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

TATIANI DOS SANTOS ZUPPANI

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Brasil e seu alinhamento com tipos de sistemas calculativos e colaborativos

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 Junior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

TATIANI DOS SANTOS ZUPPANI

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Brasil e seu alinhamento com tipos de sistemas calculativos e colaborativos

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. André L. Fischer

Versão Original

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

Zuppani, Tatiani dos Santos
A gestão estratégica de recursos humanos no Brasil e seu alinhamento com tipos de sistemas calculativos e colaborativos / Tatiani dos Santos Zuppani. -- São Paulo, 2016.
154 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2016.
Orientador: André Luiz Fischer.

1. Administração de recursos humanos – Brasil 2. Gestão estratégica de recursos humanos 3. Tipos de gestão de recursos humanos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.3

AGRADECIMENTOS

Confesso que uma das partes que mais gosto de ler nas teses e dissertações é a dos agradecimentos. É como se eu pudesse entender um pouquinho melhor a vida e tudo o que aconteceu para que aquele trabalho "perfeitinho" estivesse onde está. Esse documento frio e lógico tem muita irracionalidade, dor e alegria envolvendo seu processo de construção, mas que não ficam claras na escrita científica.

O resultado apresentado neste estudo não é diferente. Envolveu muito sofrimento, mas também muita aprendizagem. Felizmente, os problemas podem ser compartilhados e amenizados. Sinto que, com o fechamento desse ciclo, meu agradecimento é eterno a muitas pessoas, mas algumas são especialmente lembradas por terem participado mais ativamente desse projeto em específico.

Acho que o primeiro deles é o meu orientador, Prof. André Fischer. Sem nunca ter me visto, aceitou o desafio de me ter como aluna e orientanda. Perfeccionismo e muito estudo são ideias que se materializaram nesse tempo de convivência em minha vida. O meu muito obrigada por ter me conduzido ao final deste projeto. Falar no prof. André é também falar na Regina, sua fiel escudeira, que também me amparou e me ajudou sempre além do que era seu dever.

A todos os participantes da pesquisa que gentilmente gastaram minutos preciosos de suas vidas para responder ao extenso questionário proposto.

E os amigos ... esses são muitos, mas como não falar do grupinho do whatsApp de amigos que sabem o que você está vivendo, pois estão no mesmo barco. Ângela Lucas, Franciele Parrila, João Paulo Bittencourt e Luciana Lima (em ordem alfabética para ninguém ficar com ciúmes), minha eterna gratidão em dividir esse "fardo". Sou muito agradecida também ao generoso Ivan que me ajudou com regressão logística.

Com um agradecimento especial à Luciana, pessoa que eu admiro muito profissional e pessoalmente, que é um modelo de reinvenção e que sempre me motiva a mudar de ideia quando é necessário e tem o dom de compartilhar seus conhecimentos sem medo de perder o brilho. Obrigada pela generosidade.

À minha queria amiga Ana Lucia Pereira, que eu carinhosamente sempre chamarei de "Aninha", pelo apoio desde o processo seletivo até esse momento final. E também a Danila Secolim Coser, minha querida madrinha de casamento e com quem já conto há 14 anos. Com elas não era preciso esconder minhas tristezas e desapontamentos, bem como dividir momentos de alegria e paz.

Ao meu marido, André Zuppani, que soube suportar minhas ausências e loucuras, principalmente nessa reta final. Já me aguentou falando sozinha, levantando à noite para fazer anotações de coisas que estava pensando e, muitas vezes, nem pra cama ia. Amar também significa deixar a pessoa quietinha para não atrapalhar.

Agradeço também aos meus pais (Valcir e Rose) e à minha irmã (Daniele). Sempre orgulhosos de mim, sem ao menos ter certeza do que significa a realização de um doutorado. Amor incondicional é isso.

Por fim, e acima de tudo, agradeço a Deus, que colocou todas essas pessoas no meu caminho, que inspirou decisões e, quando ninguém mais podia ajudar, me deu forças para continuar.

RESUMO

Zuppani, T. S. (2016). *A Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Brasil e seu alinhamento com tipos de sistemas calculativos e colaborativos.* Tese de Doutorado, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

A dinâmica do cenário contemporâneo tem obrigado as organizações a se modificarem para sobreviver. No entanto, essas mudanças acontecem de forma contextualizada e são aplicadas de diferentes formas, nas várias dimensões organizacionais. A proposta deste estudo foi aprofundar o conhecimento sobre o modo como a Gestão de Recursos Humanos (GRH) vem respondendo ao processo de mudanças, no Brasil, considerado seu desenvolvimento recente. O objetivo foi caracterizar as práticas estratégicas de GRH em organizações privadas que atuam no País, buscando classificá-las, além de identificar os fatores determinantes desse posicionamento e comparar as práticas utilizadas em sistemas descritos na literatura internacional. No levantamento teórico proposto para esse objetivo, investigou-se a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, a evolução e contextualização da área no panorama brasileiro e os diferentes tipos de GRH existentes. A pesquisa empírica foi quantitativa de cunho descritivo. Foram coletados dados com um questionário de práticas de gerenciamento de pessoas validado e reconhecido internacionalmente. Desse questionário, foram selecionadas práticas coerentes com os objetivos propostos e analisadas estatisticamente. Os dados revelaram a participação da GRH na estratégia organizacional; prevalência de práticas menos efetivas no gerenciamento do desempenho e da capacidade dos empregados da organização; e relações com os sindicatos limitadas às negociações coletivas. Isso mostra uma tendência das organizações pesquisadas para a perspectiva estratégica da gestão de pessoas. No entanto, nem todas as empresas podem ser descritas da mesma forma. Uma análise de agrupamento classificou a amostra em quatro diferentes grupos de GRH, que por suas características foram classificados como: 1. Operacional; 2. Estratégico; 3. Formalizado; e 4. Comunicativo. As características e proporções mostraram que ainda existem organizações que gerenciam seus empregados de forma meramente burocrática, mas muitas empresas já adotaram um posicionamento estratégico e muitas outras caminham para tal. A partir dessa classificação foi realizada uma comparação das médias de ações de GRH descritas na literatura que, em grupo, formavam práticas calculativas e colaborativas. Essa análise revelou que as empresas do grupo GRH Estratégico possuem as mais altas médias tanto em práticas calculativas quanto colaborativas. O segundo grupo com médias mais elevadas para as práticas calculativas foi o grupo da GRH Formalizada, e o segundo grupo com médias mais altas colaborativas é o GRH Comunicativa. Por fim, foram levantadas variáveis organizacionais que poderiam contribuir para a determinação do grupo estratégico. Entre elas destacam-se o setor de atuação e a formalização da estratégia organizacional. Esses dados retratam uma mudança no perfil de gestão de pessoas nas organizações presentes no Brasil, mostrando que a GRH está mais preocupada em contribuir com a competitividade empresarial. Além disso, diferentes achados sugerem a confluência de influências culturais e institucionais subsidiando as escolhas da área de gestão de pessoas, conciliando aspectos de diferentes naturezas e aproximando essas práticas da heterogeneidade da sociedade brasileira.

Palavras-chave: Administração de recursos humanos – Brasil. Gestão estratégica de recursos humanos. Tipos de gestão de recursos humanos.

ABSTRACT

Zuppani, T. S. (2016). *Strategic Human Resource Management in Brazil and its alignment with calculative and collaborative system types*. Doctoral Thesis, Administration Department, São Paulo University, São Paulo.

The present-day dynamic scenario has compelled organizations to change to survive. However, these changes happen in a contextualized way. The proposal of this study was to deepen the knowledge regarding Human Resource Management (HRM) in Brazil, regarding its recent development. This study's objective was to characterize strategic practices of HRM in private companies in this country, seeking not only to classify them, but also to identify these strategies determinant factors and to compare these chosen practices with systems described in international literature. The proposed theoretical set up for this objective investigated Human Resource Management, its evolution and contextualization in Brazilian context and the different HRM systems. The empirical research was quantitative of descriptive nature. Data was collected using a practice-and-people-management questionnaire internationally validated and recognized. Practices that were coherent with the prosed objectives were selected from this questionnaire and they were statistically analyzed. The data reveled the HRM organizational strategy; the dominant practices that are less effective in the performance and employee's capacity management; and unions participation in collective negotiations. This shows that the researched companies tend to a strategic HR perspective. Not all the companies can be described in the same way though. A cluster analysis classified the sample in four different HRM groups. 1. Operational; 2. Strategic; 3. Formalized; 4. Communicative. The characteristics and proportions showed that some organizations still manage their employees in a bureaucratic way, but many companies already adopted a strategic positioning and many more walk that way. Based in this classification, a mean comparison from certain HRM actions was made that, in group, generated calculative and collaborative practices. This analysis revealed that Strategic HRM companies have the highest mean values related to calculative and collaborative practices. The second group with highest mean values for calculative practices is Formalized HRM and the group with the second highest mean value with collaborative practices is the Communicative HRM. Finally organizational variables were tested to see which ones could contribute for the setup of the strategic group. Among them the occupation sector and strategy formalization are more prominent. This data shows a change in the human resource profile in organizations present in Brazil, showing that HRM is more concerned in add to the institutional competitiveness. Furthermore, these findings suggest a confluence of cultural and institutional influences supporting the choices made by human resource management area, adjusting aspects of different natures and approaching these practices to the heterogeneity so present in Brazilian society.

Key words: Human resources management – Brazil. Strategic human resources management. Human resources management systems.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diferentes esferas determinando direta e indiretamente a Gestão de Recursos Humanos das organizações 15
Figura 2. Estrutura de capítulos e seções utilizados na construção da tese e sua sequência de apresentação 20
Figura 3. Síntese dos elementos envolvidos na busca pelo equilíbrio das metas da GRH por esfera de análise. 23
Figura 4. Vínculo entre as necessidades estratégicas do negócio e as diferentes esferas da GERH 28
Figura 5. Influência e interação dos níveis institucional e organizacional nas práticas de gestão de pessoas 31
Figura 6. Modelo contextual dos fatores determinantes das políticas e práticas de GRH..... 34
Figura 7. Fatores determinantes com diferentes níveis de atuação sobre as práticas de GRH *cross-national* 34
Figura 8. O sistema de Gestão de Recursos Humanos na GRH *Soft* 41
Figura 9. Gerenciamento estratégico e pressões ambientais consideradas na GRH *Hard* 42
Figura 10. O ciclo de Gestão de Recursos Humanos pela ótica da GRH Hard 43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Focos dos diferentes sistemas de GRH 40
Quadro 2. Comparação das características da GRH entre Estados Unidos e Europa. 46
Quadro 3. Concepções das políticas de Recursos Humanas comparadas 48
Quadro 4. Resumo das análises propostas no estudo 62
Quadro 5. Variáveis empregadas para caracterização da amostra 63
Quadro *6*. Variáveis utilizadas para descrever a estratégia de GRH adotada pelas organizações pesquisadas. 64
Quadro 7. Variáveis utilizadas para a ANOVA em cada um dos grupos estratégicos de GRH criados e os respectivos códigos no questionário aplicado 66
Quadro 8. Conjunto de variáveis empregadas como independentes na regressão logística 68
Quadro 9. Características dos grupos formados a partir da análise de cluster 99
Quadro 10. Variáveis independentes utilizadas nas regressões logísticas 107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Número de estabelecimentos distribuídos por região do Brasil para caracterizar a população da pesquisa 59
Tabela 2. Evolução do número de respondentes ao longo da coleta de dados 61
Tabela 3. Distribuição e descrição das faixas de número de funcionários e de empregados da GRH nas organizações pesquisadas 71
Tabela 4. Proporção e porcentagem de funcionários empregados com ensino superior por faixa de número de empregados 73
Tabela 5. Distribuição dos respondentes por região geográfica do Brasil 74
Tabela 6. Distribuição das organizações pesquisadas por setor de atuação 75
Tabela 7. Distribuição de empresas pesquisadas com capital aberto (Sociedade Anônima – S.A.) 76
Tabela 8. Distribuição das empresas pesquisadas por seu principal mercado de atuação 76
Tabela 9. Distribuição das empresas pesquisadas por continente em que a sede está localizada 77
Tabela 10. Número e porcentagem de empresas que tem registrado por escrito sua missão e suas estratégias 79
Tabela 11. Comparação do número de empresas que formalizam sua missão e estratégia com as que formalizam sua estratégia de GRH 80
Tabela 12. Comparação do número de empresas que formalizam suas estratégias de Recrutamento e Seleção (R&S) e Treinamento e Desenvolvimento (T&D) com as que formalizam a estratégia de GRH 81
Tabela 13. Participação da GRH na estratégia organizacional 82
Tabela 14. Relação entre o posicionamento do GRH no *board* e participação na definição das estratégias 83
Tabela 15. Principal responsável pela tomada de decisão sobre as políticas de Gestão de Recursos Humanos 83
Tabela 16. Grau em que o desempenho do departamento de GRH é avaliado 85
Tabela 17. Número de organizações que realiza a avaliação formal do desempenho dos empregados 86
Tabela 18. Posições consultadas para a avaliação de desempenho das categorias de força de trabalho pesquisadas 87
Tabela 19. Formas de compensação utilizadas por categoria de força de trabalho 88
Tabela 20. Métodos empregados na avaliação dos resultados do treinamento 89
Tabela 21. Distribuição da proporção de empregados sindicalizados entre as empresas pesquisadas 91
Tabela 22. Distribuição do grau de influência dos sindicatos nas organizações pesquisadas . 91
Tabela 23. Entidades consideradas pelas organizações para negociação coletiva 92
Tabela 24. Métodos de comunicação empregados pelas empresas 93
Tabela 25. Descrição das principais características dos fatores criados 95
Tabela 26. Correlação entre as variáveis 96
Tabela 27. Análise da variância (Anova) 98
Tabela 28. Distância final entre os centroides dos *clusters* formados 98
Tabela 29. Teste de confiabilidade das variáveis compostas a partir das práticas de GRH pesquisadas 102
Tabela 30. Teste Anova para comparação das médias das práticas calculativas e colaborativas entre os grupos estratégicos de GRH 103

Tabela 31. Regressões logísticas realizadas com as variáveis organizacionais e os grupos estratégicos formados 108

LISTA DE SIGLAS

ABRH-SP	Associação Brasileira de Recursos Humanos – São Paulo
ANOVA	Análise de Variância
CEI	Cadastro Específico do INSS
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
DP	Desvio Padrão
FEA-USP	Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo
GCRH	Gestão Comparativa de Recursos Humanos
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GL	Graus de Liberdade
GRH	Gestão de Recursos Humanos
MECC	Melhores Empresas para se Começar a Carreira
MEPT	Melhores Empresas para se Trabalhar
MTE	Ministério do Trabalho e do Emprego
R&S	Recrutamento e Seleção
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SHRM	*Strategic Human Resource Management*
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 OBJETIVOS 16
1.2 JUSTIFICATIVA 17
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO 19
2 REFERENCIAL TEÓRICO 21
2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS 21
2.1.1 Subcampos da GRH: micro, estratégico e internacional 23
2.1.2 Gestão Estratégica de Recursos Humanos 25
2.2 DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O CONTEXTO DE ATUAÇÃO 30
2.2.1 Contexto institucional e cultural e a GERH 30
2.2.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Brasil 35
2.3 TIPOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS 39
2.3.1 *Soft* (Harvard Model) *versus Hard* (Michigan Model) 40
2.3.2 Colaborativo *versus* Calculativo 43
2.3.3 Comprometimento *versus* Controle 48
2.4 POSICIONAMENTO TEÓRICO 49
3 METODOLOGIA 55
3.1 DELINEAMENTO E *DESIGN* DA PESQUISA 55
3.1.1 Cranet, a coleta de dados no Brasil e o instrumento de pesquisa utilizado 56
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM 58
3.3 COLETA DE DADOS 60
3.4 ANÁLISE DOS DADOS E DAS VARIÁVEIS 62
3.4.1 Análises descritivas 63
3.4.2 Análise de agrupamentos (*Cluster Analysis*) 65
3.4.3 Análise de Variância 66
3.4.4 Regressão Logística 67
3.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS 68
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS 71
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA 71
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DE EMPRESAS ATUANTES NO BRASIL 79
4.2.1 Papel da Gestão de Recursos Humanos na estratégia organizacional 79

4.2.2 Gestão do desempenho e da capacidade dos empregados da organização 86
4.2.3 Relacionamento com empregados e seus representantes..... 90
4.3 CLASSIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS PESQUISADAS 95
4.4 COMPARAÇÃO DE PRÁTICAS CALCULATIVAS E COLABORATIVAS ENTRE OS GRUPOS DE GERH DELINEADOS 101
4.5 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS E AS CLASSIFICAÇÕES DAS EMPRESAS PELAS PRÁTICAS DE GERH 106
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 111
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS..... 118
REFERÊNCIAS 121
APÊNDICE A – Texto disponível no *site* em que a pesquisa estava hospedada 134
APÊNDICE B - *E-mail* convite para participação enviado aos potenciais respondentes da pesquisa 135
APÊNDICE C – *E-mail* de divulgação da pesquisa aos potenciais respondentes da pesquisa 136
APÊNDICE D - Dendograma resultante do *Hierchical Cluster*..... 137
ANEXO A – Questionário Cranet 138

1 INTRODUÇÃO

Diariamente, pessoas e organizações veem-se diante do desafio de adaptar-se a um contexto de permanente mudança. Em um cenário cada vez mais volátil, a flexibilidade não é mais meramente vantagem competitiva, mas questão de sobrevivência, em vários casos, inclusive para a área que gerencia as pessoas nas organizações.

O gerenciamento dos empregados é fortemente influenciado por fatores contextuais e culturais do cenário no qual a organização se insere (Croucher, Gooderham, & Parry, 2006; R. H. Hall, 2004; Tanure, Evans, & Cançado, 2010a). Por instigarem o comportamento dos funcionários dentro das organizações, esses fatores devem ser considerados nas decisões sobre as práticas mais adequadas para obter um desempenho superior.

