seus resultados. Assim, aplicaram-se procedimentos de exclusão de participantes da amostra, conforme recomendado por Hair *et al.* (2006). Eliminaram-se:

- 1) os questionários com mais de 15% de respostas em branco (*missings*), ou seja, por algum motivo o respondente interrompeu o preenchimento do instrumento;
- 2) os questionários com respostas repetidas;
- 3) os casos que não se adequaram ao perfil desejado para o estudo.

Após as exclusões, o banco consolidou-se com 326 casos.

## 5.2 Estrutura de apresentação dos resultados

Os resultados foram ordenados da seguinte maneira:

- 1) Ambiente Institucional: localização da sede do negócio, tipo de mercado de atuação das empresas, nível de atuação e influência da sindicalização;
- 2) Gestão do Negócio e de Recursos Humanos: nível de formalização da estratégia, número de empregados e tipos de acordo de trabalho, fluxo de comunicação, nível de integração estratégica e participação da GRH no conselho, tipo de concepção e nível de implementação das políticas e práticas de GRH, nível de informatização e delegação da GRH
- 3) Resultados Organizacionais: tipos de resultados e posição no mercado.

### 5.3 Apresentação e discussão dos resultados

Neste subcapítulo são discutidos os resultados sobre o Ambiente Institucional a Gestão do Negócio as Características da Gestão dos Recursos Humanos e os Resultados organizacionais oriundos das análises bivariadas, conforme estrutura apresentada acima.

#### 5.3.1 Ambiente Institucional

Esse item descreve os elementos que integram o Ambiente Institucional brasileiro, tentando identificar seu impacto nas diferentes empresas: as com sede corporativa localizada no Brasil comparativamente às com sede em outras regiões. A opção por tomar o local da sede corporativa como referência de análise baseou-se no fato de que é nesta – *head quarter* (HQ) – em que são decididos os objetivos organizativos gerais da empresa (FERNER; QUINTANILLA, 1998).

Observa-se, na Tabela 2, que a maioria das empresas possuem suas sedes no Brasil (76%) contra 24% que possuem suas sedes corporativas em outras regiões. A amostra compreende uma grande variedade de empresas que atuam no Brasil e que possuem sedes internacionais, destacando-se os Estados Unidos (6%), a França (3%) e a Alemanha (2%) (Apêndice 2). Essa informação valida a observação de Schneider (2008, 2009), quando aponta que empresas estrangeiras, especialmente dos Estados Unidos, investiram muito na América Latina ao longo do século 20. A participação das empresas multinacionais nas vendas das 500 maiores empresas da região variou de 30 a 40% durante os anos 1990 e 2000.

**Tabela 2: País em que a sede está localizada**

Local	Frequência	Porcentagem
Sede Brasil	247	76%
Sede não Brasil	79	24%
Total	326	100%

Fonte: Elaborado pela autora

As empresas com sede no Brasil concentram-se no mercado de serviço (63%) e na indústria (37%). Já as com sede no exterior priorizam a indústria (62%) e, na sequência, os serviços (38%) (Apêndice 2). Essa constatação aponta alguns elementos interessantes sobre o comportamento dos mercados no mundo e no Brasil. De forma geral, a partir de meados do século XX, notou-se o aumento do setor de serviços no Produto Interno Bruto (PIB) das economias em amplitude mundial, conjuntamente com a queda na participação da indústria. No Brasil, os serviços foram parte essencial na reestruturação produtiva pós-industrial (BASTOS *et al.*, 2008).

No que tange o setor de serviços, o Relatório da Pesquisa Anual de Serviços (IBGE, 2013) evidenciou que, dos diferentes segmentos de atividades, três dividiram 79,7% da receita operacional líquida gerada do setor: transportes, serviços auxiliares aos transportes e correio (28,5%, R\$ 357,4 bilhões); serviços profissionais, administrativos e complementares (26,9%, R\$ 338,0 bilhões); e serviços de informação e comunicação (24,3%, R\$ 305,0 bilhões). Entretanto, a Pesquisa Mensal de Serviço (IBGE, 2015) retratou que, no mês de agosto de 2015, o Brasil teve variação negativa de 3,5% no volume de serviços, na comparação com igual mês do ano anterior, e variações negativas de 4,2% em julho e de 2,2% em junho, mantendo a sequência de resultados negativos registrados em 2015. A taxa acumulada no ano ficou em -2,6% e em 12 meses, -1,1%.

Já com relação ao setor industrial brasileiro, na visão de autores como Nassif (2008), não há desindustrialização, mas uma conjunção de fatores que sugerem a sensação de desindustrialização, uma vez que:

a forte perda de participação da indústria no PIB brasileiro foi, pelo menos enquanto tendência de longo prazo, um fenômeno circunscrito basicamente à segunda metade dos anos oitenta; e se iniciou antes da implementação das reformas econômicas estruturais, notadamente da liberalização comercial. Essa queda de participação ocorreu no bojo de uma forte retração da produtividade do trabalho, de um cenário de estagnação econômica e de elevadas taxas de inflação. (p. 93)

Essa não é a opinião da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP). O Relatório Panorama da Indústria de Transformação Brasileira (2015) explicita que:



Entre 1947 e 2014, a participação da indústria de transformação no produto interno bruto (PIB) apresentou dois períodos distintos. Dos anos 1950 até 1985 transcorreu o primeiro período, caracterizado por um intenso processo de crescimento, diversificação e consolidação da estrutura industrial brasileira. Foi nesse período que a participação da indústria de transformação no PIB mais que duplicou, saltando dos 11,6% em 1952 para 21,6% em 1985. Já no segundo período, com início em 1986, observa-se uma expressiva perda de participação da indústria na produção agregada do país, o que configura um processo de desindustrialização. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e estimativas da FIESP, a participação da Indústria de Transformação no PIB declinou mais de 16 pontos percentuais ao longo do último período, atingindo, em 2014, a marca dos 10,9% (aproximadamente igual àquela observada em 1949). (p.6)

Dessa forma, é possível inferir que, para as empresas com sede no Brasil o Ambiente Institucional, especialmente os sistemas econômico e de governança, está mais favorável ao investimento em serviços do que para a indústria, mesmo diante do fato de que:

os números da indústria evidenciam resultados discretos após a crise financeira de 2007. [...] após extenso período de estagnação, recentemente a indústria brasileira passou a apresentar sinais de crescimento mais robustos, não apenas na produção em si, mas em rentabilidade e qualidade” (COELHO; OLIVEIRA Jr., 2012, p. 46).

No caso das empresas com sede corporativa localizada fora do Brasil, apesar de serem em menor número na amostra, reconhece-se que o Brasil do século XXI é considerado um dos mercados emergentes mais atrativos da atualidade, já que até meados de 2012 apresentava uma:

Economia relativamente bem-sucedida em suportar os efeitos da crise financeira internacional iniciada em 2007 nos Estados Unidos. [...] o Brasil, na contramão de muitos países, atingiu resultados positivos. [...] a partir dos resultados alcançados, lhe foi permitido se reposicionar política e economicamente no sistema internacional (COELHO; OLIVEIRA Jr., 2012, p.45).

Para Amatucci e Avrichir (2008) a predominância industrial pode ser explicada pela forte presença da indústria automotiva, já que as condições do Ambiente Institucional favorecem o desenvolvimento de produtos e o *offshoring* intrafirma de serviços de alta tecnologia, complementados por uma farta mão de obra mais especializada e barata.

Sob a perspectiva da variedade do capitalismo de Schneider (2007, 2008), há a convergência entre os resultados e as características do Brasil como uma economia de

mercado hierarquizada. Segundo o autor, as multinacionais são dominantes na indústria transformadora com foco na transferência hierárquica em tecnologia e capital dentro da mesma corporação. Após 1990, o investimento externo baseou-se consideravelmente via aquisição e fusão de empresas nacionais existentes, resultando em uma significativa concentração e estendendo o controle hierárquico sobre uma proporção maior da economia. Em outras palavras, o sistema de governança corporativa foi fortemente influenciado pelas multinacionais.

A Tabela 3 descreve a distribuição das empresas segundo o tipo de capitalismo vigente no local em que está localizada a sede corporativa, ou seja, agrega as nações do tipo CME (12%), as LME (8%), as do Brasil (76%) e as demais (4%). Nesse caso, as CME incluem as nações de economias “meridionais”, ou seja, segundo Hall e Soskice, (2001) e Hall e Gingerich (2001), possuem um *mix* de características das CME e LME, mas com predominância de presença estatal, típico das CME.

**Tabela 3: Tipos de capitalismos predominantes na amostra**

	Frequência	Porcentagem
Outros	13	4%
CME	39	12%
LME	27	8%
Brasil	247	76%
Total	326	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à abrangência de atuação das empresas, verificou-se que as empresas com sede corporativa no Brasil atuam predominantemente em nível nacional (49%); na sequência, atuam regionalmente (32%) e, por último, de forma mundial (19%). Já as empresas com sede no exterior, a atuação é focada em escala mundial (56%), seguida da nacional (36%), e apenas 8% optam por se desenvolverem regionalmente (Apêndice 2).

No que tange o nível de sindicalização dos empregados, observa-se que 80% das empresas com sede no Brasil possuem até 50% de seu quadro sindicalizado e 20% possuem mais de 50% do seu contingente sindicalizado. Das que possuem sede no exterior, 72% possuem menos de 50% dos empregados sindicalizados e 28%, acima de 50%, conforme Tabela 4. A diferença entre as empresas com sede no Brasil das com sede no exterior não se mostrou significativa (Apêndice 2).

**Tabela 4: Nível de sindicalização por país sede**

		de 0% a 25%	de 26% a 50%	de 51% a 100%
Sede Brasil	Count	103	20	30
	% within País sede	67%	13%	20%
Sede não Brasil	Count	27	11	15
	% within País sede	51%	21%	28%

Fonte: Elaborado pela autora

Os achados mostram que em 55% das empresas com sede no Brasil, há a influência do sindicato em alguma medida, mesmo que seja moderadamente. Nas que possuem sede no exterior, a influência mostrou-se menor: 48% dos respondentes a reconhecem e 52% relatam não existir nenhuma forma de influência (Tabela 5). A diferença entre as empresas com sede no Brasil das com sede no exterior também não se mostrou significativa estatisticamente (Apêndice 2).

**Tabela 5: Nível de influência dos sindicatos nas empresas**

		Não influencia	Influencia moderadamente	Influencia fortemente
Sede Brasil	Count	92	55	58
	% within País sede	45%	27%	28%
Sede não Brasil	Count	38	20	15
	% within País sede	52%	27%	21%

Fonte: Elaborado pela autora

Das empresas com sede no Brasil, 95% reconhecem o sindicato para o propósito da negociação coletiva, percentual praticamente igual ao observado nas organizações com sede no exterior (94%) (Apêndice 2).

É possível perceber, a partir dos resultados apresentados, que, independente das pressões institucionais dos países em que as sedes corporativas se localizam, o que predomina no Brasil são as diretrizes oriundas das instituições do contexto nacional, indo ao encontro do que Whitley (1999) afirma sobre o fato dos padrões dos sistemas de trabalho variarem segundo as economias de mercado de cada região.

Sobre as informações acerca do nível de sindicalização dos empregados, Schneider (2008) afirma que uma das características das economias de mercado hierárquica, típica do Brasil, é que a maioria dos trabalhadores são susceptíveis a ter algum tipo de representação. Os resultados evidenciam essa representação, mesmo que com uma densidade baixa, uma vez que as empresas possuem, em sua grande maioria (80% com sede no Brasil e 72% no exterior), menos de 50% de seu quadro sindicalizado (Tabela 4).

### 5.3.2 Gestão do Negócio e dos Recursos Humanos

Esse item tem como objetivo caracterizar a gestão das empresas participantes do estudo, respeitando-se, para isso, o aspecto comparativo entre os dois grupos – empresas com sede corporativa localizada no Brasil e com sede no exterior.

Os achados demonstram que 77% das empresas com sede no Brasil possuem a estratégia de negócio formalizada, menos do que as com sede no exterior (85%). No que tange a formalização das estratégias de GRH, verificou-se que 64% das empresas com sede no Brasil possuem suas estratégias formalizadas, um pouco menos do que as com sede no exterior (75%). A diferença entre essas empresas não se mostrou significativa, tanto para as estratégias de negócio quanto para as de recursos humanos (Apêndice 3).

Das empresas com sede no Brasil, 28% possuem entre 201 a 500 empregados, 19%, de 501 a 1.000 e 37%, mais de 1001 empregados. Os números das empresas com sede no exterior são semelhantes: 25% entre 201 a 500 empregados, 20% de 501 a 1.000 e 33% acima de 1.001 (Apêndice 3).

No que tange os tipos de acordos de trabalho, observam-se similaridades entre as empresas com sede no Brasil e as com sede no exterior. Essa resposta já era esperada, uma vez que os acordos são determinados pela legislação do país em que a empresa está instalada, percebendo-se à presença do Estado na regulação de direitos individuais do trabalho (SCHNEIDER, 2001). No caso, todas estão sob as determinantes legais do Ambiente Institucional brasileiro.

Os achados com relação a hora-extra evidenciam que 39% das empresas com sede no Brasil tem até 10% do seu quadro praticando hora-extra e 35% das com sede no exterior. Ambos os tipos de empresas (17%) possuem de 11% a 20% de seu quadro fazendo hora-extra e 44% das com sede no Brasil concentram mais de 21% dos empregados nesse tipo de jornada extra, bastante parecido com os 48% das empresas com sede no exterior.

Os achados da pesquisa reproduzem um dado conhecido nas instâncias discursivas, que envolve a temática sobre horas-extras. Por um lado, o relatório da Organização

Internacional do Trabalho (OIT) verificou que, entre 1992 e 2007, reduziu-se o percentual de trabalhadores (de 25,7% para 20,3%) com jornada de trabalho superior a 48 horas semanais. Porém, o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) cita que oito em cada dez trabalhadores (78%) fazem hora-extra no país, segundo pesquisa com 3.000 empregados (2006).

Segundo o Relatório técnico do DIEESE (2007), no caso do Brasil, há fatores que favorecem a prática de hora-extra, tais como a queda da remuneração ocorrida nos últimos anos, a oscilação da taxa de desemprego e a pressão de demissão por parte das empresas. Esses fatores seriam responsáveis pela aceitação por parte do trabalhador do prolongamento da sua jornada de trabalho (DIEESE, 2006).

Observa-se que 88% e 89% das empresas com sede no Brasil e no exterior, respectivamente, firmam contratos anuais com até 10% de sua mão de obra; 8% de ambas as empresas possuem mais de 11% de seu quadro contratado como temporário e 88% (sede no Brasil) e 90% (sede no exterior) tem até 10% de seus trabalhadores contratados por tempo determinado (Apêndice 3). Em linhas gerais, isso significa que, por exemplo, em uma empresa com 100 empregados, apenas 10 destes possuem contratos anuais de trabalho e essa é a predominância, tanto em empresas com sede localizada no Brasil, quanto para as no exterior. Para o DIEESE (2011) o total de vínculos no ano é um indicador da trajetória do mercado de trabalho, uma vez que apresenta o total de vínculos formais ativos e desligamentos de um país. Dessa forma, não é surpresa que, no Brasil, uma economia de mercado hierarquizada, a média de permanência com vínculo formal é de cinco anos. Na Alemanha, economia de mercado coordenada, a média é de 11 anos e, nos EUA, economia de mercado liberal, apresenta média de quatro anos. Esses achados vão ao encontro dos conceitos de Schneider (2001), em que os vínculos entre empregado e empregador são atomizados e a rotatividade no emprego é alta nas economias de mercado hierarquizadas (HME), já que nos EUA possui um média baixa ao comparada a da Alemanha.

Com relação ao fluxo de comunicação entre os diversos níveis hierárquicos, constatou-se que nas empresas com sede no Brasil, o maior fluxo de comunicação ocorre por meio do

Superior Imediato (74%), seguido pelo Diretor (63%) e com pouco fluxo via sindicato (4%). Nas empresas com sede no exterior, percebe-se uma proximidade grande com relação ao fluxo de comunicação via Diretor e Superior Imediato (71% e 76% respectivamente), com igual nível de sindicato (4%) (Apêndice 3).

Essa descoberta vai ao encontro da pouca representatividade dos empregados via sindicato, sendo este um elemento do Ambiente Institucional; percebe-se que sua ação parece ter a mesma amplitude, independentemente da localização da sede corporativa. Tal elemento corrobora com a afirmação de Frangi (2012):

Essa dimensão nas HMEs é marcada por um alto *turnover*, um relevante nível de informalidade e uma relação direta e personalizada entre empregador e trabalhadores, pelo escasso poder de representação das organizações coletivas. (p. 89)

Outro aspecto retratado pela análise do fluxo de comunicação entre os diversos níveis hierárquicos vem ao encontro da característica das relações hierárquicas em países HME. Além do fato da baixa influência dos sindicatos sobre a hierarquia dentro das empresas, em geral os funcionários possuem como via de comunicação seus superiores, o que, por natureza da própria condição, pode restringir o acesso aos canais de realização de queixas, limitando a sua representação e voz (SCHNEIDER, 2009).

Tendo em vista que a comunicação pode ocorrer presencialmente ou virtualmente, verificou-se que as empresas com sede no Brasil optam pelo uso intenso da comunicação eletrônica com seus empregados (68%), mas ainda menos do que as com sede no exterior (82%). Estas parecem apreciar mais a comunicação via encontro (29%) do que as com sede no Brasil (18%) (Apêndice 3).

Tão relevante quanto verificar o fluxo e meio de comunicação é analisar seu conteúdo e de que forma ocorre o seu direcionamento, segundo o público envolvido. A importância do conteúdo transmitido e de seu destinatário envolvem o quanto é possibilitado ao trabalhador ter acesso às estratégias da empresa e, portanto, ter compreensão das formas que possui para contribuir para a sua realização. O compartilhamento de informações desse tipo sugere que a visão de profissional, por parte da direção da empresa, é que

todos, independente do nível hierárquico, possuem competências suficientes para conduzir suas atividades em prol dos objetivos estratégicos.

Dessa forma, percebeu-se que as informações sobre a estratégia de negócio nas empresas com sede no Brasil são destinadas mais aos gestores (94%) do que aos profissionais de nível operacional (30%). Da mesma forma acontece com as empresas com sede no exterior, sendo 98% orientadas para os gestores e 49%, para os operacionais. Os profissionais de nível intermediário, situados entre os gestores e os operacionais, aparecem também como receptores desse tipo de informação (51% e 68% sede no Brasil e exterior, respectivamente), conforme Tabela 6.

**Tabela 6: Tipo de informação segundo o público**

		Estratégia de Negócio					
		Gestores		Não Gestores		Operacional	
		Não usado	Sim	Não usado	Sim	Não usado	Sim
Sede Brasil	Count	14	233	122	125	173	74
	% within País sede	6%	94%	49%	51%	70%	30%
Sede não Brasil	Count	2	77	25	54	40	39
	% within País sede	3%	98%	32%	68%	51%	49%
		Desempenho Financeiro					
		Gestores		Não Gestores		Operacional	
		Não usado	Sim	Não usado	Sim	Não usado	Sim
Sede Brasil	Count	26	221	147	100	176	71
	% within País sede	11%	90%	60%	41%	71%	29%
Sede não Brasil	Count	4	75	34	45	43	36
	% within País sede	5%	95%	43%	57%	54%	46%



		Organização do Trabalho					
		Gestores		Não Gestores		Operacional	
		Não usado	Sim	Não usado	Sim	Não usado	Sim
Sede Brasil	Count	29	218	60	187	76	171
	% within País sede	12%	88%	24%	76%	31%	69%
Sede não Brasil	Count	9	70	16	63	22	57
	% within País sede	11%	89%	20%	80%	28%	72%

Fonte: Elaborado pela autora

A estatística  $\chi^2$  para os de nível intermediário (não gestores) e operacionais, referente às informações de estratégia de negócio, demonstra que, para  $\alpha=0,05$ ,  $\chi^2>3,84$  (1gl), portanto, encontrando evidências para se rejeitar a hipótese de igualdade. O mesmo não acontece com os profissionais que não são nem gestores nem operacionais, neste caso, o  $\chi^2$  para  $\alpha=0,05$  tem  $7,61>3,84$  (1gl) ; dos profissionais operacionais para  $\alpha=0,05$  tem-se  $9,95>3,84$  (1gl), portanto há diferença significativa nesses públicos entre os dois grupos comparados.

Os resultados também mostram que as informações sobre desempenho financeiro são mais direcionadas aos gestores (90% com sede Brasil e 95% com sede exterior). As empresas com sede no exterior parecem dedicar mais informações desse tipo ao público operacional (46%) do que as com sede nacional (29%), mais ainda do que estas destinam ao público intermediário (41%).

Novamente, a estatística  $\chi^2$  para os de nível intermediário e operacionais demonstra diferença significativa entre as empresas com sede no Brasil das com sede no exterior, Considerando esses públicos, para  $\alpha=0,05$ ,  $\chi^2>3,84$  (1gl), rejeita-se a hipótese de igualdade. O  $\chi^2$  dos profissionais intermediários para  $\alpha=0,05$  foi  $6,58>3,84$  (1gl) e o  $\chi^2$  dos profissionais operacionais para  $\alpha=0,05$  de  $7,68>3,84$  (1gl). Já no caso dos gestores,

não foi evidenciada uma diferença significativa para  $\alpha=0,05$ ,  $\chi^2 < 3,84$  (1gl), aceitando a hipótese de igualdade entre as frequências apresentadas nos dois grupos comparados.

Com relação as informações sobre a organização do trabalho, os números estão alinhados; os gestores recebem grande atenção com relação a esse tipo de informação, tanto nas empresas com sede no Brasil (88%) quanto nas com sede no exterior (89%). Os profissionais de nível intermediário, dentre os três tipos de informação, recebem um maior volume sobre a organização de trabalho, pois nas empresas com sede nacional representam 76% e nas com sede fora do Brasil, 80%. O público operacional constitui 69% de receptores nas empresas com sede no Brasil e 72%, nas com sede no exterior. Nesse tipo de informação, para todos os públicos, não se evidenciou diferença significativa.

De forma geral, com relação ao compartilhamento de informações entre os diversos níveis hierárquicos, percebeu-se que as empresas com sede localizada fora do Brasil compartilham mais informações sobre desempenho financeiro com os profissionais de nível intermediário e operacionais do que as empresas com sede no Brasil. Presume-se, com base nos resultados obtidos, que a comunicação nessas empresas está atuando mais fortemente como veículo de comunicação da estratégia para os níveis intermediários e operacionais.

### **5.3.3 Características da Gestão dos Recursos Humanos**

A análise dos dados referentes à representação da GRH no Conselho, conforme Tabela 7, demonstra que 66% das empresas com sede no Brasil possuem representatividade, contra 82% das com sede no exterior. A estatística  $\chi^2$  demonstra diferença significante entre as empresas com sede no Brasil das com sede no exterior para  $\alpha=0,05$ ,  $\chi^2=7,018 > 3,84$  (1gl), portanto rejeita-se a hipótese de igualdade.

Considerando os achados citados, pode-se inferir que as empresas com sede corporativa localizada fora do Brasil possuem GRH mais estratégica do que as com sede local,

segundo a argumentação de Brewster (1994) sobre a representação da GRH no alto nível de tomada de decisão da organização, no caso, o Conselho.

Apesar dessa diferença, os resultados corroboram com os de pesquisas anteriores, tais como as realizadas por Lacombe e Tonelli (2000) sobre as funções da área de recursos humanos; os autores observaram que 53% da amostra possuíam características de GRH estratégico e 19%, de GRH competitivo. Da mesma forma ocorre com o estudo de Cesar *et al.* (2007), que concluíram defendendo a evolução da GRH via alinhamento à estratégia do negócio e integração com as capacidades de outras áreas.

**Tabela 7: Nível de participação do representante de RH no Conselho ou time equivalente**

		Não	Sim
Sede Brasil	Count	74	142
	% within País sede	34%	66%
Sede não Brasil	Count	13	60
	% within País sede	18%	82%

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação ao local de recrutamento do responsável da GRH, verificou-se que as empresas com sede no Brasil recrutam, predominantemente, ou de dentro do departamento de RH (28%) ou entre especialistas de outra organização que faziam parte da GRH (28%). Nas empresas com sede no exterior, a predominância é da última opção (41%); na sequência, recrutando de dentro do próprio departamento de GRH (17%). Verificou-se que não há diferença significativa entre os valores apresentados entre as empresas com sede no Brasil das com sede no exterior (Apêndice 3).

A Tabela 8 demonstra os achados referentes aos principais responsáveis nas tomadas de decisões sobre as políticas de GRH. Percebeu-se que nas empresas com sede no Brasil, a predominância é de decisões unilaterais (53%), ou por parte do RH ou do gestor de linha; com relação a remuneração, isso também acontece nas empresas com sede no exterior

(56%); e relações de trabalho, com 58% nas empresas com sede no Brasil e 66% no exterior.

Já com relação as políticas de seleção; há uma inversão, ou seja, as decisões são compartilhadas tanto nas empresas com sede no Brasil (63%) quanto nas com sede no exterior (67%). Da mesma forma com as de treinamento, que também são compartilhadas, sendo 61% com sede no Brasil e 60% com sede no exterior; e as de expansão da força de trabalho, com 68% e 73%, respectivamente.

**Tabela 8: Principal responsável pelas decisões políticas**

		Remuneração	
		Decisão Unilateral	Parceria RH e Gestor Linha
Sede Brasil	Count	126	113
	% within País sede	53%	47%
Sede não Brasil	Count	43	34
	% within País sede	56%	44%
		Seleção	
		Decisão Unilateral	Parceria RH e Gestor Linha
Sede Brasil	Count	90	153
	% within País sede	37%	63%
Sede não Brasil	Count	26	53
	% within País sede	33%	67%
		Treinamento	
		Decisão Unilateral	Parceria RH e Gestor Linha
Sede Brasil	Count	93	145

	% within País sede	39%	61%
Sede não Brasil	Count	31	47
	% within País sede	40%	60%
Relações Trabalho			
		Decisão Unilateral	Parceria RH e Gestor Linha
Sede Brasil	Count	135	99
	% within País sede	58%	42%
Sede não Brasil	Count	51	26
	% within País sede	66%	34%
Expansão Força Trabalho			
		Decisão Unilateral	Parceria Gestor Linha
Sede Brasil	Count	74	159
	% within País sede	32%	68%
Sede não Brasil	Count	21	56
	% within País sede	27%	73%

Fonte: Elaborado pela autora

Com os dados coletados, foi possível verificar o nível de parceria estratégica entre a GRH e os gestores de linha, conforme Tabela 9. Evidenciou-se que nas empresas com sede no Brasil, a maioria está com um nível médio de parceria (64%), seguidas das de nível alto (29%). As com sede no exterior apresentam um volume maior, tanto das com nível alto (43%) quanto das com nível médio (54%).

A diferença significativa encontrada na participação do representante da GRH no conselho ou time equivalente (Tabela 7) demonstra que as empresas com sede corporativa localizadas no exterior estão à frente das com sede no Brasil. Essa

representatividade fortalece a parceria estratégica entre a GRH e os gestores de linha, até porque esta deve realizar a estratégia corporativa a partir do envolvimento de ambas as partes nas decisões corporativas (Brewster, 1994). Entretanto, o que se percebe é que há a predominância de decisões unilaterais com relação à remuneração e às relações de trabalho (Tabela 8), fragilizando o desenvolvimento da parceria estratégica. A questão da corresponsabilidade e o estabelecimento de parceria entre GRH e gestor de linha vem sendo discutida e reconhecida como um caminho para que a GRH encontre o seu espaço de real contribuição nos Resultados Organizacionais desde 1988.

**Tabela 9: Nível de Parceria Estratégica da GRH segundo o País sede**

		Baixo	Médio	Alto
Sede	Count	18	157	72
Brasil	% within			
	País sede	7%	64%	29%
Sede não	Count	2	43	34
Brasil	% within			
	País sede	3%	54%	43%

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao nível de informatização e descentralização dos processos de GRH, demonstrou-se que as empresas com sede no Brasil possuem um sistema eletrônico que disponibiliza mais informações aos empregados (79%) do que aos gestores (31%). Da mesma forma, parecem proceder as empresas com sede no exterior: 70% delas possuem informatização da GRH para os empregados e 37%, para os gestores. A estatística  $\chi^2$  não demonstra diferença significativa entre as empresas com sede no Brasil das com sede no exterior (Apêndice 3).

Quanto ao nível de informatização e descentralização dos processos de GRH, verificou-se que os gestores são menos beneficiados do que os demais empregados para os dois tipos de empresas discutidos nessa tese. Esse achado está em linha com o que defendem autores, como Ulrich (1997) e Bell *et al.* (2006). Para eles, além da redução dos custos, a utilização de sistemas eletrônicos na GRH pode resultar em melhorias na eficiência e eficácia da função de RH. Por exemplo, um estudo do “*Institute of Management &*

*Administration*” (IOMA) constatou que 70% das empresas relataram que a tecnologia permitiu melhorar a qualidade e a pontualidade dos serviços de RH para empregados, e 67% relataram que e-RH levou a melhorias em geral eficiência organizacional (IOMA, 2002). Na prática, isso facilita a construção da parceria estratégica entre GRH e gestor de linha (Tabela 9).

Observou-se que, nas empresas com sede no Brasil, a avaliação de desempenho parece ser implementada de forma bastante equilibrada entre os diferentes públicos envolvidos, ou seja, para os públicos de gestores (77%), não gestores (73%) e operacionais (76%). O mesmo se repete nas empresas com sede no exterior, com 87% para gestores, 86% para não gestores e 79% para os operacionais (Tabela 10).

Dos três públicos, apenas o de nível intermediário, ou seja, os que não são gestores e também não são operacionais, demonstrou evidência de diferença significativa de frequência entre as empresas com sede nacional das com sede fora do Brasil. A estatística  $\chi^2$  para  $\alpha=0,05$ ,  $\chi^2=5,433>3,84$  (1gl) rejeita a hipótese de igualdade.

**Tabela 10: Sistema de avaliação formal para diferentes públicos**

		Gestores		Não Gestores		Operacionais	
		Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Sede Brasil	Count	56	191	66	181	60	187
	% within País sede	23%	77%	27%	73%	24%	76%
Sede não Brasil	Count	10	69	11	68	17	62
	% within País sede	13%	87%	14%	86%	22%	79%

Fonte: Elaborado pela autora

O gerenciamento de carreira via plano de sucessão parece ser pouco adotado pelas empresas tanto com sede nacional quanto internacional. Conforme Tabela 11, apenas 11% das empresas com sede no Brasil adotam intensamente essa prática, e 23% das com

sede no exterior. Ambas as empresas adotam ocasionalmente com mais frequência, 14% para as com sede no Brasil e 27% no exterior.

A estatística  $\chi^2$  demonstra diferença significativa entre as empresas com sede no Brasil das com sede no exterior, para  $\alpha=0,05$ ,  $\chi^2=19,017>9,487$  (4gl), portanto rejeita-se a hipótese de igualdade. Assim, as empresas com sede fora do Brasil investem mais na preparação de sucessores do que as com sede corporativa localizada nacionalmente.

**Tabela 11: Gerenciamento de carreira via plano de sucessão**

		De modo algum	Ocasionalmente	Em grande extensão
Sede Brasil	Count	186	34	27
	% within País sede	75%	14%	11%
Sede não Brasil	Count	40	21	18
	% within País sede	51%	27%	23%

Fonte: Elaborado pela autora

No que tange as práticas de GRH, percebeu-se que a avaliação de desempenho dos empregados parece estar incorporada à rotina organizacional, sendo praticada, em geral, por todos os níveis, independentemente da localização da sede. Diferentemente da prática de identificação de sucessores, neste caso há uma diferença significativa, ocasionada pela localização da sede. As companhias com sede no exterior praticam mais a sucessão do que as com sede no Brasil. É possível que seja um reflexo do alto *turnover* presente no contexto brasileiro e do baixo tempo de permanência dos empregados nas empresas, como comentado.

Em pesquisa realizada pela Korn/Ferry Institute, em 2009, com 1.911 executivos de mais de 90 países, em relação à preparação das companhias para sucessão de seus diretores e presidentes, observou-se que, para 64% dos executivos brasileiros, as companhias em que



atuam não possuem um plano de sucessão bem estruturado e definido a seus principais líderes. No caso de uma eventual saída do atual CEO, 72% avaliam como prejudicial para os negócios, outros 18% acreditam que a mudança não seria de todo mal e apenas 10% creem em benefícios à companhia. Em relação à própria posição na empresa, 65% dos respondentes afirmam saber quem assumiria seu posto no caso de sua saída. Apesar de não se tratar de uma pesquisa de escopo científico, os dados estão indo ao encontro dos resultados obtidos nesta Tese.

Com relação ao sistema de remuneração e recompensa, a Tabela 12 expressa os resultados sobre o que as empresas vem praticando. As com sede no Brasil praticam a participação nos lucros para os gestores (63%), não gestores (60%) e operacionais (59%). As empresas com sede no exterior parecem adotar mais essa prática do que as com sede nacional, já que 73% aplicam para gestores, 86% para não gestores e 84% para operacionais.

A análise da estatística  $\chi^2$  para  $\alpha=0,05$  evidenciou diferença significativa entre as empresas com sede nacional das com sede no exterior para os públicos de não gestores, em que  $\chi^2=18,318>3,84$  (1gl), e operacionais, em que  $\chi^2=16,176>3,84$  (1gl), rejeitando a hipótese de igualdade ao nível de significância de 5%. Portanto, conclui-se que as empresas com sede corporativa fora do Brasil são mais atrativas em termos de distribuição de lucros para os profissionais de nível intermediário e operacional do que as empresas com sede nacional.