Essa compreensão torna coerente a evolução da área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) de uma atuação operacional para uma postura mais estratégica. Dessa perspectiva, diferentes variáveis precisam ser consideradas, inclusive aquelas relacionadas ao contexto no qual as organizações se inserem. A compreensão de aspectos macroambientais, portanto, tem ganhado espaço e desencadeado estudos de GRH contextualizados (Brewster, 2004; Budhwar, 2000; Cassoni & Labadie, 2013a; Claus, 2003; Gooderham, Nordhaug, & Ringdal, 2006; Kaarelson & Alas, 2008; Kramar, 2012; Nikandrou & Papalexandris, 2007; Peng, 2005).

No Brasil, diferentes autores (Caldas, Tonelli, & Lacombe, 2002; Coltro, 2009; A. L. Fischer, 2002; Tanure et al., 2010a; Wood Jr., Tonelli, & Cooke, 2011) têm se dedicado a analisar a história de desenvolvimento da GRH, tanto no âmbito profissional quanto acadêmico.

Nos estudos, constataram que as organizações cada vez mais são impelidas a abandonar o modelo de gestão de pessoas meramente burocrático e processual, pois está muito aquém das variáveis que precisam ser consideradas para alcançar a sobrevivência necessária na atualidade.

Na perspectiva estratégica, particularidades como história, cultura e contexto nacional, são aspectos determinantes dos resultados organizacionais. No entanto, isso não parece sensibilizar muitas organizações, que ainda se valem da aplicação de técnicas estrangeiras de gerenciamento, utilizadas sem a devida adequação ao cenário local. Tal realidade é compreensível, pois está diretamente ligada aos processos histórico e cultural de desenvolvimento da área no Brasil.

Historicamente, o País registra influência de diferentes organizações multinacionais. A partir dos anos 1990, com a abertura econômica nacional, ocorreram grandes reformas

estruturais e essas mudanças foram acompanhadas por aumento do número de expatriados e transmissão de novas formas de gestão difundidas pela mídia empresarial, por consultorias e escolas de negócio (Chu & Wood Jr., 2008).

Além disso, dentre as características da cultura brasileira, destaca-se a plasticidade. Segundo Chu e Wood Jr. (2008), esse aspecto manifesta-se pela fácil absorção de alternativas estrangeiras. No contexto organizacional, a plasticidade revela-se pela incorporação, sem crítica, de conceitos e referenciais. Segundo Bertero (2004), além da dependência de práticas importadas de gestão, características culturais próprias (paternalismo, personalismo, autoritarismo, aversão ao risco e imediatismo) dificultam o alcance dos resultados organizacionais.

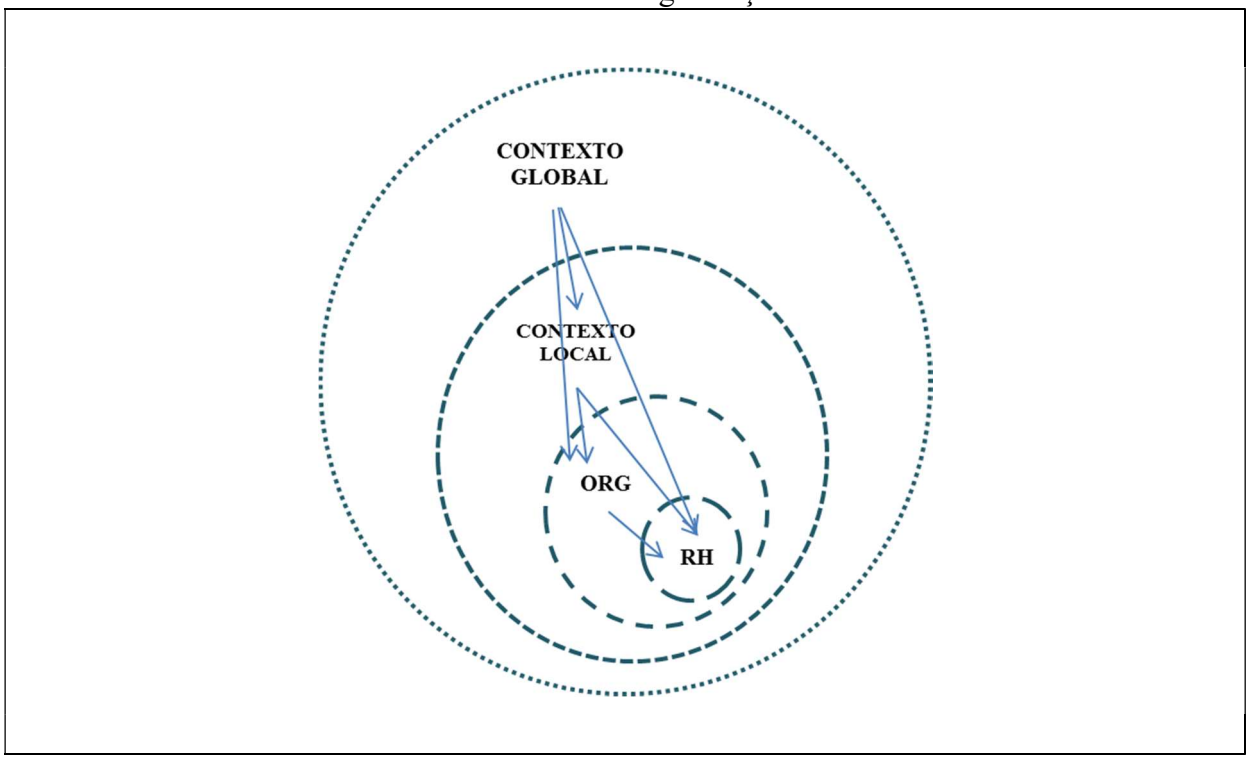
Por outro lado, variáveis macroambientais estimulam mudanças na maneira como são gerenciadas as pessoas. A tecnologia, por sua vez, promove o encurtamento das distâncias, e em conjunto com outros fatores alavanca a globalização que acirra a disputa entre as organizações, agora com concorrentes espalhados pelo mundo. Além disso, a tecnologia está cada dia mais arraigada no cotidiano empresarial e torna a eficiência um imperativo de sobrevivência, que depende dos resultados produzidos pelos empregados das organizações e da capacidade deles em responder às demandas ambientais.

Essa conjuntura permite afirmar que a GRH, no Brasil, tem passado por mudanças, visto que as organizações precisam se adaptar a essas demandas contextuais. Claramente, está menor o espaço da perspectiva meramente operacional. No entanto, ainda não é preciso o caminho que a área vem tomando. Diferentes variáveis atuam nesse desenvolvimento, algumas a favor e outras contra a migração para uma forma de atuação mais estratégica em GRH.

Esse aspecto potencializa a importância de estudos e desenvolvimento de práticas de GRH com visão mais abrangente da área, buscando lidar também com estímulos que ultrapassam os limites organizacionais. A mudança de contexto implica a compreensão mais aprofundada do que a área é, no País, especialmente em sua perspectiva estratégica, que deve estar intimamente relacionada com os resultados organizacionais (Arthur, 1994; Becker & Gerhart, 1996; Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997; Biron, Farndale, & Paauwe, 2011; Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Delery & Doty, 1996; Paauwe & Boselie, 2005).

É cada vez mais difícil considerar o gerenciamento de pessoas dissociado do contexto em que se situam as empresas. Portanto, existe uma conexão entre as práticas da área e os cenários nos quais estão inseridas, como representado na Figura 1.

Figura 1. Diferentes esferas determinando direta e indiretamente a Gestão de Recursos Humanos das organizações



Fonte: Elaboração própria.

Considera-se, assim, que as práticas de GRH, no Brasil, estão associadas ao tardio desenvolvimento organizacional; às peculiaridades do contexto institucional e da cultura nacional; à forte influência de referências e conceitos estrangeiros; e à globalização. Esses aspectos dão à área características únicas, que merecem ser mais bem exploradas. É fundamental ir além da compreensão de quais variáveis impactam as características da área, e verificar quais são essas características.

A importância de conhecer o ambiente institucional em que a GRH se desenvolve ocasionou diferentes estudos internacionais para mapear essas características regionais. Na Europa, pesquisas sobre o tema têm caminhado nessa direção, ainda que algumas investiguem práticas específicas (Apospori, Nikandrou, Brewster, & Papalexandris, 2008; Brewster, 2004, 2007a, 2007b; Budhwar, 2000; Claus, 2003; Kaarelson & Alas, 2008; Larsen & Brewster, 2003; Stavrou, Spiliotis, & Charalambous, 2010). O mesmo movimento pode ser identificado em relação à Ásia (Huang, 2000; Supangco, 2008; Tsang, 2009; Zhang, 2012) e especificamente à Austrália (Kramar, 2012). Embora este estudo não contemple a abordagem comparativa da

GRH, essa linha de pensamento desperta para a necessidade de compreender a área, no País, de forma diferenciada.

No entanto, ainda é incipiente, no Brasil, o número de estudos que problematizam a GRH nacional. Destaca-se, entretanto, o estudo de Caldas, Tonelli e Braga (2009), que discute criticamente a transferência de conteúdos e práticas de GRH de multinacionais com sede em países desenvolvidos para suas filiais de países em desenvolvimento. Em outro estudo, Tanure, Evans e Pucik (2007) traçam um panorama da gestão de pessoas no país e discutem a convergência e divergência de forças externas nas configurações de GRH.

Ainda assim, considera-se necessário que outras pesquisas explorem e confirmem as características da GRH no País, especialmente na perspectiva estratégica. Há poucos trabalhos voltados para a compreensão das políticas e práticas adotadas e, principalmente, que analisem com profundidade seus determinantes, passo fundamental para a compreensão e o direcionamento adequado das práticas da área ao contexto brasileiro.

É nessa lógica que esta pesquisa se desenvolve, explorando especificamente o posicionamento estratégico da área. Segundo Nunes e Oliveira (2010), as mudanças ocorridas nessa perspectiva são recentes e promoveram um período de transformação. Ademais, a disposição do Brasil, dentro do contexto global, depende, em parte, das organizações que atuam no País e que se subordinam aos resultados produzidos por seus empregados. Portanto, compreender o posicionamento estratégico adotado pelas organizações no gerenciamento de pessoas, pode auxiliá-las na adequação às especificidades regionais, mas também viabilizar atuação mais ampla (Tanure et al., 2010a).

Na perspectiva micro, o enfoque desta pesquisa pode colaborar com o direcionamento das práticas organizacionais e propiciar melhor compreensão dos temas propostos, dando vantagem competitiva às empresas que se instalam no País. Academicamente, entender o cenário local preencherá lacunas da área.

1.1 OBJETIVOS

Para compreender a dinâmica da imperativa busca pela sobrevivência e sustentabilidade das empresas que atuam no Brasil e a importância do adequado gerenciamento das pessoas no alcance dessas metas organizacionais, propõe-se, neste estudo, aprofundar o conhecimento sobre o modo como a GRH acontece no País. Mais especificamente, a proposta é ampliar o

conhecimento sobre a perspectiva estratégica dessa área, que está mais precisamente alinhada aos resultados esperados.

Nesse sentido, o objetivo deste estudo é **caracterizar as práticas estratégicas de Gestão de Recursos Humanos em organizações privadas atuantes no Brasil, buscando, além de classificá-las, compará-las com categorias de sistemas de gerenciamento estratégico de pessoas descritas na literatura internacional, e identificar os fatores determinantes desse posicionamento**.

Para viabilizar o alcance desse objetivo, considerou-se necessário atingir os objetivos específicos a seguir apontados:

1. Caracterizar as práticas estratégicas de GRH adotadas por empresas privadas que atuam no Brasil;
2. Classificar as práticas descritas no objetivo anterior em diferentes grupos de direcionamentos estratégicos visando a construir categorias que permitam diferenciá-los;
3. Comparar os grupos de direcionamentos estratégicos de GRH de empresas privadas atuantes no Brasil com categorias de sistemas descritos na literatura internacional; e
4. Identificar características organizacionais que atuam na determinação dos direcionamentos estratégicos delineados.

Cada um desses objetivos é complementar aos demais, que estão relacionados, de modo que, em conjunto, possam responder ao objetivo geral e fornecer dados que viabilizem a compreensão mais assertiva da GRH Estratégica no Brasil.

1.2 JUSTIFICATIVA

Em conformidade com o objetivo proposto neste estudo, os resultados aspirados podem trazer contribuições diretas em quatro diferentes esferas: 1) sociedade, 2) profissionais de GRH, 3) academia e 4) ensino dos especialistas que compõem a área.

As práticas de GRH são essenciais para garantir a competitividade empresarial, portanto, toma-se como pressuposto que a **sociedade** tende a se beneficiar, na medida em que

a competitividade nacional é potencializada, pois as peculiaridades podem ser debatidas e os aspectos positivos e negativos emergir, viabilizando uma ação mais direcionada.

Os resultados almejados por este projeto criam oportunidades para novos *insights* sobre as melhores arquiteturas de GRH coerentes com a demanda das organizações que atuam no País. R. M. Fischer (1991) recomenda que o Brasil não permaneça alheio às transformações econômicas e políticas que, consequentemente, influenciam o desenvolvimento de novos padrões gerenciais, pois essas modificações continuam a ocorrer e a área que gerencia pessoas precisa estar consciente e preparada para desempenhar bem o seu papel.

Os potenciais resultados da pesquisa aqui proposta devem ser úteis também aos **profissionais da área**, uma vez que se pretende produzir um cenário mais claro e empiricamente comprovado da GRH, no país. Com isso, será possível tomar decisões mais assertivas sobre a direção que deve orientar suas ações nas organizações.

Subramony (2006) chama a atenção desse público, colocando como função crítica da área a demonstração de valores econômicos e credibilidade estratégica, a fim de legitimar a tomada de decisão com base em informações estratégicas e não a partir de percepções subjetivas.

Para que o Brasil e suas organizações se tornem competitivos no cenário global é necessária uma compreensão mais aprofundada desse aspecto, pois a internacionalização de uma companhia resulta em vantagem competitiva apenas sobre certas condições (Friedman, 2007). Gupta e Govindarajan (2001) listam entre as categorias contextuais importantes para a competitividade a integração organizacional ao mercado local e o trabalho com economias de escala global, que efetivamente transfiram conhecimento e tecnologia às suas subsidiárias.

No **meio acadêmico**, ajuíza-se que poucos estudos realizados no País contemplam esse tipo de proposta, especialmente com a amplitude em que foi operacionalizado, se considerado o contexto nacional. Além disso, diferentes pesquisas têm mostrado que a literatura brasileira de GRH está mais focada em apresentar estudos de casos que ilustram a teoria do que com dados obtidos de grandes amostras (Demo, Fogaça, Nunes, Edrei, & Francischeto, 2011; Tonelli, Caldas, Lacombe, & Tinoco, 2003). Isso cria a oportunidade de:

> Reconstruir as teorias já consolidadas e de propor novas teorias, novos modelos e relações entre variáveis que subsidiem as tomadas de decisão na gestão organizacional e que contribuam para construção de um arcabouço teórico mais consistente para promover o avanço progressivo do conhecimento teórico-empírico sobre políticas de gestão de pessoas nas organizações brasileiras (Demo et al., 2011, p.37).

Na perspectiva **pedagógica,** considera-se que esta pesquisa pode colaborar com a teoria a ser discutida e elaborada em cursos de pós-graduação oferecidos no País. Parry, Stavrou-Costea e Morley (2011) relacionam essa possibilidade ao desenho de um currículo adequado e à construção do conhecimento necessário aos repertórios teórico e técnico dos profissionais da área. A educação deve ser voltada às exigências do mercado e às várias outras dimensões que são a ele submetidas (Abreu & Melo, 2008).

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O contexto sobre o qual o problema foi desenvolvido, o objetivo geral e os específicos já foram delineados e também apresentada a justificativa, que retrata as diferentes esferas de relevância para as quais este estudo se encaminha.

O segundo capítulo contém uma revisão teórico-empírica da literatura acerca dos temas centrais abordados neste estudo. Primeiro, é explorado o conceito de GRH de forma mais ampla. Posteriormente, é realizada uma comparação entre suas perspectivas de análise, diferenciando e destacando o posicionamento estratégico dos demais. Com isso, foi possível aprofundar a apreciação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH).

Nesse capítulo enfatiza-se, ainda, a abordagem contextual da área e são exploradas as variáveis macroambientais que impactam na GRH, o que permitiu retratar a evolução e caracterização da área no Brasil. Depois, foram analisados os diferentes tipos de sistemas de GRH descritos nas literaturas nacional e internacional, que revelaram a prevalência de certos tipos em diferentes países e regiões.

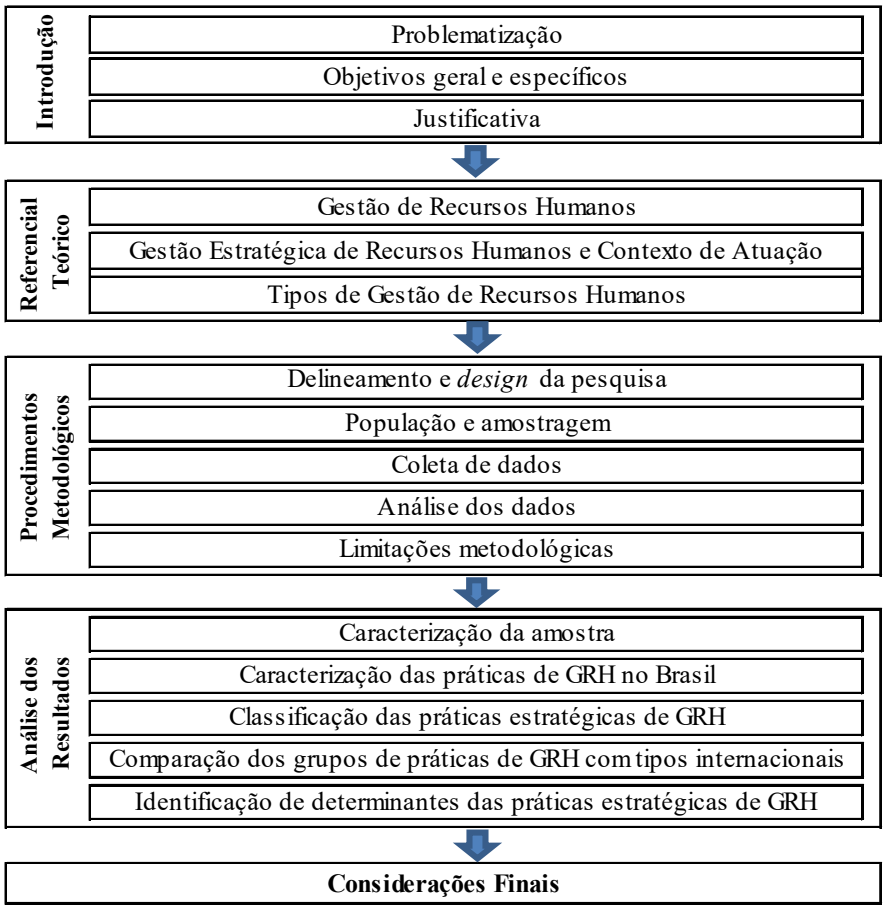
Todos esses pontos foram importantes para caracterizar os aspectos teóricos centrais neste estudo, mas as definições conceituais e operacionais utilizadas na pesquisa empírica foram determinadas somente na última seção do capítulo teórico. Foi apenas nesse fechamento que ainda se implementou a associação dos aspectos teóricos com os objetivos de investigação propostos.