**Tabela 12: Sistema de remuneração e recompensa (Participação nos lucros, Ações [*Stock options*], Benefícios flexíveis)**

	Gestores				Não Gestores				Operacionais			
	Distribuição de ações											
	Sede Brasil		Sede não Brasil		Sede Brasil		Sede não Brasil		Sede Brasil		Sede não Brasil	
Não	224	91%	63	80%	239	97%	76	96%	242	98%	77	98%
Sim	23	9%	16	20%	8	3%	3	4%	5	2%	2	3%
Participação nos lucros												

	Sede Brasil		Sede não Brasil		Sede Brasil		Sede não Brasil		Sede Brasil		Sede não Brasil	
Não	92	37%	21	27%	99	40%	11	14%	102	41%	13	17%
Sim	155	63%	58	73%	148	60%	68	86%	145	59%	66	84%
<i>Ações (Stock options)</i>												
	Sede Brasil		Sede não Brasil		Sede Brasil		Sede não Brasil		Sede Brasil		Sede não Brasil	
Não	223	90%	59	75%	244	99%	76	96%	246	100%	77	98%
Sim	24	10%	20	25%	3	1%	3	4%	1	0%	2	3%
<i>Benefícios flexíveis</i>												
	Sede Brasil		Sede não Brasil		Sede Brasil		Sede não Brasil		Sede Brasil		Sede não Brasil	
Não	183	74%	67	85%	199	81%	75	95%	209	85%	77	98%
Sim	64	26%	12	15%	48	19%	4	5%	38	15%	2	3%

Fonte: Elaborado pela autora

Percebeu-se que há pouca prática de distribuição de opções de ações (*stock options*) por parte dos dois tipos de empresas. Nas com sede no Brasil, essa prática é orientada aos gestores (10%) e os não gestores detêm apenas 1% das empresas. As com sede no exterior também direcionam essa prática aos gestores (25%), 4% aos não gestores e 3% aos operacionais.

Nesse caso, a única diferença significativa entre os dois grupos de empresas pesquisados trata dos gestores, ou seja, estatística  $\chi^2$  para  $\alpha=0,05$ , em que  $\chi^2=12,476 > 3,84$  (1gl); logo, rejeita-se a hipótese de igualdade. Para as frequências dos demais públicos  $\chi^2 < 3,84$  (1gl), demonstrando que não existiu diferença significativa. Infere-se que as empresas com sede no Brasil são menos atrativas aos gestores sensíveis ao benefício de distribuição de ações do que as com sede corporativa localizada em outras regiões.

Já no que se refere a prática dos benefícios flexíveis, as empresas com sede no Brasil parecem adotá-la com mais frequência para os gestores (26%), com 19% para os não gestores e 15% para operacionais. Das com sede fora do Brasil, 15% direcionam essa prática aos gestores, 5% aos não gestores e 3% aos operacionais.

A estatística  $\chi^2$  dos gestores demonstra uma diferença significativa, porém pequena, pois para  $\alpha=0,05$ , em que  $\chi^2=3,84=3,84$  (1gl). No caso dos profissionais não gestores, obteve-se  $\chi^2=9,219>3,84$  (1gl) e para os operacionais  $\chi^2=9,186>3,84$  (1gl). Logo, para os três públicos, rejeita-se a hipótese de igualdade e se afirma que as diferenças de frequência entre as práticas de benefícios flexíveis entre as empresas com sede nacional das com sede no exterior é significativa.

Como percebido nos demais resultados referentes aos benefícios, as empresas com sede corporativa fora do Brasil parecem ser mais atrativas aos profissionais não gestores do que as com sede nacional. Esse achado pode explicar parte dos índices elevados de *turnover* e baixo período de fixação nas empresas: os profissionais, ao considerarem os benefícios durante o processo de decisão de troca de empregos, acabam por preferir as empresas com sede nacional. Estas, por sua vez, como forma de tentar melhorar a sua atratividade, tendem a investir em benefícios flexíveis, ou seja, aqueles que se adaptam melhor as necessidades de seu público e que, de certa forma, pode inclusive, reduzir os seus custos com esse tipo de demanda.

Com relação ao sistema de compensação, a remuneração efetivamente praticada pelas empresas é a participação nos lucros (Tabela 12). Essa ampla adoção, independente do público envolvido, provavelmente é efeito dos determinantes institucionais do contexto brasileiro. Essa prática, em geral, é intermediada pelo sindicato e foi regularizada 1994 via artigo da Constituição Federal (Alvares, 1999).

Apesar da existência de regulação de determinados tipo de remuneração e benefícios pelo Ambiente Institucional, percebeu-se que a diferença do uso dessas práticas pode ser articulada pelas organizações como uma alternativa para reter e atrair determinados grupos de profissionais.

### 5.3.4 Resultados Organizacionais

Esse item tem por objetivo lançar luz aos Resultados Organizacionais que ultrapassam os aspectos unicamente financeiros, conforme descrito no subcapítulo 2.2.2 do referencial teórico. Também cabe a compreensão sobre o posicionamento das empresas em seus respectivos mercados. Vale ressaltar que esse dado foi obtido a partir da percepção dos representantes das empresas participantes do estudo.

A Tabela 13 agrega as respostas com relação a todos os fatores investigados. No tocante à qualidade, observa-se que 77% das empresas com sede corporativa no Brasil e no exterior consideram-se acima da média de seus concorrentes: classificam-se com desempenho mediano 21% das empresas com sede no Brasil e 19% das empresas com sede no exterior.

Os números tomam outra distribuição ao se observarem os resultados referentes à produtividade. Ambos os tipos de empresas possuem produtividade acima da média de mercado, sendo 57% das com sede nacional e 53% com sede internacional. Os números referentes a um posicionamento no mediano no mercado aumentam, ao serem comparados com os resultados de qualidade: nas empresas com sede no Brasil sobem para 35% e fora 35%.

Ao se tratar de lucratividade, 45% das empresas com sede no Brasil estão acima da média de mercado, 40% em um posicionamento mediano e 15% abaixo do mercado. Já as com sede no exterior, consideram que 39% estão acima da média de mercado, 43% com desempenho mediano e 18% abaixo da média.

Nos resultados referentes à inovação, evidencia-se que pelo menos 50% de ambos os tipos de empresas estão acima da média, 35% das com sede nacional em uma posição mediana e 28% das com sede fora do Brasil também. Ambas apresentaram resultados semelhantes com os posicionamentos abaixo da média de mercado, 14% das empresas com sede no Brasil e 13% com sede no exterior.

Referente ao desempenho das ações, parece se constatar um aumento das empresas com desempenho abaixo da média de mercado, ou seja, 22% das empresas com sede no Brasil e 27% com sede no exterior. Com relação ao desempenho acima da média, verificou-se 36% para os dois tipos de empresas.

Em nenhum dos resultados foram identificadas diferenças significantes entre as empresas com sede corporativa localizada no Brasil das demais empresas.

**Tabela 13: Resultados Organizacionais:**

		Qualidade		
		Abaixo da Média	Mediano	Acima da Média
Sede Brasil	Count	6	50	183
	% within País sede	3%	21%	77%
Sede não Brasil	Count	3	14	58
	% within País sede	4%	19%	77%
		Produtividade		
		Abaixo da Média	Mediano	Acima da Média
Sede Brasil	Count	20	82	134
	% within País sede	9%	35%	57%
Sede não Brasil	Count	9	26	40
	% within País sede	12%	35%	53%
		Lucratividade		
		Abaixo da Média	Mediano	Acima da Média
Sede Brasil	Count	36	94	106
	% within País sede	15%	40%	45%
Sede não Brasil	Count	14	33	30

		% within País sede	18%	43%	39%
<b>Inovação</b>					
			Abaixo da Média	Mediano	Acima da Média
Sede Brasil	Count		33	83	121
	% within País sede		14%	35%	51%
Sede não Brasil	Count		9	20	42
	% within País sede		13%	28%	59%
<b>Desempenho Ações</b>					
			Abaixo da Média	Mediano	Acima da Média
Sede Brasil	Count		17	32	28
	% within País sede		22%	42%	36%
Sede não Brasil	Count		9	12	12
	% within País sede		27%	36%	36%

Fonte: Elaborado pela autora

No que se refere ao comportamento do mercado (Tabela 14) que as empresas participantes deste estudo fazem parte, evidenciou-se que há a percepção, nas empresas com sede no Brasil, de um processo de expansão (72%). Já as com sede no exterior, a percepção é de expansão para 67% delas. Entretanto, 16% das com sede localizadas no âmbito nacional percebem o mercado como recessivo, contra 25% das com sede fora do Brasil. A estatística  $\chi^2$  demonstra diferença significativa entre as empresas com sede no Brasil e as com sede no exterior, para  $\alpha=0,05$ ,  $\chi^2=6,08 > 5,99$  (2gl), portanto rejeita-se a hipótese de igualdade.

**Tabela 14: Comportamento do Mercado**

		Declinando	Sem mudanças	Em crescimento	Crescendo em grande extensão
Sede Brasil	Count	30	21	85	48
	% within País sede	16%	11%	46%	26%
Sede não Brasil	Count	15	5	30	11
	% within País sede	25%	8%	49%	18%

Fonte: Elaborado pela autora

#### 5.4 Resultados Consolidados

Assim, como discutido no subcapítulo 2.1.4, esperava-se um movimento de convergência das práticas de GRH entre os diferentes grupos comparados, uma vez que a teoria neoinstitucional conduz ao entendimento da homogeneização da gestão, em decorrência das pressões do contexto nacional. Algumas similaridades foram encontradas, o que ilustra a influência de determinados elementos institucionais, tais como a legislação trabalhista que regula os acordos de trabalho e o cumprimento de horas extras. Entretanto, evidenciaram-se diferenças significativas entre a GRH das empresas com sede localizada no Brasil e as com sedes corporativas em outros ambientes institucionais (GOODERHAM *et al.*, 1999; FARNDALE *et al.*, 2008).

Para Whitley (1999), há práticas de GRH que representam temas identificados na literatura de economias de mercado, tais como níveis de negociação salarial, esquemas de remuneração variável, níveis de filiação sindical, partilha de informações corporativas, contratos não permanentes, compromisso com a formação. Dentre essas, identificam-se, pelo menos, três que aparecem no Quadro 14, o qual descreve os resultados obtidos por

meio da comparação entre os dois grupos que demonstraram a influência de diferentes contextos institucionais na gestão do negócio e, conseqüentemente, na GRH:

**Quadro 14: Diferenças significantes entre empresas com sede localizada no Brasil e no exterior**

Ambiente Institucional	
Informações sobre estratégia de negócio para profissionais de nível intermediário e operacionais.	Empresas com <b>sede localizada fora do Brasil</b> compartilham mais informações sobre estratégia com os profissionais de nível intermediário e operacionais do que as com sede no Brasil.
Gestão do Negócio	
Informações sobre desempenho financeiro para profissionais de nível intermediário e operacionais	Empresas com <b>sede localizada fora do Brasil</b> compartilham mais informações sobre desempenho financeiro com os profissionais de nível intermediário e operacionais do que as empresas com sede no Brasil.
Gestão de Recursos Humanos	
Representação da GRH no conselho	Empresas com <b>sede localizada fora do Brasil</b> possuem mais representatividade do que as com sede no Brasil.
Parceria estratégica	Empresas com <b>sede localizada fora do Brasil</b> possuem um alto nível de parceria estratégica entre a GRH e os gestores de linha.
Avaliação formal	Os profissionais de nível intermediário são mais avaliados formalmente em empresas <b>com sede localizada fora do Brasil</b> .
Plano de sucessão	Empresas com <b>sede localizada fora do Brasil</b> desenvolvem mais planos de sucessão do que as com sede no Brasil.
Participação nos lucros	Empresas com <b>sede localizada fora do Brasil</b> parecem adotar mais essa prática do que as com sede nacional para os públicos de nível intermediário e operacional.



Distribuição de ações ( <i>stock options</i> )	Empresas com <b>sede localizada fora do Brasil</b> parecem adotar mais essa prática do que as com sede nacional para os gestores.
Benefícios flexíveis	Empresas com <b>sede no Brasil</b> utilizam mais benefícios flexíveis a gestores, profissionais de nível intermediário e operacionais do que as com sede no exterior.
Resultados Organizacionais	
Comportamento do mercado	Empresas com <b>sede no Brasil</b> percebem o mercado como em crescimento e expansão mais do que as com <b>sede no exterior</b> . Já estas percebem mais como em recessão.

Fonte: Elaborado pela autora

Em geral, percebe-se que as empresas com sede fora do Brasil possuem desde uma prática mais voltada para o compartilhamento de informações até uma melhor estrutura de GRH. Um público que se mostrou diferenciado nos processos de GRH, dentro das empresas com sede fora do Brasil, foi o intermediário; possivelmente, a justificativa baseia-se na necessidade de prepará-lo para posições mais estratégicas dentro da organização. Para isso, há a necessidade de maior investimento em avaliação de desempenho e compensação. As empresas com sede localizada no Brasil destacam-se pelo pacote de benefícios flexíveis oferecidos.

Retomando às hipóteses do estudo, responde-se que há similaridade em alguns aspectos da GRH, ao se tratar de empresas com localizações diferentes de suas sedes corporativas (H1). Em geral, a similaridade sustenta-se por meio da pressão das forças institucionais vigentes no ambiente em que as empresas operam. No caso, observou-se a forte influência da legislação brasileira sobre os contratos de trabalho e, até mesmo, a relação com o sindicato. Em outras palavras, as empresas com sede localizadas fora do Brasil estão em conformidade com as regras formais e informais referentes ao Construto Sistema Laboral e Mercado de Trabalho do contexto institucional brasileiro, buscando eficiência e legitimidade (BREWSTER *et al.*, 2008 ).

Em contrapartida, também se observou a influência das forças de divergência oriundas das pressões institucionais dos países em que se localizam as sedes das empresas, por exemplo, na representação da GRH no conselho e no uso diferenciado de práticas de gestão. Pesquisas indicam que fatores institucionais particularmente relacionados à sindicalização e às relações de trabalho explicam as diferenças nas práticas de GRH (BROOKES *et al.*, 2011; LAZAROVA *et al.*, 2008; MAYRHOFER *et al.*, 2011, KRAMAR; PARRY, 2014), porque eles limitam e estruturam as ações e interações de gerentes e trabalhadores.

Com relação a H2, a similaridade reside na percepção com relação aos Resultados Organizacionais, mas não no que tange o entendimento de sustentabilidade da empresa, ou seja, seu crescimento ou recessão.

Conclui-se a análise bivariada, corroborando com a afirmação de Brewster *et al.* (2008):

As instituições nacionais podem não serem fortes o suficiente para impor a uniformidade na amplitude do que as empresas podem fazer, mas estas também não são livres de escolher gestores de políticas e práticas de gestão de recursos humanos – e outras políticas organizacionais e práticas – sem ter em conta as regras locais, normas e convenções. (p. 334)

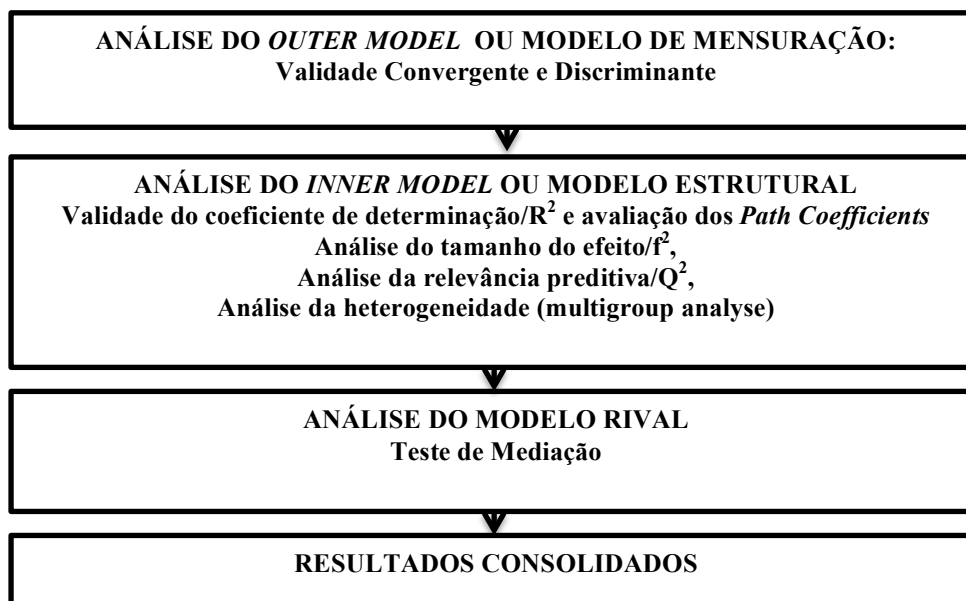
Observar os elementos constituintes do contexto brasileiro contribuindo para a ampliação dos estudos dessa natureza foi bastante interessante, uma vez que possibilitou identificar onde há maior e menor influência das características locais nas sedes corporativas. Entretanto, essa tese propõe investigar como tudo isso ocorre de forma conjunta, demandando, portanto, um modelo conceitual integrado. Este será explorado no próximo capítulo, referente às análises multivariadas.

## 6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE MULTIVARIADA

A análise multivariada refere-se a todas as técnicas estatísticas que, simultaneamente, analisam múltiplas medidas sobre o objeto investigado. Hair *et al.* (2009, p.23) ressalta que “para ser considerada verdadeiramente multivariada, todas as variáveis devem ser aleatórias e inter-relacionadas de tal maneira que seus diferentes efeitos não podem ser significativamente interpretados em separado”.

Para a execução das análises referentes ao modelo teórico proposto, utilizou-se o *software* Smart PLS (v.3.2.1). Este programa calcula simultaneamente todos os parâmetros, porém os modelos de mensuração (*Outer Model*) e estrutural (*Inner Model*) são analisados separadamente.

Este capítulo estrutura-se da seguinte forma (Figura 16):



**Figura 16: Estrutura da análise multivariada**

Fonte: Elaborado pela autora Elaborado pela autora

Antes do processamento da modelagem de equações estruturais, algumas ações foram tomadas:

1. Todos os indicadores da variável latente de primeira ordem (sistema de governança, sistema laboral e mercado de trabalho, sistema educacional e sistema remuneratório) foram também utilizados como indicadores da variável latente de segunda ordem (Ambiente Institucional). Dessa forma, as variáveis latentes de primeira ordem são reutilizadas como indicadores reflexivos das variáveis latentes de ordem superior. Essa ação é recomendada por Wetzels *et al.* (2009).

2. Antes de iniciar os testes, foram excluídas todas as variáveis que possuíam mais de 32 casos sem preenchimento, ou seja, as que possuíam mais de 10% de dados ausentes, segundo orientação de Hair *et al.* (2009). Foram excluídas as seguintes variáveis:

Construto Sistema Laboral e Mercado de Trabalho.	S5v1, Sind-Agre, Sind_Infl_Agreg, S6v10a
Construto Sistema Educacional,	S3v5:
Construto GRH.	S1v7; S1v4:
Construto resultado organizacional	Res_DesA_A e S6v7

3. Buscou-se a validade de conteúdo por meio da análise do instrumento de coleta de dados por especialistas na área via pré-teste. Segundo Dunn *et al.* (1994), os construtos devem ser definidos com base na literatura, em conjunto com o entendimento do pesquisador sobre eles.

Na sequência, partiu-se para a avaliação do *Outer Model* ou modelo de mensuração, conforme apresentado a seguir.

## 6.1 Avaliação do *Outer Model* – Modelo de Mensuração

O *Outer Model* ou Modelo de Mensuração, para Hair *et al.* (2009, p. 542), é a “especificação dos indicadores para cada construto que viabiliza a avaliação de validade de construto, é o primeiro de dois passos importantes em uma análise completa de modelo estrutural.” Logo, mostra como os construtos são operacionalizados por um conjunto de variáveis mensuráveis.

Avaliar o Modelo de Mensuração significa analisar a consistência interna de cada construto e verificar as validades convergente e discriminante das medidas.

Para Hair *et al.* (2009):

Validade de construto é o grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que aqueles itens devem medir. Assim, ela lida com a precisão de mensuração. Evidência de validade de construto oferece segurança de que medidas tiradas de uma amostra representam o verdadeiro escore que existe na população. (p. 591)

Para isso, o primeiro passo foi realizar a depuração do construto, averiguando os *outer loadings* que permitiram aferir a confiabilidade composta. Na sequência, examinou-se a *Average Variance Extracted* (AVE) para checagem da validade convergente e, finalmente, a última etapa foi a análise da validade discriminante, por meio da observação dos *cross-loadings* (HAIR *et al.*, 2011, 2012).

### 6.1.1 Depuração dos construtos e sua validade convergente

A depuração dos construtos existe, porque nunca o modelo inicial especificado pelo pesquisador é aquele reportado como representante fiel dos dados empíricos. Para Bagozzi e Baumgartner (1994), as modificações no modelo de mensuração são necessárias por diversos motivos, dentre eles a existência de variâncias dos erros negativos, a ausência de validade discriminante entre os fatores ou mesmo indicadores que podem não ter confiabilidade no construto sugerido inicialmente.

Dessa forma, “os itens que são indicadores de um construto específico devem convergir ou compartilhar uma elevada proporção de variância em comum, conhecida como validade convergente” (HAIR *et al.*, 2009, p. 591).

A validade convergente dos construtos é analisada por meio de um conjunto de avaliações realizadas em etapas: (A) pela confiabilidade composta, (B) confiabilidade dos indicadores e a (C) variância média extraída (AVE).

### **Etapa A: Confiabilidade composta**

HAIR *et al.* (2012) recomenda a avaliação da confiabilidade composta, mais do que dos indicadores, ao se usar a PLS-SEM. Os parâmetros utilizados para os valores de confiabilidade, composta entre 0.60 e 0.70, são considerados satisfatórios para pesquisas do tipo *survey* (HAIR *et al.*, 2011). A depuração dos construtos ocorreu por meio da observação dos *outer loadings* mais baixos e do impacto na AVE, em decorrência da exclusão das variáveis com valores baixos quando comparados dentro do conjunto que compõe cada construto.

No processo de exclusão das variáveis, segundo Henseler *et al.* (2009) e Hair *et al.* (2011), os que possuírem cargas fatoriais entre 0.40 e 0.70 só devem ser removidos mediante o aumento da confiabilidade composta acima do valor-limite e, também, se essa ação não afetar a validade de conteúdo.

### **Operacionalização**

O primeiro construto tratado foi o Sistema Laboral e Mercado de Trabalho. Foram excluídas as seguintes variáveis:

Acor_Trab_TemDeterminado_Agreg,	V13: Indique a proporção aproximada daqueles empregados que seguem os seguintes acordos de trabalho em sua organização.
---------------------------------	---

Acor_Trab_Anual_Agreg,	V11: Indique a proporção aproximada daqueles empregados que seguem os seguintes acordos de trabalho em sua organização.
Acor_Trab_HExtra_Agreg,	V10: Indique a proporção aproximada daqueles empregados que seguem os seguintes acordos de trabalho em sua organização.
s2v1	V9: Como o número total de empregados (equivalente a tempo integral) em sua organização mudou nos últimos três anos?
s4v1bp s4v1bc s4v1ep s4v1ec s4v1ac s4v1ap	Em que nível(is) o pagamento básico é determinado para as seguintes categorias de trabalho? Acordo coletivo para profissionais nível intermediário e cargos operacionais, Pagamento individual para profissionais nível intermediário e cargos operacionais, Acordo nacional para profissionais nível intermediário e cargos operacionais
s5v7c s5v7b s5v7d s5v7a s5v7i	Em que extensão os seguintes métodos são usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento? Representação sindical, superior imediato, conselhos de trabalho, gestores seniores, comunicação eletrônica.

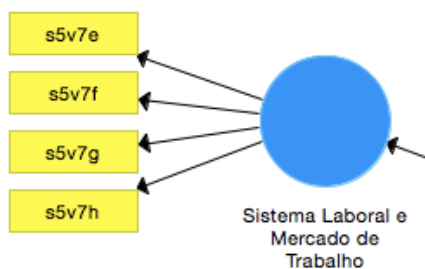
Ao término da depuração, o construto de primeira ordem, Sistema Laboral e Mercado de Trabalho, constituiu-se com quatro variáveis e confiabilidade composta de 0,841, dentro dos parâmetros estabelecidos.

S5v7e: Em que extensão os seguintes métodos são usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento? Por meio de encontros regulares da força de trabalho

S5v7f: Em que extensão os seguintes métodos são usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento? Sessões informativas à equipe

S5v7g: Em que extensão os seguintes métodos são usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento? Programas de sugestão

S5v7h: Em que extensão os seguintes métodos são usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento? Levantamento com empregados / de atitudes.



**Figura 17: Construto Sistema Laboral e Mercado de Trabalho**

Fonte: Elaborado pela autora

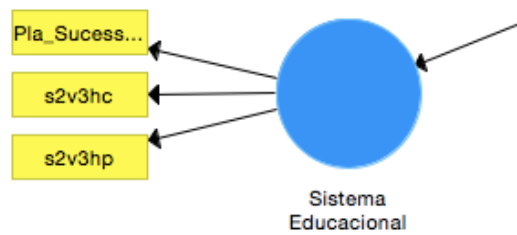
O Construto Sistema Educacional foi o segundo a ser depurado. Foram excluídas as seguintes variáveis:

s3v6a,b,c,	Aproximadamente, quantos dias de treinamento os empregados de cada um dos grupos das categorias abaixo recebem em média por ano?
s2v3ac	Indique quais dos seguintes métodos de recrutamento são usados na sua organização?
s2v3km	
s2v3kc	Recrutamento interno de cargos operacionais, de nível intermediário e gestores.
s2v3hm	Programa de trainee para gestores, cargos de nível intermediário e operacionais.
s2v3ap	
s2v3am	Feira de carreira para gestores.
s2v3kp	

Ao término da depuração, o construto com Sistema Educacional foi constituído por três variáveis. Segundo Nunnally e Bernstein (1994), o número restante de indicadores foi suficiente para a manutenção da confiabilidade dos construtos estudados, uma vez que três é o número mínimo de indicadores exigido para compor uma variável latente. Sua confiabilidade composta foi de 0,793, dentro dos parâmetros estabelecidos.

- Plan\_Sucessao: Realização de Plano de Sucessão
- S2v3hc: Indique quais dos seguintes métodos de recrutamento são usados na sua organização? Feira de carreira para cargos de nível operacional.
- S2v3hp: Indique quais dos seguintes métodos de recrutamento são usados na sua organização? Feira de carreira para cargos de nível intermediário.





**Figura 18: Construto Sistema Educacional**

Fonte: Elaborado pela autora

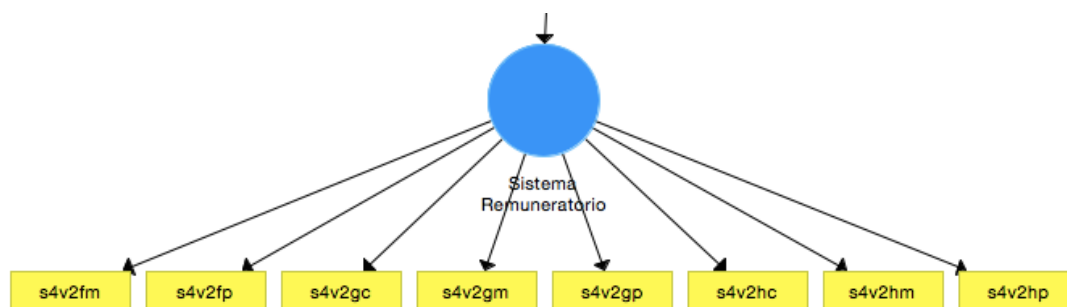
Na sequência, tratou-se do Construto Sistema Remuneratório. Foram excluídas as seguintes variáveis:

s4v1bm	Em que nível(is) o pagamento básico é determinado para as seguintes categorias de trabalho? Acordo coletivo regional para gestores.
s4v2ac	Sua organização oferece algum dos seguintes itens?
s4v2cc	Distribuição de ações e <i>stock options</i> para cargos operacionais;
s4v2ap	Distribuição de ações para cargos intermediários;
s4v2dc	Benefícios flexíveis para cargos operacionais;
s4v1am s4v1em	Em que nível(is) o pagamento básico é determinado para as seguintes categorias de trabalho: Acordo coletivo nacional para gestores. Acordo individual para gestores
s4v2cp	Sua organização oferece algum dos seguintes itens?
s4v2dp	<i>Stock options</i> e benefícios flexíveis para cargos intermediários;
s4v2dm	Distribuição de ações, <i>stock options</i> e benefícios flexíveis para gestores;
s4v2am	Distribuição de lucros para cargos operacionais, intermediários e gestores.
s4v2cm	
s4v2bc	
s4v2bp	
s4v2bm	
s4v2ec	Pagamento associado ao desempenho individual para cargos de nível operacional
s4v2em	Pagamento associado ao desempenho individual para gestores
s4v2ep	Pagamento associado ao desempenho individual para cargos

	intermediários
s4v2fc	Bônus baseado em metas individuais para cargos de nível operacional

Ao término da depuração, o Construto Sistema Remuneratório constituiu-se com oito variáveis, e confiabilidade composta de 0,897; logo, dentro dos parâmetros estabelecidos.

- s4v2fm: Sua organização oferece algum dos seguintes itens? Bônus baseado em metas / desempenho individual para gestores.
- s4v2fp: Sua organização oferece algum dos seguintes itens? Bônus baseado em metas / desempenho individual para cargos de nível intermediário
- s4v2gc: Sua organização oferece algum dos seguintes itens? Bônus baseado em metas / desempenho da equipe para cargos operacionais
- s4v2gm: Sua organização oferece algum dos seguintes itens? Bônus baseado em metas / desempenho da equipe para gestores
- s4v2gp: Sua organização oferece algum dos seguintes itens? Bônus baseado em metas / desempenho da equipe para cargos de nível intermediário
- s4v2hc: Sua organização oferece algum dos seguintes itens? Bônus baseado em metas / desempenho organizacional para cargos operacionais
- s4v2hm: Sua organização oferece algum dos seguintes itens? Bônus baseado em metas / desempenho organizacional para gestores
- s4v2hp: Sua organização oferece algum dos seguintes itens? Bônus baseado em metas / desempenho organizacional para cargos de nível intermediário



**Figura 19: Sistema Remuneratório**

Fonte: Elaborado pela autora

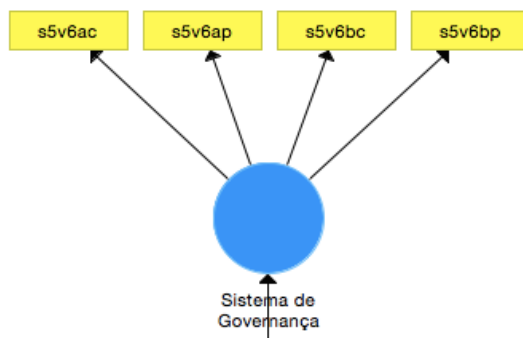
O quarto construto a ser depurado foi o Sistema de Governança. Foram excluídas as seguintes variáveis:

Com_Sind_Agre	Em que extensão sua organização utiliza os seguintes métodos para comunicar as principais questões a seus empregados? Por meio de representantes do sindicato
s5v4	Sua organização tem um comitê consultivo ou uma comissão de trabalhadores?
Com_Sup_Agreg	Em que extensão sua organização utiliza os seguintes métodos para comunicar as principais questões a seus empregados? Por meio dos superiores imediatos
s5v6am	Quais categorias de empregados são formalmente informadas sobre as seguintes questões? Gestores sobre estratégia do negócio
s5v6bm	Gestores sobre desempenho financeiro
s5v6cm	Gestores sobre organização do trabalho
Com_Dir_Agreg	Em que extensão sua organização utiliza os seguintes métodos para comunicar as principais questões a seus empregados? Direto aos empregados
s5v6cp	Quais categorias de empregados são formalmente informadas sobre as seguintes questões? Profissionais de nível intermediário sobre organização do trabalho.
S5v6cc	Quais categorias de empregados são formalmente informadas sobre as seguintes questões? Profissionais de nível operacional sobre organização do trabalho.

Ao término da depuração, o Construto Sistema Governança constituiu-se com quatro variáveis e confiabilidade composta de 0,852; portanto, dentro dos parâmetros estabelecidos.

- s5v6ac: Quais categorias de empregados são formalmente informadas sobre as seguintes questões? Cargos operacionais sobre estratégia do negócio
- s5v6ap: Quais categorias de empregados são formalmente informadas sobre as seguintes questões? Cargos de nível intermediário sobre estratégia do negócio
- s5v6bc: Quais categorias de empregados são formalmente informadas sobre as seguintes questões? Cargos operacionais sobre desempenho financeiro.

- s5v6bp: Quais categorias de empregados são formalmente informadas sobre as seguintes questões? Cargos de nível intermediário sobre desempenho financeiro.



**Figura 20: Sistema de Governança**

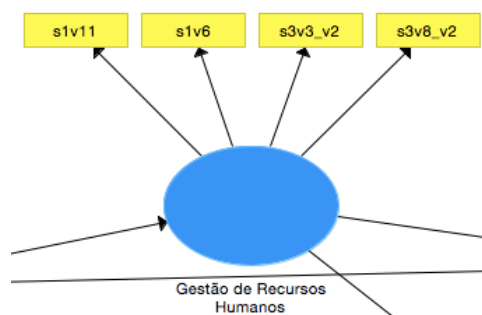
Fonte: Elaborado pela autora

Após a conclusão da depuração dos construtos de primeira ordem que formam o de segunda ordem, chamado Ambiente Institucional, partiu-se para o tratamento do Construto GRH. Foram excluídas as seguintes variáveis:

s1v10a,b, c	Sua organização usa os seguintes itens para entregar suas atividades de Gestão de RH? Sistema de Informação de Recursos Humanos (SIRH) ou sistemas eletrônicos de Gestão de RH Sua organização usa os seguintes itens para entregar suas atividades de Gestão de RH? Autoatendimento do gestor Sua organização usa os seguintes itens para entregar suas atividades de Gestão de RH? Autoatendimento do empregado
S1v4	A pessoa responsável pelo RH tem lugar no Conselho Administrativo ou o equivalente no alto escalão de executivos?
S1v7	Se sua organização tem uma estratégia de negócio/serviço, em que fase de seu desenvolvimento o responsável pelo RH é envolvido?

Ao término da depuração, o Construto GRH constituiu-se com quatro variáveis e confiabilidade composta de 0,828; portanto, dentro dos parâmetros estabelecidos.

- s1v11: Em que extensão o desempenho do departamento/função de Recursos Humanos é avaliado?
- s1v6c: Sua organização tem registrada por escrito a(s): Estratégia de RH, Estratégia de recrutamento do RH, Estratégia de treinamento e Desenvolvimento do RH.
- S3v3: Processo de treinamento na empresa (subsídio em decisões)
- S3v8: Métodos de gerenciamento de carreira exceto Programa de Sucessão



**Figura 21: Sistema GRH**

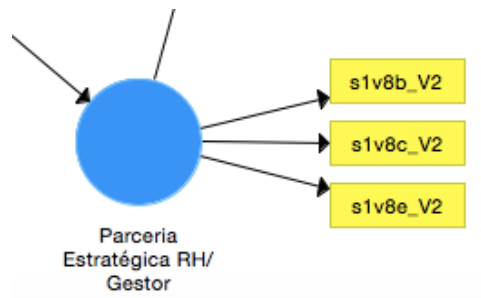
Fonte: Elaborado pela autora

Sobre a depuração do Construto Parceria Estratégica, duas variáveis foram excluídas.

s1v8a:	Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? Pagamentos e benefícios.
s1v8e:	Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? Expansão/redução da força de trabalho

Ao término da depuração, o Construto Parceria Estratégica constituiu-se com três variáveis e confiabilidade composta de 0,543, a mais baixa dos construtos, e abaixo de 0.60, considerada satisfatória para pesquisas do tipo *survey* (HAIR *et al.*, 2011), dentro dos parâmetros estabelecidos. Também não existiam outras variáveis que pudessem compor esse construto; algumas tentativas foram realizadas, entretanto essa foi a que melhor representou a Parceria Estratégica descrita na fundamentação teórica. Optou-se por continuar o processo de análise.

- s1v8b: Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? Recrutamento e seleção
- s1v8c: Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? Treinamento e desenvolvimento
- s1v8d: Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? Relações de trabalho



**Figura 22: Construto Parceria Estratégica**

Fonte: Elaborado pela autora

O Construto Resultados Organizacionais, em sua depuração, teve uma variável excluída:

S6v7

O mercado que atualmente sua organização serve está: Diminuindo em grande extensão, Sem mudanças, Crescendo em grande extensão.

Ao término da depuração, o Construto Resultados Organizacionais constituiu-se com quatro variáveis e confiabilidade composta de 0,833; portanto, dentro dos parâmetros estabelecidos.

- Res\_Inov: Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização com relação aos seguintes itens? Taxa de inovação
- Res\_Lucr: Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização com relação aos seguintes itens? Lucratividade
- Res\_Prod: Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização com relação aos seguintes itens? Nível de produtividade
- Res\_Qual: Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização com relação aos seguintes itens? Qualidade do serviço.



**Figura 23: Construto Resultados Organizacionais**

Fonte: Elaborado pela autora

Conclusão da análise da confiabilidade composta. Conforme demonstra a Tabela 15, as confiabilidades compostas, em geral, variaram entre 0,79 - 0,89, o que é considerado muito bom, pois estão acima do parâmetro de 0,70, recomendado por Hair *et al.* (2009). A exceção foi o Construto Parceria Estratégica, que obteve como confiabilidade composta o valor de 0,54.

**Tabela 15: Confiabilidade composta**

	Composite Reliability
Ambiente Institucional	0,874
Gestão de Recursos Humanos	0,827
Parceria Estratégica RH/Gestor	0,543
Resultados Organizacionais	0,832
Sistema Educacional	0,793
Sistema Laboral e Mercado de Trabalho	0,841
Sistema Remuneratório	0,897
Sistema de Governança	0,852

Fonte: Elaborado pela autora

O processo de depuração baseou-se na análise dos *outer loadings* (cargas fatoriais padronizadas), ou seja, na análise das correlações absolutas entre o construto e cada uma de suas variáveis. A averiguação das cargas permite identificar a confiabilidade de cada uma das variáveis (URBACH; AHLEMANN, 2010). Para isso, foram eliminadas,

paulatinamente, as variáveis com cargas menores que 0.4 ou 0.5, restringindo esse tratamento aos construtos de primeira ordem. Observa-se que Parceria Estratégica apresentou cargas muito baixas: 0,12 na variável s1v8b\_V2 e 0,4 em s1v8c\_V2. O Sistema Laboral e de Mercado de trabalho apresentou 0,67 na variável s5v7g, e o sistema remuneratório demonstrou cargas baixas em quatro das oito variáveis (0,66 em s4v2fm, 0,68 em s4v2fp, 0,66 em s4v2gc e 0,69 em s4v2gm. Essas variáveis foram preservadas, mesmo estando abaixo de 0,7, em decorrência dos resultados das demais análises estarem dentro dos parâmetros estimados pela literatura especializada.

A versão final do *outer loading* está expressa na Tabela 16:

**Tabela 16: Outer Loadings**

	AI*	GRH**	PE***	RO****	SE*****	SLT*****	SR*****	SG*****
Pla_Sucesso_Agre					0,720			
Pla_Sucesso_Agre	0,498							
Res_Inov_Agreg				0,766				
Res_Lucr_Agre				0,699				
Res_Prod_Agreg				0,739				
Res_Qual_Agre				0,775				
s1v11		0,699						
s1v6		0,707						
s1v8b_V2			0,126					
s1v8c_V2			0,399					
s1v8e_V2			0,970					
s2v3hc					0,782			
s2v3hc	0,404							
s2v3hp					0,743			
s2v3hp	0,388							
s3v3_v2		0,727						
s3v8_v2		0,818						
s4v2fm	0,528							
s4v2fm							0,662	
s4v2fp	0,568							
s4v2fp							0,685	
s4v2gc							0,663	
s4v2gc	0,473							



s4v2gm	0,495	
s4v2gm		0,687
s4v2gp		0,753
s4v2gp	0,564	
s4v2hc		0,736
s4v2hc	0,561	
s4v2hm	0,620	
s4v2hm		0,755
s4v2hp		0,820
s4v2hp	0,635	
s5v6ac		0,732
s5v6ac	0,476	
s5v6ap		0,723
s5v6ap	0,487	
s5v6bc		0,802
s5v6bc	0,543	
s5v6bp		0,814
s5v6bp	0,571	
s5v7e		0,790
s5v7e	0,539	
s5v7f		0,835
s5v7f	0,600	
s5v7g		0,670
s5v7g	0,404	
s5v7h		0,719
s5v7h	0,436	
* Ambiente Institucional		
** Gestão de Recursos Humanos		
*** Parceria Estratégica		
**** Resultados Organizacionais		
***** Sistema Educacional		
***** Sistema Laboral e de Mercado de Trabalho		
***** Sistema Remuneratório		
***** Sistema Governança		

Fonte: Elaborado pela autora

Observando a relação entre as variáveis e seus respectivos construtos latentes, destaca-se que:

- 1) No Construto Ambiente Institucional, no que tange o Sistema Laboral e Mercado de Trabalho, as variáveis com maiores valores são s5v7e e s5v7f. Portanto, os métodos usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento

baseiam-se por meio de encontros regulares da força de trabalho e via sessões informativas à equipe;

- 2) No Construto Ambiente Institucional, no que tange o Sistema Remuneratório, as variáveis com maiores valores são s4v2hp e s4v2hm. Isso significa que as organizações oferecem Bônus baseado em metas / desempenho organizacional para gestores e para cargos de nível intermediário;
- 3) No Construto Ambiente Institucional, no que tange o Sistema de Governança, as variáveis com maiores valores são s5v6bc e s5v6bp. Dessa forma, as categorias de empregados formalmente informadas sobre desempenho financeiro são as de nível intermediário e cargos operacionais;
- 4) No Construto Ambiente Institucional, no que tange o Sistema Educacional, as variáveis com maiores valores são s2v3hc e s2v3hp . Portanto, os métodos de recrutamento mais usados na sua organização é a Feira de carreira para cargos de nível operacional e intermediário;
- 5) No Construto GRH, as variáveis com maiores valores são s3v3 e s3v8. Ou seja, o processo de treinamento na empresa que implica tomar decisões sobre outros aspectos da gestão e os métodos de gerenciamento de carreira são elementos estratégicos dentro da gestão das pessoas na organização;
- 6) No Construto Parceria Estratégica, a variável com maior escore é a s1v8e. Assim, a parceria entre a GRH e gestores de linha ocorre especialmente por meio da discussão sobre expansão/redução da força de trabalho;
- 7) No Construto Resultados Organizacionais, as variáveis com maiores cargas são Res\_Inov\_Agreg e Res\_Prod\_Agreg. Isso significa que, ao se comparar a organizações em seu setor, a taxa de inovação e o nível de produtividade são considerados um aspecto relevante no que tange os Resultados Organizacionais.

### **Etapa B: Confiabilidade de Indicadores**

Essa etapa visa descrever em que grau uma variável é consistente em relação ao que ela intenciona medir; para isso, adotou-se a avaliação do coeficiente Alfa de Cronbach.

Espera-se que, em geral, uma variável latente explique pelo menos 50% da variância de cada indicador, ou seja, que as cargas absolutas padronizadas dos indicadores possam equivaler no mínimo 0.70 ( $\sqrt{0.5}$ ), segundo Urbach e Ahlemann, (2010). O uso de itens de mensuração com cargas abaixo do limite de 0.70 é comum de ser encontrado, mas esses casos dizem respeito a novos itens ou escalas. A recomendação é que sejam excluídos os itens abaixo de 0.4 ou 0.5 (HULLAND, 1999).

**Tabela 17: Confiabilidade de indicadores**

	Cronbachs Alpha
Ambiente Institucional	0,847
Gestão de Recursos Humanos	0,723
Parceria Estratégica RH/Gestor	0,639
Resultados Organizacionais	0,729
Sistema Educacional	0,613
Sistema Laboral e Mercado de Trabalho	0,750
Sistema Remuneratório	0,868
Sistema de Governança	0,769

Fonte: Elaborado pela autora

A análise da confiabilidade dos indicadores mostrou-se acima dos parâmetros esperados, exceto ao referente ao Construto Parceria Estratégica (0,6) que, por ser um estudo exploratório, torna-se aceitável, uma vez que, segundo Hair *et al.* (2006), o Alfa de Cronbach, em estudos exploratórios, é aceitável a partir do valor de 0.60.

### **Etapa C: variância média extraída (AVE)**

A AVE é “[...] uma medida resumida de convergência em um conjunto de itens que representa um construto latente, é o percentual médio de variação explicada entre os itens” (HAIR *et al.*, 2009, p. 589). Portanto, quando as AVE dos construtos são maiores que 0,50, assume-se que o modelo converge a um resultado satisfatório (HAIR *et al.*, 2014). Novamente, o Construto Parceria Estratégica não apresenta parâmetros satisfatório, estando abaixo de 0,50 (Tabela 18).

**Tabela 18: AVE**

	AVE
Ambiente Institucional	0,270
Gestão de Recursos Humanos	0,546
Parceria Estratégica RH/Gestor	0,372
Resultados Organizacionais	0,554
Sistema Educacional	0,561
Sistema Laboral e Mercado de Trabalho	0,572
Sistema Remuneratório	0,521
Sistema de Governança	0,591

Fonte: Elaborado pela autora

Percebeu-se que os construtos, exceto Parceria Estratégica, apresentaram validade convergente, ou seja, que seus indicadores representam um único e exclusivo construto, portanto são unidimensionais. Para Hair *et al.* (2006), unidimensionalidade representa que um grupo de indicadores refere-se a apenas um construto subjacente.

### 6.1.2 Validade Discriminante dos Construtos

“A validade discriminante é a medida em que os indicadores de um modelo representam um construto único e os indicadores do construto são distintos dos outros construtos no modelo” (HAIR *et al.*, 2014, p. 50). A averiguação da validade discriminante ocorreu por meio da análise das cargas fatoriais de cada item do construto, os quais deveriam ser maiores em relação aos construtos que eles medem do que em relação a outros construtos que integram o modelo.

A análise desenvolveu-se de duas etapas: (A) critério de Fornell e Larcker (1981) e (B) *cross-loading*.

### Etapa A: Análise via critério Fornell e Larcker (1981)

Compararam-se as raízes quadradas dos valores das AVE de cada construto com as correlações (de Pearson) entre eles. As raízes quadradas das AVE devem ser maiores que as correlações dos construtos (HAIR *et al.*, 2014).

A matriz comparativa da AVE de cada construto com as correlações entre os pares de construtos latentes é demonstrada na Tabela 19. Observa-se que nenhuma correlação apresentou valor superior a AVE.

**Tabela 19: Critério Fornell e Larcker (1981)**

	AI*	GRH**	PE***	RO****	SE*****	SLT*****	SR*****	SG*****
Ambiente Institucional	0,520							
Gestão de Recursos Humanos	0,659	0,739						
Parceria Estratégica RH/Gestor	0,147	0,179	0,610					
Resultados Organizacionais	0,185	0,217	-0,058	0,745				
Sistema Educacional	0,583	0,516	0,070	0,222	0,749			
Sistema Laboral e Mercado de Trabalho	0,664	0,569	0,148	0,201	0,374	0,756		
Sistema Remuneratório	0,774	0,356	0,072	0,058	0,261	0,221	0,722	
Sistema de Governança	0,678	0,469	0,131	0,107	0,266	0,369	0,298	0,769
* Ambiente Institucional								
** Gestão de Recursos Humanos								
*** Parceria Estratégica								
**** Resultados Organizacionais								
***** Sistema Educacional								
***** Sistema Laboral e de Mercado de Trabalho								
***** Sistema Remuneratório								
***** Sistema Governança								

Fonte: Elaborado pela autora

### Etapa B: Análise do *Cross-Loading* (cargas cruzadas).

Henseler *et al.*, (2009) afirmam que a análise das cargas cruzadas, oriundas da correlação dos *scores* dos componentes de cada variável latente com todos os outros itens, são uma segunda forma de confirmar a validade discriminante.

Para isso, faz-se necessário observar se algum indicador possui uma correlação mais alta com outra variável latente que não com a sua respectiva variável. Neste caso, há suspeita de intercambiamento de indicadores entre variáveis, conseqüentemente não há validade discriminante. Já na situação contrária, ou seja, se a carga de cada indicador for maior em relação a seu respectivo construto do que com qualquer outro, não há intercambialidade, portanto os constructos do modelo diferem substancialmente uns dos outros (URBACH; AHLEMANN, 2010).

Hair *et al.* (2009) consideram que:

A validade discriminante elevada oferece evidência de que um construto é único e captura alguns fenômenos que outras medidas não conseguem. Além da diferenciação entre construtos, a validade discriminante também significa que itens individuais medidos devem representar somente um construto latente. A presença de cargas cruzadas indica um problema de validade discriminante. (p. 593)

A Tabela 20 indica que nenhuma carga cruzada (*cross-loading*) teve uma carga maior com construto diferentes dos seus. Entretanto, observaram-se algumas cargas abaixo de 0,70, “estimativas de cargas devem ser idealmente, maiores ou iguais a 0,7” (HAIR *et al.*, 2009, p. 593).

**Tabela 20: *Cross-loadings***

	AI*	GRH**	PE***	RO****	SE*****	SLT*****	SR*****	SG*****
Pla_Sucesso_Agre	0,498	0,499	0,016	0,190	<b>0,720</b>	0,407	0,200	0,263
Res_Inov_Agreg	0,164	0,215	-0,031	<b>0,766</b>	0,198	0,147	0,063	0,105
Res_Lucro_Agre	0,133	0,135	-0,029	<b>0,699</b>	0,099	0,149	0,050	0,098
Res_Prod_Agreg	0,085	0,125	-0,047	<b>0,739</b>	0,202	0,112	0,000	0,004
Res_Qual_Agre	0,153	0,150	-0,066	<b>0,775</b>	0,156	0,183	0,048	0,092
s1v11	0,426	<b>0,699</b>	0,063	0,117	0,274	0,366	0,245	0,319

s1v6	0,394	<b>0,707</b>	0,154	0,091	0,257	0,357	0,186	0,341
s1v8b_V2	-0,017	-0,067	<b>0,126</b>	-0,056	-0,055	0,005	-0,011	-0,002
s1v8c_V2	0,057	0,049	<b>0,399</b>	-0,020	0,002	0,109	0,026	0,018
s1v8e_V2	0,134	0,156	<b>0,970</b>	-0,070	0,058	0,124	0,065	0,133
s2v3hc	0,404	0,330	0,082	0,152	<b>0,782</b>	0,257	0,145	0,184
S2v3hp	0,388	0,296	0,066	0,147	<b>0,743</b>	0,138	0,240	0,132
s3v3_v2	0,448	<b>0,727</b>	0,213	0,157	0,365	0,346	0,280	0,288
s3v8_v2	0,629	<b>0,818</b>	0,105	0,239	0,550	0,565	0,319	0,423
s4v2fm	0,528	0,315	0,018	0,020	0,293	0,140	<b>0,662</b>	0,154
s4v2fp	0,568	0,309	0,034	0,056	0,224	0,190	<b>0,685</b>	0,237
s4v2gc	0,473	0,147	0,074	0,064	0,092	0,137	<b>0,663</b>	0,158
s4v2gm	0,495	0,256	0,017	0,062	0,125	0,166	<b>0,687</b>	0,113
s4v2gp	0,564	0,231	0,071	0,088	0,185	0,154	<b>0,753</b>	0,195
s4v2hc	0,561	0,202	0,073	0,046	0,106	0,118	<b>0,736</b>	0,307
s4v2hm	0,620	0,333	0,066	-0,008	0,273	0,217	<b>0,755</b>	0,225
s4v2hp	0,635	0,250	0,059	0,023	0,191	0,147	0,820	0,301
s5v6ac	0,476	0,375	0,108	0,145	0,155	0,333	0,152	<b>0,732</b>
s5v6ap	0,487	0,366	0,052	0,116	0,155	0,300	0,200	<b>0,723</b>
s5v6bc	0,543	0,350	0,087	0,084	0,270	0,274	0,232	<b>0,802</b>
s5v6bp	0,571	0,357	0,150	0,000	0,228	0,240	0,318	<b>0,814</b>
s5v7e	0,539	0,397	0,124	0,178	0,256	<b>0,790</b>	0,184	0,351
s5v7f	0,600	0,532	0,121	0,212	0,368	<b>0,835</b>	0,245	0,307
s5v7g	0,404	0,398	0,104	0,143	0,292	<b>0,670</b>	0,073	0,207
s5v7h	0,436	0,380	0,097	0,051	0,202	<b>0,719</b>	0,133	0,230
* Ambiente Institucional								
** Gestão de Recursos Humanos								
*** Parceria Estratégica								
**** Resultados Organizacionais								
***** Sistema Educacional								
***** Sistema Laboral e de Mercado de Trabalho								
***** Sistema Remuneratório								
***** Sistema Governança								

Fonte: Elaborado pela autora

A conclusão da validade e confiabilidade dos construtos destaca a fragilidade do construto Parceria Estratégica. Evidenciou-se que não atendeu nem a validade de convergência nem a discriminante; optou-se, portanto, por excluí-la do modelo.

Encerrando a análise do *Outer Model*, a Figura 24 representa o modelo de mensuração final. Observa-se que dos sete construtos de primeira ordem seis continuaram a integrar o modelo teórico da tese, totalizando 27 variáveis.

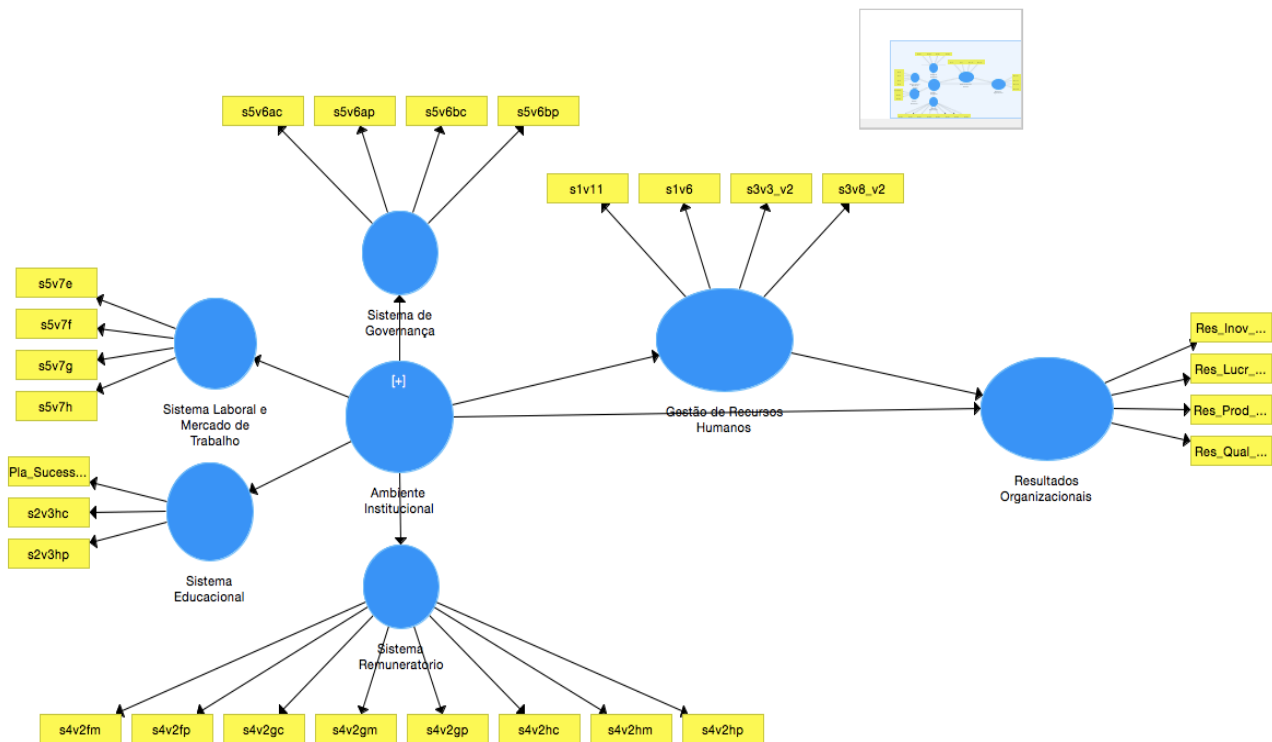


Figura 24: Modelo de mensuração final

Fonte: Elaborado pela autora

O passo apresentado a seguir é a análise do *Inner Model* ou modelo estrutural.

## 6.2 Análise do *Inner Model* e das Hipóteses

O *Inner Model*, ou modelo estrutural, compreende as seguintes etapas: (A) validação do coeficiente de determinação/ $R^2$  e avaliação dos *Path Coefficients* e das hipóteses do estudo, (B) tamanho do efeito/ $f^2$ , (C) relevância preditiva/ $Q^2$ , (D) heterogeneidade e (E) análise do modelo rival (HAIR *et al.*, 2012, 2014). Todas serão descritas a seguir.

Há autores que aplicam o *Goodness of fit* (Índice de Ajuste Absoluto – GoF), mais uma medida para avaliar o modelo; entretanto, Henseler e Sarsted (2012) demonstram que ele não tem poder de distinguir modelos válidos de não válidos. Desta forma, optou-se por não utilizar esse indicador.



### Etapa A1: validação do coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ )

Tenenhaus *et al.* (2009) consideram como principal critério de avaliação da confiabilidade e da validação do Modelo Estrutural o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) das variáveis latentes endógenas. Nesse sentido, Chin (1998) considera os valores de  $R^2$  0.67 como substancial, 0.33 como moderado e 0.19 como fraco no PLS. Já para estudos na área de Marketing, valores de  $R^2$  próximos de 0.75, 0.50 ou 0.25 podem ser, respectivamente, substanciais, moderados ou fracos (HAIR *et al.*, 2011). Cohen (1988) sugere, para a área de ciências sociais e comportamentais, valores de 2% como efeito pequeno, 13% médio e 26% como grande.

Apesar das diversas sugestões, os valores aceitáveis dependem da complexidade do modelo e não apenas da área de pesquisa. De fato, como  $R^2$  representa a quantidade de variação do construto endógeno explicada pelos exógenos, os valores devem variar de 0 a 1: quanto maior o valor de  $R^2$ , maior o valor preditivo (HAIR *et al.*, 2012).

A análise do  $R^2$ , por meio da Tabela 21, demonstra que o coeficiente do Construto Sistema Remuneratório tem o valor mais substancial (0,6) com relação ao Construto GRH, ou seja, é o que mais o explica. Já Sistema Educacional, com 0,3, é o que menos explica os efeitos na GRH e é considerado como fraco, segundo os parâmetros descritos. O Sistema Laboral e Mercado de Trabalho explica 0,44, e o de Governança, 0,46 do valor da GRH, considerado como moderado mediante os parâmetros de Hair *et al.* (2011). O  $R^2$  de Resultados Organizacionais (0.05) representa uma explicação bastante fraca por parte da GRH.

Tabela 21: Análise do  $R^2$

	$R^2$
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>0,437</b>
Resultados Organizacionais	0,051
<b>Sistema Educacional</b>	<b>0,340</b>
Sistema Laboral e Mercado de Trabalho	0,442
<b>Sistema Remuneratório</b>	<b>0,598</b>
Sistema de Governança	0,459

## Etapa A2: Avaliação dos Path Coefficients e das hipóteses do estudo.

Ao se executar o processo no SmartPLS, este gera tanto os coeficientes de determinação quanto os valores dos *path coefficients*. Entretanto, optou-se por executar a técnica do *bootstrapping*. Esta, para Hair *et al.* (2009) tem a finalidade de:

Validar um modelo multivariado, extraindo-se um grande número de sub-amostras e estimando modelos para cada uma delas. Estimativas a partir de todas as sub-amostras são combinadas em seguida, fornecendo não apenas os melhores coeficientes estimados, mas também sua variabilidade esperada e, assim, sua probabilidade de diferenciar do zero, ou seja, os coeficientes estimados são estatisticamente diferentes de zero ou não? Essa abordagem não depende de suposições estatísticas sobre a população para avaliar significância estatística, mas, ao invés disso, faz sua avaliação baseada somente nos dados amostrais. (p. 21)

O *bootstrapping* foi realizado com 5000 sub-amostras, com o máximo de 300 interações e nível de significância de 0,05. A Tabela 22 apresenta os resultados do procedimento. Não houve diferenças estatisticamente entre os coeficientes da amostra original em relação à média dos coeficientes das novas amostras geradas, confirmando a validade do modelo.

**Tabela 22: Resultados *Bootstrapping***

	Original Sample	Sample Mean	Standard Error	T Statistics	P Values
Ambiente Institucional -> Gestão de Recursos Humanos	0.661	0.664	0.029	22.550	0.000*
Ambiente Institucional -> Resultados Organizacionais	0.073	0.073	0.081	0.902	0.367
Ambiente Institucional -> Sistema Educacional	0.583	0.589	0.045	12.872	0.000*
Ambiente Institucional -> Sistema Laboral e Mercado de Trabalho	0.665	0.667	0.042	15.912	0.000*
Ambiente Institucional -> Sistema Remuneratório	0.774	0.773	0.045	17.172	0.000*

Ambiente Institucional -> Sistema de Governança	0.678	0.678	0.040	16.742	0.000*
Gestão de Recursos Humanos -> Resultados Organizacionais	0.171	0.180	0.081	2.115	0.034**

\*  $p < 0,01$ , portanto significativa a 99%  
 \*\*  $p < 0,05$ , portanto significativa a 95%

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 25 apresenta os valores aplicados do *Booststrapping* ao modelo teórico. Apresenta os resultados do teste de distribuição *t de Student* e, por meio deste, pode-se definir se os coeficientes padronizados (*path coefficients*) são significativos. O valor de *t de Student* superior a 1,96 indica que há menos de 5% de risco de rejeitar H0, portanto, com H0 não rejeitada, a correlação é significativa. Para Urbach e Ahlemann (2010), os *path coefficients* devem ser significantes, no mínimo ao nível de  $p < 0.05$ ; neste caso, as hipóteses serão suportadas (HAIR *et al.*, 2011).

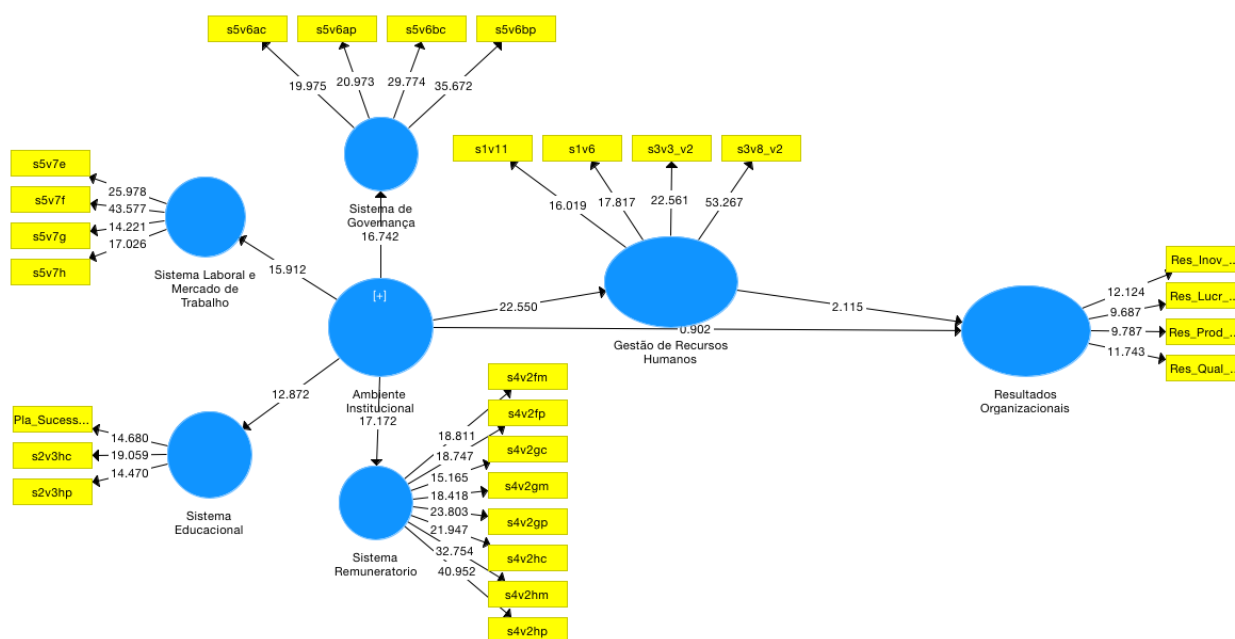


Figura 25: Valores aplicados do *Booststrapping* ao modelo teórico

Fonte: Elaborado pela autora

Os *path coefficients* indicam quanto um construto se relaciona com outro. Os valores variam de -1,0 a +1,0 e, quanto mais próximos de +1,0, mais indicam uma relação positiva forte entre dois construtos. Da mesma forma, quanto mais próximos de zero, mais fracas as relações (HAIR *et al.*, 2014).

A partir dos resultados demonstrados por meio da Figura 25, é possível averiguar sobre as hipóteses propostas pelo estudo, conforme Tabela 23:

**Tabela 23: Teste das Hipóteses**

	Hipóteses	Path Coefficients	Sinal	T Statistics	Resultados
H3	Ambiente Institucional -> Gestão de Recursos Humanos	0.661	(+)	22.550	Não Rejeitada *
H4	Ambiente Institucional -> Resultados Organizacionais	0.073	(+)	0.902	Rejeitada
H5	Ambiente Institucional -> Sistema Educacional	0.583	(+)	12.872	Não Rejeitada *
H6	Ambiente Institucional -> Sistema Laboral e Mercado de Trabalho	0.665	(+)	15.912	Não Rejeitada *
H7	Ambiente Institucional -> Sistema Remuneratório	0.774	(+)	17.172	Não Rejeitada *
H8	Ambiente Institucional -> Sistema de Governança	0.678	(+)	16.742	Não Rejeitada *
H9	Gestão de Recursos Humanos -> Resultados Organizacionais	0.171	(+)	2.115	Não Rejeitada **

\*  $p < 0,01$ , portanto significativa a 99%  
 \*\*  $p < 0,05$ , portanto significativa a 95%

Fonte: Elaborado pela autora

Dessa forma, temos como respostas as seguintes hipóteses do estudo (Quadro 15):

**Quadro 15: Respostas às hipóteses do estudo**

Hipóteses	Respostas encontradas
H3: O Ambiente Institucional afeta a Gestão de Recursos Humanos no Brasil	Sim
H35: O Ambiente Institucional afeta os Resultados Organizacionais	Não
H15: O sistema educacional afeta a Gestão de Recursos Humanos no Brasil	Sim

H11: O sistema laboral e mercado de trabalho afeta a Gestão de Recursos Humanos no Brasil	Sim
H18: O sistema remuneratório afeta a Gestão de Recursos Humanos no Brasil	Sim
H7: O sistema de governança afeta a Gestão de Recursos Humanos no Brasil	Sim
H31: A Gestão de Recursos Humanos afeta a percepção dos Resultados Organizacionais	Sim

Fonte: Elaborado pela autora

A Hipótese 35 foi gerada para suportar o teste do modelo rival, apresentado na Etapa E.