No terceiro capítulo, detalha-se a metodologia da pesquisa, mostrando o delineamento, a população e amostragem, a forma como os dados foram coletados e analisados, e, por fim, as limitações associadas aos procedimentos metodológicos propostos. Ainda foram esmiuçadas as variáveis selecionadas para cada objetivo do estudo.

O quarto capítulo traz a descrição e análise dos resultados alcançados na coleta de dados e apresentando em cinco tópicos: 1. Caracterização da amostra; 2. Caracterização das práticas estratégicas de GRH empregadas no Brasil; 3. Classificação das organizações segundo agrupamento de práticas estratégicas de GRH; 4. Comparação dos grupos de práticas estratégicas de GRH com tipos de sistemas descritos na literatura internacional; e 5. Identificação de determinantes das estratégias de GRH analisadas por grupo.

Esses capítulos são representados na Figura 2.

Figura 2. Estrutura de capítulos e seções utilizados na construção da tese e sua sequência de apresentação



Fonte: Elaboração própria.

No último capítulo do trabalho foi possível responder aos objetivos propostos e desencadear as considerações finais. Nele, além de expor algumas conclusões a partir dos resultados obtidos e da teoria sobre a qual o estudo foi construído, apresentam-se ainda as limitações da pesquisa e sugestões para futuras abordagens.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa envolve os temas fundamentais para a consecução do objetivo proposto. Inicialmente, discute-se o conceito de GRH com diferenciação dos três subcampos da área: micro, estratégico e internacional. O nível estratégico, foco da pesquisa, é detalhado em seção específica, na qual são relatados seus aspectos evolutivos e feitas a caracterização e conceituação da GERH.

Para justificar a abordagem das características brasileiras de GRH é considerada a perspectiva contextual associada à área. Aspectos institucionais e culturais, embora não tenham sido alvo de investigação empírica, neste estudo, são apresentados de modo a formular o pano de fundo para a compreensão dos achados da pesquisa. O entendimento dessas variáveis também potencializa o conhecimento da história e evolução da GRH brasileira, apresentadas no tópico seguinte.

O último aspecto teórico retratado contempla os tipos de sistemas estratégicos de GRH descritos nas literaturas nacional e internacional. Diferentes variáveis do cenário contemporâneo têm feito com que a GRH seja vista além das fronteiras organizacionais. Tal fato tem desencadeado pesquisas que sugerem a prevalência de modelos de gerenciamento de pessoas de forma contextualizada e os principais modelos desenvolvidos na área são destacados nessa seção.

A apresentação dessa literatura, que envolve diferentes autores e teorias sobre os temas escolhidos para este estudo, cria subsídios para a consecução dos objetivos, e também é aporte para a posterior discussão dos dados encontrados. Por fim, a teoria descrita é conectada aos objetivos estabelecidos, bem como são apresentadas as definições conceituais e operacionais das variáveis empregadas na pesquisa empírica.

2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A GRH ganhou importância nos últimos anos, nos âmbitos acadêmico e profissional, superando definitivamente o conceito de Administração de Pessoal. Grandes avanços têm ocorrido, posteriormente à década de 90 (Wright, Snell, & Dyer, 2005), pois se trata de um fenômeno historicamente situado, que ocorreu em resposta a novos níveis e tipos de competição organizacional (Storey, 1995).

Atualmente, segundo Boxall, Purcell e Wright (2007), a GRH é vista como estratégia essencial a qualquer organização, pois as pessoas são as principais responsáveis pela concretização de seus objetivos (Boxall & Purcell, 2011). É parte do processo de gestão (Bratton & Gold, 2007) e está relacionada a todas as ações que envolvem o gerenciamento do trabalho e das pessoas no negócio (Boxall & Purcell, 2011), contribuindo de forma indireta para seu sucesso.

Embora a difusão seja uma realidade, não existe definição única e consensual para o conceito. Storey (1995, p. 5) explica a GRH como

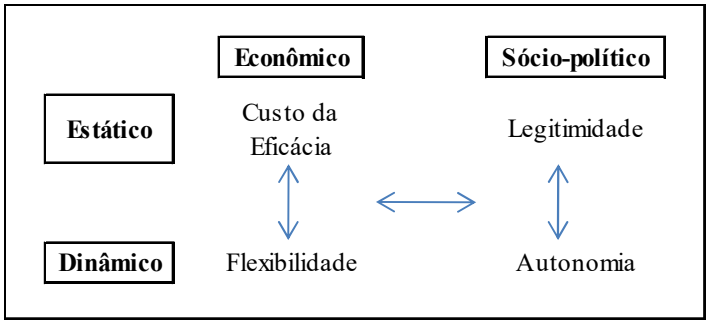
> Uma abordagem distinta da Administração de Pessoal, pois busca alcançar vantagem competitiva por meio da implantação estratégica de uma força de trabalho altamente comprometida e capaz de usar uma matriz de técnicas culturais, estruturais e de gestão de pessoas.

Assim, a Administração de Pessoal, que é altamente burocrática, passa a ser substituída pela GRH, que reúne um conjunto diverso de políticas e práticas responsável pela administração dos comportamentos individual e coletivo dentro do ambiente organizacional. Dentre as principais atividades da área, Dessler (2005) destaca recrutamento, seleção, treinamento, recompensa e avaliação, que ainda devem orientar os empregados na busca dos objetivos organizacionais (Armstrong, 2006; A. L. Fischer, 2002).

Além dos objetivos financeiros, a GRH também possui metas políticas e sociais, as quais acarretam à área questões de custo-eficácia, flexibilidade organizacional, legitimidade social e autonomia de gestão. Isso requer um posicionamento estratégico, a fim de administrar tensões entre o controle do empregador e a motivação dos funcionários; entre produtividade de curto prazo e adaptabilidade de longo prazo; entre a sobrevivência da empresa e segurança dos trabalhadores; e entre autonomia gerencial e legitimidade social (Boxall, 2007).

O equilíbrio entre essas metas é representado esquematicamente na Figura 3.

Figura 3. Síntese dos elementos envolvidos na busca pelo equilíbrio das metas da GRH por esfera de análise.



Fonte: Adaptado de Boxall (2007, p.62).

Esses propósitos da GRH confirmam a migração de uma perspectiva meramente burocrática para metas mais adequadas às mudanças contextuais ocorridas nos últimos anos. No entanto, ainda retratam uma área tradicional, pois não viabilizam sua compreensão como sistema coeso e integrado à organização (Becker et al., 1997), como ocorre com a proposta de GERH.

2.1.1 Subcampos da GRH: micro, estratégico e internacional

Na medida em que se aprofunda o conhecimento na área de GRH e se pretende desenvolver sua perspectiva estratégica, verifica-se que nem todos os elementos estão contidos no mesmo nível de análise, o que possibilita diferentes formas de abordagem. Nesse sentido, Boxall et al. (2007) estabelecem três subcampos distintos de análise do conceito: micro, macro ou estratégico, e internacional. Conhecer os campos permite depreender a variação de categorias de pesquisa mais claramente (Wright & Boswell, 2002), bem como as diferentes teorias relacionadas.

A perspectiva micro da GRH baseia-se na psicologia industrial/organizacional e na engenharia industrial, que explora, em grande parte, o apoio da área para o aumento da produtividade individual, qualidade e satisfação com a ocupação (Wright & Boswell, 2002). Portanto, apresenta claramente uma visão mais tradicional, que tem raízes na Administração de Pessoal e o foco de análise reside nas práticas e políticas de gerenciamento de pessoas (Boxall et al., 2007).

As práticas são os elementos de menor nível de análise desse campo (Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006); têm perspectiva de curto prazo e estão relacionadas aos programas,

processos e às técnicas vigentes no negócio (Lepak & Shaw, 2008). Fischer (2002) confirma essa posição, ao afirmar que as práticas devem ser cursos de ação previamente determinados; não podem ultrapassar os limites dos princípios de gestão que as definem; e visam alcançar as metas traçadas, orientadas por políticas específicas.

Já as políticas estabelecem as diretrizes de atuação para o alcance de objetivos organizacionais de médio e longo prazos; normalmente integram os diferentes processos da área (Armstrong, 2003; A. L. Fischer, 2002; Lepak & Shaw, 2008) e influenciam as práticas de GRH (Jiang et al., 2012; Lepak et al., 2006). Em conjunto, demonstram o modo pelo qual o trabalho é organizado em determinado negócio (Boxall & Purcell, 2011). Para tanto, precisam ser coerentes entre si (Poutsma, Ligthart, & Dietz, 2013).

No segundo subcampo, o da perspectiva estratégica de GRH, a preocupação é com as questões sistêmicas, de maior impacto organizacional e que levam à formulação de estratégias globais de gestão de pessoas a serem adotadas por unidades de negócios e empresas. Além de tentar medir seus impactos sobre o desempenho da organização (Boxall et al., 2007), a pesquisa, nesse nível, também utiliza a avaliação de variância entre organizações (Wright & Boswell, 2002). Segundo Boxall e Purcell (2011), a aplicação do adjetivo "estratégica" implica a compreensão da GRH como instância crítica à sobrevivência da empresa e ao seu sucesso relativo.

Em vez de falar em práticas ou políticas, a preocupação recai sobre o desenvolvimento de um modelo ou sistema de GRH, tido como um programa de múltiplas políticas consistentes internamente e que reforçam o alcance de resultados mais abrangentes da área (Lepak et al., 2006). Schuler e Jackson (1996) frisam a importância de manter a cautela na escolha desse conjunto de práticas, que pode afetar o comportamento das pessoas que exercem atividades na organização.

Por fim, para Boxall et al. (2007), o terceiro subcampo aborda a perspectiva internacional da GRH e se preocupa com empresas que operam além das fronteiras nacionais. Essa área é tida como um amálgama dos campos micro e macro, com forte tradição de estudos sobre subfunções de GRH em contextos internacionais. Amplia o foco sobre os aspectos ambientais já delineados na perspectiva estratégica (De Cieri & Dowling, 2006) e procura cobrir questões relacionadas à gestão da força de trabalho global, trazendo ampla gama de questões de gestão de pessoas voltadas para multinacionais em diferentes partes de suas subsidiárias (Björkman, Stahl, & Morris, 2012).

Para Dowling, Festing e Engle (2008), a GRH internacional diferencia-se da nacional pelo grau de complexidade que é atribuído à área quando opera em diferentes países. Os autores argumentam que essa complexidade pode ser atribuída a: (1) número maior de atividades da área; (2) perspectiva de atuação mais ampla; (3) envolvimento estreito na vida pessoal dos empregados; (4) atuação com expatriados e variações locais; (5) exposição acentuada ao risco; e (6) influências externas importantes.

A globalização tem ampliado o interesse dos pesquisadores por esse tema e duas novas áreas de pesquisa têm se desenvolvido. A Gestão Cross-Cultural de Recursos Humanos mantém o foco na compreensão dos princípios da cultura nacional que servem como paradigmas dominantes do condicionamento das práticas organizacionais aceitáveis em determinado contexto sociocultural (Lazarova, Morley, & Tyson, 2008). A Gestão Comparativa de Recursos Humanos (GCRH) está focada no porquê e em qual medida ocorrem diferenças na área que gerencia as pessoas em organizações de diferentes países (Brewster, 2006; R. Hall & Wailes, 2010). O foco desta última linha de estudos recai sobre a exploração do contexto, de sistemas, conteúdos e padrões nacionais de GRH, como resultado de caminhos distintos de desenvolvimento de diferentes países e seus regimes institucionais e econômicos (Lazarova et al., 2008).

Esses subcampos estão inter-relacionados e, portanto, decisões tomadas em um nível de análise menor, tendem a impactar sobre níveis mais abrangentes e vice-versa. Além disso, não se sugere aqui que devem ser analisados separadamente, mas que é necessária uma noção bastante clara sobre os elementos trabalhados e em que sentido interagem. Na perspectiva investigativa, é fundamental ter claro o nível em que se está trabalhando, para não perder o foco do trabalho. Especificamente para este estudo, o foco recai sobre a GERH, viabilizada por meio do uso conjunto de práticas da área.

2.1.2 Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A literatura que marca o processo de mudança da GRH para uma perspectiva estratégica data de meados dos anos 80. No entanto, sua evolução acelera-se somente a partir da década de 1990 (Wright et al., 2005). O pressuposto passa a ser que, para sobreviver, uma organização deve aprender tão rápido quanto o ambiente muda (Burnes, Cooper, & West, 2003) e o caráter estratégico auxilia as organizações na promoção de mudanças para uma atuação mais efetiva e

eficaz (Brand, Tolfo, Pereira, & Almeida, 2008), na medida em que monitora tanto o ambiente interno quanto o externo e, com isso, auxilia a organização nas transformações necessárias.

O berço desse desenvolvimento foram os Estados Unidos da América (EUA), país que possui economia de mercado livre (Kramar & Parry, 2014) e foi capaz de responder à globalização e ao desenvolvimento tecnológico. Os conceitos e práticas aí desenvolvidos foram exportados para o restante do mundo.

Diferentes definições do conceito de GERH (em inglês, Strategic Human Resources Management - SHRM) têm sido propostas. Para Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005, p. 651), o conceito é visto como "o conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam o seu capital humano, que influencia e é influenciado pela estratégia de negócios, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico". Claramente, esses autores valorizam o alinhamento vertical da GRH estratégica, ou seja, o direcionamento das ações da área ao encontro das metas traçadas pela organização. Portanto, a gestão de pessoas poderá ser estratégica apenas se a organização também mantiver esse posicionamento.

Schuler e Jackson (2005), além de debater o alinhamento vertical, também reconhecem a necessidade de integração entre as práticas da área, conhecida como alinhamento horizontal. Para tanto, os autores acreditam que é adequado mostrar a efetividade da área sobre o desempenho organizacional e a parceria entre os profissionais de GRH e os gerentes de linha. Nessa perspectiva, a integração entre as políticas da área também fornece as condições que os empregados precisam para alcançar as expectativas almejadas (Demo et al., 2011). A perspectiva de "parceiro" estratégico ganha força, pois o alinhamento horizontal requer um trabalho conjunto das outras gerências e também dos próprios funcionários, bem como práticas efetivas de comunicação.

Kramar e Parry (2014) são mais específicos, ao limitar as características da GRH que efetivamente a tornam estratégica. Primeiro, os autores citam o papel do profissional de GRH na organização, que deve se envolver em decisões estratégicas, além de atuar em conjunto com os gerentes de linha. Também destacam que as práticas de capacitação e gestão de desempenho devem estar direcionadas ao alcance dos resultados organizacionais. E, por fim, citam a necessidade de ser estabelecido forte relacionamento com os funcionários e seus representantes, incluindo as entidades sindicais.

A descrição desses três pilares da GERH encontra respaldo em outras referências bibliográficas. Assim, dentre as práticas associadas a eles estão:

- **Papel da área que gerencia pessoas na organização**: declaração da missão e estratégia organizacional e da GRH; participação da área no alto escalão da empresa; interação para a tomada de decisão entre GRH e gerentes de linha; e avaliação do desempenho da própria área (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001; Boxall & Purcell, 2011; Schuler, 1992; Storey, 1992). Além da legitimação estratégica da área, permite seu posicionamento ativo em decisões da organização com mais controle sobre suas políticas e práticas.
- **Gestão do desempenho e da capacidade dos empregados da organização**: avaliação de desempenho dos trabalhadores; avaliação dos resultados de treinamento; remuneração associada a resultados; número de dias de treinamento (Becker et al., 1997; Kramar & Parry, 2014; Lepak & Shaw, 2008). Ao utilizar essas ações, é possível obter *feedback* mais assertivo a respeito do desempenho dos funcionários e incentivá-los a buscar sempre o esperado pela empresa.
- **Relacionamento com os empregados e seus representantes**: grau de sindicalização; influência dos sindicatos; e comunicação entre empresa e empregados (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1984; Boxall & Purcell, 2011; Guest, 1989). Quanto menor a influência de sindicatos e agentes externos, mais estratégica a gestão de pessoas tende a ser e melhor a qualidade da comunicação; mais comprometimento é gerado entre os funcionários e menor é o grau de influência dos sindicatos.

O conhecimento do contexto de mudança e a apresentação dessas definições permitem traçar algumas observações importantes. A primeira é que, para ser competitivo em um mundo globalizado e altamente tecnológico, o aspecto operacional deve ser deixado de lado e adotada uma perspectiva de trabalho que promova a dinamicidade necessária para reagir a mudanças contextuais. Essa estratégia envolve, portanto, pessoas.