### **Etapa B: Análise do tamanho do efeito - *Effect Size* ( $f^2$ )**

Analisar o *effect size* –  $f^2$  de Cohen significa analisar a força de uma variável latente exógena sobre uma endógena, por meio das alterações no valor de R2 (HAIR *et al.*, 2014). A partir disso, é possível averiguar o tamanho do efeito de cada caminho que constitui o modelo de equações estruturais.

A execução do teste envolve a verificação do valor obtido pela inclusão e exclusão de constructos endógenos do modelo. Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente (HAIR *et al.*, 2014). Para Urbach e Ahlemann, (2010), valores de  $f^2$  entre 0.02 e 0.15, entre 0.15 e 0.35, e acima de 0.35 indicam que uma variável latente exógena tem um efeito respectivamente pequeno, médio ou grande sobre uma variável latente endógena.

A Tabela 24 apresenta os resultados de  $f^2$  das variáveis latentes desta pesquisa. Verifica-se que os maiores efeitos das variáveis latentes do Ambiente Institucional são Sistema Remuneratório e Governança, ou seja, o que mais impactam na relação com GRH. Entretanto, há de se considerar que o Sistema Educacional e Sistema Laboral e de Mercado de Trabalho exercem uma influência expressiva, pois ambos apresentaram índices acima de 0,35, conforme recomendado por Urbach e Ahlemann (2010). O efeito da GRH pode ser considerada fraco, segundo os parâmetros de Hair *et al.* (2014).

**Tabela 24: Resultados de  $f^2$** 

	$f^2$
Ambiente Institucional -> Gestão de Recursos Humanos	0.775
Ambiente Institucional -> Resultados Organizacionais	0.003
Ambiente Institucional -> Sistema Educacional	0.516
Ambiente Institucional -> Sistema Laboral e Mercado de Trabalho	0.792
Ambiente Institucional -> Sistema Remuneratório	1.490
Ambiente Institucional -> Sistema de Governança	0.850
Gestão de Recursos Humanos -> Resultados Organizacionais	0.017

Fonte: Elaborado pela autora

### **Etapa C: Análise da Relevância preditiva ( $Q^2$ ) ou indicador de Stone-Geisser**

Esta análise visa avaliar a relevância preditora do modelo, ou seja, mostra o quanto o modelo prevê com rigor os dados dos indicadores nos modelos reflexivos das variáveis latentes endógenas.

O  $Q^2$  pode ser calculado por duas abordagens diferentes: *cross-validated redundancy* e *cross-validated communality*. A primeira engloba estimativas tanto do modelo estrutural quanto do modelo de mensuração, enquanto a segunda abordagem não inclui as informações do modelo estrutural. Hair *et al.* (2014) recomendam o uso da primeira.

O valor do  $Q^2$  foi obtido por meio do procedimento de *blindfolding*, com  $d = 7$ , conforme orientação de Hair *et al.* (2011), que sugerem um número para a distância de  $d$  entre 5 e 10. Quanto maior o valor, melhor é a relevância preditiva (HENSELER *et al.*, 2009); assim, valores de 0.02, 0.15 e 0.35 indicam que a variável latente exógena tem uma relevância preditiva pequena, moderada e grande, respectivamente (HAIR *et al.*, 2014). Se o valor  $Q^2 = 1$ , as variáveis endógenas podem ser perfeitamente reconstruídas pelo modelo (FORNELL; BOOKSTEIN, 1982).

Os resultados da análise são demonstrados na Tabela 25. O construto de maior preditividade sobre GRH foi o Sistema Remuneratório, com um índice de 0.3. O mais fraco foi o Sistema Educacional. Gestão de Recursos Humanos obteve um índice de 0.22, considerado uma relevância preditiva moderada para Resultados Organizacionais.

**Tabela 25: Resultados do  $Q^2$**

	$Q^2$
Ambiente Institucional	-----
Sistema Educacional	0.177
Sistema Laboral e Mercado de Trabalho	0.241
Sistema Remuneratório	0.307
Sistema de Governança	0.266
Gestão de Recursos Humano	0.228
Resultados Organizacionais	0.023

Fonte: Elaborado pela autora

#### **Etapa D: Teste da Heterogeneidade dos Dados**

Uma outra análise importante é a da Heterogeneidade; em uma amostra, significa que dois ou mais subgrupos expressam relações diferentes com as variáveis latentes.

A falta de identificação e análise dessas diferenças pode implicar em viés de compreensão dos coeficientes estruturais (HAIR *et al.*, 2014a).

A Heterogeneidade observada é a referente às diferenças que são antecipadas pelo pesquisador por meio do referencial teórico e, portanto, podem ser testadas para verificar se o modelo difere segundo subamostras (HAIR *et al.*, 2014).

Nesta tese, realizou-se a análise por meio da técnica *multi group analysis* (MGA). Segundo Hair *et al.* (2009, p. 665), “o interesse se foca nas similaridades e diferenças entre parâmetros estruturais que indicam distinções em relações entre os grupos. Frequentemente, pesquisadores desenvolvem uma teoria que prevê que uma ou mais relações estruturais variam entre grupos.

Para a execução dessa análise, utilizou-se a técnica MGA, disponível no SmartPLS. Adotou-se a configuração de, no máximo 300 interações, *bootstrepping* com 5000 sub-amostras, 0,05% de nível de significância e *pairwise* para tratamento dos *missings*. Foram criados três grupos: (1) Brasil constituído pelas empresas com sede corporativa localizada no referido país e de economia hierárquica, (2) CME que compreende as empresas com sedes localizadas

em países com economia do tipo Coordenada e (3) LME das empresas com sede em países de economia do tipo liberal.

**Tabela 26: Resultados MGA**

	Path Coefficient s Original (Brasil)	Path Coefficient s Original (CME)	Path Coefficient s Original (LME)	Path Coefficient s Mean (Brasil)	Path Coefficient s Mean (CME)	Path Coefficient s Mean (LME)	t-Values (Brasil)	t-Values (CME)	t-Values (LME)	p-Values (Brasil)	p-Values (CME)	p-Values (LME)
AI -> GRH	0.649	0.710	0.638	0.653	0.713	0.608	17.363	7.613	2.522	0.000*	0.000*	0.012**
AI -> RO	0.100	0.241	-0.039	0.100	0.266	-0.074	1.087	0.773	0.120	0.277	0.440	0.905
AI -> SE	0.617	0.402	0.533	0.623	0.477	0.600	11.398	3.200	2.180	0.000*	0.001*	0.029**
AI-> SLT	0.693	0.625	0.768	0.696	0.650	0.775	14.274	4.797	6.904	0.000*	0.000*	0.000*
AI -> SR	0.746	0.843	0.782	0.743	0.840	0.790	12.105	8.776	6.296	0.000*	0.000*	0.000*
AI -> SG	0.671	0.680	0.496	0.675	0.701	0.574	13.398	6.612	2.190	0.000*	0.000*	0.029**
GRH -> RO	0.177	-0.242	0.639	0.188	-0.237	0.643	1.884	0.678	2.579	0.060*	0.498	0.010*

\* p<0,01, portanto significante a 99%

\*\* p<0,05, portanto significante a 95%

Fonte: Elaborado pela autora

A partir dos resultados demonstrados por meio da Tabela 26, é possível averiguar sobre as hipóteses propostas pelo estudo (Tabela 27):

**Tabela 27: Teste das Hipóteses**

	Hipóteses	Path Coefficients	Sinal	T Statistics	Resultados
H4	AI -> GRH/Brasil	0.649	(+)	17.363	Não Rejeitada *
H5	AI -> GRH/CME	0.710	(+)	7.613	Não Rejeitada *
H6	AI -> GRH/ LME	0.638	(+)	2.522	Não Rejeitada *



H36	AI -> RO / Brasil	0.100	(+)	1.087	Rejeitada
H37	AI -> RO / CME	0.241	(+)	0.773	Rejeitada
H38	AI -> RO / LME	-0.039	(-)	0.120	Rejeitada
H16	AI -> SE / Brasil	0.617	(+)	11.398	Não Rejeitada *
H17	AI -> SE / CME	0.402	(+)	3.200	Não Rejeitada *
H18	AI -> SE / LME	0.533	(+)	2.180	Não Rejeitada *
H 12	AI-> SLT / Brasil	0.693	(+)	14.274	Não Rejeitada *
H 13	AI -> SLT / CME	0.625	(+)	4.797	Não Rejeitada *
H 14	AI -> SLT / LME	0.768	(+)	6.904	Não Rejeitada *
H19	AI -> SR / Brasil	0.746	(+)	12.105	Não Rejeitada *
H20	AI -> SR / CME	0.843	(+)	8.776	Não Rejeitada *
H21	AI-> SR / LME	0.782	(+)	6.296	Não Rejeitada *
H8	AI -> SG / Brasil	0.671	(+)	13.398	Não Rejeitada *
H9	AI-> SG / CME	0.680	(+)	6.612	Não Rejeitada *
H10	AI-> SG / LME	0.496	(+)	2.190	Não Rejeitada *
H32	GRH-> RO / Brasil	0.177	(+)	1.884	Não Rejeitada **
H33	GRH-> RO / CME	-0.242	(+)	0.678	Rejeitada
H34	GRH-> RO / LME	0.639	(+)	2.579	Não Rejeitada **

\*  $p < 0,01$ , portanto significante a 99%

\*\*  $p < 0,05$ , portanto significante a 95%

Fonte: Elaborado pela autora

As respostas ao teste das hipóteses do MGA indicam, conforme Quadro 16:

**Quadro 16: Resposta ao teste das hipóteses do MGA**

Hipóteses	Respostas encontradas
H4 : O Ambiente Institucional do Brasil afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas no Brasil.	Sim

H5: O Ambiente Institucional do Brasil afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo CME.	Sim
H6: O Ambiente Institucional do Brasil afeta positivamente a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo LME.	Sim
H36: O Ambiente Institucional afeta a percepção dos resultados organizacional das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas no Brasil.	Não
H37: O Ambiente Institucional afeta a percepção dos Resultados Organizacionais das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo CME.	Não
H38: O Ambiente Institucional afeta a percepção dos Resultados Organizacionais das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo LME.	Não
H16: O sistema educacional afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas no Brasil.	Sim
H17: O sistema educacional afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo CME.	Sim
H18: O sistema educacional afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo LME.	Sim
H12: O sistema laboral e de mercado de trabalho afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas no Brasil.	Sim
H13: O sistema laboral e de mercado de trabalho afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo CME.	Sim
H14: O sistema laboral e de mercado de trabalho afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo LME.	Sim
H20: O sistema remuneratório afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas no Brasil.	Sim
H21: O sistema remuneratório afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo CME.	Sim
H22: O sistema remuneratório afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo LME.	Sim
H8: O sistema de governança afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas no Brasil.	Sim
H9: O sistema de governança afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo CME.	Sim
H10: O sistema de governança afeta a Gestão de Recursos Humanos das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo LME.	Sim
H32: A Gestão de Recursos Humanos afeta a percepção dos Resultados Organizacionais das empresas com sedes corporativas localizadas no Brasil.	Sim
H33: A Gestão de Recursos Humanos afeta a percepção dos Resultados Organizacionais das empresas com sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo CME.	Não

H34: A Gestão de Recursos Humanos afeta a percepção dos Resultados Organizacionais das empresas com sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo LME.	Sim
---	-----

Fonte: Elaborado pela autora

As hipóteses 35, 36 e 37 foram criadas para suportar o teste do modelo rival apresentado a seguir.

### **Etapa E: Análise do Modelo Rival**

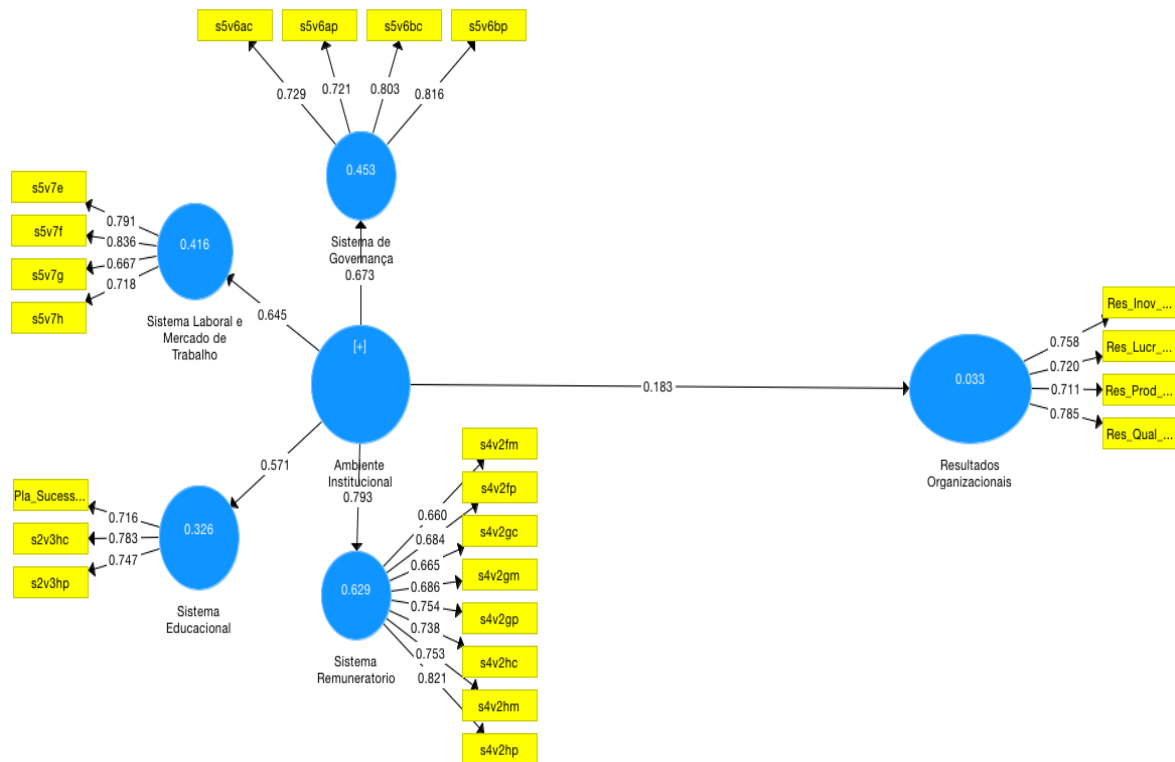
Um modelo rival tem como objetivo validar o modelo proposto mediante o uso de modelos alternativos; também ajuda a ampliar a discussão sobre a adequação do modelo inicial. Esse teste garante que o modelo final produziu uma melhor aproximação da realidade do que outros (HAIR *et al.*, 2006).

No modelo proposto, o Construto Gestão de Recursos Humanos (GRH) aparece entre o Construto Ambiente Institucional (AI) e o Resultados Organizacionais (RO). Essa posição supõe uma mediação na relação entre ambos (AI e RO). Dessa forma, o modelo rival foi estabelecido sem a GRH, para testar não apenas o modelo alternativo, mas também o efeito de mediação de GRH sobre a relação entre AI e RO.

Segundo Hair *et al.* (2009)

um efeito mediador é criado quando uma Terceira variável/construto intervém entre dois outros construtos relacionados entre si. Mediação requer correlações significantes entre todos os três construtos. Teoricamente, um construto mediador facilita a relação entre os outros dois construtos envolvidos. (p. 659)

A evidência da GRH como mediadora entre AI e RO surge ao se verificar o relacionamento entre as três variáveis do modelo, sendo a GRH (*Med*) no relacionamento AI (*VI*) → RO (*VD*). Nota-se que a relação entre *VI* → *VD* ou ficará enfraquecida na presença da variável *Med* ou poderá chegar a ser nula. Ou seja, no caso, verificou-se que AI → RO é nula na presença de GRH (modelo atual), significando, portanto, que a *Med* absorveu todo o efeito da *VI* sobre a *VD*, tornando essa relação não significativa (Baron e Kenny, 1986). Logo, segue abaixo o modelo rival:



**Figura 26: Modelo Rival**

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação aos elementos referentes ao modelo de mensuração (AVE e confiabilidade composta), ambos os modelos, comparativamente, praticamente não apresentam diferenças significantes. Já com relação ao modelo estrutural, o modelo rival parece ter enfraquecido no coeficiente de determinação ( $R^2$ ) referente ao Construto Resultados Organizacionais, passando de 0,05 para 0,03, conforme Tabela 28.

Tabela 28: Comparação entre modelos

	Modelo Final	Modelo Rival	Modelo Final	Modelo Rival	Modelo Final	Modelo Rival
	R <sup>2</sup>		AVE		Confiabilidade Composta	
Ambiente Institucional	-----	-----	0,270	0,272	0,874	0,874
Gestão de Recursos Humanos	0,437	-----	0,546	-----	0,827	-----
Resultados Organizacionais	0,051	0,033	0,554	0,553	0,832	0,832
Sistema Educacional	0,340	0,326	0,561	0,561	0,793	0,793
Sistema Laboral e Mercado de Trabalho	0,442	0,416	0,572	0,571	0,841	0,841
Sistema Remuneratório	0,598	0,629	0,521	0,521	0,897	0,897
Sistema de Governança	0,459	0,453	0,591	0,591	0,852	0,852

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação ao teste de mediação, percebeu-se que, com a exclusão do construto GRH, a relação entre AI e RO tornou-se significativa com  $p < 0,01$ , portanto significativa a 99%. Assim, GRH é uma variável mediadora entre AI e RO. O modelo rival teve como hipóteses a serem testadas:

H35: O Ambiente Institucional afeta os Resultados Organizacionais.

H36: O Ambiente Institucional afeta a percepção dos resultados organizacional das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas no Brasil.

H37: O Ambiente Institucional do Brasil afeta a percepção dos Resultados Organizacionais das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo CME.

H38: O Ambiente Institucional do Brasil afeta a percepção dos Resultados Organizacionais das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas em países de economia do tipo LME.

Os resultados oriundos da análise do modelo rival estão consolidados na Tabela 29:

**Tabela 29: Resultados dos testes do modelo rival**

	Modelo Final					Modelo Rival				
	Original Sample	Sample Mean	Standard Error	T Statistics	P Values	Original Sample	Sample Mean	Standard Error	T Statistics	P Values
Ambiente Institucional -> Gestão de Recursos Humanos	0.661	0.664	0.029	22.550	0.000*	-----	-----	-----	-----	-----
<b>Ambiente Institucional -&gt; Resultados Organizacionais</b>	<b>0.073</b>	<b>0.073</b>	<b>0.081</b>	<b>0.902</b>	<b>0.367</b>	<b>0.183</b>	<b>0.196</b>	<b>0.047</b>	<b>3.876</b>	<b>0.000*</b>
Ambiente Institucional -> Sistema Educacional	0.583	0.589	0.045	12.872	0.000*	0.571	0.576	0.047	12.160	0.000*
Ambiente Institucional -> Sistema Laboral e Mercado de Trabalho	0.665	0.667	0.042	15.912	0.000*	0.645	0.648	0.046	13.973	0.000*
Ambiente Institucional -> Sistema Remuneratório	0.774	0.773	0.045	17.172	0.000*	0.793	0.792	0.042	19.090	0.000*
Ambiente Institucional -> Sistema de Governança	0.678	0.678	0.040	16.742	0.000*	0.673	0.676	0.041	16.453	0.000*
Gestão de Recursos Humanos -> Resultados Organizacionais	0.171	0.180	0.081	2.115	0.034**	-----	-----	-----	-----	-----

\* **p<0,01**, portanto significante a 99%

\*\* **p<0,05**, portanto significante a 95%

A análise do modelo rival favoreceu a aceitação do modelo teórico proposto, tal como indicam as teorias sobre a influência do Ambiente Institucional na modelagem da gestão das pessoas nas empresas e, conseqüentemente, na contribuição desta para os Resultados Organizacionais, conforme mencionadas na fundamentação teórica empreendida.

Uma vez configurado e validado o modelo geral da tese, segue um resumo dos principais achados das análises multivariadas (Quadro 17):

**Quadro 17: Resumo dos principais achados das análises multivariadas**

<b>Modelo Mensuração</b>	<b>Resultados das técnicas</b>
Os indicadores dos construtos convergem ou compartilham de uma elevada proporção de	Sim, todos dentro dos parâmetros determinados.

variância em comum (convergência)?	
Os indicadores das variáveis são consistentes com relação ao que eles intencionam medir (confiabilidade)?	Sim, todos dentro dos parâmetros determinados.
Os indicadores de um modelo representam um construto único e os indicadores do construto são distintos dos outros construtos no modelo (validade discriminante)?	Sim, todos dentro dos parâmetros determinados.
O conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que os itens devem medir (validade)?	Sim, exceto o construto parceria estratégica. Ele foi removido por não ter sido considerado “válido”.
<b>Principais conclusões:</b>	
•	No construto Ambiente Institucional, no que tange o Sistema Laboral e Mercado de Trabalho, as variáveis com maiores valores são s5v7e e s5v7f. Portanto, os métodos usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento baseiam-se por meio de encontros regulares da força de trabalho e via sessões informativas à equipe.
•	No construto Ambiente Institucional, no que tange o Sistema Remuneratório, as variáveis com maiores valores são s4v2hp e s4v2hm. Isso significa que as organizações oferecem Bônus baseado em metas / desempenho organizacional para gestores e para cargos de nível intermediário.
•	No construto Ambiente Institucional, no que tange o Sistema de Governança, as variáveis com maiores valores são s5v6bc e s5v6bp. Dessa forma, as categorias de empregados que são formalmente informadas sobre desempenho financeiro são os de nível intermediário e cargos operacionais.
•	No construto Ambiente Institucional, no que tange o Sistema Educacional, as variáveis com maiores valores são s2v3hc e s2v3hp. Portanto, os métodos de recrutamento mais usados na sua organização é a Feira de carreira para cargos de nível operacional e intermediário.
•	No construto GRH, as variáveis com maiores valores são s3v3 e s3v8. Ou seja, o processo de treinamento na empresa que implica tomar decisões sobre outros aspectos da gestão e os métodos de gerenciamento de carreira são elementos estratégicos dentro da gestão das pessoas na organização.
•	No construto Parceria Estratégica, a variável com maior escore é a s1v8e. Assim, a parceria entre a GRH e gestores de linha ocorre especialmente por meio da discussão sobre expansão/redução da força de trabalho.
•	No construto Resultados Organizacionais, as variáveis com maiores cargas são Res_Inov_Agreg e Res_Prod_Agreg. Isso significa que, ao se comparar as organizações em seu setor, a taxa de

inovação e o nível de produtividade são considerados um aspecto relevante no que tange os Resultados Organizacionais.

<b>Modelo Estrutural</b>	<b>Resultados das técnicas</b>
Qual a intensidade da quantidade de variação do construto endógeno é explicado pelos exógenos ( $R^2$ ) ?	Enquanto sistema remuneratório explica substancialmente o construto GRH, este possui fraca explicação do construto RO. O que menos explica a GRH é o construto sistema educacional.
Quais caminhos contribuem mais para a explicação da variável dependente à qual estão associados ( $f^2$ )?	Os caminhos que mais contribuem para a GRH são o sistema remuneratório e governança.
A relevância preditiva do modelo foi confirmada ( $Q^2$ )?	O construto de maior preditividade sobre GRH foi o sistema remuneratório. O mais fraco foi o sistema educacional. GRH obteve uma relevância preditiva moderada para Resultados Organizacionais.
Há heterogeneidade dos dados do modelo?	Sim, há diferentes relações segundo subamostras.
<b>Principais conclusões do Modelo Geral</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente Institucional (sistema educacional, remuneratório, laboral e do trabalho, e de governança) afeta positivamente a GRH.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• GRH afeta positivamente os Resultados Organizacionais.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• GRH media a relação entre Ambiente Institucional e Resultados Organizacionais.</li> </ul>	
<b>Principais conclusões do Modelo Comparado</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Ambiente Institucional (sistema educacional, remuneratório, laboral e do trabalho, e de governança) afeta positivamente a GRH, independentemente do tipo de economia vigente no país em que a sede corporativa das empresas está localizada.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Ambiente Institucional (sistema educacional, remuneratório, laboral e do trabalho, e de governança) não afeta positivamente os Resultados Organizacionais, independentemente do tipo de economia vigente no país em que a sede corporativa das empresas está localizada.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A GRH afeta positivamente os Resultados Organizacionais, exceto nas empresas com sede corporativa localizadas em países de economia do tipo CME.</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pela autora



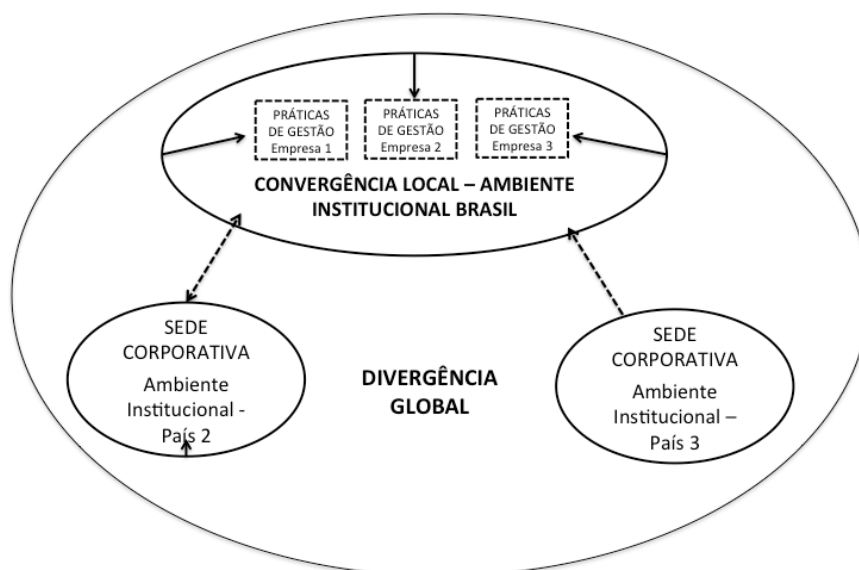
## 7 DISCUSSÃO CONJUNTA DOS RESULTADOS

Esse capítulo tem o objetivo de proporcionar reflexões integradas dos resultados oriundos das análises uni e multivariada. Para isso, essa discussão iniciou-se com o resgate das premissas desta tese, ou seja, considerando que no Brasil operam empresas com sedes corporativas localizadas em diferentes tipos de Ambientes Institucionais, acredita-se que duas forças operam concomitantemente:

1. as forças institucionais advindas do Ambiente Institucional brasileiro fazem com que as práticas de GRH das empresas que operam neste contexto tendam a convergir apresentando similaridades;
2. as forças oriundas das pressões do Ambiente Institucional dos países de origem das empresas fazem com que as práticas de GRH tendam a divergir das práticas locais, apresentando diferenças.

Essas premissas baseiam-se na lógica da convergência local e divergência global, sustentada pela teoria neoinstitucional discutida no subcapítulo 2.1. A importância dessas premissas nesta tese reside (i) na contribuição dos resultados deste estudo para os estudos da Rede Cranet de base contextual, (ii) na ampliação do campo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Brasil, aproximando a perspectiva macro da meso (iii) na aplicação da teoria de Schneider (2013) de forma empírica e com abordagem quantitativa.

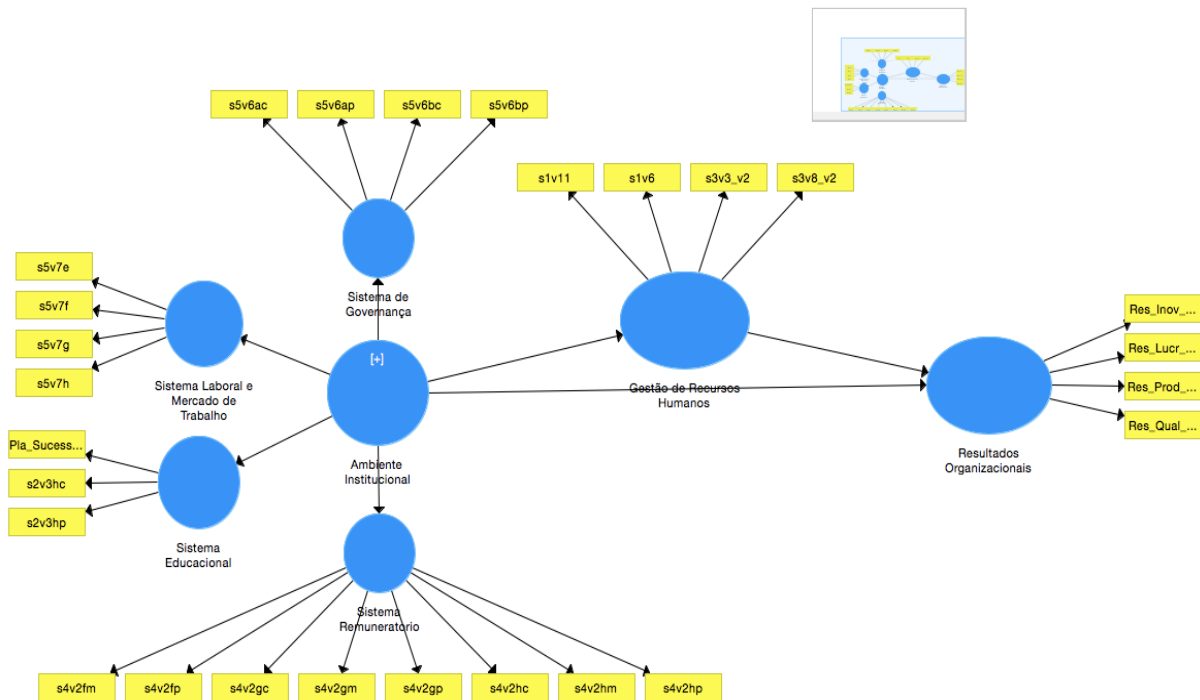
A Figura 3, já indicada, demonstra graficamente a dinâmica entre a força de convergência que tendem a uniformizar as práticas de GRH das diversas organizações que operam no Brasil, deixando-as similares. Ao mesmo tempo, ilustra a força de divergência oriunda das pressões dos Ambientes Institucionais dos demais países em que se localizam as sedes corporativas das empresas que participaram deste estudo. Para esta tese, delimitou-se a comparação do Brasil com os países de tipologia econômica CME e LME (HALL; SOSKICE, 2001).



**Figura 3: Convergência local com divergência global**

Fonte: Elaborado pela autora

As premissas suportaram, conforme apresentado no Plano de Análise dos dados (subcapítulo 4.5.3), a análise de 34 hipóteses, sendo que as duas primeiras são referentes à caracterização das empresas por meio da identificação das diferenças significativas entre as empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas no Ambiente Institucional brasileiro das demais. Para isso, realizou-se a análise bivariada. As demais hipóteses foram tratadas por meio da análise multivariada, com base no Modelo Teórico (Figura 27):



**Figura 27: Modelo de mensuração final**

Fonte: Elaborado pela autora

O modelo retrata o “Brasil”, ou seja, tem-se, do lado esquerdo, o Ambiente Institucional brasileiro de economia de mercado do tipo hierárquica (HME), segundo Scheneider (2001), e composto por seus quatro sistemas (governança, laboral e mercado de trabalho, educacional e remuneratório). O Ambiente Institucional relaciona-se com a GRH das empresas, as quais se dividem em três grupos. O primeiro são as empresas nacionais, o segundo são as que possuem suas sedes corporativas em países de economia de mercado do tipo liberal (LME) e o terceiro de origem econômica do tipo coordenada (CME). A GRH, por sua vez, relaciona-se aos Resultados Organizacionais das empresas.

Observa-se, no modelo, a ausência do construto Parceria Estratégica, porque limitações no questionário impossibilitaram sua exploração na análise multivariada, mas não inviabilizaram resultados importantes para o Campo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Logo, a reflexão sobre o aspecto da Parceria Estratégica baseou-se nos achados da análise bivariada. Percebe-se, também, uma ligação entre o Ambiente

Institucional e os Resultados Organizacionais. Essa ligação trata do Modelo Rival explorado na análise multivariada (subcapítulo 6.2) e, para este, foram criadas hipóteses específicas, originando um dos resultados mais importantes deste estudo, explorado mais adiante.

A constituição do modelo relacionando o ambiente com a forma de gerir as empresas visou aproximar o nível macro ao micro, ou seja, os elementos contextuais do país com as práticas de GRH e os Resultados Organizacionais da empresa. Essa proximidade, tradicional na abordagem contextualista foi explorada por autores internacionais da Rede Cranet, tais como Brookes *et al.* (2011) e também por nacionais, como Lacombe e Chu (2008), Carvalho Neto e Sant’Anna (2013) e Fischer (1998).