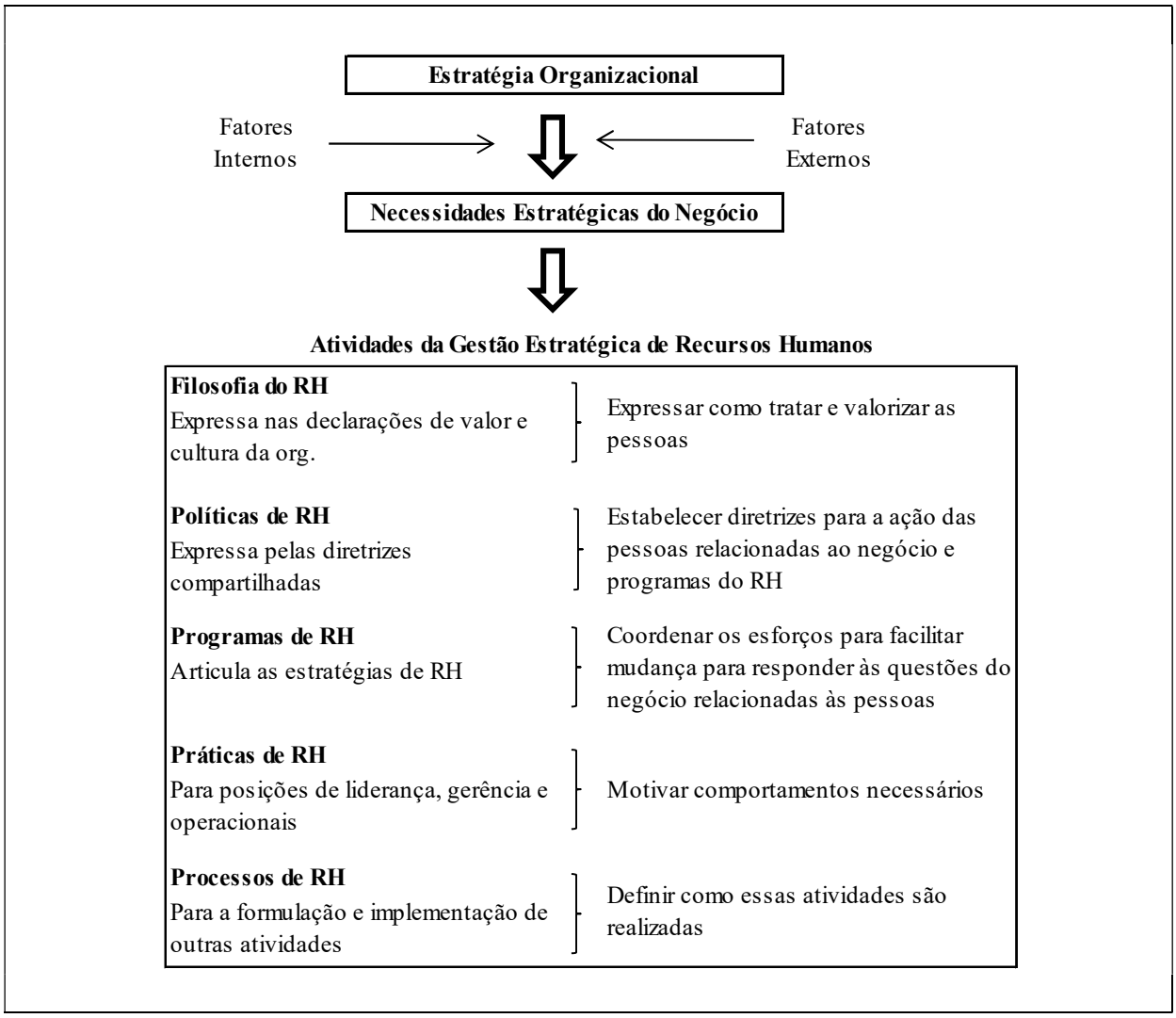
Assim, é plenamente aceitável que as duas primeiras definições associem o trabalho a ser desenvolvido na área de GRH ao contexto externo, pois é apenas com atenção a esse ponto que a organização terá condições de responder contingencialmente às mudanças ambientais que se apresentarem.

No entanto, se a organização apenas estiver observando o ambiente externo e não conseguir se mobilizar em relação às suas mudanças, o alinhamento vertical será pouco efetivo. Por isso, também precisa promover coesão entre as ações e metas da própria área, que deve funcionar como um sistema integrado no alcance das metas traçadas. A tática auxiliará a

organização a adotar as respostas contingenciais mais adequadas e, para tanto, é vital que a área tenha representatividade no mais alto escalão organizacional; mantenha um trabalho em parceria com os gerentes de linha; bem como contribua para o dimensionamento da capacidade interna.

Esquematicamente, a GERH está representada na Figura 4.

Figura 4. Vínculo entre as necessidades estratégicas do negócio e as diferentes esferas da GERH



Fonte: Adaptado de Schuler (1992, p.20).

Nesse processo de alinhamento estratégico, alguns aspectos precisam ser destacados. Inicialmente, a GRH não é a responsável pela formulação da estratégia organizacional, no entanto, é fundamental que a área estimule e lidere discussões com os executivos da empresa sobre a maneira como a organização deve se estruturar para desenvolver sua estratégia (Ulrich, 2000), especialmente nos quesitos que tratam do capital humano.

Outro ponto importante é que a área de GRH não produz os bens e serviços que efetivamente geram o lucro da organização, mas sim as pessoas, e é assim, de forma indireta, que a área demonstra sua efetividade. Portanto, para promover suas práticas dentro da organização, a área precisa atuar em conjunto com os gerentes de linha e manter bom relacionamento com os empregados, estratégia fundamental para que a GRH possa implantar aquilo que foi planejado.

Por fim, é importante lembrar que a GRH também promove diferentes práticas para gerenciar o comportamento dos empregados. A diferença é que a GERH preocupa-se prioritariamente com práticas que associam o comportamento dos empregados aos resultados organizacionais. Historicamente, isso ainda tem contribuído para mudar a percepção da importância da área, que pode deixar de ser vista como um custo a ser minimizado e passar a ter um papel essencial na continuação dos negócios das empresas.

Jackson e Schuler (1995) identificam importantes componentes do ambiente que impactam na GERH. Entre os componentes do cenário interno, citam: tecnologia, estrutura, tamanho, estágio do ciclo de vida e estratégia do negócio. No âmbito externo, destacam os aspectos legais, sociais, o ambiente político, as condições do mercado de trabalho, características do setor de atuação e cultura nacional.

Boxall e Purcell (2011) chamam a atenção para algumas peculiaridades do desenvolvimento estratégico que podem interferir no processo. Com frequência, a estratégia é definida com base na Unidade de Negócio (UN); podem existir diferentes sistemas de GRH para diferentes grupos de empregados; e existem variadas UNs, especialmente se operam em diferentes estados nacionais, aumentando a complexidade de variáveis a serem consideradas no processo de planejamento da área. Assim, é fundamental que a GRH desenvolva competências estratégicas e visão sistêmica (Becker et al., 1997).

Ressalta-se que a criação de uma área verdadeiramente estratégica tem suas dificuldades. Albuquerque (2002) acrescenta preocupação insuficiente com os aspectos da implantação da estratégia adotada, o que, por consequência, faz uma boa estratégia não apresentar o retorno desejado. É desafiador lidar com estratégias que não são uniformes no todo da organização, por isso, há a necessidade de adaptações locais acarretadas pelo processo de internacionalização vivenciado por muitas empresas (Boxall & Purcell, 2011; Wright et al., 2005). Esse último aspecto tem assumido maior importância e motivado uma compreensão cada vez mais aprofundada da perspectiva internacional de GRH.

2.2 DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O CONTEXTO DE ATUAÇÃO

Como apresentado previamente, é de fundamental importância que a GERH considere aspectos que vão além das fronteiras organizacionais, para suas decisões de longo prazo. Assim, fatores dos ambientes institucional e cultural passam a ser cada vez mais debatidos na área.

No entanto, é necessário ressaltar que esses aspectos não fazem parte da pesquisa empírica como objeto de estudo, mas relevam o cenário no qual se justifica a busca pela compreensão de características brasileiras de GRH. Isso significa que aspectos institucionais e culturais do Brasil não serão investigados de forma direta, na pesquisa realizada, mas sua existência é justificativa para explorar o posicionamento estratégico da GRH das organizações que aqui atuam.

Nesta seção, portanto, são abordados dois temas: a contextualização da GRH, com destaque especial para as variáveis institucionais e culturais como modeladoras do contexto no qual as organizações estão inseridas e, consequentemente, das práticas de gestão de pessoas adotadas e efetivas; e, em um segundo momento, realiza-se uma revisão teórica de trabalhos que retratem a evolução da GRH no Brasil.

2.2.1 Contexto institucional e cultural e a GERH

A GRH, em geral, é tida como originária dos EUA (Legge, 2005) e na medida em que se mostrou fonte de vantagem competitiva organizacional, foi sendo incorporada às empresas de todo o mundo. Além disso, a hegemonia dos EUA em ensino e pesquisa tem feito com que essa visão sobre como gerenciar pessoas fosse disseminada por inúmeros países (Brewster, 2007a, 2007c).

Com a evolução da área, entretanto, esse processo de transferência de conhecimento e de práticas vem sendo cada dia mais questionado. Os EUA possuem características próprias e as práticas de GRH desenvolvidas consideram esses aspectos. Entretanto, as nações são diferentes e é razoável supor não ser possível aplicar a mesma prática em diferentes lugares e esperar resultados iguais.

A busca pela compreensão dessas diferenças tem aumentado o número de pesquisas na área de GRH visando assimilar variáveis externas à organização e contextualizar as práticas

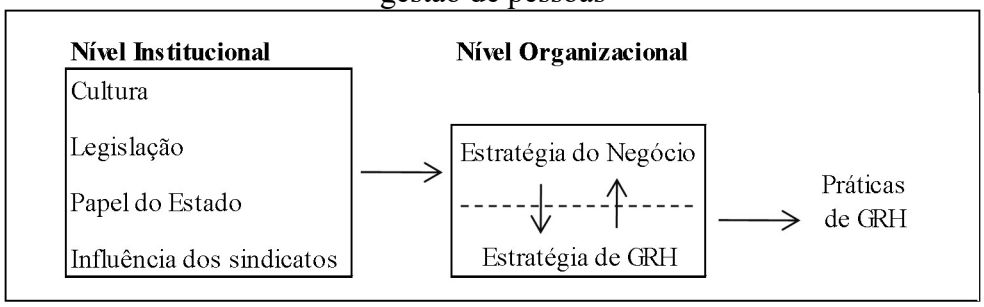
utilizadas pela área de modo mais abrangente, incluindo variáveis do cenário nacional. Mencionado previamente, o desenvolvimento de estudos da Gestão Comparativa de Recursos Humanos objetiva a compreensão das diferenças existentes na área entre as nações, mas não existe consenso sobre quais aspectos ambientais devem ser considerados na determinação das características da GRH de um país, nem como categorizá-los.

Entre as variáveis encontradas em diferentes estudos, pode-se citar: cultura nacional (Brewster, 2007c; Chu, 2010; Tanure et al., 2007); mercado de trabalho (Brewster, 2007c); legislação (Brewster, 2007c; Friedman, 2007; Lacombe & Chu, 2008); setor de atividade (Apospori et al., 2008); contexto nacional (Müller-Camen, 1999); tamanho da organização (Apospori et al., 2008; Müller-Camen, 1999); estratégia e estrutura do negócio (Apospori et al., 2008; Friedman, 2007; Müller-Camen, 1999); sindicatos e acionistas (Lacombe & Chu, 2008).

No entanto, na busca por sistematizar variáveis, da mesma forma como Apospori et al. (2008), serão descritos dois conjuntos de fatores: institucionais (economia, tecnologia, desenvolvimento, política, ambiente social, estrutura, sistema educacional, mercado de trabalho, entre outros) e culturais.

Gooderham e Nordhaug (2010) fazem referência aos fatores institucionais como determinantes das práticas de GRH. Uma representação esquemática da ideia desses autores é apresentada na Figura 5.

Figura 5. Influência e interação dos níveis institucional e organizacional nas práticas de gestão de pessoas



Fonte: Adaptado de Gooderham e Nordhaug (2010, p.34).

Diferentemente de outros trabalhos, esses autores englobam a cultura institucional e acrescentam a estratégia da firma como variável intermediadora entre os fatores do contexto e a estratégia de gestão de pessoas.

A Teoria Neoinstitucional tem sido a base para a compreensão de inúmeros fatores organizacionais que impactam a determinação das características da gestão de pessoas de uma

organização, um setor ou país. Considera que, diante das mesmas contingências ambientais, as organizações competem por legitimidade institucional, o que torna suas práticas cada vez mais homogêneas ou isomórficas (Meyer & Rowan, 1977), direcionando-as à convergência na escolha de suas ações.

Quanto mais uma conduta é institucionalizada, mais se torna previsível e controlada (Berger & Luckmann, 1985). Uma organização precisa de legitimidade externa ao contexto local e de legitimidade interna, com relação à matriz (Geppert & Williams, 2006) ou a cúpula organizacional. DiMaggio e Powell (1983) aprofundam o debate sobre os mecanismos de legitimação, citando três tipos de isomorfismo.

O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas por uma organização sobre outra, que se encontra em situação de dependência. É o caso da legislação trabalhista, que impõe determinadas regras de contratação.

O isomorfismo mimético decorre de demandas tecnológicas, objetivos conflitantes e exigências ambientais, levando a organização a imitar procedimentos bem-sucedidos, que foram implantados por outras organizações. Por exemplo, a adoção de práticas atreladas a melhores resultados.

Por fim, o isomorfismo normativo refere-se à profissionalização, mediante a especialização dos membros de segmentos ocupacionais, que define as condições e os métodos de trabalho. Esse isomorfismo tende a aproximar as atividades organizacionais de práticas legitimadas por outras instituições.

Os modelos e as tipologias da GRH, originados nos EUA, têm sido disseminados por meio de processos de isomorfismos mimético e normativo (Brewster, 2006; Legge, 2005). Além disso, as leis e instituições que regulam o mercado de trabalho atuam como fatores niveladores da GRH dentro de um país (Müller-Camen, 1999). As multinacionais também são responsáveis pela convergência de políticas e práticas da área, pois tendem a transportá-las além das fronteiras nacionais (Morley & Collings, 2004).

Para Brewster (2004), além das instituições, o outro responsável primário pela diferença na GRH de um país ou região é a cultura nacional, tida como perspectiva de mundo que as pessoas têm em comum quando interagem; seu consenso, sua realidade, suas ideias compartilhadas, seus significados e sobre o que é verdadeiro, correto e importante (Charon, 2004). A cultura é aprendida, transmitida e partilhada (Srour, 1998) e deve ser compreendida dentro de uma abordagem contextual (Pettigrew, 1987).

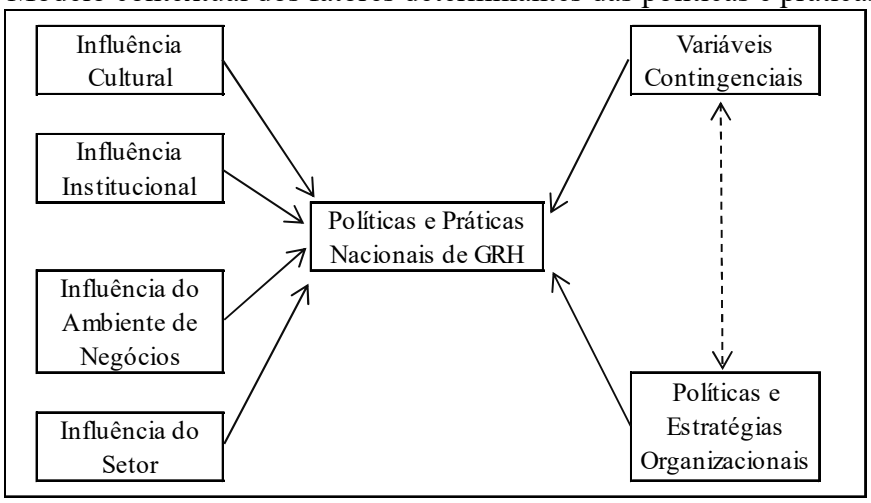
As culturais nacionais diferem em relação aos pressupostos que regem os valores, comportamentos e artefatos que expressam, cenário no qual as organizações são desenvolvidas e inseridas (Chu, 2010). Segundo Bertero (2004), a cultura dominante é um dos principais determinantes do modelo de gestão organizacional e atua como um filtro, que auxilia as pessoas no julgamento daquilo que é certo, aceitável e deve ser feito, impactando no nível cognitivo e também no comportamental.

As teorias culturais sugerem que as filiais de multinacionais tendem a adotar práticas de GRH, de acordo com seu país de acolhimento, embora exista um grau de continuidade das práticas nacionais predominantes do país sede (Brewster, Wood, & Brookes, 2008). A cultura nacional também influencia aspectos importantes da área de GRH, determinando sua ligação com a estratégia da empresa e definindo as responsabilidades da área e do gestor de linha no que diz respeito a pessoas (Tanure et al., 2007). Países individualistas (Austrália, Grã-Bretanha e EUA) podem ser mais receptivos a iniciativas de gerenciamento de pessoas que enfatizem realizações individuais e transparência; enquanto aqueles mais coletivistas (Paquistão, Peru e Taiwan) devem sentir-se mais confortáveis com programas baseados em equipes (Friedman, 2007).

Propondo um modelo mais global, Budhwar e Debrah (2001) consideram que diferentes variáveis contextuais atuam em conjunto na determinação de políticas e práticas nacionais de GRH. A proposta desses autores é que as variáveis de contexto, tais como influência da cultura, das instituições, do ambiente de negócios e setor de atuação, alteram o impacto específico dos fatores contingenciais individualmente, indicando complexa rede de relações, na qual o conjunto de fatores nacionais, as variáveis contingenciais e as estratégias e políticas organizacionais desempenham papel crucial na determinação do contexto de desenvolvimento da GRH.

O modelo proposto por Budhwar e Debrah (2001) é apresentado na Figura 6.