Seguindo a lógica do macro para o micro, a discussão conjunta estruturou-se com a apresentação dos resultados sobre os quatro sistemas que constituem o Ambiente Institucional, seguido das considerações sobre a GRH e dos Resultados Organizacionais; finalmente, conectando o ponto comum entre todos os achados e as premissas desta tese.

## **7.1 Resultados referentes ao Ambiente Institucional Brasileiro**

O questionário utilizado na coleta dos dados é padronizado pela Rede Cranet e visa atender as diversas temáticas de pesquisa, todas referentes a GRH. Por isso, as questões dizem respeito às práticas de GRH e relações industriais, fazendo com que a mensuração do Construto Ambiente Institucional ocorresse por meio de seus efeitos, ou seja, de maneira indireta, prática utilizada pelos pesquisadores que compõe a Rede (subcapítulo 4.3).

### **7.1.1 Resultados do Sistema Educacional**

O plano de sucessão, em conjunto com as variáveis referentes aos métodos de seleção de pessoas, configuraram o Construto Sistema Educacional do Ambiente Institucional

brasileiro. Essas variáveis mensuraram indiretamente o nível educacional predominante na sociedade, por meio de investimento, por parte das empresas, em processos de seleção e sucessórios. Destacaram-se na análise multivariada a chamada feira de carreira para profissionais de nível intermediário e operacional. Essa feira foi compreendida como bolsões de cadastro de empregos e vagas do tipo Centro de Solidariedade ao Trabalhador, órgão vinculado a centrais sindicais e não-governamental, no caso das vagas operacionais; para as posições de nível intermediário, foram compreendidas como instituições que também representam suas categorias de classes, além de feiras em universidades.

Ambos os tipos de instituições citadas promovem cursos de formação e atualização especializados que visam complementar a educação geral para que possam suportar o aprimoramento das qualificações profissionais dos trabalhadores, tentando torná-los competitivos e atrativos às empresas. Isso vai ao encontro da afirmação de Delgado *et al.* (2010, p. 971) sobre o Sistema Educacional em países do tipo HME: “são escassas as ações de colaboração entre empresas e empregados para inovação e qualificação, efetuada por agências semipúblicas, que oferecem formação profissional elementar, ao lado da formação geral, garantida pelo Estado”. Já os programas de sucessão promovem o fortalecimento de ações educacionais via empresa, com a finalidade de reter e promover seus profissionais, gerando oportunidades para aqueles que já se destacam internamente, inclusive por questões qualificantes relacionadas à sua formação educacional e profissional, oriunda do Sistema Educacional.

Observando os aspectos que compuseram o construto e que, por sua vez, relacionaram-se com a GRH no Brasil, percebe-se que, apesar da influência pela criação de cargos para aprendizes e semelhantes não ser do sindicato, como acontece em países com economia do tipo CME, o ensino formal brasileiro é concentrado em habilidades gerais, típica de países LME. Somado a essas duas situações, nota-se uma pressão para que as empresas tenham cotas e programas de capacitação específica (aprendizes etc.), oriunda de políticas e diretrizes do Estado; ao mesmo tempo, existe a presença de investimento de setores específicos industriais (SENAI) e de serviços (SENAC). Ou seja, o Sistema Educacional do Ambiente Institucional brasileiro parece ser caracterizado por um

conjunto articulado bastante específico da coordenação econômica do tipo HME, conforme classificado por Schneider (2008, 2009, 2013) e Delgado *et al.* (2010).

Nesse sentido, Carvalho Neto e Sant'Anna (2013) complementam e reforçam os achados desta tese:

No Brasil, além da demanda por uma força de trabalho mais qualificada atingir um ponto crítico em alguns setores da economia, a boa nova do emprego crescente e da entrada no mercado de consumo de uma nova classe média coloca para as empresas e a gestão de seus elementos humanos a necessidade de se redobram esforços na atração e retenção de pessoas, não somente mais qualificadas (na indústria e principalmente nos serviços), mas também competentes, com vistas à melhoria do escopo e escala da produção, à qualidade do produto/serviço e das formas de atendimento aos seus diversificados públicos. (p.5)

Para Schneider (2002), um dos motivos para a baixa qualificação dos profissionais em países do tipo HME, no caso o Brasil, resulta da articulação entre os conglomerados familiares e as multinacionais que dominam o Mercado para enfrentar dilemas de financiamento e aquisição de tecnologia. Esses dilemas, grande parte oriundos da dificuldade de financiamento, desestimulam as empresas a investirem em esforços de qualificação, num processo que se reforça mutuamente.

Assim, tem-se como resultado contributivo desta tese a constatação obtida na análise multivariada (subcapítulo 6.2) de que o **Sistema Educacional afeta a GRH** das empresas que operam no Brasil, independentemente da localização de sua sede corporativa. Apesar disso, é o sistema que menos explica a GRH (conforme demonstrado nos valores de  $R^2$  do subcapítulo 6.2, da análise multivariada). Isso é interessante, pois o Sistema Educacional sempre entra como insumo nas discussões sobre competitividade do país e, geralmente, de uma maneira bastante enfática. Pode se atribuir esse menor poder explicativo ao fato de as variáveis serem de recrutamento e não de indicadores diretos, tais como taxas sobre a educação no Brasil. Entretanto, o recrutamento pode e é entendido como o espelho das taxas, uma vez que há um mercado operante entre vagas disponíveis e profissionais qualificados ofertados. O recrutamento seria a balança que tenta equilibrar esses dois lados.

Ao comparar o processo de seleção no Brasil (HME) com o que ocorre na Alemanha (CME), observou-se que, neste último país, a seleção, é reconhecida como de grande importância, mas os métodos formais e mais sofisticados, tais como testes psicológicos ou testes escritos sobre competências técnicas, são utilizados com menos frequência, devido às empresas alemãs manterem um órgão eleito que representa os interesses dos trabalhadores perante a gestão dentro do Conselho de Administração, permitindo que os contratos de longo prazo fortaleçam a formação dentro do ambiente de trabalho, com a possibilidade de atuar em diversas áreas e não apenas para um trabalho específico (Festing, 2012). Poucos são os estudos realizados sobre o processo de recrutamento e seleção no Brasil de forma ampla; dentre eles, há o Sumário Executivo, oriundo da aplicação da pesquisa Cranet no Brasil, que revelou que:

Entre as práticas de seleção destaca-se, para o nível gerencial, aquelas que privilegiam o relacionamento interpessoal: o uso de “referências” e “entrevistas pessoais”. Tal constatação é coerente com posições de gestão, que requerem mais do que competências técnicas. A “entrevista pessoal” continua a ser o método mais utilizado em empresas privadas e sem fins lucrativos para a seleção de profissionais, mas as organizações públicas e de capital misto investem mais no uso de “testes técnicos”. A mesma valorização de técnicas foi encontrada nas práticas de seleção de cargos operacionais. (FISCHER *et al.*, 2014, 2015, p.10)

Essa diferença, encontrada entre os métodos mais frequentemente utilizados no Brasil e na Alemanha, ilustra como as práticas de GRH são afetadas pelo Sistema Educacional, o qual é bastante caracterizado pelos aspectos teóricos de ambientes econômicos de mercado hierárquico.

### **7.1.2 Resultados do Sistema Remuneratório**

O Construto Sistema Remuneratório foi constituído pelo fator bônus na remuneração, variando em aspectos relacionados à orientação individual, coletiva e organizacional *versus* o cargo (subcapítulo 5.3.3). Evidenciou-se que o sistema remuneratório no Brasil valoriza o bônus com foco no desempenho individual para gestores e cargos de nível intermediário, e para o desempenho coletivo para os cargos operacionais, gestores e nível intermediário (subcapítulo 5.3.3). Assim, o Ambiente Institucional incentiva ações mais

individualizadas para os profissionais de nível intermediário e comportamentos mais coletivos aos operacionais. Gooderham *et al.* (1999) e Gooderham *et al.* (2006) afirmam que o favorecimento e valorização de comportamentos individualizados são característicos de Ambientes Institucionais com forte influência dos EUA (LME), bem como as ações coletivas são de natureza mais europeia, tendendo a características de economia de Mercado CME.

O Brasil, com uma economia de mercado HME, tem a legislação como aspecto controlador do composto remuneratório das organizações, por exemplo a definição do valor do salário mínimo e a Lei de distribuição de Lucros. Isso significa que, provavelmente, como no exemplo de Peng *et al.* (2009), no subcapítulo 2.4, a relação encontrada entre o Sistema Remuneratório com a GRH na análise multivariada situa-se no espaço de manobra que as empresas possuem para lidar com as restrições legais; logo, a importância do bônus. O Ambiente Institucional restringe por um lado e abre a oportunidade da prática do bônus por outro, o qual compensa as restrições e auxilia na atração e retenção de profissionais.

Além disso, o fator bônus promove a avaliação de desempenho nas empresas, pois esse tipo de remuneração necessita de mensuração de metas, objetivos ou resultados. Isso é validado pelo achado da análise bivariada, de que as empresas no Brasil implementam amplamente a avaliação de desempenho para os três públicos citados (subcapítulo 5.3.3).

Percebe-se que o Sistema Remuneratório no Brasil, apesar de ser do tipo HME, assemelha-se ao padrão típico de países de economia do tipo LME, conforme discutido por Brookes *et al.* (2011). Os autores afirmam que em países com esse tipo de coordenação econômica, o gerenciamento do desempenho inclui o pagamento por mérito e distribuições de desempenho mediante a avaliação dos funcionários, porque, segundo os autores, a remuneração variável tende a ser mais operacionalizada em locais em que os direitos do proprietário são mais fortes, ou seja, onde a noção de que o Estado não deve interferir nos negócios.



A análise empírica evidenciou que as práticas de GRH são afetadas pelo Sistema Remuneratório, independentemente da localização da sede corporativa das empresas. Além disso, apesar de as empresas terem sua margem de manobra restringida pela legislação brasileira referente a salários, identificou-se uma forte influência das características de países de economia de mercado do tipo LME.

### **7.1.3 Sistema Laboral e de Mercado de Trabalho**

Observou-se que o Construto Sistema Laboral e Mercado de Trabalho constituiu-se por métodos de comunicação das ideias dos empregados para com a empresa, em especial, via encontros regulares e sessões informativas. Também integraram o construto os programas de sugestões e o levantamento de atitudes. Essas variáveis mensuraram, indiretamente, a governança brasileira no que diz respeito às empresas. Essa configuração vai ao encontro dos resultados sobre o fluxo de comunicação entre os diversos níveis hierárquicos discutidos na análise univariada (subcapítulo 5.3.3). Ou seja, demonstrou-se que há fluxo similar via superior imediato e diretor (acima de 60%), tanto nas empresas com sede no Brasil quanto no exterior. Também se identificou, de forma igualitária, o baixo fluxo de comunicação via sindicato (4%).

Esses achados, relacionados ao acesso a diferentes formas de expressão do empregado e seu nível de representatividade, demonstram que, apesar da existência de canais que promovem a voz do empregado, não há como afirmar que esses são efetivos. Cabe lembrar que, para Schneider (2001), a baixa influência dos sindicatos sobre a hierarquia dentro das empresas, nos países de coordenação econômica do tipo HME, podem restringir o acesso aos canais de realização de queixas, limitando sua voz.

Para o autor (2009), mesmo onde as taxas de sindicalização são elevadas, por vezes devido à obrigatoria adesão, os sindicatos não necessariamente são um veículo institucional útil para a coordenação entre trabalhadores e empregadores. Esse fato foi evidenciado por meio do baixo nível de sindicalização, ou seja, 80% e 72% das empresas com sede no Brasil e fora dele, respectivamente, possuem até 50% de seu quadro

sindicalizado; esses índices corroboram com a teoria de Schneider (2008, 2009, 2010). Apesar disso, 95% e 94%, respectivamente das empresas com sede corporativa localizada no Brasil e no exterior, reconhecem o sindicato para o propósito de negociação coletiva, da mesma forma que as empresas reconhecem, de forma similar e moderada (aproximadamente 50%), a influência do sindicato em seu contexto.

Outros aspectos que compõem o Sistema Laboral e Mercado de Trabalho tratam do tipo de acordo de trabalho e das horas-extras. No caso, observaram-se similaridades entre as empresas com sede no Brasil e as com sede no exterior: mais de 85% de ambas possuem até 10% do seu quadro de funcionários com acordo por tempo determinado de trabalho. No que tange às horas-extras, constatou-se que das empresas que operam no Brasil, 44% das com sede nacional concentram mais de 21% dos empregados nesse tipo de jornada, contra 21% das empresas com sede no exterior.

Tanto os aspectos relacionados ao acordo por tempo determinado quanto às horas extras fazem parte da GRH das empresas e essa afirmação justifica o argumento de Schneider (2001), de que os vínculos entre empregado e empregados são atomizados e a rotatividade no empregado é alta nas economias HME. Carvalho Neto e Sant'Anna (2013, p. 8) também concordam que o Brasil possui, como características “a flexibilização da legislação trabalhista; o enfraquecimento do poder de barganha dos sindicatos; o incremento do número de trabalhadores contingenciais; a redução na fidelidade às organizações”.

Além disso, apesar de não ser possível mensurar o tamanho da extensão do impacto do Sistema Laboral e Mercado de trabalho sobre a GRH, Farndale *et al.* (2008) argumentam que:

Há diferenças substanciais entre e dentro das LMEs e CMEs devido a arranjos institucionais mais específicos, orientados para as práticas particulares de GRH. A margem de manobra das empresas para a adoção e implementação de práticas de **gestão de recursos humanos pode variar de acordo com as normas legais específicas ou a política do governo nacional**. Por exemplo, os Países Baixos são conhecidos por ser um líder em acordos de trabalho flexíveis, ao passo que na Alemanha, outro país CME, o trabalho temporário é altamente regulado, não sendo permitido até o final de 2000 e mediado com agências de emprego temporário. (p. 2016-2017)

Nesse sentido, verificou-se que o tipo de constituição de Sistema Laboral e de Mercado de Trabalho no Brasil afeta a GRH (subcapítulo 6.2). A análise *multigroup* (subcapítulo 6.2) evidenciou que o referido sistema afeta as empresas com sede nacional, bem como as com sede localizadas em países de economia de mercado do tipo CME e LME. Além disso, em aspectos relacionados à hora-extra, o Sistema Laboral e de Mercado de Trabalho assemelha-se a dos países LME, especialmente ao se considerar que, para Smith e Meiksins (1995) *apud* Farndale *et al.* (2008, p. 5) “argumenta-se que as práticas de relações com empregados de empresas multinacionais tendem a convergir para um paradigma do modelo norte-americano que é frequentemente apontado como um exemplo do sucesso dos mercados levemente regulados”.

#### **7.1.4 Resultados do Sistema de Governança**

O Construto Sistema de Governança ocorreu por meio da forma como a empresa relaciona-se com seus *stakeholders*; portanto, constituiu-se pelo nível de transparência e do acesso às informações sobre a estratégia de negócio e o desempenho financeiro, ou seja, em que medida os profissionais operacionais, de nível intermediário e gestores, compartilham tais estratégias. Identificou-se que as categorias de empregados formalmente informadas sobre desempenho financeiro são as de nível intermediário e cargos operacionais, mais até do que os gestores, no caso das empresas com sede corporativa localizada no exterior (subcapítulo 5.3.3).

Tendo em vista que a teoria das variedades do capitalismo argumenta que o Sistema de Governança Corporativa depende dos regimes regulatórios que visam a preservação do Estado-nação, as diferenças e similaridades encontradas são fundamentais na compreensão da relação entre as estruturas de propriedade e as práticas de gestão, sendo produtos de uma complexa teia de relações que transcendem a lei e a política de Estado (GOERGEN *et al.*, 2006). Os resultados apontam que, no que tange o nível de compartilhamento de informações, o Brasil assemelha-se a países de economia do tipo CME. Porém, para Whitley (1999) e Brookes *et al.* (2011), a interdependência entre

empregado e empregador via Sistema de Governança pode ser medida pela disposição das empresas para investir em sua equipe, concedendo a ela autonomia, inclusive. Observou-se que nas empresas no Brasil, é comum as decisões serem tomadas unilateralmente (subcapítulo 5.3.3) e não, necessariamente, precisam de consenso, comportamento característicos de países LME, ou seja, daqueles que possuem altos níveis de autonomia gerencial (WHITLEY, 1999; GOERGEN *et al.*, 2006). Assim, constatou-se que o Sistema de Governança afeta a GRH no Brasil, independentemente da localização da sede corporativa. Além disso, identificou-se que o referido sistema foi o que mais contribuiu para a explicação da variável dependente, associada, no caso, a GRH, conforme demonstrou o valor do  $f^2$  do subcapítulo 6.2.

## **7.2 Resultados referentes à GRH no Brasil**

Tomando como base a definição de Boxall e Purcell (2011), em que a GRH envolve a gestão do trabalho e das pessoas, a estrutura de supervisão, o nível de autonomia dos indivíduos e equipes, as políticas e práticas de emprego, os processos de informação e negociação com grupos e instituições, identificou-se que a GRH no Brasil caracteriza-se entre os modelos estratégico e competitivo de Fischer (1998). Isso significa que a GRH possui elementos considerados estratégicos e competitivos, parcialmente incorporados em sua rotina, tais como: (i) o foco no desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional como meta principal de sua atuação, (ii) um certo reconhecimento por parte de seus clientes, (iii) o gerenciamento de informações e a descentralização e flexibilização de sua estrutura, além de (iv) experimentar o fornecimento de soluções e, também, de (v) participar ativamente nas decisões e na disseminação da estratégia do negócio (subcapítulo 5.3.3).

Com relação a participação da GRH nas decisões e na disseminação da estratégia do negócio, constatou-se que as empresas com sede corporativa localizada no Brasil possuem 66% de representatividade no Conselho de Administração; já as empresas com sede no exterior possuem 82%. Essa é uma diferença significativa estatisticamente e que

se relaciona diretamente com sua possibilidade de completude no modelo competitivo, uma vez que sua representatividade é condição *sine qua non* para tal. Isso porque, como afirma Brewster (1994, p. 27) “a GRH é integrada com a estratégia corporativa quando sua função é representada no alto nível de tomada de decisão da organização e envolvida nas decisões”. Uma reflexão sobre esse aspecto é essa diferença parecer não estar relacionada à origem de recrutamento do executivo da GRH, uma vez que, independente da localização da sede, esses profissionais, predominantemente, são oriundos da área de GRH, da mesma empresa ou de outra (subcapítulo 5.3.3).

Tanto o modelo competitivo de GRH (FISCHER, 1998) quanto o conceito de estratégia para a gestão das pessoas de Brewster e Hegewisch (1994) argumentam sobre a integração da estratégia de GRH com a do negócio, tendo sido demonstrada, nesta tese, por meio do construto referente a Parceria Estratégica. Esta parceria pressupõe a tomada de decisão conjunta entre a GRH e os gestores de linha. Constatou-se a predominância de decisões unilaterais nas práticas de remuneração e relações de trabalho, independentemente da localização da sede corporativa. Isso significa que ou a decisão é de responsabilidade da GRH ou do gestor de linha. Existe corresponsabilidade de ambos apenas ao tratarem de assuntos pertinentes a seleção, treinamento e expansão/redução da força de trabalho (subcapítulo 5.3.3).

Como forma de complementar e aprofundar a compreensão da Parceria Estratégica, criou-se um índice que mensurou o nível dessa parceria, quando de sua existência, o qual considerou a representatividade da GRH e a forma e o envolvimento na tomada de decisões. Evidenciou-se que as empresas com sede corporativa localizadas no Brasil possuem um nível alto de parceria estratégica, de 29% contra os 43% das empresas com sede no exterior, sendo essa diferença estatisticamente significativa (subcapítulo 5.3.3). Portanto, a GRH atua mais como consultoria interna nas empresas com sede localizada fora do Brasil; somando ao fato de que o construto, no modelo teórico final, foi excluído por falta de consistência e validade, isso reforça a demanda por estudos que investiguem com profundidade o que acontece com o papel da GRH em empresas nacionais.

Tomando-se como base o conceito de níveis de integração de Purcell (1989), afirma-se que as empresas que atuam no Brasil situam-se no nível de *first-order decisions*, ou seja, tratam de temas localizados no nível da missão e visão organizacional, com questões gerais orientadas para a GRH que terão um impacto a longo prazo. Já em relação à proposta de Greer (1995), a parceria estratégica das empresas nacionais volta-se mais para a integração de duas vias, possuindo um avanço em termos de conexão entre a GRH e a organização. As empresas com sede localizada fora do Brasil, apesar de também possuírem características da integração de duas vias, tendem a usufruir de aspectos da integração plena, em que a GRH possui um espaço na arena política e estratégica de forma efetiva.

Considerando que um ponto relevante para o estabelecimento da Parceria Estratégica é a disponibilização de informação e, segundo Ulrich (1997), com uso intensivo de tecnologia para que se possa priorizar as atividades estratégicas e não as transacionais, surpreende o fato de que tanto as empresas com sede no Brasil quanto com sede no exterior possuem um sistema eletrônico que disponibiliza informações mais direcionadas aos cargos não-gerenciais (subcapítulo 5.3.3). Caso as empresas com sede corporativa localizadas no exterior tivessem um nível de integração estratégica equivalente ou inferior às com sede nacional, seria possível inferir que o fator tecnologia pudesse interferir no estabelecimento da Parceria Estratégica. Contudo, não há evidências que suportem essa inferência.

### **7.2.1 Resultados sobre Práticas de GRH**

A discussão sobre os resultados das práticas de GRH é feita sobre a abordagem contextualista, significando que as constatações não estão relacionadas ao conceito de *High Performance Work Systems* (HPWS) dos autores universalistas, mas sim ao sentido de que as práticas possuem dentro do contexto brasileiro.

Evidenciou-se que os processos de treinamento e os métodos de gerenciamento de carreira são elementos estratégicos dentro da gestão das pessoas nas organizações (subcapítulo

6.2). Eles são conectados, por um lado com as práticas de recrutamento, ou seja, quanto maior a flexibilidade no perfil recrutado tanto maior será o investimento em treinamento; por outro lado, o treinamento, como forma de desenvolvimento, auxilia os planos de sucessão.

Verificou-se que a prática de estabelecer um plano de sucessão não é amplamente adotada pelas empresas que operam no Brasil (em média, menos que 17%). Apesar disso, percebeu-se que as empresas com sede localizada fora do Brasil desenvolvem mais planos de sucessão do que as com sede nacional (subcapítulo 5.3.3).

Festing (2012), em pesquisa realizada na Alemanha, país tipicamente de economia CME, mostrou que o investimento em medidas de desenvolvimento de carreira é muito maior do que o dos EUA, país modelo de LME. As ações de desenvolvimento nas empresas alemãs são focadas na formação geral, tais como ações de qualificação profissional inicial que costumam ser seguidas por um outro sistema contínuo de formação profissional, visando a obtenção de determinados certificados. Essa qualificação é, por vezes, necessária para certas responsabilidades de supervisão, mas os números de participantes e os custos para as empresas são muito mais baixos do que para a formação profissional inicial. Comparativamente ao Brasil, país tipicamente HME, o Sistema Educacional privilegia a formação geral, ao contrário dos países CME, alinhando-se mais às economias LME. Isso porque, nos do tipo LME, as empresas relutam em investir em programas de aprendizagem e competências específicas por não terem garantias de que outras empresas não contratarão seus profissionais.

Uma outra prática amplamente incorporada à rotina organizacional no Brasil, adotada em todos os níveis, independentemente da localização da sede corporativa, é a avaliação de desempenho. Entretanto, nas empresas com sede corporativa localizadas no exterior, a prática ocorre mais para o público intermediário do que nas com sede nacional (subcapítulo 5.3.3).

Festing (2012) afirma que, embora na Alemanha (CME) a avaliação de desempenho não seja uma prática generalizada nas empresas, sua adoção cresceu ao longo da última

década. Sua aplicação tem como principais objetivos identificar as necessidades de formação (88%), desenvolver as carreiras (79%) e, como menos relevante, o impacto sobre a remuneração (68%).

No que tange às práticas de remuneração, constatou-se que *stock options* é destinado mais frequentemente aos gestores, independente da localização da sede corporativa. Com relação à prática de distribuição de lucros, observou-se que ocorre de forma equilibrada (acima de 60%) entre os três públicos (gestores, níveis intermediários e operacionais). Nesse sentido, assemelha-se a prática dos países de economia de mercado do tipo CME, uma vez que a distribuição de lucros é uma questão legal no Brasil. Apesar disso, constatou-se que as empresas com sede no exterior acabam priorizando a distribuição do lucros aos profissionais de nível intermediário e operacional (subcapítulo 5.3.3).

Mesmo sendo uma prática imposta pelo Ambiente Institucional, a distribuição de lucros fornece uma margem de manobra que permite vantagens às empresas com sede corporativa fora do Brasil. Farndale *et al.* (2008) explicam que a extensão da adoção de práticas locais, no caso a distribuição de lucros, é, portanto, uma resposta a instituições reguladoras, ou determinantes racionais que acabam licenciando a subsidiária no local em que a empresa opera. Assim, em nível da sociedade, haverá uma vantagem para seguir as normas locais, visando o alcance de legitimidade local e levando a custos mais baixos para a organização.

Identificou-se que prática de benefícios flexíveis é direcionada aos gestores nas empresas com sede corporativa localizada no Brasil. Privilegiar o grupo de gestores pode ser uma forma de as empresas nacionais atraírem e reterem esses profissionais, porque podem representar um maior nível de autonomia gerencial, a fim de que estes exerçam atividades mais generalistas. Além disso, apesar de as multinacionais possuírem diversas oportunidades de carreira, há também uma grande oferta de candidatos, aumentando a concorrência pelos cargos gerenciais. Para as empresas nacionais, os gestores oferecem conhecimentos e experiências acumuladas, somadas à baixa representatividade sindical.



Conclui-se sobre os resultados das práticas de GRH que, assim como Decramer *et al.* (2012) apontam, evidenciou-se que a GRH é afetada pelo Ambiente Institucional, independente da localização da sede corporativa das empresas (subcapítulo 6.2). As diferenças encontradas nas práticas de avaliação de desempenho, plano de sucessão, participação nos lucros, distribuição de ações e benefícios flexíveis foram atribuídas a influência do Ambiente Institucional do país de origem em que se localiza a sede corporativa. Esses achados alinham-se à Teoria do sistema nacional de negócios, de Whitley (1999), já que se confirmou que as características estruturais de cargos e atividades, a alocação do trabalho, o sistema de desempenho, de remuneração e o relacionamento com o empregado são afetados pelo tipo de coordenação econômica vigente.

### **7.3 Resultados referentes ao Resultado Organizacional**

O Construto Resultado Organizacional baseou-se na percepção dos respondentes com relação as taxas de inovação, lucratividade, produção e qualidade, comparativamente às empresas concorrentes da sua. Evidenciou-se que as taxas de inovação e produtividade destacam-se em termos de relevância nos Resultados Organizacionais (subcapítulo 5.3.4).

Identificou-se que tanto nas empresas com sede corporativa no Brasil, quanto nas com sede em países de economia do tipo LME, há influência da GRH sobre os Resultados Organizacionais, entretanto esse achado não foi confirmado em empresas com sede corporativa localizada em países de economia do tipo CME (subcapítulo 6.2).

Uma das explicações possíveis para tal resultado é o fato de que, em termos de GRH, em países de economia do tipo CMEs, praticamente não existe distinção entre as práticas das empresas nacionais e estrangeiras, porque todas as organizações estão sujeitas a forte regulação e controle (FARNDALE *et al.*, 2008). Assim, esse rígido controle por parte da matriz, unido à pressão por adaptação das práticas de GRH ao ambiente HME operante no Brasil, pode afetar a percepção de Resultados Organizacionais.

Logo, no caso das multinacionais de origem LME, sugere-se que há um adequação maior das práticas de GRH aos elementos do Ambiente Institucional brasileiro, o que possivelmente, favorece uma percepção positiva dos Resultados Organizacionais. Essa inferência baseia-se nos resultados realizados por Fey *et al.* (2009), em que os autores evidenciaram que quando as práticas “encaixam-se” aos elementos do ambiente de um país, tendem a apresentar uma relação positiva com o desempenho de subsidiárias de multinacionais.

Uma outra explicação, oriunda dos estudos de Sheeban *et al.* (2007), é a de que os profissionais de GRH exercem uma maior influência nas empresas com sede corporativa localizada em países LME. Os autores, ao investigarem a relação entre o acesso da função de GRH para vias de influência política e percepção do desempenho, identificaram que o gerente sênior da GRH, como influenciador dos pontos de vista do CEO e da equipe de gerência, impacta na percepção do desempenho organizacional.

Além disso, observou-se que as empresas com sede corporativa localizadas no Brasil parecem ter um posicionamento mais otimista em relação ao comportamento do mercado em que atua (subcapítulo 5.3.4). Nesse sentido, empresas com sede no exterior apresentaram valores maiores em relação a um mercado recessivo: 25% contra 16% das nacionais. Além disso, a GRH obteve uma relevância preditiva moderada para percepção dos Resultados Organizacionais ( $Q^2$ ) e fraca explicação do Construto Resultados Organizacionais ( $R^2$ ) (subcapítulo 6.2).

Zhu *et al.* (2013) também investigaram os Resultados Organizacionais por meio de percepção. Para isso, propuseram que a política de GRH é uma forma de resposta ao ambiente de negócios e só pode ser entendida em relação ao contexto em que a empresa está inserida. Assim, da mesma forma que nesta tese, os autores compreenderam o ambiente de negócios como um antecedente para a GRH. Três construtos foram trabalhados: a percepção da mudança contextual, a GRH e a percepção de desempenho da empresa. Em linha com os resultados obtidos nesta tese, o estudo de Zhu *et al.* (2013) também encontraram que o ambiente de negócios está positivamente relacionado com a GRH e com a eficácia organizacional ou seja, com a percepção dos resultados.

#### **7.4 Resultados adicionais**

Como parte das análises multivariadas, testou-se o Modelo Teórico contra um Rival (subcapítulo 6.2). Para isso, testou-se a existência da relação entre o Ambiente Institucional e os Resultados Organizacionais. Constatou-se a sua inexistência e se obteve, como um resultado adicional aos objetivos propostos para esta tese, que a GRH é um mediador entre o Ambiente Institucional e os Resultados Organizacionais.

A despeito de qualquer crítica que se faça em relação ao uso de percepção e não de variáveis mais diretas no Construto Resultados Organizacionais, o importante é que se validou a relevância da GRH dentro do alcance dos objetivos de um negócio. Destaca-se, nesse sentido, que a GRH, na perspectiva contextualista, demanda adaptações ao ambiente interno e externo para se tornar estratégica, ou seja, para ter efetividade, ser escutada e ter participação na arena das decisões político-estratégicas que definem o rumo da empresa. Nesse sentido, esse resultado adicional foi ao encontro de outros estudos que demonstraram a importância da GRH como um papel central nas relações entre a gestão da organização e seus empregados com foco na sustentação dos Resultados Organizacionais, tais como o de Tzafrir e Gur (2007) sobre a qualidade dos serviços prestados da organizações, e o de Alsughayir (2014), sobre o estilo de gestão e o desempenho da empresa.

#### **7.5 Sustentação das premissas**

Os resultados dessa tese reforçaram os achados de autores que têm se dedicado ao desenvolvimento da temática contextualista de natureza neoinstitucional e que consideram relevante a articulação entre as forças de convergência e divergência como elementos influenciadores da gestão das empresas. Entre eles, destacam-se o estudo de (i) Pudelko e Harzing (2007), sobre em que medida as práticas de GRH em subsidiárias são caracterizadas por práticas oriundas ao Ambiente Institucional do país de origem, do país onde operava ou por efeitos de dominância (convergência ou divergência com padrões mundiais); (ii) Katz e Darbshire (2000), que observaram uma crescente convergência de

vários padrões de práticas de GRH entre os países industrializados, coexistindo com um desvio global crescente de práticas de emprego dentro de cada país; e de (iii) Brewster *et al.* (2008), que evidenciaram que as empresas multinacionais tendem a gerir os seus recursos humanos de maneiras distintas das de seus país de acolhimento; ao mesmo tempo, os efeitos do país de origem parecem relativamente fracos.

Portanto, o que há em comum entre esses estudos e esta tese? Em princípio, o fato de que todos participam das mesmas premissas. Todos evidenciam as similaridades e diferenças de práticas de GRH, levando em conta as influências institucionais sobre as escolhas gerenciais e os interesses dos diversos grupos de partes interessadas da gestão.

Complementando os aspectos em comum, todos poderiam ser denominados característicos do conceito de *crossvergence* (PAIK *et al.*, 2011) ou convergência divergente (TANURE *et al.*, 2007), porque os resultados evidenciam a tendência à convergência das práticas por meio de similaridades, concomitantemente à presença de diferenças tendendo à divergência. Para Paik *et al.* (2011), essa convergência divergente resulta da junção de três pontos: pilares institucionais cognitivo-cultural, que as empresas consideram ao desenvolver compromissos em suas práticas de GRH; convergência enraizada em pilares institucionais normativos que promovem a imitação; e divergência dos pilares institucionais reguladores via cumprimento dos requisitos legais do ambiente.