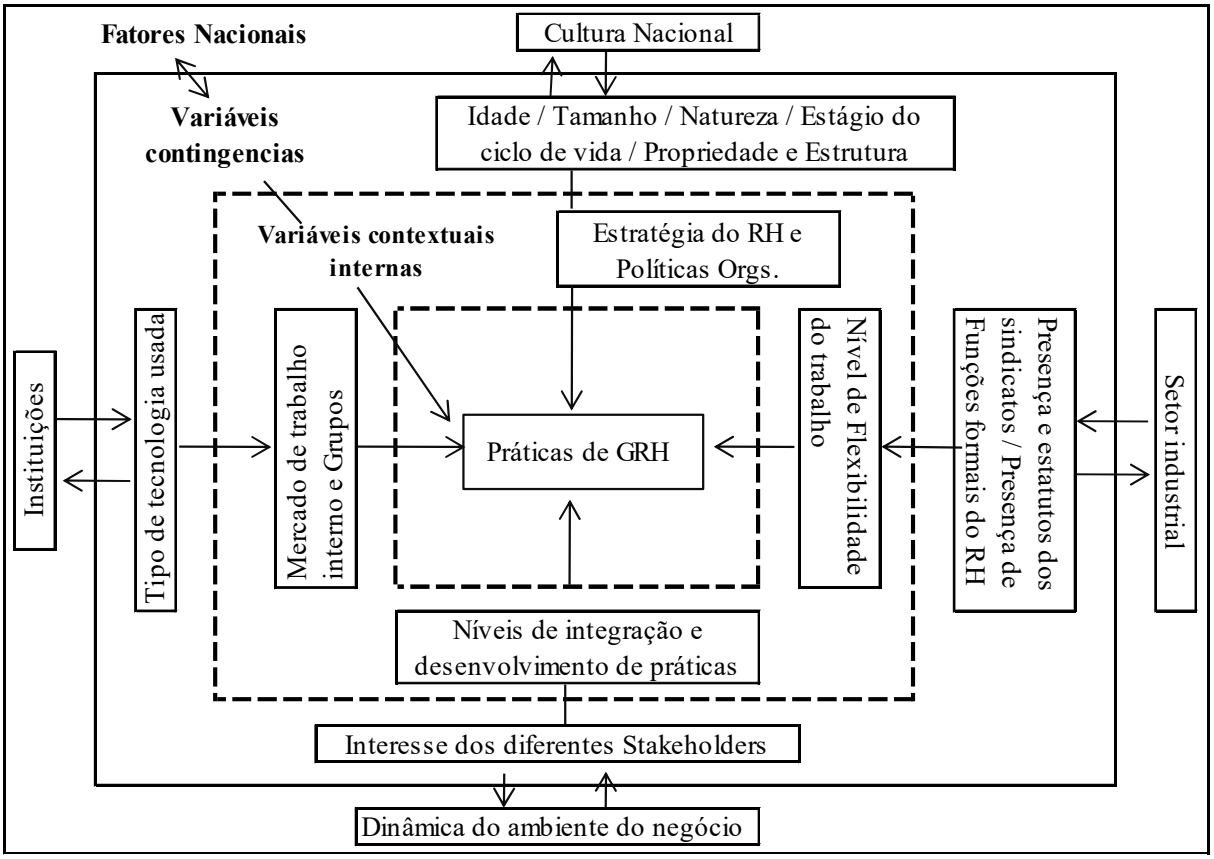
Figura 6. Modelo contextual dos fatores determinantes das políticas e práticas de GRH



Fonte: Adaptado de Budhwar e Debrah (2001, p.505).

Por fim, vale ressaltar a proposição de um modelo teórico mais minucioso, produzido por Budhwar e Sparrow (2002) e representado na Figura 7.

Figura 7. Fatores determinantes com diferentes níveis de atuação sobre as práticas de GRH *cross-national*



Fonte: Adaptado de Budhwar e Sparrow (2002, p. 387).

Nesse modelo, os autores classificam as variáveis contextuais em diferentes níveis de análise: variáveis contextuais internas (estratégia e políticas da organização), variáveis contingenciais e fatores nacionais. Essas influenciam direta ou indiretamente as práticas da área. Para tanto, apresentam as variáveis que impactam na GRH por meio da classificação de diferentes níveis de análise para facilitar a definição das contingências a serem analisadas na determinação das políticas e práticas da área. Além disso, o modelo teórico apresentado em níveis de análise distintos permite identificar não somente os fatores que impactam na determinação das práticas da área, mas compreender a rede de relações das quais essas variáveis fazem parte.

Embora diferentes, essas proposições guardam entre si a concepção de que os diferentes cenários nacionais geram determinantes importantes na concepção das práticas de gestão de pessoas a serem implantadas. Portanto, é de fundamental importância compreender a evolução da GERH no Brasil, pois tanto variáveis institucionais quanto culturais tendem a contribuir para peculiaridades na gestão de pessoas em organizações que atuam no país.

2.2.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Brasil

No Brasil, é recente a questão da GERH, tanto na esfera organizacional quanto acadêmica. Para compreender a evolução da área no País, parte-se de diferentes autores que abordaram esse tema.

Coltro (2009) apresenta as principais mudanças ocorridas ao longo das décadas. Afirma que a gestão de pessoas existe desde o começo do século XX e que, nesse período, chegaram ao País inúmeros imigrantes europeus que, graças à experiência sindical acumulada, estimularam operários locais a uma intensa participação no cenário organizacional.

Entre as décadas de 30 e 50, o País produziu legislação trabalhista, o que levou as organizações a adequarem-se às exigências do Estado, que passou a exercer forte poder nesse âmbito. “Se o conteúdo da legislação favorecia o operariado, dando-lhes certas garantias, a sua autonomia estava bastante restringida nas mãos do Estado” (Coltro, 2009, p. 50).

Desse modo, fatores institucionais acarretaram mudanças na área, que, para responder às novas demandas, criaram estrutura e processos denominados Seção de Pessoal, área responsável por cuidar das rotinas trabalhistas, obrigações, direitos e deveres do trabalhador,

bem como atuar de forma disciplinar em relação aos empregados. Assim, inicialmente, a área possuía cunhos essencialmente processual e burocrático.

No entanto, com a complexidade dos cenários contextual e organizacional aumentando, a Seção de Pessoal cedeu lugar à Administração de Relações Industriais, que incorporou, às características atribuídas previamente, o atendimento à saúde, segurança, previdência, educação, às negociações coletivas, recreações, entre outros benefícios.

A Administração de Recursos Humanos veio apenas anos mais tarde, como resposta a inúmeras insatisfações dos trabalhadores, e para promover o aumento da produtividade, por meio da coordenação de interesses comuns de empregador e empregados. Para Tinoco (2005), a GRH começa a se desenvolver apenas a partir da década de 1990, mesmo com algumas características já manifestadas previamente.

A. L. Fischer (2002), de outro modo, prefere descrever os quatro grandes períodos de evolução da área como: 1. Departamento Pessoal (caracterizado por transações processuais e burocráticas); 2. Gestão do Comportamento (herança da psicologia humanista e focada na gestão das ações dos empregados); 3. Gestão Estratégica de Pessoas (forte associação entre a área e a estratégia organizacional); e 4. Gestão de Pessoas articulada por Competências (focada nos resultados apresentados pelo empregado).

Wood Jr. et al. (2011) constroem a evolução histórica da GRH no Brasil, condicionando as características da área a variáveis institucionais e culturais do macroambiente organizacional. Avaliam que o desenvolvimento da GRH no País, enquanto prática da Administração de Empresas e campo de estudo, aconteceu apenas nos últimos 60 anos. Para esses autores, essa história pode ser classificada em dois períodos: colonização e neocolonização.

O período de colonização (1950-1980) foi marcado por alto investimento do País em obras de infraestrutura; pela adoção do modelo americano de produção e consumo em massa; forte intervenção estatal; e aceleração e desaceleração da economia. Nesse cenário, as multinacionais que se instalaram no País e as escolas de administração criadas, ampliaram as práticas de GRH empregadas nas organizações, sendo essas importadas e com foco na profissionalização das relações de trabalho.

A neocolonização (1980-2010) foi marcada pelo neoliberalismo, que obrigou as organizações a se adaptarem ao novo contexto. A busca por eficiência gerou demanda por profissionais qualificados e contínua importação de conhecimento gerencial. A modernização organizacional, no final desse período, também envolveu fusões e aquisições, reestruturações e investimento em tecnologia. Assim, para alcançar os resultados organizacionais, a GRH

alinhou-se aos objetivos empresariais, passou a adotar intensivamente novos modelos e práticas, além de nova retórica, focada em "valores individualistas relacionados ao sucesso e à excelência, ao culto dos líderes transformacionais e à promoção dos princípios de adaptabilidade, inovação e competitividade" (Wood Jr. et al., 2011, p.236).

Nesse sentido, o que se identifica na apresentação desses aspectos históricos é a evolução da área de uma perspectiva burocrática para um posicionamento ativo, com foco no alcance do sucesso organizacional. Nessa evolução, há clara interferência de elementos externos, como a regulamentação do trabalho promovida pelo Estado e a abertura comercial no final do século. Destaca-se, também, a grande influência e adoção da literatura, de modelos e práticas de gestão internacionais.

Além dos estudos que delineiam a evolução da GRH no Brasil, há pesquisadores que se preocupam em entender como o gerenciamento ocorre na realidade organizacional. Embora a maioria das pesquisas estude práticas isoladas e aspectos comportamentais dos trabalhadores, estudiosos têm procurado entender a GRH como área de atuação mais global e dois aspectos importantes, que vêm sendo alvo de estudos, são a perspectiva estratégica da área e a comparação entre seu discurso e a ação.

Dentro da perspectiva estratégica, Lacombe e Tonelli (2001) compararam o discurso e a prática da área no Brasil. Como resultado, as autoras identificaram a expressiva heterogeneidade de práticas de gestão de pessoas nas organizações, com diversidade de pensamentos entre os especialistas entrevistados. Nesse estudo, foi identificado, ainda, que a perspectiva estratégica não é uma realidade completamente incorporada nas empresas brasileiras.

Outro estudo nessa mesma linha foi realizado por Piellusch e Taschner (2009), que verificaram a contribuição da GRH para os objetivos estratégicos das empresas, pesquisando especificamente o setor hoteleiro. Como resposta, apontaram que as empresas pesquisadas utilizam indicadores para avaliar os resultados dos recursos humanos em relação aos objetivos estratégicos de GRH e da organização. No entanto, os achados não comprovaram a contribuição estratégica da área de gestão de pessoas para o desempenho das empresas.

Entre os profissionais da área, no Brasil, é possível dizer que reconhecem a relevância estratégica do trabalho deles para a organização, pois tratam aspectos que atingem clientes internos e externos. No entanto, sentem-se pouco reconhecidos pelos gestores de suas

organizações como agentes estratégicos, independentemente da organização ser pública ou privada (Brand et al., 2008).

Outras pesquisas também comprovam a baixa perspectiva estratégica da GRH. Coda, César, Bido e Louffat (2009) apuraram até que ponto a área é realmente vista como estratégica e está preparada para lidar com os desafios organizacionais. O principal achado aponta que a relevância atribuída não corresponde efetivamente à sua capacidade de desempenho. Silva e Azzuz (2003) observaram a prevalência de práticas tradicionais de GRH (recrutamento e seleção, treinamento e controle burocrático, e das atividades de pessoal) nas empresas pesquisadas, confirmando os achados de Santos e Teixeira (2002).

Por outro lado, há pesquisadores que, embora atestem o predomínio de práticas mais operacionais, reconhecem um direcionamento para a mudança. Políticas de trabalho repressivas têm sido substituídas por formas menos conflituosas de atuação (Saraiva, 2002), viabilizando a colaboração no alcance dos resultados organizacionais.

O trabalho de I. Vasconcelos, Mascarenhas e F. Vasconcelos (2004) também atenta para a falta de homogeneidade, vinculando as mudanças pelas quais a área passa com a intensificação dos paradoxos e contradições. Segundo os autores, o discurso é rapidamente incorporado, mas a operacionalização encontra barreiras na estrutura organizacional e no comportamento dos empregados.

Outros autores que sustentam a mesma posição são Ferreira e Teixeira (2006), os quais investigaram as expectativas percebidas dos papeis que os profissionais de GRH brasileiros desempenham. Os entrevistados relataram desempenhar papeis estratégicos, de cuidador das necessidades dos empregados e provedor de serviços informatizados. No entanto, o posicionamento estratégico também é almejado pelos entrevistados, sugerindo que, apesar de atuar nessa perspectiva, sentem que poderiam fazer mais.

A apresentação desses achados de pesquisa mostra uma área de GRH bastante heterogênea, constatação essa coerente com a própria característica cultural brasileira. No mais, a literatura tem revelado diferenças entre o discurso e a prática, que parecem descoladas. E, embora as organizações nacionais não tenham alcançado patamares de práticas e desempenho das organizações em outros lugares do globo, é certo que o processo evolutivo não se encerrou. Mesmo que a perspectiva estratégica não seja totalmente adotada, no País, parece haver uma movimentação das organizações nessa direção.

Além do conhecimento acerca dos aspectos nacionais de GRH, é essencial contextualizar esse cenário em um âmbito mais amplo, no qual a globalização favorece a

conexão de países e empresas. Por esse motivo, a próxima seção apresenta tipos de gestão de pessoas situados em países de maior destaque.

2.3 TIPOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A análise da GRH levou alguns autores a criarem tipologias e categorizações daquilo que é praticado pelas organizações. Essas tipologias são sempre arbitrárias e pouco precisas, mas úteis para o melhor entendimento de realidades distintas em diferentes países, regiões, setores de atividade e demais fatores institucionais.

Assim, o desenvolvimento da GRH também foi analisado com o objetivo de criar categorizações de tipos de políticas e práticas da área, constituindo diferentes modelos. Segundo A. L. Fischer (2002, p.12), um modelo de GRH caracteriza-se pelo modo "que uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho". Embora a literatura especializada apresente diferentes nomenclaturas para os modelos da área, essas serão aqui classificadas em duas abordagens: a humanista e a utilitarista.

De forma ampla, a distinção entre ambas reside basicamente sobre o modo como os empregados são vistos. Na primeira categoria, as pessoas têm posição mais ativa na construção do sucesso organizacional; na segunda, os empregados são tidos como instrumentos para o alcance das metas estabelecidas. Na abordagem humanista, são destacados, neste trabalho, os modelos *Soft* (Harvard Model), Colaborativo e Estratégia de Comprometimento. Na abordagem utilitarista, destacam-se os tipos *Hard* (Michigan Model), Calculativo e Estratégia de Controle.

Os modelos *Soft* e *Hard*, desenvolvidos na década de 1980, são inicialmente analisados para explicar a visão das organizações sobre o papel de seus empregados. Posteriormente, remetendo ao final do século XX em diante, é abordada a dicotomia entre Colaborativo e Calculativo, abordagens eminentemente envolvidas em favorecer a compreensão do posicionamento organizacional com relação aos seus recursos humanos contextualizados em um macroambiente. Por fim, a abordagem Comprometimento *versus* Controle, que é abordada por autores brasileiros. O Quadro 1 resume essas diferentes perspectivas apresentadas neste estudo.

Quadro 1. Focos dos diferentes sistemas de GRH

Abordagem Humanista	**Abordagem Utilitarista**
Modelo *Soft*	Modelo *Hard*
Colaborativo	Calculativo
Estratégia de Comprometimento	Estratégia de Controle

Fonte: Elaboração própria.

Se o foco é diferente, consequentemente, as práticas empregadas em cada um dos modelos também serão. No entanto, é fundamental compreender que esses sistemas representam tipos ideais de funcionamento da área de GRH, que não são encontrados nas organizações da forma como se expressam na teoria. É preciso compreender as nuances e inter-relações ao ser adotado determinado modelo.

2.3.1 *Soft* (Harvard Model) *versus Hard* (Michigan Model)

O primeiro ponto a ser destacado nesses modelos é que ambos lidam com uma perspectiva estratégica da GRH, e a diferença está no meio utilizado para alcançar os resultados organizacionais. No modelo *Soft*, os resultados são alcançados porque a gestão de pessoas é considerada um meio para desenvolver o comprometimento das pessoas; já no modelo *Hard*, a ênfase se coloca diretamente nas metas a serem alcançadas pela organização. Para ampliar o conhecimento a respeito, os dois modelos são aprofundados a seguir.

A GRH *Soft*, também conhecida como Harvard Concept (Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern, & Stiles, 1997), tem entre os principais estudos aqueles desenvolvidos por Beer et al. (1984), Guest (1989) e Walton (1985). O modelo tem cunho mais humanista, pois enfatiza a integração das políticas de GRH com os objetivos do negócio, por meio do tratamento dos empregados como ativos valiosos (Legge, 2005; Storey, 1989). Ressalta a intervenção do empregado no planejamento estratégico da organização, e as estratégias são alcançadas pelo comprometimento dos empregados e seu desenvolvimento conjunto (Storey, 1992).

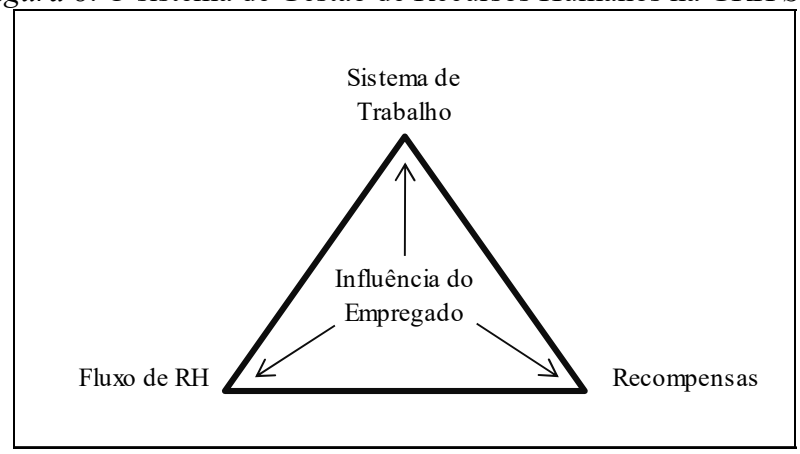
Essa perspectiva sugere que a GRH, obrigatoriamente, deve colocar foco sobre a motivação, o comprometimento e desenvolvimento do empregado, conforme Legge (2005), pois são essas características que tornam mais efetivos os resultados individuais. A preocupação da área recai mais sobre os resultados individuais do que no desempenho organizacional (Kidombo, 2004). Portanto, a comunicação, a atuação em equipe e a utilização de talentos individuais são práticas essenciais para o gerenciamento dos funcionários da organização.

A GRH *Soft* ocorre por meio de quatro áreas-chave:

1. Grau de influência do empregado (participação),
2. Fluxo de GRH (recrutamento, utilização e demissão),
3. Sistema de recompensas; e
4. Sistemas de trabalho (organização do trabalho) (Lacombe & Tonelli, 2001).

De acordo com Beer et al. (1984), essas áreas estariam interligadas, e são representadas esquematicamente conforme Figura 8.

Figura 8. O sistema de Gestão de Recursos Humanos na GRH *Soft*



Fonte: Adaptado de Beer et al. (1984, p.12).

No modelo proposto, o Fluxo da GRH envolve decisões sobre recrutamento, seleção, promoção e desenvolvimento de carreira, demissão, segurança no trabalho e justiça organizacional. O sistema de recompensas envolve tanto alternativas intrínsecas, por exemplo, as próprias atividades realizadas, quanto extrínsecas, como o salário. E o sistema de trabalho envolve a combinação entre pessoas, informação, atividades e tecnologia. Todos esses elementos são afetados diretamente pela ação do empregado, que engloba o nível de autoridade, responsabilidade e poder voluntariamente delegados pelos gerentes.

Quanto mais adotado for o modelo, mais os empregados serão envolvidos no trabalho e na tomada de decisão. Qualquer política de GRH, portanto, deve ser desenvolvida considerando a influência que os empregados exercem, mas respeitando também as limitações impostas pela filosofia e estratégia gerencial (Kidombo, 2004).

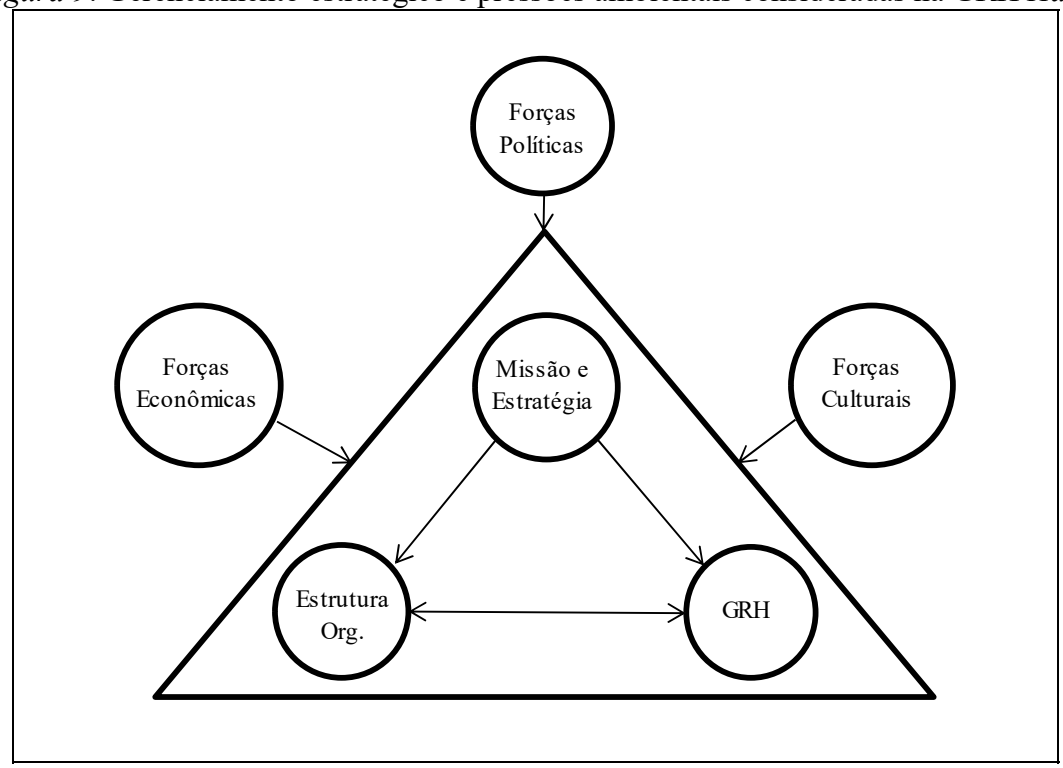
O modelo Hard emerge do pensamento estratégico e da política de negócios (Guest, 1989). Proposto por Fombrun, Tichy e Devanna (1984), categoriza os empregados como

recursos da organização, tanto quanto os outros recursos (Heffernan, 2012), portanto, são vistos como meios para alcançar das estratégias traçadas.

Para que isso aconteça, enfatiza-se o mapeamento ambiental, integrando o plano de negócios com os recursos humanos disponíveis (Storey, 1992). Portanto, três esferas devem estar integradas: 1. Estratégia, 2. Estrutura organizacional, e 3. GRH.

A representação esquemática desse modelo é apresentada na Figura 9 e se baseia em Devanna, Fombrun e Tichy (1984, p.35).

Figura 9. Gerenciamento estratégico e pressões ambientais consideradas na GRH *Hard*

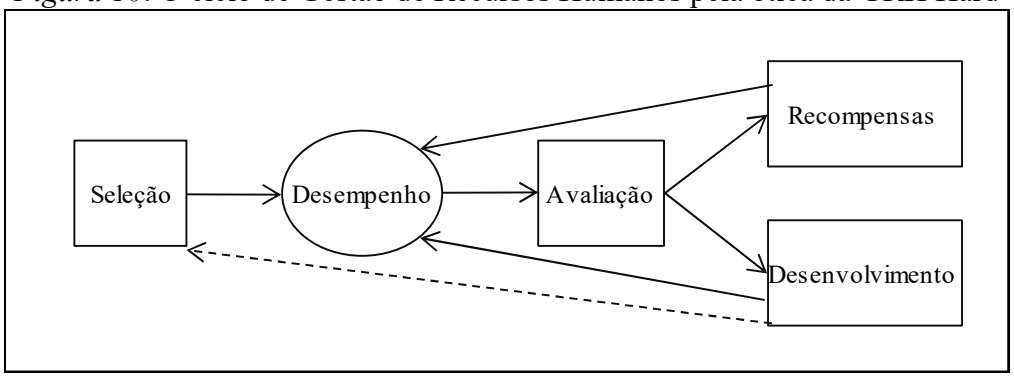


Fonte: Adaptado de Fombrun et al. (1984, p.35).

Como o mapeamento do contexto também é fundamental, nesse modelo, outros elementos foram agregados à sua representação: forças econômicas, políticas e culturais. Para esses autores, a proposição de um modelo nesses moldes responde apropriadamente tanto ao ambiente interno quanto ao externo.

A integração das políticas, dos sistemas e das atividades da área de GRH com a estratégia do negócio (Legge, 2005) ocorre de tal modo que, para desenvolver um ciclo estratégico de trabalho, a GRH deve focar em quatro funções genéricas: seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento (Lacombe & Tonelli, 2001), conforme representado na Figura 10.

Figura 10. O ciclo de Gestão de Recursos Humanos pela ótica da GRH Hard



Fonte: Adaptado de Devanna et al. (1984, p.38).

Esse ciclo indica as tarefas gerenciais sequenciais e deve provocar impacto nos desempenhos individual e organizacional. Para tanto, a função da GRH deve estar ligada à gestão de linha, de modo a fornecer recursos humanos adequados aos diversos níveis estratégicos da organização (Devanna et al., 1984).

A ênfase do modelo incide sobre aspectos quantitativos da gestão dos empregados, focando em um fator racional/econômico da GRH. Os empregados são considerados passivos e, como tal, precisam ser desenvolvidos pela empresa (Legge, 2005). Os aspectos tangíveis, a avaliação e as recompensas associadas ao desempenho têm papel central no modelo.

Embora o discurso desses dois modelos seja antagônico, na prática, Kane, Crawford e Grant (1999) encontraram, nos resultados de seus estudos, poucas evidências sobre a incompatibilidade de utilizá-los conjuntamente na mesma organização. Isso sugere a existência de um *gap* entre a retórica e suas respectivas realidades institucionais (Noon, 1992).

2.3.2 Colaborativo *versus* Calculativo

A dicotomia entre os modelos Colaborativo e Calculativo ganha projeção no cenário acadêmico com pesquisadores europeus, cujos trabalhos são citados ao longo desta subseção. Aos estudiosos questionam a efetividade de práticas de gestão de pessoas da maneira como haviam sido desenvolvidas nos Estados Unidos, pois o contexto europeu era considerado completamente diferente. Embora os nomes Colaborativo e Calculativo sejam utilizados como sinônimos dos respectivos modelos *Soft* e *Hard*, a propagação dos primeiros proporcionou sua

associação com aspectos ambientais e foi apresentada inicialmente por Gooderham, Nordhaug e Ringdal (1999).

Como o modelo *Soft,* a GRH Colaborativa tem cunho mais humanista e vale-se de práticas baseadas em contratos psicológicos estabelecidos entre empregados e empresa, procurando, assim, desenvolver atitudes e comportamentos organizacionais favoráveis (Uysal, 2014). Portanto, os funcionários são vistos como participantes ativos na empresa e a comunicação e cooperação são enfatizadas, caracterizando uma cultura de parceria (Poutsma, Ligthart, & Veersma, 2006). Para Gooderham et al. (1999), a premissa almejada com esses empregados é a de compromisso, comunicação e colaboração.

As práticas desse sistema ocorrem por meio da introdução e manutenção de sofisticados dispositivos de relações humanas. Segundo Gooderham et al. (1999), as práticas colaborativas são altamente dependentes do aprimoramento de uma perspectiva menos operacional, envolvendo gestores e especialistas em GRH.

Com essa filosofia, as práticas desse modelo envolvem a comunicação regular, inclusive sobre informações estratégicas, financeiras e organizacionais (Croucher et al., 2006; Gooderham et al., 1999); uso de sistemas de incentivos coletivos (Poutsma et al., 2006); e documentação da missão organizacional e das políticas de emprego (Poutsma et al., 2013). A consulta aos empregados também é bastante recorrente (Gooderham & Nordhaug, 2010).

Os sindicatos e outras entidades representativas geralmente não criam resistência às práticas colaborativas, mas podem colocar pressão sobre a gestão, para que os debates sobre as estratégias ocorram por meio de canais como os conselhos e/ou órgãos de negociação coletiva. Por outro lado, pode haver uma abertura maior entre as questões relativas à negociação e aquelas sujeitas a prerrogativa gerencial, restringindo a participação do sindicato a um aspecto operacional. Também pode haver disposições legais sobre consulta de informações, favorecendo a discussão de assuntos estratégicos pelos órgãos de representação interna (Poutsma et al., 2006).

A GRH Calculativa tem posicionamento racional e baseia-se na hipótese subjacente de que o uso dos recursos individuais, que visam a aumentar os níveis de desempenho, beneficiará a organização como um todo (Poutsma et al., 2006). Por isso, é fundamental uma ligação intrínseca entre empregados e estratégias organizacionais.

O foco reside sobre o exercício consciente dos recursos humanos, pois cada prática utilizada visa à contribuição eficiente dos empregados (Gooderham et al., 1999). Croucher et al. (2006) destacam que as práticas desse sistema são destinadas a alcançar a eficiência em nível

individual e envolvem: avaliações e sistemas de recompensas individuais (Croucher et al., 2006; Gooderham & Nordhaug, 2010; Poutsma et al., 2006); participação financeira dos empregados, por exemplo, inclusive nos lucros (Croucher, Brookes, Wood, & Brewster, 2010); práticas individuais de desenvolvimento (Gooderham et al., 1999); e avaliação formal dos treinamentos realizados (Poutsma et al., 2013).

Essas práticas são possíveis porque a organização, nesse tipo de modelo, trata cada funcionário como indivíduo e não como membro de uma entidade coletiva protegido por contratos coletivos de emprego e sindicalização. São implantadas por decisão do empregador ou negociadas entre a administração e os trabalhadores, particularmente (Poutsma et al., 2006).

A diferença entre os pares de modelos *Soft versus Hard* e Colaborativa *versus* Calculativa é que os últimos têm sido empregados para definir as diferenças da área que gerencia pessoas em variados países, bem como fomentado a discussão das práticas empregadas associadas ao contexto organizacional (Cassoni & Labadie, 2013b). Com o florescimento de perspectiva mais contextualista na GRH, muitos autores começaram a questionar a efetividade do uso de conceitos e práticas comuns nos EUA, berço do desenvolvimento da área (Legge, 2005).

Todavia, embora exista pressão para o emprego de práticas de GRH desenvolvidas e utilizadas nos EUA (Brewster, 2007a, 2007c), estudos em Gestão Comparativa de Recursos Humanos apontam razões para que isso não ocorra. Mesmo que os EUA ainda sejam um grande influenciador da área, as empresas procuram adequar suas práticas às características locais. Esse é o caso da Europa, continente no qual pesquisas apontam a área de GRH com características bem distintas da americana.

Essa diferenciação pode ser expressa por meio da perspectiva estratégica de GRH predominante nessas sociedades. Autores consideram que a perspectiva universalista destaca-se entre os norte-americanos e um posicionamento contextual pode ser identificado entre os europeus (Apospori et al., 2008; Brewster, 2007a, 2007c). Essa ideia é coerente com a proposição de Müller-Camen (1999), que vê a literatura americana como mais individualista.

Em geral, a literatura em que se apoiam os estudos que diferenciam as características institucionais de GRH na Europa e nos EUA baseiam-se em teorias sobre tipos de capitalismo. Os Estados Unidos, bem como o Canadá, Reino Unido e a Austrália, são caracterizados por uma economia de mercado liberal, ou seja, coordenadas primariamente pela competitividade de mercado (Bruzzo & Basso, 2012; Parry, Dickmann, & Morley, 2008). Nesses países, há um

foco no individualismo e os sindicatos têm pouca influência nas relações de trabalho. Por isso, práticas relacionadas à gestão de desempenho e recompensas encontram maior abertura (Brookes, Croucher, Fenton-O´Creevy, & Gooderham, 2011).

Já nos países europeus de origem não anglo-saxã (Alemanha, Suécia, Dinamarca e Holanda) predominam economias coordenadas de mercado. Portanto, mantêm uma interação mais estratégica com o governo, os bancos, as universidades, entidades da indústria, os sindicatos e as federações de empregadores. Nesses países, há interferência nas relações de trabalho, nos modos de atividades de investimento e governança corporativa (P. A. Hall & Soskice, 2001; Uysal, 2014; Whitley, 1999).

Assim, o modelo americano de GRH desenvolveu-se em um cenário menos regulamentado, no qual as organizações se preocupavam com resultados mensuráveis e, para isso, procuravam determinar as práticas mais efetivas na obtenção desses resultados. Já o contexto europeu é completamente diferente. As variáveis contextuais teriam peso muito maior na regulamentação dos negócios (Brewster, 2007c). Haja vista que a maioria dos países da Europa é membro da União Europeia (UE), que apresenta como tendência a integração política, econômica e social, e tem como objetivo liberalizar o fluxo de bens, serviços, pessoas e capitais (Mayrhofer, Brewster, Morley, & Ledolter, 2011).

Brewster (2007c) faz um estudo mais aprofundado com o objetivo de comparar as características específicas da área e dos estudos sobre GRH entre essas regiões. Os resultados sintetizados desse estudo estão sumarizados no Quadro 2.

Quadro 2. Comparação das características da GRH entre Estados Unidos e Europa.

Características de Análise	Estados Unidos	Europa
Foco do RH	Desempenho na empresa	Empresa dentro de um contexto
Tipo de literatura	Prescritiva	Crítica
Perspectiva metodológica	Dedutiva	Indutiva
Características culturais	Individualista	Mais coletivista
Legislação de emprego	Autorregulação do mercado	Forte controle do Estado
Sindicatos	Menos sindicalizado	Presença maciça

Fonte: Construído com base no estudo de Brewster (2007c).

Assim, verifica-se que a GRH americana é mais calculativa, pois enfatiza o mercado externo, os papeis individuais e a prestação de contas, do que as relações estabelecidas nesse contexto (Brookes et al., 2011). Já na Europa, a configuração mais comumente encontrada é a colaborativa, na qual as divergências de interesses são reconhecidas, mas existe a obrigação de

integrar os grupos por uma série de mecanismos, incluindo a comunicação intensiva (Gooderham et al., 1999). Isso significa que, no primeiro caso, o interesse reside sobre os *shareholders*, enfatizando o mercado, enquanto no segundo os interesses recaem sobre os *stakeholders*, que precisam ser atendidos, enfatizando as relações deles com as empresas.

Um estudo que exemplifica essa diferença foi desenvolvido por Brandl, Mayrhofer e Reichel (2008). Os autores realizaram uma pesquisa sobre gênero com dados coletados em distintos países[1] ao redor do mundo. Os resultados mostraram que as diferenças do papel de diretores e diretoras são assuntos com variação transnacional. Em alguns dos 22 países estudados, profissionais de GRH mulheres estão igualmente integradas nas decisões estratégicas e têm responsabilidades funcionais similares no GRH. No entanto, no contexto Anglo-saxão, como nos EUA, os dados indicaram considerável discrepância nos papeis desempenhados por homens e mulheres no GRH.

Entretanto, é preciso considerar algumas questões importantes, na análise desses dados e classificações. Brewster (2007a) afirma que uma das consequências dessa divergência de paradigmas está no nível de análise empregado nos estudos e nas práticas da área. O foco de análise empregado em muitos estudos americanos de GRH é mais interno, ou seja, olha apenas para questões da própria organização. Já na Europa, o contexto externo é mais considerado e os estudos não ficam restritos à análise organizacional.

Por fim, cabe salientar que, embora as abordagens Calculativa e Colaborativa constituam dois conjuntos distintos, as práticas de GRH não devem ser concebidas como representantes de duas extremidades diferentes de um *continuum*, mas como ortogonais (Gooderham et al., 1999), visto que esses modelos não são opostos e que em algum momento se interceptam. Rousseau e Arthur (1999) classificam esses posicionamentos como complementares.