O fato de, em alguns aspectos, as práticas de GRH no Brasil serem similares às dos países e economia de mercado do tipo LME e CME não significa que o Ambiente Institucional brasileiro possa ser compreendido como um hibridismo. Na verdade, resulta de um contexto bastante peculiar, conforme afirmado por Schneider (2009), e os achados desta tese corroboram com as características de economia de mercado hierárquica. Finalizando, Kaufman (2002) argumenta que o “estratégico” da GRH situa-se em sua integração a uma perspectiva que considera fatores econômicos e sociais. Os resultados desta tese, discutidos ao longo deste capítulo, além de concordarem com a argumentação de Kaufman (2002), também facilitam seu entendimento, ao se considerar o fenômeno estudado como contribuidor da vantagem competitiva da empresa.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Optou-se por apresentar as considerações finais de forma sucinta, uma vez que o capítulo de discussão conjunta das análises buscou resgatar as premissas da tese, articulando-as com os resultados e os fundamentando teoricamente. Logo, este capítulo avaliará o alcance dos objetivos propostos, as contribuições dos resultados, descrevendo as limitações do estudo e finalizando uma proposta de agenda de pesquisa.

### 8.1 Considerações sobre o alcance dos objetivos da tese

Foram determinados quatro objetivos específicos nesta tese, os quais representam um conjunto de etapas que, inicialmente, determinaram e descrevem, adiante, o trajeto investigativo percorrido até o alcance do objetivo geral. São eles:

#### **8.1.1 Objetivo específico de caracterizar as empresas, identificando as diferenças significativas das que possuem suas sedes corporativas localizadas no Ambiente Institucional brasileiro das demais, com relação ao Ambiente Institucional, à GRH e à percepção dos Resultados Organizacionais**

A maioria das empresas possuem suas sedes no Brasil (76%), contra 24% das que possuem suas sedes corporativas em outras regiões. As empresas com sede no Brasil concentram-se no mercado de serviço (63%) e na indústria (37%). Já as com sede no exterior priorizam a indústria (62%) e, na sequência, os serviços (38%). A distribuição das empresas segundo o tipo de capitalismo vigente no local em que está localizada a sede corporativa agrega as nações do tipo CME (12%), as LME (8%), as do Brasil (76%) e as demais (4%).

Foram comparados os seguintes aspectos:

Ambiente Institucional	Nível de sindicalização Nível de influência dos sindicatos Nível de reconhecimento do sindicato para o propósito da negociação coletiva
Gestão do negócio e dos	Nível de formalização da estratégia de negócio

recursos humanos	Nível de formalização das estratégias de GRH Numero de empregados Tipos de acordos de trabalho e jornada de trabalho (hora-extra, trabalho anual, temporário e tempo determinado) Fluxo de comunicação entre os diversos níveis hierárquicos Meio de comunicação com os empregados Compartilhamento de informação segundo o público Representatividade da GRH no Conselho Local de recrutamento do responsável da GRH Principais responsáveis nas tomadas de decisões sobre as políticas de GRH Nível de parceria estratégica entre a GRH e os gestores de linha Nível de informatização e descentralização dos processos de GRH Sistema de avaliação formal para diferentes públicos Gerenciamento de carreira via plano de sucessão Sistema de remuneração e recompensa (Participação nos lucros, Ações ( <i>Stock options</i> )), Benefícios flexíveis
Resultados Organizacionais	Percepção dos resultados de produtividade, lucratividade, qualidade e inovação Comportamento no Mercado

Dos vinte e um aspectos comparados entre as empresas com sede corporativa localizadas no Brasil e as demais, evidenciou-se que: (i) em dez delas, foram encontradas diferenças significativas, estatisticamente relacionadas à origem da sede corporativa; (ii) as diferenças relacionam-se a questões específicas de cada item e não necessariamente em sua totalidade. Por exemplo, no aspecto Sistema de remuneração e recompensa (Participação nos lucros, Ações (*Stock options*), Benefícios flexíveis, verificou-se que as empresas com sede localizada fora do Brasil adotam mais essa prática do que as com sede nacional, apenas para os gestores, conforme detalhado no subcapítulo 5.4, da análise bivariada.

Portanto, constatou-se que há mais similaridades do que diferenças nos aspectos referentes ao Ambiente Institucional, às práticas de GRH e na percepção dos Resultados Organizacionais das empresas que operam no Brasil, independentemente da localização da sede corporativa. Supõe-se que a similaridade seja oriunda da pressão exercida pelas forças de convergência operantes no Ambiente Institucional brasileiro. Já as diferenças advêm das forças de divergência, fruto da influência do ambiente do país de origem em que se localizam as demais sedes corporativas das empresas. Embora a dinâmica dessas forças seja premissa desta tese, para que suas influências sejam comprovadas

empiricamente, seria necessário um estudo longitudinal, capaz de fornecer evidências das tendências ao longo dos anos.

### **8.1.2 Objetivo específico de verificar o impacto do Ambiente Institucional (Sistemas de Governança, de Relações Laborais e Mercado de Trabalho, Educacional e Remuneratório) na GRH das empresas com sedes corporativas localizadas no Brasil, comparativamente às demais**

A análise multivariada do modelo, sem comparação entre grupos, validou que o Ambiente Institucional (sistemas de governança, de relações laborais e mercado de trabalho, educacional e remuneratório) afeta a GRH. A análise dos *path coefficients* indicaram uma relação positiva entre dois construtos com  $p < 0,01$ , portanto significativa a 99% (subcapítulo 6.2).

Verifica-se que os maiores efeitos ( $f^2$ ) das variáveis latentes do Ambiente Institucional são sistema remuneratório e governança, ou seja, o que mais impactam na relação com GRH. Entretanto, há de se considerar que o Sistema Educacional e Sistema Laboral e de Mercado de Trabalho exercem uma influência expressiva, com índices acima de 0.3 (subcapítulo 6.2).

O construto de maior preditividade ( $Q^2$ ) sobre GRH foi o Sistema Remuneratório, com um índice de 0.3. O mais fraco foi o sistema educacional, com o valor de 0.1. Segundo os parâmetros, quanto maior o valor, melhor é relevância preditiva (subcapítulo 6.2).

A análise multivariada comparativa entre os grupos distribuídos segundo o Ambiente Institucional em que se localizam as sedes corporativas das empresas, no caso Brasil (HME), CME e LME, identificou que o Ambiente Institucional brasileiro afeta a GRH das empresas que possuem suas sedes corporativas localizadas nesse contexto, nos países com economia do tipo CME e LME, todos com  $p < 0,01$ , portanto significativa a 99%.

### **8.1.3 Objetivo específico de identificar o efeito da parceria estratégica entre a GRH e o gestor de linha nos Resultados Organizacionais das empresas com sedes corporativas localizadas no Brasil, comparativamente às demais**

A análise bivariada contribuiu com evidências interessantes, tais como o fato de que 64% das empresas com sede no Brasil possuem um nível médio de parceria e 29% apresentam um alto nível (29%). Já as com sede no exterior, 43% têm alto nível de parceria e 54% apresentam um nível mediano. A estatística  $\chi^2$  demonstra que, para  $\alpha=0,05$ ,  $\chi^2=6,571 > 5,99$  (2gl), há evidências para se rejeitar a hipótese de igualdade, isto é, conclui-se que a diferença entre as empresas com sede no Brasil das com sede no exterior é significativa (subcapítulo 5.3.3).

Considera-se que esse objetivo foi parcialmente alcançado, porque o Construto Parceria Estratégica, que inicialmente integrava o Modelo Teórico (subcapítulo 3.2.3), foi excluído por falta de confiabilidade e validade (subcapítulos 6.1.1 e 6.1.2). Logo, permanece uma lacuna a ser preenchida sobre esse assunto.

### **8.1.4 Objetivo específico de analisar o impacto da GRH na percepção dos Resultados Organizacionais das empresas com sedes corporativas localizadas no Brasil, comparativamente às demais**

Constatou-se, por meio da análise dos *path coefficients*, uma relação positiva entre o Construto GRH e o Construto Resultado Organizacional (subcapítulo 6.2). Apesar disso, o  $R^2$  de Resultados Organizacionais (0.05) representa uma explicação bastante fraca por parte da GRH. O *bootstrapping* realizado com 5000 subamostras e com o máximo de 300 interações resultou significativo, com um  $p < 0,05$ , portanto significativo a 95%.

Considerando que os valores de  $f^2$  entre 0.02 e 0.15, entre 0.15 e 0.35, e acima de 0.35 indicam que uma variável latente exógena tem um efeito respectivamente pequeno, médio ou grande sobre uma variável latente endógena, o valor de 0.01 do efeito da GRH



sobre Resultados Organizacionais é bastante pequeno. Com relação ao poder preditivo, analisado pelo  $Q^2$ , percebeu-se que o valor de 0.023 também é pequeno.

A análise multivariada comparativa entre os grupos distribuídos segundo o Ambiente Institucional, no caso o Brasil (HME), CME e LME, constatou-se que a GRH afeta a percepção dos Resultados Organizacionais das empresas com sedes corporativas localizadas no Brasil e em países do tipo LME (ambos com  $p < 0,05$ , portanto significativa a 95%) mas não afeta aquelas com sede corporativa localizadas em países de economia do tipo CME (subcapítulo 6.2).

### **8.1.5 Resultado Adicional da Análise Multivariada**

A realização da análise modelo rival permitiu verificar quatro novas hipóteses, relacionando o Construto Ambiente Institucional diretamente ao Construto Resultados Organizacionais, mensurando a GRH como variável moderadora do modelo.

Enquanto a relação entre o Construto Ambiente Institucional (AI) e o Resultados Organizacionais (RO) quando da presença do Construto GRH é nulo, ao testar a relação de forma direta entre  $AI \rightarrow RO$ , esta torna-se significativa com  $p < 0,01$ , portanto significativa a 99%. Logo, a GRH absorveu todo o efeito da AI sobre a RO, tornando essa relação não significativa e indicando a GRH como variável mediadora dessa relação (subcapítulo 6.2).

Esse achado fortalece o estudo de campo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na medida em que reconhece o seu poder de influência de forma empírica, orientando, entretanto, para a necessidade de compreensão de sua estratégia à luz dos fatores contextuais e não apenas, como indica a tradição, analisando o conjunto de práticas por si só.

### **8.1.6 Objetivo geral de verificar as similaridades e diferenças nas práticas de GRH adotadas em empresas inseridas em diferentes tipos de Ambientes Institucionais e suas relações com a percepção dos Resultados Organizacionais.**

Os resultados comprovaram a tendência de convergência das práticas de GRH, uma vez que elas se mostraram similares, mesmo quando as sedes corporativas das empresas se localizavam em diferentes Ambientes Institucionais. Por outro lado, em alguns aspectos, também foram constatadas diferenças entre práticas e estas são atribuídas às influências das forças oriundas de Ambientes Institucionais diferentes dos do Brasil. Dessa forma, o Ambiente Institucional brasileiro, assumido como de coordenação econômica hierárquica (SCHNEIDER, 2001), apesar de possuir características semelhantes às economias de mercado do tipo CME e LME, não devem ser considerado um hibridismo, porque se trata de um ambiente bastante peculiar (2009). Portanto, o Ambiente Institucional em que a empresa opera ou se localiza a sede corporativa afeta a GRH. Esta, por sua vez, impacta a percepção dos Resultados Organizacionais, exceto em empresas em que a sede corporativa localiza-se em Ambiente Institucional do tipo CME.

Na perspectiva da autora desta tese, parafraseando Antônio Carlos Jobim, os resultados encontrados reforçam que “o Brasil não é para principiantes”. É um país que, mesmo compartilhando de características típicas de economia HME, ainda possui peculiaridades muito próprias que, somadas aos poucos estudos que aproximam o ambiente macro com o micro das empresas, tornaram a operacionalização desse estudo complexa e desafiadora. Mensurar aspectos do contexto a partir de indicadores que representam seus efeitos, no caso de GRH, tornou a pesquisa inovadora e instigante de se realizar. Além disso, conclusões referentes apenas ao modelo de gestão, desconsiderando o sistema de negócios em que estão inseridos, podem ser enviesadas. Ou seja, a análise de apenas um dos objetos pode subjugar ou abjugar os resultados identificados, principalmente ao tratar de estudos comparativos.

## 8.2 Contribuições oriundas dos resultados

Na introdução desta tese, algumas expectativas com relação a possíveis contribuições foram elencadas. Neste subcapítulo, serão expostos o que poderá ser aproveitado, a partir dos resultados das análises, pelos práticos, acadêmicos e pela sociedade em geral.

Inicialmente, almejou-se contribuir para o desenvolvimento do campo de estudos da GRH, reconsiderando sua importância, não apenas para as empresas, mas também dentro do espaço social onde esta se insere. Segundo Ulrich e Dulebohn (2015), ao longo das últimas três décadas, a GRH experimentou uma transformação significativa, deixou de ser orientada para uma função administrativa e passou a operar com o *core business* e um parceiro estratégico de negócios. Os resultados desta tese vão ao encontro dessa afirmação; entretanto, as dúvidas com relação à sua existência e à relevância continuam, pois o próprio autor questiona se a GRH chegou no seu limite. Assim, as reflexões desta tese podem favorecer indícios e algumas evidências para esse questionamento, por meio da explicitação de sua dependência ao Ambiente Institucional em que está inserida. A constatação dessa dependência implica reconhecer que a adoção de práticas de gestão devem ser pensadas sob uma perspectiva maior do que a de *benchmarking*, demandando dos profissionais conhecimentos diferentes e mais amplos dos que possivelmente possuem atualmente, ou seja, o limite da GRH talvez deva ser revisto mesmo.

No que tange as análises comparativas, acredita-se que a contribuição desta tese localize-se principalmente para corroborar com os resultados de investigações sobre as multinacionais e sobre as características de cada Ambiente Institucional. Para a rede Cranet, soma-se ao banco de artigos um especificamente sobre o Brasil e a um Ambiente Institucional não explorado.

A contribuição sobre a identificação dos limites e possibilidades das teorias organizacionais de natureza anglo-americanas situa-se no entendimento das práticas mediante o contexto em que estão inseridas. Também é possível perceber as influências que tais teorias anglo-americanas exercem sobre as práticas adotadas nas empresas que operam no Brasil.

Além disso, acredita-se ter ampliado as pesquisas sobre o modo de gerir pessoas dos países emergentes, contribuindo para a lacuna na produção científica sobre GRH nesses locais, conforme afirmado por Budhwar e Debrah (2003) e Gao *et al.* (2010).

Aos acadêmicos que possuem como foco de seus estudos uma temática comum a esta tese, fica a reflexão de que podem contribuir, inclusive, com achados, oriundos da continuidade dessa investigação, auxiliando no aprimoramento dos diversos sistemas constituintes do Ambiente Institucional.

Com relação ao contexto organizacional, acredita-se que as informações sobre como se constituem as políticas e práticas de GRH no Brasil podem contribuir para a tomada de decisões, tanto os líderes empresariais quanto os de recursos humanos, dentro de uma perspectiva ampliada que envolve a relação ambiente e empresa.

A contribuição social dessa tese situa-se na possibilidade de seu uso em discussões sobre a reforma da legislação trabalhista e fiscal, políticas públicas referentes a emprego, trabalho e renda; políticas econômicas e educacionais.

### **8.3 Limitações do estudo**

Reconhece-se que o fato dos respondentes serem os representantes da área de recursos humanos das organizações, em especial gerentes e diretores, pode significar uma limitação à pesquisa, visto que o papel de informante deve ser transversal ao de responsável pelo fenômeno investigado, portanto o informante estará respondendo sobre o papel pelo qual é responsável e, como tal, está sujeito a enviesar os resultados. Como forma de lidar com essa situação, optou-se pela adoção de questões fechadas na *survey*, com claras categorias mutuamente exclusivas. Espera-se que isso seja um dificultador a respostas irreais ou parciais. No entanto, admite-se que uma pesquisa paralela com os demais funcionários revelaria diferentes percepções.

Por não existir garantias de que o questionário fosse respondido pelo executivo da GRH ou pelo presidente da organização participante, isso poderia significar uma limitação. Entretanto, esse aspecto não parece afetar os resultados, uma vez que estudos-piloto

realizados por parceiros suíços não encontraram diferenças estatisticamente significante entre as respostas do especialista em GRH sênior e as dos CEOs das empresas (BREWSTER, 2012).

Um outro aspecto a ser considerado é a complexidade inerente à investigação comparativa que envolve a necessidade de um projeto integrado, uma execução padronizada, com um processo delimitado de diagnóstico, com tratamento de viés de não-resposta e técnicas analíticas adequadas para a investigação comparativa (STEINMETZ *et al.*, 2011). Esses pontos, que podem significar dificuldades e impeditivos para a realização da pesquisa, são mitigados ao se ter a Rede Cranet como referência e fonte de esclarecimento simultaneamente. Os padrões seguidos na *survey* são os mesmos validados internacionalmente.

Faz se necessário levantar considerações em relação ao instrumento de pesquisa, o questionário. Este, por ser padrão, impossibilitou e em algumas circunstâncias, dificultou o processo de análise, haja vista os resultados sobre o Construto Parceria Estratégica. Uma lista de oportunidades de melhorias será enviada a coordenação da Rede Cranet como tentativa de aprimoramento do questionário. Ainda nessa perspectiva, um outro aspecto diz respeito ao próprio valor de  $R^2$ ; por ser baixo valor, pode ser originário da fragilidade do construto, reforçando a necessidade de aprimoramento dos elementos do questionário.

A expectativa por um baixo retorno de respostas advém tanto do conhecimento de que em pesquisas de natureza semelhante o retorno também foi baixo, quanto em decorrência do tamanho do questionário, o qual possui, ao todo, dezessete páginas, que podem aumentar ou diminuir segundo sua formatação no sistema informatizado. Diante da realidade da dinâmica do mundo corporativo, entende-se que a disponibilidade de tempo por parte do executivo da GRH para responder esse volume de questões é restrita. Tentar-se-á facilitar as respostas, possibilitando ao respondente a alternativa de entrar e sair do sistema segundo a sua necessidade, sem que ele perca o que já foi preenchido.

Finalmente, como o foco deste estudo está na GRH em empresas que atuam no Ambiente Institucional brasileiro, não será possível contribuir empiricamente para o debate mais amplo sobre os países desenvolvidos.

#### **8.4 Sugestão de agenda de pesquisa**

Com relação ao uso de diferentes métodos de pesquisa, propõe-se a investigação do Ambiente Institucional brasileiro por meio da abordagem qualitativa, a qual costuma ser sugerida na literatura como um método-chave para estudos de GRH (KAUFMAN, 1993), quando utilizadas análises institucionais.

Com relação à delimitação temporal do estudo, sugere-se sua continuidade por meio de uma investigação longitudinal. Segundo os critérios da Rede Cranet, a pesquisa deverá ser reaplicada a cada quatro anos; caso isso venha a acontecer, os dados poderiam ser comparados e, assim, poderia identificar novas evidências sobre a influência das forças de convergência e divergência dos processos de globalização.

Há questionamentos que podem servir de base para a estruturação de uma agenda de pesquisa, tais como:

- 1) De que forma a parceria estratégica entre a GRH e os gestores de linha vem acontecendo no Brasil?
- 2) Qual o nível de informação que profissionais de GRH possuem em relação aos diferentes sistemas que compõem o Ambiente Institucional brasileiro? De que forma costumam utilizar essas informações?
- 3) Quais as peculiaridades do Ambiente Institucional brasileiro que podem complementar os sistemas descritos por Schneider?
- 4) Quais os indicadores diretos de Resultados Organizacionais que recebem influência da GRH?
- 5) De que forma os indicadores diretos dos sistemas constituintes do Ambiente Institucional brasileiro relacionam-se com as práticas de GRH das empresas?

- 6) Quais as práticas de GRH adotadas no Brasil comparativamente às praticadas por seus demais parceiros no grupo dos BRICS?
- 7) A percepção dos Resultados Organizacionais são similares entre os países que compõem o grupo dos BRICS?
- 8) Quais as similaridades e diferenças entre a GRH dos países dos BRICS?

Espera-se que as contribuições desta tese, bem como as oportunidades de continuidade da pesquisa, sirvam para inspirar acadêmicos e profissionais do mercado, a fim de formar uma linha de pesquisa capaz de resgatar o campo de estudos da GRH, de forma a integrar as suas diversas funções, primando por sua coesão e contribuição efetiva das organizações e, porque não, para o desenvolvimento do Brasil.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALBERTON, D. M. *et al.* O papel do consultor interno de recursos humanos. *In: Anais do XXXIII Encontro da ANPAD – EnANPAD.* p. 01-15, 2009.

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. *In: Administração contemporânea: perspectivas e estratégias.* São Paulo: Atlas, p. 215-238, 1999.

ALCAZAR, F. M. *et al.* *Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role played by human resources in firm success.* *In: Management Revue.* v. 16, p. 213-241, 2005.

ALSUGHAYIR, A. *Human Resource Strategies as a Mediator between Leadership and Organizational Performance.* *In: International Business Research.* v. 7, n. 3; 2014.

ÁLVARES, A. C. T. Participação nos lucros definida pelos resultados. **Revista de Administração de empresas**, v. 39, n. 4, p. 70-77, 1999.

AMATUCCI, M.; AVRICHIR, I. Teorias de Negócios Internacionais e a Entrada de Multinacionais no Brasil de 1850 a 2007. *In: Revista Brasileira de Gestão de Negócios.* v. 8, jul-set, v. 242, 2008.

AMORIM, W. A. C.; FISCHER, A. L. Relações de Trabalho, Administração de Recursos Humanos e Ambiente Econômico e Social no Brasil: Uma Visão Geral Sobre o Período 1990-2012. *In: Temas de Economia Aplicada*, Fipe, n. 387, p. 10-18, 2013.

ANTUNES, E. D. *et al.* Os novos e múltiplos papéis dos gestores de RH: o caso de uma empresa calçadista do estado do Rio Grande do Sul analisado à luz do modelo de ULRICH. *In: Revista eletrônica de administração – REAd.* Porto Alegre. 16. ed., v. 6, n. 4, jul/ago 2000.

ARTHUR, J. B. *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover.* *In: Academy of Management Journal.* v. 37 (3), p. 670-687, 1994.

AYCAN, Z. The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 7, p. 1083-1119, 2005.

BAHIA, L. D.; SILVA, A. M. P. **Nota técnica comportamento produtivo da indústria brasileira no terceiro trimestre de 2015.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA.

BAKUWA, R. C. *Exploring the HR professionals' employee advocate role in a developing country: the case of Malawi.* *In: Australian Journal of Business and Management Research.* v. 2, n. 12, p. 39-48, march-2013.



BARBER, B. *Jihad vs. McWorld*. In: **The Atlantic Monthly**, March, p. 1-8, 1992. Disponível em <<http://www.theatlantic.com/doc/199203/barber>> Acesso em 02.02.2016.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. *On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage*. **Human Resource Management**. v. 37, n. 1, p. 31-46, spring 1998.

BARON, M. R.; KENNY, D. A. *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations*. In: **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 51, n. 6, p. 1173-1182, 1986.

BARRETO, L. M. T. S. *et al.* Estratégias de Gestão de Pessoas e Desempenho Organizacional: O Papel das Capacidades Organizacionais. In: **Anais do XXXVI Encontro da ANPAD – EnANPAD**, p. 340-360, 2012.

BEER, M. *et al.* (Org). **Human resource management. A general manager's perspective**. New York: Free Press, 1985.

BELL, B. S. *et al.* *The impact of e-HR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR professionals*. In: **Human Resource Management**, v. 45, n. 3, p. 295-308, 2006

BHATNAGAR, J.; SHARMA, A. *The Indian perspective of strategic HR roles and organizational learning capability*. In: **The International Journal of Human Resource Management**. v. 16, n. 9, p. 1711-1739, 2005.

BOS-NEHLES, A. C.. *The line makes the difference: line managers as effective HRM partners*. Doctoral dissertation, University of Twente, 2010. Disponível em <<http://doc.utwente.nl/71866/>> Acesso em 02.02.2016.

BOSELIE, P. *et al.* *Commonalities and contradictions in HRM and performance research*. In: **Human Resource Management Journal**. v. 15, n. 3, p. 67-94, 2005.

BOSWELL, W. R. *Aligning Employees With the Organization's Strategic Objectives: Out of "Line of Sight", Out of Mind*. In: **International Journal of Human Resource Management**. v. 17 (9), p. 1489– 1511, 2006.

BOXALL, P; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003.

\_\_\_\_\_. **Strategy and Human Resource Management**. 3th ed. United Kingdom: Palgrave MacMillan, 2011.

BRAGA, B. M.; CHU, R. A. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as Abordagens Estratégica e Institucional. In: **Revista de Administração de Empresas – RAE**. v. 48, n. 1, jan-mar, 2008.

BREWSTER, C. *Comparative HRM: European views and perspectives*. In: **The international journal of human resource management**. v. 18, n. 5, p. 769-787, 2007.

\_\_\_\_\_. *European perspectives of human resource management*. In: **Human Resource Management Review**. v. 14(4), p. 365-382, 2004.

\_\_\_\_\_. Comparing HRM policies and practices across geographical borders In: STAHL, G.; BJORKMAN, I., **Handbook of Research in International Human Resource Management**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2006.

\_\_\_\_\_. *Towards a european model of human resource management*. In: **Journal Of International Business Studies**. v. 26(1), p. 1-21, 1995.

BREWSTER, C.; HEGEWISCH, A. (Org.). **Policy and practice in european human resource management: The Price Waterhouse cranfield survey**. London: Routledge, 1994.

BREWSTER, C.; MAYRHOFER, W. **Handbook of Research on Comparative Human Resource Management**. Cheltenham: Edward Elgar, 2012.

BREWSTER, C. *et al.* *Riding the tiger? Going along with Cranet for two decades — A relational perspective*. In: **Human Resource Management Review**. v. 21, p. 5-15, 2011.

BREWSTER, C. *et al.* *Similarity, Isomorphism or Duality: recent survey evidence on the HRM policies of Multinational Corporations*. In: **British Journal Of Management**. v.19 (4), p. 320-342, 2008.

BRITO, R. P.; OLIVEIRA, L. B. Análise Teórica e Empírica da Relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. In: **Anais do XXXVIII Encontro da ANPAD – EnANPAD**, p. 1-16, 2014.

BROOKES, M. *et al.* *Measuring competing explanations of human resource management practices through the Cranet survey: Cultural versus institutional explanations*. In: **Human Resource Management Review**. v. 21, n. 1, p. 68-79, 2011.

BROOKES, M. *et al.* How much does country matter? A cross-national comparison of HRM outsourcing decisions. In: **Human resource management and the institutional perspective**, New York, Routledge, p. 200-220, 2014.

BUDHWAR, P. S. *Employment relations in India*. In: **Employee Relations**. v. 25(2), p. 132-148, 2003.

\_\_\_\_\_. *Evaluating levels of strategic integration and devolvment of human resource management in the UK*. In: **Personnel Review**. v. 29, n. 2, p. 141-157, 2000.

BUDHWAR, P. S.; DEBRAH, Y. A. *Human resource management in developing countries*. New York: Routledge, 2003.

BUDHWAR, P. S.; KHATRI, N. *A comparative study of HR practices in Britain and India*. In: **International Journal of Human Resource Management**. v. 12, n. 5, p. 800-826, 2001.

BUDHWAR, P. S.; SPARROW, P. R. *An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices*. In: **Human Resource Management Review**. v. 12, p. 377-403, 2002.

\_\_\_\_\_. *Evaluating levels of strategic integration and devolvment of human resource management in India*. In: **International Journal of Human Resource Management**. v. 8, n. 4, p. 476-494, 1997.

CALDWELL, R. *HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness*. **Human Resource Management Journal**. Birkbeck College, University of London, v. 18, n. 3, p. 275–294, 2008.

CARAPAJÓ, A. B. A.; LIRA, R. A. Consultoria interna em gestão de pessoas: uma estratégia viável para o administrador hospitalar. In: **Anais do XXXIV Encontro da ANPAD – EnANPAD**. p. 710, 2010.

CARLILE, P. R.; CHRISTENSEN, C. M. *The cycles of theory building in management research*. ,2004.

CARTA DE CONJUNTURA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Diretoria de Estudos e Políticas Macroeconômicas, Grupo de Análise e Previsões. RJ: IPEA. n. 19, Dimac, 2015.

CARVALHO NETO, A. M.; SANT’ANNA, A. S. Relações de trabalho e Gestão de Pessoas, dois lados de uma mesma moeda: vinculações sobre a ótica do fenômeno da liderança. In: **Anais do XXXV Encontro da ANPAD –**. Rio de Janeiro, setembro de 2013.

CASTELLS, M. **End of Millennium: The Information Age: Economy, Society, and Culture**. John Wiley & Sons, 2010.

CESAR, A. M. R. *et al.* A “evolução” da área de recursos humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil. In: **Anais do XXXI Encontro da ANPAD – EnANPAD**. v. 31, 2007.

\_\_\_\_\_. O discurso se aplica na prática? Uma discussão sobre o papel estratégico da área de recursos humanos. In: **Anais do XXX Encontro da ANPAD – EnANPAD**. v. 30, 2006.

CHANG, H-J. Institutions and economic development: theory, policy and history. **Journal of Institutional Economics**, v. 7, n. 04, p. 473-498, 2011.

CHARAN, R. Chegou a hora de dividir o RH, 2015. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/chevou-a-hora-de-dividir-o-rh/>> . Acesso em 02.02.2016.

CHIN, W. W. *Partial Least Squares for Researchers: An Overview and Presentation of Recent Advances Using the PLS Approach*, 2000. Disponível em: <<http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/indx.html>>. Acesso em 07.04.2014.

\_\_\_\_\_. *The partial least squares approach for structural equation modeling*. In: MARCOULIDES, G. A. (Org.). *Modern methods for business research*. London: Lawrence Erlbaum Associates, p. 295-236, 1998.

CHIN, W. W.; NEWSTED, P. R. *Structural Equation Modeling Analysis with Small Sample Using Partial Least Squares*. In: HOYLE, R. H. (Org.) *Statistical Strategies for Small Sample Research*. California: Sage, p. 307-341, 1999,

COELHO, D. B.; OLIVEIRA Jr., M. M. As multinacionais brasileiras e os desafios do Brasil no século XXI. In: **Revista Brasileira de Comércio Exterior**. v. 110, p. 44-57, 2012.

COHEN J. 2nd ed. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum, 1988.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business Research** (3:e uppl.). Basingstoke: Palgrave Mcmillan, 2009.

COMTE, A. **Importância da filosofia positivista**. Lisboa: Inquérito, 1939.

CONDÉ, E. A Rota da Diversidade-Estado. In: **Variedades de Capitalismo**, 2009.

\_\_\_\_\_. A Rota da Diversidade-Estado, Variedades de Capitalismo e Desenvolvimento. **Ponto de Vista**,. Ano 2, 2009.

CONDÉ, E.; DELGADO, I. *The agenda of difference: State, varieties of capitalism, and economic governance in Asia and Latin America*. In: **21st World Congress of Political Science**. Santiago de Chile, p. 12-16, 2009.

CRANET SURVEY ON COMPARATIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. INTERNATIONAL EXECUTIVE REPORT 2011. **Cranfield School of Management**, Cranfield, Bedfordshire, 2011.

CRESWELL, J. W. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2003.

DAMATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DANY, F. *et al.* *New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers.* In: **The International Journal of Human Resource Management.** v. 19, n. 11, p. 2095-2112, 2008.

DAVIS, P. S. *et al.* *Mode of international entry: An isomorphism perspective.* In: **Journal of International Business Studies,** p. 239-258, 2000.

DECRAMER, A. *et al.* *The impact of institutional pressures on employee performance management systems in higher education in the low countries.* In: **British Journal of Management.** v. 23 (S1), p. S88-S103, 2012.

DELERY. J. E.; DOTY. H. D. *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance predictions.* In: **Academy of Management Journal.** v. 39(4), p. 802-35, 1996.

DELGADO, I. G. (2009), *Variedades de Capitalismo e Política Industrial: O Caso Brasileiro em Perspectiva Comparada.* In: XXI Congresso Mundial da IPSA. Santiago. Disponível em <<http://paperroom.ipsa.org>> Acesso em 02.02.2016.

DELGADO, I. *et al.* *Modelos Econômicos de Capitalismo: análise comparativa dos ambientes institucionais de negócios nos EUA, Alemanha, Coréia do Sul, Espanha, Argentina, México e Brasil.* In: **Relatório da pesquisa ABDI-FUNDEP/UFMG: Estudo comparativo de política industrial: as trajetórias do Brasil, Argentina, México, Coréia do Sul, EUA, Espanha e Alemanha.** Juiz de Fora: UFJF, 2009.

DELGADO, I. G. *et al.* *Cenários da diversidade: variedades de capitalismo e política industrial nos EUA, Alemanha, Espanha, Coreia, Argentina, México e Brasil (1998-2008).* **DADOS–Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro,** v. 53, n. 4, p. 959-1.008, 2010.

DELGADO, I. *et al.* *Estudo comparativo de política industrial: as trajetórias do Brasil, Argentina, México, Coréia do Sul, EUA, Espanha e Alemanha.* In: **Relatório Síntese.** Brasília: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. 2011.

DEMO, G. *et al.* *Políticas de Gestão de Pessoas: Cenário dos Estudos Publicados nos Periódicos da Área de Administração.* In: **Revista Organizações em Contexto-online.** v. 7 (14), p. 57-84, 2011.

DEMO, G. *et al.* *Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010.* In: *Revista de Administração do Mackenzie – RAM.* v. 12, n. 5, São Paulo, set./out, 2011.

DEMO, P. **Forças e fraquezas do positivismo.** Disponível em: <<http://pedrodemo.sites.uol.com.br/textos/ffpositivismo.html>> Acesso em: 08.09.2011.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2009.

DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Ano 10, 78 ed. Disponível em <[http://ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2973:catid=28&Itemid=23](http://ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2973:catid=28&Itemid=23)> Acesso em 16.01.2014.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. In: **American Sociological Review**. v. 4, issue 2, p. 147-160, 1983.

\_\_\_\_\_. *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **The new institutionalism in organizational analysis**: Chicago: University of Chicago Press, p. 63-81, 1991.

DREZNER, D. W. *Globalization and policy convergence*. **International studies review**, v. 3, n. 1, p. 53-78, 2001.

DYER, L. et al. *International Human Resource Studies: A framework for future research*. In: **Research frontiers in industrial relations and human resources**. p. 309-337, 1992.

DYER, L.; HOLDER, G.. *Toward a strategic perspective of human resource management*. **CAHRS Working Paper Series**. p. 451, 1987.

DYER, L; KOCHAN, T. A. *Is there a new HRM? Contemporary evidence and future directions*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, p. 246, 1994

EDUCATION AT A GLANCE 2011. Indicadores da OECD/DOI, 2011. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1787/eag-2011-en>> Acesso em 02.02.2016.

EDWARDS, T.; KURUVILLA, S. *International HRM: national business systems, organizational politics and the international division of labour in MNCs*. In: **The International Journal of Human Resource Management**. v. 16, n. 1, p. 1-21, 2005.

FARASHAHI, M.; MOLZ, R. *A Framework for Multilevel Organizational Analysis in Developing Countries*. In: **The International Journal of Commerce and Management**. v. 14(1), p. 59-78, 2004.

FARNDALÉ, E. *HR department professionalism: a comparison between the UK and other European countries*. In: **The International Journal of Human Resource Management**. v. 16, n. 5, p. 660-675, 2005.

FARNDALÉ, E.; PAAUWE, J. *Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations*. In: **Human Resource Management Journal**. v. 17, n. 4, p. 355-375, 2007.

FARNDALE, E. *et al.* *Coordinated vs. liberal market HRM: the impact of institutionalization on multinational firms.* In: **The International Journal of Human Resource Management.** v. 19, n. 11, p. 2004-2023, 2008.

FENTON-O'CREEVY, M. *et al.* *Human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia: centralisation or autonomy?* In: **Journal of International Business Studies.** v. 39, n. 1, p. 151-166, 2008.

FERRIS, G. R. *et al.* *Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship.* In: **Human resource management review.** v. 8 (3), p. 235-264, 1998.

FESTING, M. *Strategic human resource management in Germany: evidence of convergence to the US model, the European model, or a distinctive national model?.* In: **The Academy of Management Perspectives,** v. 26, n. 2, p. 37-54, 2012.

FEY, C. F. *et al.* *Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia.* In: **Journal of International Business Studies.** v. 40, n. 4, p. 690-712, 2009.

FISCHER, A . L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** Tese de Doutorado da Universidade de São Paulo, 1998.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil–RH 2010. In: **Anais do XXV Encontro da ANPAD – EnANPAD.** Campinas, 2001.

FISCHER, A. L.; LIMA, L. C. A área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação. In: **Anais do IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão,** 2013.

FIUZA, G. D. *et al.* Políticas de Gestão de Pessoas: Cenário dos Estudos Publicados nos Periódicos da Área de Administração. In: **Anais do XXXIV Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD.** 2010.

FOMBRUN, C. J. *et al.* (Org.). **Strategic human resource management.** New York: Wiley, 1984.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error.* In: **Journal of Marketing Research.** v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FOTOPOULOU, D. *et al.* *Issues and challenges in knowledge transfer of Anglo-Saxon management models and concepts in non-Anglo-Saxon business environments.* **Annual South East European Doctoral Conference.** Thessaloniki, 2007.

FRANGI, L. Variedade de capitalismo e gestão de recursos humanos: O caso das filiais de três multinacionais no Brasil. *In: Economia Global e Gestão*. v. 17, n. 1, p. 83-102, 2012.

FREITAG, B. B.; GIRARDI, D. Consultoria Interna de RH em uma Empresa de Pequeno Porte. *In: Anais do XXXIII Encontro da ANPAD – EnANPAD*. p.1-16. 2009.

FREITAG, M. S. B. A Consultoria Interna como Espaço Para a Conversão do Conhecimento. *In: Revista de Gestão – REGE*. v. 19, n. 1, 2011.

GALLON, S. *et al.* Gestão de pessoas: o que andam falando por aí? Uma metanálise sobre os estudos de gestão de pessoas na área de produção. *In: Revista Sociais e Humanas*. v. 26 (3), p. 588-607, 2013.

GALLON, S. *et al.* Gestão de Pessoas: O que andam falando por aí? Uma meta-análise sobre os Estudos de Gestão de Pessoas na Área de Produção. *In: Anais do XXXIII Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD*, 2009.

GAO, G. Y. *et al.* A “strategy tripod” perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. *In: Journal of International Business Studies*. v. 41, p. 377-396, 2010.

GEFEN, D. *et al.* Editor’s Comment: An Update and Extension to SEM Guidelines for Administrative and Social Science Research. *In: MIS Quarterly*. v. 35:2, p. iii-xiv, 2011.

GEFEN, D. *et al.* Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the association for information systems*. v. 4, n. 1, p. 1-77, 2000.

GERHART, B. *Human resource management and firm performance: measurement issues and effect on causal and policy inferences*. *In: Research in Personnel and Human Resource Management*. v. 17, p.31-51, 1999.

GERHART, B. *et al.* Measurement error in research on the human resource and firm performance relationship: further evidence and analysis. *In: Personnel Psychology*. v. 53:4, p. 855-872, 2000.

GIDDENS, A. **Runaway World**. Lisboa: Ed. Presença, 2006.

GIRARDI, D. M. *et al.* A Consultoria Interna de Recursos Humanos como Prática Catalisadora da Gestão do Conhecimento Organizacional. *In: Revista de Ciências da Administração*. v. 11, n. 25, p. 151-176, 2009.

GODARD, J.; DELANEY, J. T. On the *Paradigm Guiding Industrial Relations Theory an Research: Reply to Thomas A. Kochan*. *In: Indus. & Lab. Rel. Rev.*, v. 55, p. 542, 2001.



GOERGEN, M. *et al.* *Explaining the diversity in shareholder lockup agreements.* In: **Journal of Financial Intermediation**, v. 15, n. 2, p. 254-280, 2006.

GOODERHAM, P. N. *et al.* *Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms.* In: **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 3, p. 507-531, 1999.

GOODERHAM, P. *et al.* *National embeddedness and calculative human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia.* In: **Human Relations**, v. 59, n. 11, p. 1491-1513, 2006.

GREER, C. R. ***Strategy and Human Resources***. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.

GUEST, D. E. *Human resource management and industrial relations.* In: **Journal of management Studies**, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.

GUEST, D. E. *et al.* *Human resource management and corporate performance in the UK.* In: **British journal of industrial relations**, v. 41(2), p. 291-314, 2003.

GUNNIGLE, P. *et al.* *Localization in human resource management: Comparing American and European multinational corporations.* In: **Advances in Comparative International Management**, v. 14, p. 259-284, 2002.

GUZMAN, G. M. *et al.* *The permeability of HR Roles.* In: **Asia Academy of Management Conference**, 2010.

HAIR, J. F. *et al.* ***Análise multivariada de dados***, 5. ed. Porto Alegre: Bookman: 2009.

HAIR Jr., J. *et al.* ***Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração***. Porto Alegre: Bookman, 2006a.

HAIR, J. F. *et al.* ***Multivariate data analysis***. São Paulo: ArtMed, 2006b.

HAIR, J. F. *et al.* *An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research.* In: **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 3, p. 414-433, 2012.

HAIR, J. F. *et al.* ***A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)***. Los Angeles: Sage, 2014.

HALL, L.; TORRINGTON, D. *Letting go or holding on – devolution of operational personnel activities.* In: **Human Resource Management Journal**, v. 8, n. 1, p. 41-55, 1998.

HALL, P. A.; GINGERICH, D. W. *Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Macroeconomy*. In: **British Journal of Political Science**. v. 39, n. 03, p. 449-482, 2004.

HALL, P. A.; SOSKICE, D. (Org). *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantages*. Oxford: Oxford University Press, 2001.

HAMMONDS, K. Por que Odiamos o RH. **HSM Management**, v. 55, p. 130-136, 2006.

HENLEY, A.B. *et al.* The presence of equivalent models in strategic management research using structural equation modeling assessing and addressing the problem. In: **Organizational Research Methods**, v. 9, n. 4, p. 516-535, 2006.

HENSELER, J. *et al.* *The use of partial least squares path modeling in international marketing*. In: **Advances in International Marketing**. v. 20, p. 277-319, 2009.

HENSELER, J.; SARSTEDT, M. *Goodness-of-Fit Indices for Partial Least Squares Path Modeling, Computational Statistics*. **Computational Statistics**. v. 28, n. 2, p. 565-580, 2012.

HOLT LARSEN, H.; BREWSTER, C. *Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?* In: **Employee Relations**. v. 25, n. 3, p. 228-244, 2003.

HUNTER, I *et al.* **HR Business Partners**. London: Gower, 2006.

HUNTER, W.; RENWICK, D. *Involving British line managers in HRM in a small non-profit work organisation*. In: **Employee Relations**. v. 31, n. 4, p. 398-411, 2009.

HUSELID, M. A. *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. In: **Academy of management journal**. v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

HULLAND, J. *Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies*. In: **Strategic management journal**, v. 20, n. 2, p. 195-204, 1999.

HUSELID, M. A.; BECKER, B. E. *Comment on Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effects size estimates?* by GERHART, W. *et al.* In: **Personnel Psychology**. v. 53, n. 4, p. 835-854, 2000.

ICHNIOWSKI, C. *et al.* *What works at work: Overview and assessment*. In: **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**. v. 35 (3), p. 299-333, 1996.

JABBOUR, C. J. C. *et al.* *Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas do setor automotivo do Brasil à luz da modelagem de equações*

estruturais. In: **Gestão & Produção**. v. 19, n. 2, p. 347-360, 2012.

KATES, A. (Re) *Designing the HR organization*. In: **People and Strategy**. v. 29, n. 2, p. 22, 2006.

KATZ, H.; DARBISHIRE, O. ***Converging divergencies: Worldwide changes in employment systems***. Ithaca: ILR/Cornell University Press, 2000.

KAUFMAN, B. E. *et al.* *The development of HRM in historical and international perspective*. In: WRIGHT, P. *et al.* (Eds.), **The Oxford Handbook of Human Resource Management**, ). Oxford: Oxford University Press. p. 20-47, 2007.

KIRKPATRICK, I. *et al.* *Decentralization: friend or foe of HRM? Reassessing human resource management*, p. 131-168, 1992.

Korn/Ferry's Career Playbook: Winning Strategies in Today's Job Market. Disponível em <http://www.kornferry.com/institute/254-conducting-a-successful-job-hunt>.

KOSTOVA, T.; ROTH, K. *Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects*. In: **Academy of Management Journal**. v. 45, p. 215-233, 2002.

KRAMAR, R.; PARRY, E. *Strategic human resource management in the Asia Pacific region: similarities and differences?* In: **Asia Pacific Journal of Human Resources**. v. 52, n. 4, p. 400-419, 2014.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2001.

KUVAAS, B.; DYSVIK, A. *Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes*. In: **Human Resource Management Journal**. v. 20, n. 2, p. 138-156, 2010.

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. In: Relatório FGV-EAESP/GVPESQUISA, 2006.

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

LAWLER III, E. E.; MOHRMAN, S. A. ***HR as a Strategic Partner: What does it take to make it happen?*** **People and Strategy**, v. 26, n. 3, p. 15, 2003.

LAZAROVA, M. *et al.* *Introduction: International comparative studies in HRM and performance: the Cranet data.* In: **The international journal of human resource management.** London: Routledge, v. 19, n. 11, p. 1995-2003, 2008.

LEGGE, K. *HRM: rhetoric, reality and hidden agendas.* In: STOREY, J. (Org.), **Human Resource Management: A Critical Text.** London: Routledge, p. 33-59, 1995.

LIMA, L. *et al.* *Human Resource Management in the Brics countries: a comparative study.* In: **XLI European International Business Academy – EIBA.** Rio de Janeiro, v. 41. p. 1-20, 2015.

MACDUFFIE, J. P. *Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry.* In: **Industrial & labor relations review.** v. 48, n. 2, p. 197-221, 1995.

MACNEIL, C. M. *Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams.* In: **Employee Relations.** v. 25, n. 3, p. 294-307, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALHOTRA, N. K.; PETERSON, M. **Basic Marketing Research.** International Edition. 2006.

MARTIN-ALCAZAR, F. *et al.* *Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives.* In: **Journal of Human Resource Management.** v. 16:5, p. 633–659, may- 2005.

MASCARENHAS, A. O. Allan Claudius Queiroz Barbosa, Felipe Zambaldi, Reinaldo Mora, Vanessa Cabral Soares. *Estratégias à Produção e Publicação Científica em Gestão de Pessoas – Uma Década em Perspectiva (2000-2009).* In: **Anais do XXXVI Encontro da ANPAD – EnANPAD.** p. 1-16, 2012.

MAURICE, M. *et al.* **The social foundations of industrial power – a comparison of France and Germany.** Cambridge: MIT Press, 1986.

MAZZON, J. A. *Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social.* **São Paulo: FEA/USP,** 1981.

MAYRHOFER, W. *et al.* *Convergence, stasis, or divergence.* In: BREWSTER, C. *et al.* (Org). **Human Resource Management in Europe, evidence of convergence.** Oxford: Elsevier, 2004.

MAYRHOFER, W. *et al.* *Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe – A longitudinal analysis.* In: **Human Resource Management Review.** v. 21, p. 50–67, 2012.

MENESES, P. P. M. *et al.* A Produção Científica Brasileira sobre a Gestão de Recursos Humanos entre 2001 e 2010. *In: Revista de Administração Mackenzie*. v. 15, n. 4, p. 110, 2014.

MENEZES-FILHO, N. A. A evolução da educação no Brasil e seu impacto no mercado de trabalho. **Instituto Futuro Brasil**, p. 1-43, 2001.

MERCADO DE TRABALHO: CONJUNTURA E ANÁLISE. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. v. 20, Brasília: IPEA: MTE, 2014.

MESNER, A.; STERBE, J. *Devolution or (de)centralization of HRM function in European organizations*. *In: The International Journal of Human Resource Management*. v. 16, p. 311-329, 2005.

MORGAN, G.; KRISTENSEN, P. H. *The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalismo*. *In: Human Relations*. v. 59 (11), p. 1467-1490, 2006.

MORGAN, G. *et al.* (Org.) **Changing capitalisms? Internationalization, institutional change, and systems of economic organization**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

MORIN, E. **O método**. Porto Alegre: Sulina, 1998.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. (trad) Maria D. Alexandre e Maria Alice Sampaio Dória. 13ªed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

MOTA, R. O Brasil, os BRICS e o cenário de inovação. *In: Mesa-redonda: o Brasil, os BRICS e a agenda internacional*. Apresentação do Embaixador José Vicente de Sá Pimentel. Brasília : FUNAG, 2012.

MURITIBA, P. *et al.* Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em Gestão de Pessoas na atualidade. Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 2003.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

OLIVEIRA, A. M. B.; OLIVEIRA, A. J. Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. *In: Revista de Administração Contemporânea*. v. 15, p. 650-669, 2011.

ÖNSEL, Ş. *et al.* *A new perspective on the competitiveness of nations*. *In: Socio-Economic Planning Sciences*. v. 42 (4), 221-246, 2008.

PAAUWE, J.; BOSELIE, P. *Challenging “strategic HRM” and the relevance of the institutional setting.* In: **Human Resource Management Journal**. v. 13, n. 3, p. 56-70, 2003.

PAAUWE, J.; RICHARDSON, R. Introduction. In: **International Journal of Human Resource Management**. v. 8, n. 3, p. 257-262, 1997.

PAIK, Y. *et al.* *Interaction effects of globalization and institutional forces on international HRM practice: Illuminating the convergence-divergence debate.* In: **Thunderbird International Business Review**, v. 53, n. 5, p. 647-659, 2011..

PAPALEXANDRIS, N.; PANAYOTOPOULOU, L. *Exploring the partnership between line managers and HRM in Greece.* In: **Journal of European Industrial Training**. v. 29, n. 4, p. 281-291, 2005.

PARKER, B. *Introduction to globalization and business: relationships and responsibilities.* London: Sage Publications, 536 p., 2005.

PARRY, E. *et al.* *The Cranet International Research Network on Human Resource Management in retrospect and prospect.* In: **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 1, p. 1-4, 2011.

PENG, M. W. *et al.* *An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies.* In: **Journal of international business studies**, v. 39, n. 5, p. 920-936, 2008.

PENG, M. W. *et al.* *The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod.* In: **The Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 63-81, 2009..

PERIN, M. G. *et al.* *Impacto dos recursos da empresa na performance de inovação.* In: **Revista de Administração de Empresas – RAE**. v. 47, n. 4, p. 46-58, 2007.

PERIN, M. G. *et al.* *O impacto da formação gerencial no desempenho organizacional à luz da abordagem de competências.* In: **BBR-Brazilian Business Review**. v. 6 (1), p. 104-120, 2009.

PERRY, E. L.; KULIK, C. T. T *Devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness.* In: **The International Journal of Human Resource Management**. v. 19:2, p. 262-273, 2008.

PILLANIA, R. K. *Competitiveness and emerging markets.* In: **Business Strategy Series**, v. 10, n. 2, p. 90-95, 2009.

POMERANZ, L. O Brasil, os BRICS e a agenda internacional. **Mesa-redonda: o Brasil, os BRICS e a agenda internacional.** Apresentação do Embaixador José Vicente de Sá Pimentel. Brasília: FUNAG, p.117-126, 2012.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. New York: Free Press, 1990.

PRAHALAD, C. K.; BHATTACHARYYA, H. *How to Be a Truly Global Company*. **Strategy + aO**, M.. *A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context*. In: **Human Resource Management Journal**. v. 16, n. 2, p. 123-153, 2006.

PUDELKO, M.; HARZING, A. *Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries*. In: **Human Resource Management**, v. 46, n. 4, p. 535-559, 2007.

PURCELL, J. *The Impact of Corporate Strategy and Human Resource Management*. In: STOREY, J. (Org.). **New Perspectives on Human Resource Management**, London: Routledge, p. 67-91, 1989.

QADEER, F. *et al. Does ownership of higher education institute influence its HRM patterns? The case of Pakistan*. In: **International Journals of Business and Management**. v. 6, n. 10, p. 230-241, 2011.

RAY, R. L. *et al. The state of human capital 2012: False Summit: Why the Human Capital Function Still Has Far to Go*. Disponível em: <[https://www.google.com.br/search?client=safari&rls=en&q=The+state+of+human+capital+2012:+Why+the+human+capital+function+still+has+far+to+go&ie=UTF-8&oe=UTF-8&gfe\\_rd=cr&ei=tCWxVsSODe2p8wfHtZ-wCA](https://www.google.com.br/search?client=safari&rls=en&q=The+state+of+human+capital+2012:+Why+the+human+capital+function+still+has+far+to+go&ie=UTF-8&oe=UTF-8&gfe_rd=cr&ei=tCWxVsSODe2p8wfHtZ-wCA)> Acesso em 02.02.2016.

RENWICK, D. *Line manager involvement in HRM: an inside view*. In: **Employee Relations**. v. 25, n. 3, p. 262-280, 2003.

RINGLE, C. *et al. Modelagem de Equações Estruturais com utilização do Smartpls*. In: **Revista Brasileira de Marketing**. v. 13, n. 2, p. 54-71, 2014.

ROCHA, R. *Comparative research and the business system approach: na introduction*. In: **Ibero American Conference**. 2003.

SAHLIN-ANDERSSON, K.; ENGWALL, L. **The expansion of management knowledge: Carriers, flows, and sources**. Stanford University Press, 2002.

SAMPIERI, R. H. *et al. Metodologia de pesquisa*. 2006.

SANTOS, B. S. **A globalização e as ciências sociais**. \_\_\_\_\_. (Org.). 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

\_\_\_\_\_. **Um discurso sobre as ciências**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

SCHNEIDER, B. R.; HEREDIA, B. (Ed.). **Reinventing Leviathan: the politics of administrative reform in developing countries**. Miami, FL: North-South Center Press, 2003.

SCHNEIDER, B. R. *Comparing capitalisms: Liberal, Coordinated, Network, and Hierarchical Varieties*. **Copy: Northwestern University**, v. 37, 2008.

SCHNEIDER, B. R. *Complementarities and Continuities in the Political Economy of Labor Markets in Latin America*. **Socio-Economic Review**. v. 8, n. 4, pp. 623-51, , october 2010.

\_\_\_\_\_. *Hierarchical Market Economies and Varieties of Capitalism in Latin America*. **Journal of Latin American Studies**, v. 41, p. 553-575, august 2009. Reprinted In: WILSON, G.; MAGUIRE, M. (Org.) **Business and Government: Critical Perspectives**.: Routledge, 2013.

\_\_\_\_\_. *Inequality in Developed Countries and Latin America: Coordinated, Liberal, and Hierarchical Systems* (with David Soskice). **Economy and Society**. v. 38, n. 1, p. 17-52, february 2009. German version with KARCHER, S. published In: WEHR, I.; BURCHART, H-J. (Org). **Soziale Ungleichheiten in Lateinamerika**. Baden-Baden: Nomos, 2011.

\_\_\_\_\_. **Texto para Discussão**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Brasília, Rio de Janeiro: IPEA, 2013.

\_\_\_\_\_. *The developmental state in Brazil: Comparative and historical perspectives*. **Revista de Economia Política**. v. 35, n. 1, p. 114-32, january 2015.

SCHNEIDER, B. R.; KARCHER, S. *Complementarities and continuities in the political economy of labour markets in Latin America*. In: **Socio-Economic Review**. v. 8, n. 4, p. 623-651, 2009.

SCHULER, R. *Strategic Human Resource Management: Linking the people with the strategic needs of the business*. In: **Organizational Dynamics**. p. 18-31, summer 1992.

SCHULER, R.; JACKSON, S. E. A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. **Management Revue**, p. 11-35, 2005.

SCOTT-KENNEL, J.; SALMI, A. *The rise of the big emerging markets of Brazil, Russia, India, and China: Implications for international business teaching in the next decade*. In: **Journal of Teaching in International Business**. v. 19(2), p. 142–166. 2008.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U, 1974.



SHEEHAN, C. *et al.* *The relationship between HRM avenues of political influence and perceived organizational performance.* In: **Human Resource Management.** v. 46(4), p. 611-629, 2007.

SIEGLER, J. *et al.* *Fragmentation of scientific knowledge in administration: a critical analysis.* In: **Revista de Administração de Empresas,** v. 54, n. 3, p. 254, 2014.

SILVA, S. R.; AZZUZ, E. *Gestão de pessoas na indústria calçadista de Franca: departamento burocrático ou parceiro estratégico?.* In: **REA – Revista Eletrônica de Administração.** v. 2, n. 2, 2011.

SILVEIRA, V. N. S.; GOECKING, O. H. P. *Posturas estratégicas, práticas de gestão de pessoas e resultados e contribuições da gestão de pessoas para o desempenho organizacional: uma análise de suas relações e configurações.* In: **Anais do XXXVIII Encontro da ANPAD – EnANPAD,** 2014.

SMITH, C.; MEIKSINS, P. *System, Society and Dominance Effects in Cross-national Organisational Analysis..* In: **Work, Employment and Society.** v. 9, n. 2, p. 241–267, 1995.

STEINMETZ, H. *et al.* *Conceptual and methodological issues in comparative HRM research: the Cranet project as an example.* In: **Human resource management review** v. 21, n. 1, p. 16-26, 2010.

STOREY, J. (Org.). *New Perspectives on Human Resource Management.* Routledge, London, 1989.

\_\_\_\_\_. *Development in the Management of Human Resource: An Analytical Review.* Blackwell, Oxford, 1992.

\_\_\_\_\_. *Developments in the management of human resources: an interim report.* In: **Warwick Papers in Industrial Relations.** Warwick: Industrial Relations Research Unit, The University of Warwick, 1987.

\_\_\_\_\_. *Is HRM catching on?* In: **International Journal of Manpower.** v. 16 n. 4, p. 3-10, 1995.

STOREY, P. *et al.* *The Routledge companion to strategic human resource management.* NY: Routledge, 2009.

SUMELIUS, J. *et al.* *The strategic role of HR in MNC subsidiaries in China between 1999 and 2006. In Sustainable HRM in the global economy.* In: **Conference Proceedings of HRM Global 2008.** v. 3, Turku: Emerald Group Publishing, p. 295-312, 2009.

TANURE, B. *et al.* *Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil.* **Rio de Janeiro: Campus,** 2007.

TANURE, B. *et al.* As quatro faces de RH: Analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. *In: Revista de Administração Contemporânea – RAC.* v. 14, n. 4, p. 594-614, 2010.

TAYEB, M. *The competitive advantage of nations: the role of HRM and its socio-cultural context.* *In: International Journal of Human Resource Management,* v. 6, n. 3, p. 588-605, 1995.

TEIXEIRA, J. C. A.; LOIOLA, E. Práticas Inovadoras de Gestão de Pessoas e Desempenho Organizacional no Brasil. *In: Anais do XXX Encontro da ANPAD – EnANPAD.* 2006.

TEMPEL, A.; WALGENBACH, P. *Global Standardization of Organizational Forms and Management Practices? What New Institutionalism and the Business-Systems Approach Can Learn from Each Other\*.* *Journal of Management Studies.* v. 44, n. 1, p. 1-24, 2007.

TENENHAUS, M. *et al.* *State-of-art on PLS Path Modeling through the available software.* 2002. Disponível em: <<http://ideas.repec.org/p/ebg/heccah/0764.html>>. Acesso em: 07.04.2014.

TONELLI, M.J. *et al.* Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de Administração de Empresas,* v. 43, n. 1, p. 1-18, 2003.

RIOUX, S. M. *et al.* *The globalization of human resource practices. Special Report for Development Dimensions International. The Globalization of Human Resource Practices Survey Report.* Bridgeville: DDI. DDI HR Benchmark Group, 2000.

TOME, E. *Human resources policies compared. What can the EU and the USA learn from each other?* *Journal of European Industrial Training.* v. 29, n. 5, p. 405-418, 2005.

TRABAJO DECENTE Y JUVENTUD EN AMÉRICA LATINA. Lima: Oficina Regional para América Latina y el Caribe – OIT, 2013.

TREGASKIS, O.; BREWSTER, C. *Converging or diverging? A comparative analysis of trends in contingent employment practice in Europe over a decade.* *In: Journal of International Business Studies.* v. 37 (1), p. 111-126, 2006.

TRUSS, C.; GRATTON, L. *Strategic human resource management: A conceptual approach.* *In: International Journal of Human Resource Management.* v. 5, n. 3, p. 663-686, 1994.

TZAFRIR, S. S.; GUR, A. B. A. *HRM Practices and Perceived Service Quality: The Role of Trust as a Mediator.* *In: Research and Practice in Human Resource Management.* v. 15 (2), p. 1-20, 2007.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1997.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W. *The HR Value Proposition.* Boston: Harvard University Press, 2005.

ULRICH, D.; DULEBOHN, J. H. *Are we there yet? What's next for HR?* In: **Human Resource Management Review.** v. 25, n. 2, p. 188-204, 2015.

ULRICH, D. *et al.* *W. The twenty-first-century HR organization.* In: **Human Resource Management.** v. 47, p. 829-850, 2008.

UNCTAD. *World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transitional Economies: Implications for Development.* Geneva: United Nations Centre on Trade and Development, 2006.

URBACH, N.; AHLEMANN, F. Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. **JITTA: Journal of Information Technology Theory and Application,** v. 11, n. 2, p. 5, 2010.

VENÂNCIO, D. M. *et al.* Análise da produção científica sobre gestão de pessoas nos Anais do Encontro Nacional da Associação de pós-graduação em Administração ENANPAD, de 2001 a 2010. In: **Revista de Administração da Unimep – Unimep Business Journal.** v. 12, n. 2, p. 159-181, 2014.

WATSON, S. *et al.* *Line managers' views on adopting human resource roles: the case of Hilton (UK) hotels.* In: **Employee Relations.** v. 29, n. 1, p. 30-49, 2006.

WETZELS, M. *et al.* *Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration.* In: **MIS Quarterly.** v. 33, n. 1, p. 177-195, 2009.

WHITLEY, R. *Divergent capitalisms. The social structuring and change of business systems.* Oxford: Oxford University Press, 1999.

\_\_\_\_\_. *Dominant Forms of Economic Organization Market Economies.* In: **Organization Studies.** v. 15(2), p. 153-182, 1994.

\_\_\_\_\_. *Firms, institutions and management control: the comparative analysis of coordination and control systems.* In: **Accounting, Organizations and Society.** v. 24, p. 507-524, 1999.

\_\_\_\_\_. *From the search for universal correlations to the institutional structuring of economic organization and change.* In: **Organization.** v. 10 (3), p. 481-502, 2003.

\_\_\_\_\_. *How and why international firms are different. In: MORGAN, G. et al. **The multinational corporation: managing across national and institutional divides.** Oxford: Oxford University Press, 2001.*

\_\_\_\_\_. *The institutional structuring of innovation strategies: Business systems, firm types and patterns of technical change in different market economies. In: **Organization Studies.** v. 21 (5), p. 855-886, 2000.*

WHITLEY, R.; KRISTENSEN, P. H. (Orgs.) (1997). ***Governance at Work: The Social Regulation of Economic Relations.*** Oxford: Oxford University Press, 1997.

WHITTAKER, S.; MARCHINGTON, M. *Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership? In: **Employee Relations.** v. 25, n. 3, p. 245-261, 2003.*

WOOD Jr., T. et al. *Colonização E Neocolonização Da Gestão De Recursos Humanos No Brasil (1950-2010) In: **Revista de Administração de Empresas – RAE.** v. 51, n. 3, p. 232, 2011.*

WOOD, G. T. et al. *Institutional Perspectives on Comparative Human Resource Management. BREWSTER, C.; MAYRHOFER, W. (Org.). In: **Handbook of Research in Comparative Human Resource Management.** Edward Elgar Publishing, p. 27-50, 2012.*

WRIGHT, P. M.; BOSWELL, W. R. *Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. In: **Journal of management.** v. 28, n. 3, p. 247-276, 2002.*

WRIGHT, P. M. et al. *Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. In: **Human resource management.** v. 40, n. 2, p. 111-123, 2001.*

WRIGHT, P. M.; GARDNER, T. M.; MOYNIHAN, L. M. *The impact of HR practices on the performance of business units. **Human Resource Management Journal,** v. 13, n. 3, p. 21-36, 2003.*

ZHU, C. J. et al. *Strategic integration of HRM and firm performance in a changing environment in China: the impact of organisational effectiveness as a mediator. In: **The International Journal of Human Resource Management.** v. 24:15, p. 2985-3001, 2013.*

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO CRANET

### SEÇÃO I: ATIVIDADE DA GESTÃO DE RH NA ORGANIZAÇÃO

**1. Aproximadamente, quantas pessoas são empregadas (estão na folha de pagamento) por sua organização?**

Total \_\_\_\_\_ Homem \_\_\_\_\_ Mulher \_\_\_\_\_

**2. Por favor, dê a proporção para os seguintes itens:**

A. Gerentes \_\_\_\_\_ % da força de trabalho  
 B. Profissionais (sem responsabilidade gerencial) \_\_\_\_\_ % da força de trabalho  
 C. Administrativos e/ou Operacionais \_\_\_\_\_ % da força de trabalho

**TOTAL 100 %**

**3a. Sua organização tem um departamento de RH?**

Sim <sub>1</sub> Não <sub>0</sub>

**3b. Se sim, aproximadamente quantas pessoas estão empregadas no departamento de RH em sua organização?**

Total \_\_\_\_\_ Homem \_\_\_\_\_ Mulher \_\_\_\_\_

**4. A pessoa responsável pelo RH tem lugar no Conselho Administrativo ou o equivalente no alto escalão de executivos?**

Sim <sub>1</sub> Não <sub>0</sub>

**5. De que local a pessoa responsável pelo RH foi recrutada? (Por favor, marque apenas um item).**

A. De dentro do departamento de RH da organização <sub>1</sub>  
 B. Entre especialistas da própria organização que não eram do departamento de RH <sub>2</sub>  
 C. Entre especialistas de outra organização que faziam parte do seu respectivo departamento de RH <sub>3</sub>  
 D. Entre especialistas de outra organização que não faziam parte do departamento de RH <sub>4</sub>

**6. Sua organização tem registrada por escrito a(s)**

	Sim	Não
A. Missão	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
B. Estratégia do negócio/serviço	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
C. Estratégia de RH	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
D. Estratégia de recrutamento do RH	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
E. Estratégia de treinamento e desenvolvimento do RH	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
F. Diretrizes de Responsabilidade Social Corporativa*	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
G. Diretrizes de Diversidade	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>

\* Responsabilidade Social Corporativa, geralmente, se refere à prática de gestão de um negócio que vai além do que é exigido por lei, de modo a atender expectativas éticas e públicas mais amplas.

7. Se sua organização tem uma estratégia de negócio/serviço, em que fase de seu desenvolvimento o responsável pelo RH é envolvido?  
(Por favor, marque apenas um item)

A. Desde o início	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
B. Em consulta posterior	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
C. Na implementação	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
D. Não é consultado	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
E. Não aplicável (não existe uma estratégia de negócio)	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>

8. Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões?  
(Por favor, marque um item por linha)

	Gerente de linha	Gerente de linha em consulta ao Dpto. de RH	Dpto. de RH em consulta ao Gerente de linha	Dpto. de RH
A. Pagamentos e benefícios	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
B. Recrutamento e seleção	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
C. Treinamento e desenvolvimento	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
D. Relações de trabalho	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
E. Expansão/redução da força de trabalho	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>

9. Até que ponto sua organização terceiriza as seguintes áreas a fornecedores externos?

	Não terceirizada			Completamente terceirizada	
A. Folha de pagamento	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
B. Pensões	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
C. Benefícios	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
D. Treinamento e desenvolvimento	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>

E.	<i>Outplacement/redução da força de trabalho</i>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
F.	Sistema de informação de RH	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
G.	Recrutamento	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
H.	Seleção	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
I.	Processamento de consultas de rotina de gerentes / empregados (ex. <i>call center</i> de RH)	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>

**10. Sua organização usa os seguintes itens para entregar suas atividades de Gestão de RH?**

		Sim,	Não
A.	Sistema de Informação de Recursos Humanos (SIRH) ou sistemas eletrônicos de Gestão de RH	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
B.	Autoatendimento do gestor *	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
	<small>*Funcionalidade de um sistema eletrônico que permite aos gerentes lidar diretamente com várias tarefas relacionadas ao RH para seus empregados, em vez de depender do departamento de RH para fazer isso.</small>		
C.	Autoatendimento do empregado*	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
	<small>* Funcionalidade de um sistema de RH eletrônico que permite ao empregado lidar com muitas tarefas de RH. Ex.: alteração de dados pessoais, reserva de férias, reembolso de despesas.</small>		

**11. Em que extensão o desempenho do departamento/função de Recursos Humanos é avaliado?**

(Por favor, assinale um dos itens seguintes)

De modo algum					Em grande extensão
<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

## SEÇÃO II: PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO

**1. Como o número total de empregados (equivalente a tempo integral) em sua organização mudou nos últimos três anos? (Por favor, assinale apenas um item)**

Diminuiu em grande extensão		Não mudou		Aumentou em grande extensão
<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

**2. A organização já utilizou algum dos seguintes métodos para reduzir seu tamanho (por meio da redução do número de pessoas empregadas ou outros meios de diminuição de custo)?**

Gerentes	Profissionais	Administrativos e/ou Operacionais	Geralmente não usado
----------	---------------	-----------------------------------	----------------------

A.	Congelamento de recrutamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.	Aposentadoria precoce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.	Transferência interna (redirecionamento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D.	Demissão voluntária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.	Não renovação de contratos de prazo determinado / temporário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F.	Licença não-remunerada para estudo / Afastamento não remunerado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G.	Terceirização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H.	Corte no pagamento de gestores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I.	Proibição de horas extras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J.	Congelamento de salários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K.	Redução da jornada de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L.	Compartilhamento de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M.	Redução de benefícios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N.	Corte no pagamento de empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O.	Demissões individuais (1-4% da força de trabalho demitida no período de 12 meses)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P.	Demissões concentradas (5-9% demitida no período de 12 meses)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q.	Demissão em massa / compulsória (10% ou mais da força de trabalho no período de 1-3 meses)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. Por favor, indique quais dos seguintes métodos de recrutamento são usados na sua organização?**

	Gerentes	Profissionais	Administrativos e/ou Operacionais	Geralmente não usadas
A.	Recrutamento Interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.	Boca a boca / indicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.	Vagas em jornais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D.	Vagas no <i>website</i> da companhia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.	Vagas em <i>websites</i> comerciais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F.	Mídia social (ex. Facebook)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G.	Candidatos apresentando-se às vagas de trabalho (diretamente de instituições educacionais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H.	Feiras de carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I.	Agência de recrutamento / consultorias / busca de executivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J.	Centros de emprego (público)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K.	Programas de <i>trainee</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Por favor, indique quais dos seguintes métodos de seleção são usados em sua organização?**



	Gerentes	Profissionais	Administrativos e/ou Operacionais	Geralmente não usado
A. Painel de entrevistas	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
B. Entrevista pessoal	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
C. Formulários de inscrição	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
D. Testes psicométricos	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
E. Centro de avaliação	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
F. Perfis em mídias sociais	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
G. Referências	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
H. Testes de habilidade / amostra de trabalho	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
I. Testes técnicos	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
J. Testes numéricos	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
K. Testes de seleção <i>online</i>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>

**5. Sua organização tem programas de ação para melhorar a participação na força de trabalho de algum dos seguintes grupos:**

Para os seguintes grupos de pessoas:	Recrutamento	Treinamento	Progressão de Carreira	Grupo não abordado
A. Minorias étnicas	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
B. Trabalhadores mais velhos (acima de 50 anos)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
C. Pessoas com deficiências	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
D. Mulheres	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
E. Mulheres que retornam ao mercado de trabalho	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
F. Mão de obra pouco qualificada	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
G. Trabalhadores mais jovens (abaixo de 25 anos)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>

**6. Por favor, indique a proporção aproximada daqueles empregados que seguem os seguintes acordos de trabalho em sua organização:**

	Não usado	1-5%	6-10%	11-15%	16-20%	21-50%	>50%
A. Trabalho de fim de semana	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
B. Trabalho por turno	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
C. Hora extra	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
D. Contrato anual	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>

de horas

E.	Trabalho meio-período	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
F.	Partilha de trabalho	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
G.	Horário flexível	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
H.	Temporário/casual	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
I.	Contrato por tempo determinado	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
J.	Trabalho em casa (trabalhadores que não têm uma ligação eletrónica permanente com um lugar de trabalho fixo)	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
K.	Teletrabalho (Trabalhadores que podem se ligar eletronicamente a um determinado local de trabalho)	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
L.	Semana de trabalho reduzida	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>

## SEÇÃO III: DESENVOLVIMENTO DO EMPREGADO

### 1. Sua organização tem um sistema de avaliação formal para as seguintes categorias da força de trabalho?

	Sim	Não
A. Gestores	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
B. Profissionais sem responsabilidade gerencial	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
C. Administrativos e/ou Operacionais	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>

### 2. Se sua organização tem um sistema de avaliação, quem está formalmente encarregado de fazer o *input* / fornecimento de dados para o processo de avaliação?

	Gerentes	Profissionais	Administrativos e/ou Operacionais	Geralmente não usado
A. Supervisor imediato	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
B. Superior do supervisor	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
C. O próprio empregado	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
D. Subordinados	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
E. Pares	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>

**3. Os dados da avaliação são usados para subsidiar as decisões nas seguintes áreas**

	Sim	Não
A. Pagamento	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
B. Treinamento e desenvolvimento	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
C. Mobilidade de carreira	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
D. Planejamento da força de trabalho	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>

**4. Sua organização sistematicamente estima a necessidade de treinamento de pessoal?**

xSim <sub>1</sub>      Não <sub>0</sub>

**5. Aproximadamente, qual a proporção de custos anuais da folha de pagamento é gasta em treinamento atualmente?**

(Por favor, arredonde a porcentagem para o número inteiro mais próximo)

0%	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	>10%	Não sei
<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>10</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>11</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>

**6. Aproximadamente, quantos dias de treinamento os empregados de cada um dos grupos das categorias abaixo recebem em média por ano?**

A. Gestores	_____ dias por ano por empregado
B. Profissionais	_____ dias por ano por empregado
C. Administrativos e/ou Operacionais	_____ dias por ano por empregado

**7a. Sua organização sistematicamente avalia a efetividade do treinamento de pessoal?**

Sim <sub>1</sub>      Não <sub>0</sub>

**7b. Se sim, qual das seguintes técnicas sua organização utiliza para avaliar a efetividade do treinamento?**

	Usada	Não usada
A. Número total de dias de treinamento realizado pelos funcionários por ano	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
B. Cumprimento dos objetivos definidos no plano de treinamento e desenvolvimento	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
C. Avaliação da reação imediata depois do treinamento	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
D. Mensuração do desempenho no trabalho antes e imediatamente depois do treinamento	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
E. Mensuração do desempenho no trabalho antes e alguns meses depois do treinamento	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
F. <i>Feedback</i> informal dos gerentes de linha	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
G. <i>Feedback</i> informal dos empregados	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
H. Retorno sobre o investimento	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>

8. Em que extensão sua organização usa os seguintes métodos para o gerenciamento de carreira:

	De modo algum	Em grande extensão			
	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
A. Tarefas especiais	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
B. Projetos para estimular aprendizado	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
C. Treinamento <i>on-the-job</i>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
D. Participação no trabalho de times de projeto	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
E. Esquemas formais de rede de trabalho	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
F. Planos formais de carreira	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
G. Centros de desenvolvimento	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
H. Planos de sucessão	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
I. Rotação planejada nos postos de trabalho	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
J. Gestão de talentos/ Alto potencial	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
K. Transferência (experiência) de trabalho no exterior	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
L. <i>Coaching</i>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
M. <i>Mentoring</i>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
N. Pacotes baseados em computador/ <i>e-learning</i>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>

## SEÇÃO IV: COMPENSAÇÃO E BENEFÍCIOS

1. Em que nível(is) o pagamento básico é determinado para as seguintes categorias de trabalho?

	Gerentes	Profissionais	Administrativos e/ou Operacionais	Geralmente não usado
A. Nacional / toda o setor (negociação coletiva)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
B. Negociação coletiva regional	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
C. Companhia / divisão, etc.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
D. Organizacional / local	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
E. Individual	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>

2. Sua organização oferece algum dos seguintes itens?

	Gerentes	Profissionais	Administrativos e/ou Operacionais	Geralmente não usado
A. Distribuição de ações	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
B. Participação nos lucros	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
C. Ações ( <i>Stock options</i> )	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
D. Benefícios flexíveis	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>

E.	Pagamento associado ao desempenho individual	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
F.	Bônus baseado em metas / desempenho individual	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
G.	Bônus baseado em metas / desempenho da equipe	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
H.	Bônus baseado em metas / desempenho organizacional	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
I.	Incentivos não-monetários	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>

**3. Sua organização oferece algum dos seguintes programas que estão além dos requisitos legais?**

	Sim	Não
A. Creche no local de trabalho (subsidiada ou não)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
B. Subsídio de creche	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
C. Programas de pausa na carreira	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
D. Licença maternidade	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
E. Licença paternidade	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
F. Licença parental*	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
G. Programas de pensão	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
H. Pausa educacional / treinamento	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
I. Programas de planos de saúde privados	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
J. Benefícios flexíveis / cafeteria	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>

## SEÇÃO V: RELAÇÕES TRABALHISTAS E COMUNICAÇÃO

**1. Qual a proporção do número total de empregados em sua organização que são sindicalizados? (Por favor, arredonde a porcentagem para o número inteiro mais próximo)**

0%	1%- 10%	11%-25%	26%-50%	51-75%	76-100%	Não sei
<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>

**2. Em que extensão os sindicatos influenciam sua organização?**

De modo algum				Em grande extensão
<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>

**3. Sua organização reconhece o sindicato para o propósito da negociação coletiva?**

Sim <sub>1</sub>      Não <sub>0</sub>

**4. Sua organização tem um comitê consultivo ou uma comissão de trabalhadores?**

Sim <sub>1</sub> Não <sub>0</sub>

**5. Em que extensão sua organização utiliza os seguintes métodos para comunicar as principais questões a seus empregados?**

	De modo algum		Em grande extensão		
A. Direto aos empregados	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
B. Por meio dos superiores imediatos	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
C. Por meio de representantes do sindicato	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
D. Por meio de comissão de trabalhadores	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
E. Por meio de encontros regulares com a força de trabalho	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
F. Sessões informativas à equipe	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
G. Comunicação eletrônica	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>

**6. Quais categorias de empregados são formalmente informadas sobre as seguintes questões?**

	Gerentes	Profissionais	Administrativos e/ou Operacionais	Geralmente não usado
A. Estratégia do negócio	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
B. Desempenho financeiro	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
C. Organização do trabalho	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>

**7. Em que extensão os seguintes métodos são usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento?**

	De modo algum		Em grande extensão		
A. Direto aos gerentes seniores	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
B. Por meio do superior imediato	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
C. Por meio dos representantes do sindicato	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
D. Por meio das comissão de trabalhadores	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
E. Por meio de encontros regulares da força de trabalho	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
F. Sessões informativas à equipe	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
G. Programas de sugestão	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
H. Levantamento com empregados / de atitudes	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
I. Comunicação eletrônica	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>

## SEÇÃO VI: DETALHES ORGANIZACIONAIS

**1. Por favor, indique o principal setor da indústria ou serviço que sua organização opera** (por favor, selecione aquele que estiver mais próximo daquele que representa a atividade da sua organização)

- |  |                          |    |
|--|--------------------------|----|
| A. Agricultura, caça, silvicultura, pesca, mineração e pedreira  | <input type="checkbox"/> | 1  |
| B. Manufatura de comida, bebida, têxteis, madeira e papel, coque e petróleo refinado e produtos relacionados                   | <input type="checkbox"/> | 2  |
| C. Manufatura de produtos químicos, farmacêuticos e químicos medicinais  | <input type="checkbox"/> | 3  |
| D. Manufatura de metais básicos e produtos metálicos, plásticos e outros produtos não-metálicos                                | <input type="checkbox"/> | 4  |
| E. Manufatura de computador, produtos eletrônicos e equipamentos elétricos   | <input type="checkbox"/> | 5  |
| F. Manufatura de maquinário e equipamento  | <input type="checkbox"/> | 6  |
| G. Manufatura de equipamentos de transporte  | <input type="checkbox"/> | 7  |
| H. Outras manufaturas  | <input type="checkbox"/> | 8  |
| I. Eletricidade, gás, energia e fornecimento de água, gerenciamento de resíduos  | <input type="checkbox"/> | 9  |
| J. Construção  | <input type="checkbox"/> | 10 |
| K. Comércio atacadista e varejista   | <input type="checkbox"/> | 11 |
| L. Transporte e armazenamento  | <input type="checkbox"/> | 12 |
| M. Serviço de acomodação e alimentação, publicação, atividade de rádio difusão   | <input type="checkbox"/> | 13 |
| N. Telecomunicações, TI e outros serviços de informação  | <input type="checkbox"/> | 14 |
| O. Atividades financeiras e securitárias   | <input type="checkbox"/> | 15 |
| P. Contabilidade, gerenciamento, arquitetura, engenharia, pesquisa científica e outras atividades administrativas e de suporte | <input type="checkbox"/> | 16 |
| Q. Administração pública e segurança social compulsória  | <input type="checkbox"/> | 17 |
| R. Educação  | <input type="checkbox"/> | 18 |
| S. Serviços de saúde humana, cuidados residenciais e atividades de trabalho social   | <input type="checkbox"/> | 19 |
| T. Outras indústrias ou serviços   | <input type="checkbox"/> | 20 |

**2a. Sua organização é:**

Setor privado

Se é do setor privado, sua organização é uma Sociedade Anônima (de capital aberto):

Sim  Não

Setor público

Se é do setor público sua organização é: Nacional  Regional  Local

Sem fins lucrativos

Misto   
(setor público e privado)

**2b. O negócio é propriedade ou controlado por uma família?**

Sim  Não  Não aplicável

**Se sim, a família também está envolvida diretamente no gerenciamento?**

Sim <sub>1</sub>

Não <sub>0</sub>

**3. Os custos do trabalho correspondem a que porcentagem dos custos de operação?**

\_\_\_\_\_ % dos custos de operação      Não sei <sub>9</sub>

**4. Se sua organização é do setor privado, você diria que a receita bruta ao longo dos três últimos anos tem sido**

- A. Bem acima dos custos <sub>5</sub>  
 B. Suficiente para gerar uma pequena lucratividade <sub>4</sub>  
 C. Suficiente para cobrir os custos <sub>3</sub>  
 D. Insuficiente para cobrir os custos <sub>2</sub>  
 E. Tão baixo a ponto de produzir grandes perdas <sub>1</sub>

**5. Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização com relação aos seguintes itens?**

	Pobre ou na extremidade inferior da indústria	Abaixo da média	Na média ou igual à competição	Melhor do que a média	Superior	Não aplicável
A. Qualidade do serviço	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
B. Nível de produtividade	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
C. Lucratividade	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
D. Taxa de inovação	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
E. Desempenho no mercado de ações	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
F. Problemas ambientais	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>

**6. Como você descreve o mercado principal para os produtos ou serviços da sua organização?**  
(Por favor, marque apenas um)

- A. Local <sub>1</sub>  
 B. Regional <sub>2</sub>  
 C. Nacional <sub>3</sub>  
 D. Continental <sub>4</sub>  
 E. Mundial <sub>5</sub>

**7. O mercado que atualmente sua organização serve está:**

Diminuindo em  
grande extensão

Sem mudanças

Crescendo em  
grande extensão

<sub>1</sub>

<sub>2</sub>

<sub>3</sub>

<sub>4</sub>

<sub>5</sub>

**8. Sua organização esteve envolvida em qualquer uma das seguintes mudanças nos últimos 3 anos?**

(Selecione todos que se aplicam)

Sim

Não



- |    |                                 |                          |                          |
|----|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| A. | Aquisição de outra organização  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B. | Adquirida por outra organização | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| C. | Fusão                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D. | Relocalização                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E. | Cisão                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. Se suas respostas foram sim para quaisquer das questões acima (Q8), quando foi que o departamento de RH / de Pessoal foi envolvido no processo? (Marque apenas um item)

- |    |                       |                          |
|----|-----------------------|--------------------------|
| A. | Desde o início        | <input type="checkbox"/> |
| B. | Em consulta posterior | <input type="checkbox"/> |
| C. | Na implementação      | <input type="checkbox"/> |
| D. | Não foi consultado    | <input type="checkbox"/> |

10. Aproximadamente, por favor, forneça as seguintes informações sobre sua força de trabalho:

- |    |                 |                              |                                  |
|----|-----------------|------------------------------|----------------------------------|
| A. | Rotatividade    | _____ % rotatividade por ano | Não sei <input type="checkbox"/> |
|    | anual da equipe |                              |                                  |

(Rotatividade é calculada como a % do total da força de trabalho que deixou a organização no ano anterior)

- |    |                    |   |                                  |
|----|--------------------|---|----------------------------------|
| C. | Absenteísmo /      | _____ média de dias por empregado por ano | Não sei <input type="checkbox"/> |
|    | Licença por doença |   |                                  |

11. Qual a proporção de empregados com 25 anos de idade ou menos?

- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 0%                       | 1%- 10%                  | 11%-25%                  | 26%-50%                  | 51-75%                   | 76-100%                  | Não sei                  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. Qual a proporção de empregados com 50 anos de idade ou mais?

- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 0%                       | 1%- 10%                  | 11%-25%                  | 26%-50%                  | 51-75%                   | 76-100%                  | Não sei                  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13. Qual a proporção da força de trabalho com qualificação educacional superior/universitária?

- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 0%                       | 1%- 10%                  | 11%-25%                  | 26%-50%                  | 51-75%                   | 76-100%                  | Não sei                  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14. Em que país a sede corporativa de sua organização está baseada?

(Por favor, refira-se a empresa-mãe se sua organização for parte de um grupo maior)

\_\_\_\_\_

15. Em que ano sua organização foi estabelecida (AAAA)?

\_\_\_\_\_ Não sei \_9

**16. Sua organização é (ou a parte para a qual está respondendo é):**  
(Por favor, marque apenas um)

- A. Sede corporativa de uma organização internacional \_1
- B. Sede corporativa de uma organização nacional \_2
- C. Subsidiária de uma organização internacional \_3
- D. Subsidiária de uma organização nacional \_4
- E. Organização independente com mais do que um local \_5
- F. Organização independente com um local único \_6

**17. Se sua organização é parte de um grupo maior de companhias/divisões (incluindo o setor público), por favor, indique onde as políticas são principalmente determinadas para as seguintes questões:**

	Sede internacional	Sede nacional	Subsidiária/ Dept./Divisão	Local/Estabelecimento/ Escritório local
A. Pagamento e benefícios	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _2	<input type="checkbox"/> _3	<input type="checkbox"/> _4
B. Recrutamento e seleção	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _2	<input type="checkbox"/> _3	<input type="checkbox"/> _4
C. Treinamento e desenvolvimento	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _2	<input type="checkbox"/> _3	<input type="checkbox"/> _4
D. Relações industriais	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _2	<input type="checkbox"/> _3	<input type="checkbox"/> _4
E. Expansão/Redução da força de trabalho	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _2	<input type="checkbox"/> _3	<input type="checkbox"/> _4
F. Desenvolvimento gerencial	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _2	<input type="checkbox"/> _3	<input type="checkbox"/> _4

## DETALHES PESSOAIS

**1. Você trabalha no departamento de RH em sua organização?**

Sim \_1      Não \_0

**2. Se você está trabalhando no departamento de RH, há quanto tempo você já tem trabalhado como um especialista em pessoas / RH?**

\_\_\_\_\_ anos      Não aplicável \_9

**3. Você é o gerente de pessoas / RH mais sênior da organização?**

Sim \_1      Não \_0

**4. Você é:**

Homem \_1      Mulher \_0

**5. Há quanto tempo você está trabalhando nesta organização?**

\_\_\_\_\_ anos      Não aplicável \_9

**6a. Você tem ensino superior?**

Sim \_1      Não \_0

**6b. Se sim, qual o principal campo acadêmico de estudo para sua titulação mais avançada?**

- |   |                             |                      |                             |
|---|-----------------------------|----------------------|-----------------------------|
| A. Negócios                               | <input type="checkbox"/> _1 | E. Direito           | <input type="checkbox"/> _5 |
| B. Economia                               | <input type="checkbox"/> _2 | F. Engenharia        | <input type="checkbox"/> _6 |
| C. Ciências sociais ou<br>comportamentais | <input type="checkbox"/> _3 | G. Ciências naturais | <input type="checkbox"/> _7 |
| D. Humanidades/Arte/Linguagens            | <input type="checkbox"/> _4 | H. Outros            | <input type="checkbox"/> _8 |

## APÊNDICE 2 – Ambiente Institucional

### Mercado de atuação segundo a localização da sede

Local		Indústria	Serviço
Sede Brasil	Count	91	155
	% within País sede	37%	63%
Sede não Brasil	Count	49	30
	% within País sede	62%	38%

### Foco de atuação das empresas

		Regional/Local	Nacional	Continental/Mundial
Sede Brasil	Count	79	121	46
	% within País sede	32%	49%	19%
Sede não Brasil	Count	6	28	44
	% within País sede	8%	36%	56%

## Nível de sindicalização por país sede

		de 0% a 25%	de 26% a 50%	de 51% a 100%
Sede Brasil	Count	103	20	30
	% within País sede	67%	13%	20%
Sede não Brasil	Count	27	11	15
	% within País sede	51%	21%	28%

Analisando se a diferença do nível de sindicalização entre as empresas com sede corporativa no Brasil das com sede no exterior, evidencia-se que para  $\alpha=0,05$ , como  $\chi^2=4,57 < 5,99$  (2gl), não há evidências para se rejeitar a hipótese de igualdade, isto é, ao nível de significância de 5%, conclui-se que a diferença entre as empresas com sede no Brasil das com sede no exterior não é significativa.

Apesar da aparente diferença, a estatística  $\chi^2$  demonstra que, para  $\alpha=0,05$ ,  $\chi^2=1,82 < 5,99$  (2gl), não há evidências para se rejeitar a hipótese de igualdade; ao nível de significância de 5%, conclui-se que a diferença entre as empresas com sede no Brasil das com sede no exterior não é significativa, conforme abaixo:

## Nível de influência dos sindicatos nas empresas

		Não influencia	Influencia moderadamente	Influencia fortemente
Sede Brasil	Count	92	55	58
	% within País sede	45%	27%	28%
Sede não Brasil	Count	38	20	15

% within País sede	52%	27%	21%
-----------------------------	-----	-----	-----

Nível de reconhecimento do sindicato para o propósito da negociação coletiva nas empresas

		Nã o	Si m
Sede Brasil	Count	13	23
	% within País sede	5%	95%
Sede não Brasil	Count	5	74
	% within País sede	6%	94%

### APÊNDICE 3 – Gestão do Negócio e dos Recursos Humanos

#### Formalização da estratégia de negócio e de RH segundo o país sede

		Negócio		Recursos Humanos	
		Não	Sim	Não	Sim
Sede Brasil	Count	57	189	87	157
	% within País sede	23%	77%	35%	64%
Sede não Brasil	Count	12	67	20	59
	% within País sede	15%	85%	25%	75%

Ao analisar a formalização das estratégias, para  $\alpha=0,05$ , como  $\chi^2=2,27 < 3,84$  (1gl), não há evidências para se rejeitar a hipótese de igualdade, isto é, ao nível de significância de 5%, conclui-se que a diferença entre as empresas com sede no Brasil das com sede no exterior com relação a formalização das estratégias não é significativa. Com relação a formalização das estratégias de recursos humanos, para  $\alpha=0,05$ , como  $\chi^2=2,88 < 3,84$  (1gl), não há evidências para se rejeitar a hipótese de igualdade, isto é, ao nível de significância de 5%, conclui-se que a diferença entre as empresas com sede no Brasil das com sede no exterior com relação a formalização das estratégias de recursos humanos não é significativa.

#### Descrição do número de empregados das empresas

		5 a 200	201 a 500	501 a 1000	1001 a 2500	mais de 2500
Sede Brasil	Count	39	68	47	50	43
	% within País sede	16%	28%	19%	20%	17%
Sede não Brasil	Count	17	20	16	14	12
	% within País sede	22%	25%	20%	18%	15%

### Tipos de Contratos e Jornadas de Trabalho

		Hora Extra		
		de 0% a 10%	de 11% a 20%	acima de 21%
Sede Brasil	Count	95	42	109
	% within País sede	39%	17%	44%
Sede não Brasil	Count	28	13	38
	% within País sede	35%	17%	48%
		Trabalho Anual		
		de 0% a 10%	de 11% a 20%	acima de 21%
Sede Brasil	Count	218	1	28
	% within País sede	88%	0%	11%
Sede não Brasil	Count	70	0	9
	% within País sede	89%	0%	11%
		Trabalho Temporário		
		de 0% a 10%	de 11% a 20%	acima de 21%
Sede Brasil	Count	228	9	9
	% within País sede	93%	4%	4%
Sede não Brasil	Count	73	4	2
	% within País sede	92%	5%	3%
		Trabalho Tempo Determinado		
		de 0% a 10%	de 11% a 20%	acima de 21%
Sede Brasil	Count	216	12	18
	% within País sede	88%	5%	7%
Sede não Brasil	Count	71	5	3



% within País sede	90%	6%	4%
--------------------	-----	----	----

### Fluxo de Comunicação

		Comunicação do Diretor aos Empregados			Comunicação via Superior Imediato			Comunicação via Representantes Sindicato		
		De modo algum	Ocasional-mente	Em grande extensão	De modo algum	Ocasional-mente	Em grande extensão	De modo algum	Ocasional-mente	Em grande extensão
Sede Brasil	Count	52	39	155	28	37	181	227	9	10
	% within País sede	21%	16%	63%	11%	15%	74%	92%	4%	4%
Sede não Brasil	Count	14	9	56	7	12	60	73	3	3
	% within País sede	18%	11%	71%	9%	15%	76%	92%	4%	4%

### Meio de comunicação com os empregados

		Comunicação via Encontros Regulares			Comunicação Eletrônica		
		De modo algum	Ocasional-mente	Em grande extensão	De modo algum	Ocasional-mente	Em grande extensão
Sede Brasil	Count	167	34	45	51	29	166
	% within País sede	68%	14%	18%	21%	12%	68%
Sede não Brasil	Count	46	10	23	7	7	65
	% within País sede	58%	13%	29%	9%	9%	82%

Com relação as características da Gestão dos Recursos Humanos das Organizações, verificou-se que não há diferença significativa entre os valores apresentados entre as

empresas com sede no Brasil das com sede no exterior, para  $\alpha=0,05$ ,  $\chi^2=4,409<7,815$  (3gl), logo, aceita-se a hipótese de igualdade entre as frequências.

### Local onde a pessoa responsável pela GRH foi recrutada

		De dentro do departamento de RH da organização	Entre especialistas da própria organização que não eram do departamento de RH	Entre especialistas de outra organização que faziam parte do seu respectivo departamento de RH	Entre especialistas de outra organização que não faziam parte do departamento de RH
Sede Brasil	Count	70	56	70	51
	% within País sede	28%	23%	28%	21%
Sede não Brasil	Count	19	13	32	15
	% within País sede	24%	17%	41%	19%

Quanto ao nível de informatização e descentralização dos processos de GRH, a estatística  $\chi^2$  não demonstra diferença significativa entre as empresas com sede no Brasil das com sede no exterior, tanto para os gestores quanto para os empregados, para  $\alpha=0,05$ ,  $\chi^2=0,796<3,84$  (1gl) e  $\chi^2=2,850<3,84$  (1gl), respectivamente, portanto, não rejeita-se a hipótese de igualdade ao nível de significância de 5%

### Sistema eletrônico destinado aos gerentes e empregados

		Gestor		Empregado	
		Não	Sim	Sim	Não
Sede Brasil	Count	169	77	52	194
	% within País sede	69%	31%	21%	79%
Sede não Brasil	Count	50	29	24	55
	% within País sede	63%	37%	30%	70%

**APÊNDICE 4 – Localização das variáveis da análise multivariada no questionário**

<b>Sistema Laboral e Mercado de Trabalho</b>	<b>Localização</b>
<p>S5v7e: Em que extensão os seguintes métodos são usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento? Por meio de encontros regulares da força de trabalho</p> <p>S5v7f: Em que extensão os seguintes métodos são usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento? Sessões informativas à equipe</p> <p>S5v7g: Em que extensão os seguintes métodos são usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento? Programas de sugestão</p> <p>S5v7h: Em que extensão os seguintes métodos são usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento? Levantamento com empregados / de atitudes.</p>	<p>Seção V, questão 7, alternativas e, f, g, h.</p>
<b>Sistema Educacional</b>	<b>Localização</b>
<p>Plan_Sucessao: Realização de Plano de Sucessão</p> <p>S2v3hc: Indique quais dos seguintes métodos de recrutamento são usados na sua organização? Feira de carreira para cargos de nível operacional.</p> <p>S2v3hp: Indique quais dos seguintes métodos de recrutamento são usados na sua organização? Feira</p>	<p>Seção III, questão 8, alternativa h.</p> <p>Seção II, questão 3, alternativa h</p>

de carreira para cargos de nível intermediário.	
<b>Sistema Remuneratório</b>	<b>Localização</b>
<p>s4v2fm: Sua organização oferece algum dos seguintes itens? Bônus baseado em metas / desempenho individual para gestores.</p> <p>s4v2fp: Sua organização oferece algum dos seguintes itens? Bônus baseado em metas / desempenho individual para cargos de nível intermediário</p> <p>s4v2gc: Sua organização oferece algum dos seguintes itens? Bônus baseado em metas / desempenho da equipe para cargos operacionais</p> <p>s4v2gm: Sua organização oferece algum dos seguintes itens? Bônus baseado em metas / desempenho da equipe para gestores</p> <p>s4v2gp: Sua organização oferece algum dos seguintes itens? Bônus baseado em metas / desempenho da equipe para cargos de nível intermediário</p> <p>s4v2hc: Sua organização oferece algum dos seguintes itens? Bônus baseado em metas / desempenho organizacional para cargos operacionais</p>	Seção IV, questão 2, alternativa f, g, h.
<b>Sistema de Governança</b>	<b>Localização</b>
s5v6ac: Quais categorias de empregados são formalmente informadas sobre as seguintes	Seção 5, questão 6, alternativas a, b.

<p>questões? Cargos operacionais sobre estratégia do negócio</p> <p>s5v6ap: Quais categorias de empregados são formalmente informadas sobre as seguintes questões? Cargos de nível intermediário sobre estratégia do negócio</p> <p>s5v6bc: Quais categorias de empregados são formalmente informadas sobre as seguintes questões? Cargos operacionais sobre desempenho financeiro.</p> <p>s5v6bp: Quais categorias de empregados são formalmente informadas sobre as seguintes questões? Cargos de nível intermediário sobre desempenho financeiro.</p>	
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>Localização</b>
<p>s1v11: Em que extensão o desempenho do departamento/função de Recursos Humanos é avaliado?</p> <p>s1v6c: Sua organização tem registrada por escrito a(s): Estratégia de RH, Estratégia de recrutamento do RH, Estratégia de treinamento e Desenvolvimento do RH.</p> <p>S3v3: Processo de treinamento na empresa (subsídio em decisões)</p> <p>S3v8: Métodos de gerenciamento de carreira exceto</p>	<p>Seção I, questão 11.</p> <p>Seção I, questão 6, alternativa c.</p> <p>Seção III, questão 3.</p> <p>Seção III, questão 8.</p>

Programa de Sucessão	
<b>Parceria Estratégica</b>	<b>Localização</b>
<p>s1v8b: Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? Recrutamento e seleção</p> <p>s1v8c: Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? Treinamento e desenvolvimento</p> <p>s1v8d: Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? Relações de trabalho</p>	Seção I, questão 8 alternativas b, c, d.
<b>Resultados Organizacionais</b>	<b>Localização</b>
<p>Res_Inov: Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização com relação aos seguintes itens? Taxa de inovação</p> <p>Res_Lucr: Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização com relação aos seguintes itens? Lucratividade</p> <p>Res_Prod: Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização com relação aos seguintes itens? Nível de produtividade</p>	Seção VI, questão 5, alternativas a, b, c, d.

<p>Res_Qual: Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização com relação aos seguintes itens? Qualidade do serviço.</p>	
---	--