Croucher et al. (2006) destacam que a escolha por um ou outro sistema não é exatamente das organizações e suas respectivas áreas de gestão de pessoas, mas consequência da influência do contexto nacional e, em particular, das instituições do sistema nacional de relações industriais. Os determinantes institucionais têm forte efeito sobre a aplicação de práticas de gestão de pessoas em ambos os modelos (Gooderham et al., 1999).

---

[1] Os países analisados na pesquisa foram Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Bulgária, Chipre, Dinamarca, Eslovênia, Espanha, Estados Unidos, Filipinas, Finlândia, França, Holanda, Hungria, Israel, Itália, Nova Zelândia, Reino Unido, República Checa, Suécia, e Suíça.

Tal fato é coerente com proposições feitas previamente, neste estudo, relatando a importância de observar as práticas de GRH brasileiras não apenas restritas às fronteiras organizacionais, mas expandir a visão empregada na área para compreendê-las como fenômenos socialmente situados.

2.3.3 Comprometimento *versus* Controle

No Brasil, a mudança da perspectiva predominantemente operacional da GRH ocorreu nos anos 90, impulsionada por fatores como o desenvolvimento econômico e tecnológico e a abertura comercial do País. Com isso, as organizações passaram a incluir práticas de desenvolvimento de pessoal, avaliação de resultados individuais e comunicação.

A partir do trabalho de Walton (1985), Albuquerque (1999) argumenta que essa transição representou a mudança de um modelo de GRH baseado em controle para um focado no comprometimento. Com a adoção de um novo modelo, as empresas poderiam desenvolver diferentes estratégias, viabilizando a flexibilização dos seus processos e recursos, tornando suas estruturas mais enxutas e enriquecendo o ambiente de trabalho. Para tanto, adaptações foram realizadas nas políticas empregadas pela área. No Quadro 3, são sumarizadas as dicotomias entre esses modelos antagônicos (Albuquerque, 2002).

Quadro 3. Concepções das políticas de Recursos Humanas comparadas

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

Fonte: Adaptado de Albuquerque (2002, p.39).

Na estratégia de controle, os funcionários são tidos como números, custos e fatores de produção e precisam, portanto, ser controlados. A organização que privilegia esse tipo de modelo tem estrutura fortemente hierarquizada, trabalho especializado e baixo envolvimento

dos empregados na tomada de decisão. Na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiras e, portanto, a organização precisa investir nelas para obter melhores resultados. Evidencia-se a relação empregado-empregador e a autonomia dos trabalhadores.

Com foco nessa perspectiva, Stefano, Lopes e Andrade (2013) identificaram em organizações de grande porte o discurso de um modelo de comprometimento, mas prática pouco homogênea no uso dessas políticas. Ao buscar relações entre características organizacionais – incluindo sistemas da área de gerenciamento de pessoas – e criatividade, Parolin e Albuquerque (2008) demonstraram a relação entre políticas de comprometimento e inovação.

2.4 POSICIONAMENTO TEÓRICO

Na medida em que diferentes autores e teorias foram apresentados para criar subsídios para posterior análise, muitas opções de trabalho se abriram. Assim, este espaço é destinado a debater o posicionamento adotado na pesquisa. A GRH forma a base que fundamenta este trabalho, porém, não é o elemento principal, pois rompe com a burocrática Administração de Pessoal, mas não traz o conjunto de elementos necessários para colaborar diretamente com o sucesso organizacional.

Por isso, o destaque adotado neste estudo está relacionado à sua perspectiva estratégica, que diferentes autores têm assumido e comprovado como efetiva no alcance dos resultados das instituições (Albuquerque, 2002; Becker et al., 1997; Boxall & Purcell, 2011; Kramar & Parry, 2014; Martín-Alcázar et al., 2005; Schuler & Jackson, 1996, 2005; Ulrich, 2000; Wright et al., 2005). Assim, a contextualização histórica, bem como a comparação com os diferentes níveis de análise da área (micro e internacional), foram realizadas para apresentar as bases de apoio da pesquisa e também diferenciar os elementos dos quais não se apropria. Nesta pesquisa, portanto, as práticas de GRH foram analisadas em conjunto, a fim de verificar o posicionamento estratégico da área.

É preferência contemporânea o emprego do termo Gestão de Pessoas, em detrimento da Gestão de Recursos Humanos, para caracterizar a área responsável pelo gerenciamento do comportamento humano no ambiente organizacional. A. L. Fischer (2002) caracteriza o segundo como um conceito desgastado e com menor foco sobre as pessoas, e que predominou na literatura nacional na primeira metade da década de 2000 (Venâncio, Martins, Dutra & Steinbach, 2014).

No entanto, não se trata de falta de reconhecimento, preferência, ou desconhecimento dessa mudança. O emprego do termo Gestão de Recursos Humanos, nesta pesquisa, ocorreu para compatibilizar a expressão em português com a literatura internacional, que utiliza amplamente a expressão *Human Resource Management*. Desse modo, embora se reconheçam as distinções históricas e conceituais associadas, essas nomenclaturas são empregadas neste trabalho como sinônimos.

Apresentados os direcionamentos adotados acerca do conceito de GRH, é importante compreender em profundidade as escolhas feitas para a sua perspectiva estratégica. A GERH é entendida, neste trabalho, como o conjunto de políticas e práticas propostas para o gerenciamento dos empregados. São desenvolvidas e aplicadas em conjunto com os gerentes de linha; estão integradas entre si, com a estratégia organizacional e ligadas ao resultado da empresa. Para mensurar essa variável, foi empregada a proposta de Kramar e Parry (2014, p. 404):

> A GERH é formada por três áreas: primeiro, o papel do profissional de gestão de recursos humanos, que inclui sua participação na estratégia de negócios, a parceria com os gerentes de linha e avaliação da função de RH; segundo, a gestão de desempenho e capacidade, por meio de sistemas de avaliação, remuneração e formação baseadas no desempenho; e em terceiro lugar, o desenvolvimento de relações diretas com os funcionários por meio de sistemas de comunicação e colaboração.

Essa proposta é compatível com outros trabalhos da área de GERH (Becker et al., 2001; Beer et al., 1984; Boxall & Purcell, 2011; Guest, 1989; Lepak & Shaw, 2008; Schuler, 1992; Storey, 1992) e apresenta os três aspectos escolhidos para a análise da área nas empresas pesquisadas. Com base nessa literatura, as dimensões e suas respectivas práticas selecionadas foram:

1. Papel da GRH na estratégia organizacional:
    - Formalizar estratégias organizacionais e de GRH;
    - Participação da GRH no alto escalão;
    - Momento em que a GRH é consultada no desenvolvimento da estratégia organizacional;
    - Interação entre GRH e gerentes de linha para tomadas de decisão relativas à mão de obra; e
    - Grau em que o desempenho da área é avaliado.

2. Gestão do desempenho e da capacidade dos empregados da organização:
    - Avaliação formal de desempenho para diferentes níveis hierárquicos;
    - Envolvidos no *input* dos dados de avaliação;
    - Existência de remuneração baseada em resultados;
    - Emprego de diferentes métodos na avaliação do treinamento; e
    - Quantidade de dias de treinamento.
3. Relacionamento com os empregados e seus representantes:
    - Proporção de empregados sindicalizados;
    - Grau de influência dos sindicatos;
    - Entidades consideradas na negociação coletiva;
    - Métodos utilizados para a comunicação com os empregados.

Com a escolha dessa abordagem, foi possível analisar a integração vertical e a horizontal da área; seu relacionamento com gerentes de linha e empregados; bem como a promoção de práticas que efetivamente atuem no alcance dos resultados organizacionais. Embora se saiba que a preocupação com a GERH gire em torno de questões sistêmicas e de impacto organizacional, as unidades de análise na pesquisa empírica são as práticas utilizadas pelas empresas. Assim, mesmo que componham o menor nível de análise na área, serão tomadas em conjunto para viabilizar as inferências sobre as políticas.

A partir dessas decisões teóricas e operacionais, foram examinados os dados coletados para responder aos objetivos específicos de caracterizar e classificar a GERH das organizações pesquisadas.

Tornou-se viável, assim, a comparação desses dados com tipos de sistemas de GERH descritos na literatura internacional, foco do terceiro objetivo específico. Diferentes nomenclaturas foram encontradas e classificadas em duas abordagens distintas: a humanista e utilitarista. No primeiro grupo, analisaram-se os tipos *Soft* (Harvard Model), Colaborativo e Comprometimento; no segundo, *Hard* (Michigan Model), Calculativo e Controle.

Embora a base filosófica para o emprego dessas práticas seja a mesma, a operacionalização do objetivo específico desta pesquisa, que trata dos sistemas de GRH descritos na literatura internacional, ocorreu com base nos tipos de GRH Colaborativa e Calculativa. Os autores que estudam esses conceitos visam a compreender o posicionamento organizacional com relação aos seus recursos humanos contextualizados em um macroambiente, como empreende-se aqui. Além disso, essa proposta viabiliza o debate sobre

configurações de GRH por meio de um conjunto coerente de práticas (Poutsma et al., 2013) e permitirá comparações futuras do posicionamento brasileiro com resultados encontrados em outras nações.

A GRH Colaborativa é tomada como um conjunto de políticas e práticas, interna e externamente contingenciadas, que influencia o comportamento humano dentro das organizações, por meio de ações que incentivam o comprometimento dos empregados com a organização. A diferença com a GRH Calculativa é que as políticas e práticas da segunda utilizam recompensas associadas aos resultados individuais como meio de gerenciar o comportamento dos empregados.

Portanto, a implantação de uma ou outra na organização ocorre por meio de diferentes ações. A mensuração da GRH Colaborativa, nesta pesquisa, utiliza como práticas: envolvimento do empregado com a organização (empregados se comunicam com a empresa); comunicação com os empregados, informando, inclusive, sobre estratégia, desempenho financeiro e organização do trabalho; e a relação de trabalho dos profissionais da área de gerenciamento de pessoas com os gestores de linha (Gooderham et al., 1999; Gooderham, Parry, & Ringdal, 2008; Poutsma et al., 2006).

Para a perspectiva Calculativa, parte-se da existência de avaliação de desempenho individual, de remuneração e bônus baseados em resultados individuais, e do uso de diferentes práticas de mensuração da efetividade do treinamento (Croucher et al., 2010; Gooderham et al., 1999, 2008; Gooderham, Parry, & Ringdal, 2006; Poutsma et al., 2006).

Por fim, o último objetivo específico proposto neste estudo pretende identificar características organizacionais que atuam na determinação dos direcionamentos estratégicos delineados. Essa meta da pesquisa foi depreendida para trazer a área para uma abordagem contextualista. Embora os EUA sejam o local de origem da área (Legge, 2005) e hegemônico em seu ensino e pesquisa (Brewster, 2007a), a visão de *best practices* por eles difundida tem sido questionada. Os pesquisadores desse campo têm procurado mapear variáveis pertinentes a determinado cenário que influenciam na escolha e/ou efetividade de certas práticas, em detrimento de outras.

Para subsidiar tal objetivo, a revisão bibliográfica realizada abordou o desenvolvimento da estratégia de GRH e seu contexto de atuação. Este foi dividido em duas partes. No primeiro segmento, foram descritos dois grupos que agem na determinação dessas práticas: variáveis institucionais e culturais. No plano institucional, variáveis como história, leis, governo e regulamentações, atuam na determinação de regras, as quais levam as organizações a

desenvolverem ações mais homogêneas na busca de legitimidade. Já a cultura promove a identificação do que é aceitável, delimitando aspectos tanto do nível cognitivo quanto comportamental.

Na segunda parte, considerada a importância da compreensão de variáveis institucionais e culturais de determinada região e da delimitação da população do estudo - empresas privadas atuantes no Brasil -, foi fundamental compreender a GERH no País. O que a literatura mostra, nesse quesito, é o recente desenvolvimento da área dentro da perspectiva estratégica, fortemente marcado pela interferência das variáveis contextuais e da literatura internacional. É importante destacar que o levantamento teórico viabilizou direcionamentos importantes para o entendimento dos dados da pesquisa empírica realizada para o alcance dos dois primeiros objetivos específicos propostos nesta pesquisa.

Assim, considerando essa análise, que sugeriu diversidade de tamanho, recenticidade e variedade de organizações brasileiras, acredita-se que a gestão própria de pessoas não esteja dentro de um mesmo grau de desenvolvimento. Desse modo, foram selecionadas, na literatura, variáveis que pudessem interferir na determinação estratégica de GRH, respeitando o método empregado. As escolhidas para este estudo foram:

- Setor de atuação (Croucher et al., 2010, 2006; Farndale, Brewster, & Poutsma, 2008; Gooderham et al., 1999; Poutsma et al., 2006);
- Sede (Croucher et al., 2010; Gooderham et al., 1999; Poutsma et al., 2006);
- Ser parte de uma companhia maior (Poutsma et al., 2006);
- Possuir missão escrita (Jackson & Schuler, 1995);
- Possuir estratégia organizacional escrita (Jackson & Schuler, 1995);
- Tamanho da organização (Croucher et al., 2010, 2006; Farndale et al., 2008; Gooderham et al., 1999; Poutsma et al., 2006);
- Tempo de existência da organização (Croucher et al., 2006; Poutsma et al., 2006).

A apresentação desse referencial teórico objetivou subsidiar o desenvolvimento empírico deste estudo. A partir do conhecimento já mapeado na área, a expectativa é mostrar um passo além e subsidiar os conceitos tratados neste estudo. Além disso, a teoria na área de gerenciamento de pessoas é bastante vasta, pois segue em diferentes caminhos, por isso, foi necessária a apresentação ampla dos temas de pesquisa e as respectivas justificativas de escolhas feitas.

3 METODOLOGIA

Este capítulo trata da metodologia de pesquisa empregada neste estudo. Esta seção está organizada em cinco tópicos:

1. Delineamento e *design* da pesquisa,
2. População e amostragem,
3. Coleta de dados,
4. Análise dos dados, e
5. Limitações metodológicas.

3.1 DELINEAMENTO E *DESIGN* DA PESQUISA

Este estudo tem o propósito de identificar e classificar as práticas estratégicas de GRH em organizações que atuam no Brasil, bem como levantar seus determinantes e traçar comparações com tipos de sistemas propostos pela literatura internacional. Para a consecução desse objetivo, a abordagem utilizada na pesquisa foi quantitativa, pois a preocupação residiu em objetivar numericamente dados da realidade considerada.

Em função desse objetivo, esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva transversal. Os planos de uma pesquisa descritiva são criados para medir as características da questão objetivada, descrevendo situações e eventos (Babbie, 2001) uma única vez (Malhotra, 2006). O método empregado foi do tipo Levantamento, ou *Survey*, procedimento, segundo Malhotra (2006), para coleta de dados primários a partir de grande quantidade de indivíduos, por isso foi compatível com a abordagem quantitativa escolhida.

O instrumento utilizado no *Survey* foi um amplo questionário com questões fechadas versando sobre práticas de GRH e características organizacionais, desenvolvido pelo The Cranfield Network on International Human Resource Management (Cranet). Trata-se de uma rede de pesquisa internacional focada na comparação de práticas em diferentes países, e que viabiliza, simultaneamente, a compreensão das características de gestão locais.

A escolha desse instrumento deveu-se ao seu reconhecimento acadêmico internacional, pois vem sendo utilizado, há anos, em diferentes pesquisas na área de gerenciamento de pessoas (Bruzzo & Basso, 2012; Gooderham & Nordhaug, 2010; Gurkov, Zelenova, & Saidov, 2012; Kaarelson & Alas, 2008; Larsen & Brewster, 2003; Rizov & Croucher, 2009; Stanton et al.,

2009; Stavrou & Kilaniotis, 2010; Supangco, 2012). Além disso, como a proposta deste estudo também é posicionar as características estratégicas da GRH identificadas em uma perspectiva internacional, o uso de um instrumento validado e utilizado em outros países viabilizaria comparações mais assertivas.

No tópico seguinte são detalhadas as características da rede Cranet que conferem legitimidade ao instrumento de pesquisa utilizado.

3.1.1 Cranet, a coleta de dados no Brasil e o instrumento de pesquisa utilizado

A rede internacional de escolas de negócio Cranet estuda aspectos relacionados à GRH em vários países, desde a década de 80 (Brewster, Mayrhofer, & Reichel, 2011). Na formação inicial, contava com a participação de pesquisadores de cinco países da Europa (Reino Unido, França, Alemanha, Espanha e Suíça). Objetivava ampliar o alcance das relevantes evidências internacionais sobre as políticas e práticas de GRH. Para a consecução desse objetivo, o grupo desenvolveu a primeira versão do questionário, em 1989, que foi debatido com pesquisadores seniores de cada país; testado em algumas organizações; e, então, traduzido para a linguagem de cada nação em que seria aplicado (Brewster et al., 2011).

Após essa primeira coleta, o número de países participantes cresceu e a pesquisa se estendeu para além da Europa. Na coleta ocorrida em 2010, participaram 32 países (Cranet, 2011). A manutenção das práticas organizacionais fez com que a periodicidade da pesquisa passasse de anual para aplicação a cada quatro anos. Todos os países participantes da rede seguem regras básicas de condução de coleta de dados.

A escolha das questões, que são estruturadas, foi feita com base na literatura sobre práticas da área. Algumas são semiestruturadas, mas pedem respostas objetivas. E embora respondidas por indivíduos, todas dizem respeito às práticas organizacionais e não às opiniões individuais. Por isso, o público-alvo que responde ao questionário são gerentes e diretores da área de GRH das empresas, pois são questões mais abrangentes, contemplando a área como um todo e abordando, inclusive, aspectos estratégicos cujo conhecimento é de domínio dos ocupantes de posições hierarquicamente superiores.

No Brasil, a pesquisa foi realizada pela primeira vez em 2014, por um conjunto de pesquisadores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), da qual participamos para coletar os dados a serem utilizados neste estudo. Para essa coleta, foi necessário traduzir o questionário para o português, já que o idioma

da versão inicial disponibilizada a todos os participantes da rede é o inglês. A versão resultante foi enviada a um tradutor profissional para efetuar a retradução para o inglês. A versão retraduzida foi enviada para a validação pelo grupo Cranet. Essa técnica de análise é denominada *translation/back-translation* (Cranet, 2011) e visa garantir que os respondentes de todo o mundo sejam inquiridos com as mesmas questões.

As seções do questionário abordam os seguintes temas:

1. Recursos Humanos na Organização: foco em informações básicas sobre a função do RH na organização, bem como dados da própria organização;
2. Práticas de Recrutamento e Seleção (R&S): refere-se a atividades de recrutamento e métodos de seleção da organização. Adicionalmente, a seção aborda ainda questões sobre programas de ação organizacional e arranjos de trabalho;
3. Desenvolvimento Profissional (avaliação, treinamento e carreira): foco em dados sobre necessidades de treinamento, desenho, implantação e avaliação de treinamentos, bem como sobre métodos de desenvolvimento de carreira;
4. Compensação e Benefícios: contém questões sobre níveis de pagamento básico, bônus e requisitos estatuários;
5. Relação e Comunicação com os Empregados: pesquisa a influência de sindicatos, associação de empregados e métodos usados na comunicação dentro da organização;
6. Aspectos Organizacionais: trata de detalhes organizacionais, como setor, desempenho e mercado geográfico;
7. Detalhes dos Respondentes: apresenta características dos responsáveis pelo preenchimento da pesquisa.

O questionário da pesquisa Cranet aborda variáveis que vão além dos objetivos propostos neste estudo e sua versão completa é encontrada no Anexo A. As variáveis para esta pesquisa foram escolhidas de acordo com o objetivo específico definido. No entanto, para tornar mais dinâmico os procedimentos metodológicos deste estudo, no tópico 3.4 são descritas as variáveis selecionadas para cada um dos objetivos e as respectivas formas de análise.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

Conjunto de elementos que possuem determinadas características (Gil, 2008), a população do estudo em pauta abrange organizações de caráter privado atuantes no Brasil no período de realização da pesquisa.

O censo das organizações brasileiras empregadoras de pessoas é feito anualmente pelo Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE), por meio da Relação Anual de Informações Sociais (Rais). Participam desse levantamento todos os estabelecimentos inscritos no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) ou Cadastro Específico do INSS (CEI); empregadores pessoas físicas; órgãos da administração direta e indireta dos governos federais, estaduais e municipais; condomínios e sociedades civis. A declaração é realizada por meio do Programa Gerador de Declaração Rais, que transmite a declaração pela Internet. A não entrega da declaração pode acarretar multa.

Esse levantamento é feito por estabelecimento e considerados como tal as unidades de cada empresa separadas espacialmente, ou seja, com endereços distintos. O tamanho do estabelecimento é determinado pelo número de seus empregos em 31 de dezembro do ano-base. As naturezas jurídicas contempladas pela Rais são administração pública, entidades empresariais, entidades sem fins lucrativos, pessoas físicas e instituições extraterritoriais. Portanto, a caracterização da população desta pesquisa foi extraída da última publicação da Rais disponível (2014), embora a quantidade corresponda a uma estimativa de organizações, pois, ressalta-se, o levantamento nacional é feito sobre a quantidade de estabelecimentos e, para esta pesquisa, a população é considerada a partir do número de organizações.

A escolha da população baseou-se em dois pontos. O primeiro foi a análise dos dados de organizações que possuíssem cinco ou mais funcionários. Embora o foco da Cranet seja a aplicação do questionário em organizações com mais de 200 funcionários, o objetivo deste estudo foi coletar informações com empresas menores também. Isso porque o tamanho das organizações pesquisadas foi importante variável considerada para a determinação das características de GRH locais.

O segundo aspecto considerado foi a exclusão, da amostra, de todas as organizações de administração pública. Considera-se que essas unidades possuem características particulares, no gerenciamento de seu pessoal, que devem ser analisadas separadamente. Portanto, a população-alvo deste estudo foi composta de empresas privadas que empregam cinco ou mais funcionários.

A Tabela 1 traz a estimativa mais próxima da população estudada, segundo dados do MTE (2014).

Tabela 1. Número de estabelecimentos distribuídos por região do Brasil para caracterizar a população da pesquisa

Região Natural	Número Total de Estabelecimentos com mais de 5 funcionários	Número de Estabelecimentos com mais de 5 funcionários, excluídas as Administrações Públicas
Centro-Oeste	113.013	111.379
Nordeste	214.455	210.192
Norte	60.795	59.338
Sudeste	657.860	653.812
Sul	258.662	256.300
Total	**1.304.785**	**1.291.021**

Fonte: MTE (2014).

A Tabela 1 traz o resultado da exclusão de um total de 13.764 estabelecimentos, após as organizações públicas serem extraídas. Entre as empresas privadas com mais de cinco funcionários, metade dos estabelecimentos fica na região Sudeste (653.812; 50,6%), enquanto a minoria fica na região norte (59.338; 4,5%).

Raramente a população a ser estudada é tão pequena que possa ser esgotada pelo pesquisador, por isso, o estudo foi realizado com um subconjunto dessa população descrita, ou seja, uma amostra dela (McDaniel & Gates, 2006), o que permitiu estabelecer ou estimar suas características (Gil, 2008).

O procedimento de amostragem foi não probabilístico. Embora se tenha obtido do MTE uma listagem com os *e-mails* de todos os estabelecimentos registrados no País, da população estudada, a coleta de dados surtiu efeito apenas quando realizadas solicitações mais direcionadas, por exemplo, por meio de contato telefônico. Nesse caso, a amostragem utilizada foi definida por conveniência (Malhotra, 2006).

A dificuldade de obter resposta dos contatos fornecidos pelo MTE levou à estruturação de um segundo cadastro criado com os contatos das instituições às quais os coordenadores da rede no Brasil estão vinculados. Assim, foram reunidos os cadastros de organizações e profissionais da área de GRH do Departamento de Administração da FEA e do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (Progep-FIA).

Foram agregados também os contatos pessoais dos professores envolvidos e aqueles utilizados em pesquisas periódicas dessas instituições, como a Melhores Empresas para Você Trabalhar (MEPT), Melhores Empresas para se Começar a Carreira (MECC), pesquisa Delphi, dentre outras. Essas diferentes fontes resultaram em banco de dados com 3.281 registros de empresas. Porém, o número de funcionários das empresas desse cadastro não era conhecido, o que levou à participação de empresas menores, que foram excluídas da amostra, posteriormente.

Como estratégia final, foi realizada uma parceria com a Associação Brasileira de Recursos Humanos - São Paulo (ABRH-SP), o que facilitou a divulgação do *link* da pesquisa entre as organizações associadas e o envio de convite para a participação.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados do *Survey* ocorreu por meio de entrevistas pela Internet, na qual os entrevistados acessaram um questionário de autopreenchimento hospedado em um *Hyper Text Markup Language* (HTML). Para este estudo, foi utilizado o endereço http://www.pesquisasusp.com.br/rh2014, desenvolvido especificamente para esta pesquisa. O texto de início do *site* está no Apêndice A.

No entanto, antes de iniciar a coleta propriamente dita, foi realizado um pré-teste do questionário para verificar a usabilidade do *site* e a compreensão da tradução feita. Foram convidados oito participantes para essa etapa e apenas cinco efetivamente finalizaram a tarefa. Esses convidados eram gestores na área responsável pelo gerenciamento de pessoas e as empresas na qual estavam empregados correspondiam ao perfil da população investigada. A todos foi enviado *e-mail* com o convite para participar e o endereço de hospedagem do questionário (Apêndice B). Ainda foi solicitado que respondessem como se efetivamente estivessem participando da pesquisa, ao mesmo tempo em que procurassem identificar erros tanto no funcionamento do *site* quanto na compreensão das questões.

O resultado dessa etapa sugeriu a necessidade de ajustes. Quanto ao convite, deixar mais claro o tempo estimado para a realização da pesquisa e a possibilidade de voltar a responder em um momento posterior do ponto em que parou, pois se tratava de extenso questionário. Quanto ao funcionamento do *site*, sugeriram que algumas perguntas possibilitassem mais de uma resposta. Quanto ao conteúdo, a sugestão foi adicionar uma explicação a alguns conceitos que poderiam ser interpretados de forma variada, como a diferença entre as posições “gestores”, ”profissionais” e “operacionais”, bem como o acréscimo da forma de recrutamento “concurso

público", para as empresas apresentadas como de administração pública. Os ajustes foram feitos e alguns levados às reuniões do grupo internacional como sugestões de melhoria.

A coleta de dados ocorreu entre 15 de maio e 31 de agosto de 2014. Os potenciais respondentes receberam inicialmente um *e-mail* de divulgação (Apêndice C) da pesquisa informando que, em breve, receberiam o convite de participação. Uma semana depois, foi enviado o convite, com as instruções para acesso e preenchimento do formulário.

Conforme avaliado por Malhotra (2006), embora esse método de coleta de dados tenha muitas vantagens, o índice de respostas é muito baixo. Por isso, outras intervenções precisaram ser feitas. Por quatro vezes, com distância temporal de 15 dias, os potenciais respondentes que ainda não haviam participado receberam novos *e-mails* convidando-os a responder ao questionário. Por fim, um contato telefônico com os participantes que haviam iniciado o preenchimento e não terminado, serviu para solicitar a colaboração e finalização das respostas. O volume de respostas válidas resultou nos dados da Tabela 2.

Tabela 2. Evolução do número de respondentes ao longo da coleta de dados

Número de questionários	26/maio	28/mai	2/jun.	9/jun.	14/jun.	23/jun.	30/jun.	14/jul.	21/jul.	29/jul.	4/ago.	11/ago.	18/ago.	27/ago.	2/set.
Completos	37	48	54	126	136	157	233	292	312	367	374	380	393	418	433
Incompletos	26	69	73	265	286	283	572	732	629	779	789	796	800	852	862

Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

No total, foram enviados 22.052 *e-mails* aos responsáveis pela área de gerenciamento de pessoas de empresas com atuação no Brasil e 1.295 (5,9%) organizações atenderam ao pedido de participação na pesquisa. No entanto, o montante de 862 participações (66,5% do total de respondentes) foram descartadas por não terem completado o preenchimento do questionário, ou por apresentarem quantidade muito elevada de respostas incompletas.

Após a limpeza da base de dados, restaram 433 participações válidas, a maioria resultante da amostragem por conveniência. No entanto, como os dados utilizados nesta pesquisa fazem parte de um projeto mais amplo de análise das práticas de gerenciamento de pessoas no País, foi necessário selecionar os participantes e dados.

A depuração da base de dados levou à exclusão de todos os respondentes que não atuam no setor privado, assim, restaram 338 organizações. Uma nova purificação foi realizada e 12 novos registros foram excluídos, pois se referiam a instituições que não possuíam uma área de GRH formalizada e, portanto, não atendiam aos objetivos deste estudo. Esse é um dado muito

importante, pois o fato da maioria das empresas possuírem a área sugere o gerenciamento formal e profissionalizado da área (Cassoni & Labadie, 2013a).

Para as finalidades deste estudo, por fim, a amostra total utilizada para atender aos objetivos propostos somou 326 organizações.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS E DAS VARIÁVEIS

As respostas dos participantes foram armazenadas em um banco de dados e transferidas para o SPSS 19.0 (*Statistical Package for Social Sciences*), *software* utilizado para subsidiar esta pesquisa.

As análises foram coerentes com os objetivos propostos e com o tipo de variável disponível. Todas as questões estruturadas do questionário eram do tipo nominal ou ordinal, ou seja, variáveis categóricas. Apenas as perguntas abertas resultaram em variáveis de razão.

Essa característica levou à utilização de medidas compostas, ou seja, determinadas variáveis foram criadas a partir da junção de diferentes práticas abarcadas pelo questionário. Tal ação viabilizou o uso das variáveis pretendidas neste estudo por meio de diversos indicadores representativos de diferentes facetas dos conceitos pesquisados (Hair Jr., Anderson, Tatham, & Black, 2005).

As técnicas estatísticas escolhidas para cada um dos objetivos de análise estão sintetizadas no Quadro 4.

Quadro 4. Resumo das análises propostas no estudo

Objetivos de Análise	**Análise**
1. Caracterizar a amostra de respondentes	Análises descritivas (Frequência, média e tabulação cruzada)
2. Caracterizar as práticas estratégicas de Gestão de Recursos Humanos adotadas por empresas privadas que atuam no Brasil	Análises descritivas (Frequência)
3. Classificar as práticas descritas no objetivo anterior em diferentes grupos de direcionamentos estratégicos	Análise de Agrupamentos (*Cluster Analysis*)
4. Comparar o conjunto de práticas de GRH estratégicas de empresas privadas atuantes no Brasil com tipos de sistemas internacionais	Análise de Variância (Anova)
5. Identificar características organizacionais que atuam na determinação dos direcionamentos estratégicos delineados	Regressão Logística

Fonte: Elaboração própria.

A seguir, cada uma dessas análises é apresentada detalhadamente.

3.4.1 Análises descritivas

A análise descritiva foi empregada para caracterizar tanto a amostra estudada, viabilizando a contextualização dos dados, quanto apresentar as práticas estratégicas de GRH adotadas por empresas privadas que atuam no Brasil.

A caracterização da amostra pesquisada ocorreu por meio de três conjuntos de variáveis: dados a respeito dos funcionários das empresas; aspectos caracterizadores da organização; e descrição do cenário de atuação. Essas são especificadas no Quadro 5, que traz, além da variável, o tipo de escala a que se refere e o código da variável no questionário Cranet. No entanto, a identificação da região geográfica fez parte exclusivamente da pesquisa ocorrida no Brasil, pois a amplitude e diversidade regional podem ter implicações importantes nos achados. Isso justifica a falta do código no quadro.

Quadro 5. Variáveis empregadas para caracterização da amostra

Grupo	Variáveis	Escala	Código de identificação da variável no questionário
Dados relacionados aos funcionários	Número de funcionários	Razão	s1v1
	Número de funcionários da GRH	Razão	s1v3b
	Proporção de funcionários com ensino superior	Ordinal	s6v13
Dados organizacionais	Região geográfica	Nominal	-
	Setor de atuação	Nominal	s6v13
	Sociedade anônima	Nominal	s6v2a
Mercado de atuação	Tipo de mercado	Nominal	s6v6
	Continente da sede	Nominal	s6v14

Fonte: Elaboração própria com base na coleta de dados da pesquisa.

Para as variáveis caracterizadas como ordinais e nominais, foi possível empregar a distribuição da frequência. Essa técnica é parte das análises univariadas, cujo objetivo é "obter uma contagem do número de respostas associada a diferentes valores de uma variável e expressar essas contagens em termos de percentagens" (Malhotra, 2006, p. 431). As variáveis

de razão foram analisadas por meio de média aritmética. Uma medida associada à média empregada foi o Desvio Padrão (DP), que ajuda a identificar a dispersão dos dados a partir da média estabelecida.

Em um segundo momento, a análise descritiva teve como meta responder ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que era descrever as características de GRH que a classificam como estratégica. A base para a seleção das variáveis seguiu a definição operacional de GERH apresentada no posicionamento teórico deste estudo e foi avaliada em três dimensões, como apresentado no Quadro 6, que traz, além dessas dimensões, as práticas avaliadas, o tipo de escala e o código de identificação da variável no questionário Cranet.

Quadro *6*. Variáveis utilizadas para descrever a estratégia de GRH adotada pelas organizações pesquisadas.

Dimensões da GRH Estratégica	**Variáveis**	**Escala**	**Código de identificação da variável no questionário**
Papel da GRH na gestão estratégica organizacional	1. Existência de estratégias organizacionais e de GRH formalizadas	Nominal	s1v6 (A a E)
	2. Participação da GRH no alto escalão	Nominal	s1v4
	3. Momento em que a GRH é consultada no desenvolvimento da estratégia organizacional	Ordinal	s1v7
	4. Existência de interação entre GRH e gerentes de linha para tomadas de decisão relativas à mão de obra	Nominal	s1v8 (A a E)
	5. Grau em que o desempenho da GRH é avaliado	Ordinal	s1v11
Gestão do desempenho e da capacidade dos empregados da organização	1. Existência de uma avaliação formal de desempenho para diferentes níveis hierárquicos	Nominal	s3v1
	2. Envolvidos no *input* dos dados de avaliação	Nominal	s3v2
	3. Existência de uma remuneração baseada em resultados	Nominal	s4v2 (E a H)
	4. Métodos empregados na avaliação do treinamento	Nominal	s3v7b
	5. Quantidade de dias de treinamento	Razão	s3v6
Relacionamento com os empregados e os representantes deles	1. Proporção de empregados sindicalizados*	Ordinal	s5v1
	2. Grau de influência dos sindicatos*	Ordinal	s5v2
	3. Entidades consideradas na negociação coletiva**	Nominal	s5v3 e s5v4
	4. Métodos utilizados para a comunicação com os empregados	Nominal	s5v5

Nota. * Quanto maior esses valores, menos estratégica a empresa será. ** Quanto mais o sindicato estiver envolvido nas negociações coletivas, menos estratégica a GRH será. O oposto acontece para comitês consultivos. Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Graças às suas características, essas variáveis também foram analisadas quanto à frequência. Algumas tabulações cruzadas (Malhotra, 2006) foram empregadas para aprofundar a compreensão sobre os achados das variáveis s1v4, s1v6 e s1v7.

3.4.2 Análise de agrupamentos (*Cluster Analysis*)

A finalidade da análise de agrupamentos é "agregar objetos com base nas características que eles possuem" (Hair Jr et al., 2005, p. 384). Desse modo, o objetivo dessa técnica foi, a partir das características que determinam o perfil estratégico da GRH descritos previamente (Quadro 6), classificar as organizações em diferentes grupos. Com isso, foi possível dizer se a área é estratégica ou não, e também identificar as possíveis nuances existentes.

Mesmo diante da possibilidade do uso do Hierarchical Cluster para variáveis nominais (Antonenko, Toy, & Niederhauser, 2012), decidiu-se empregar variáveis contínuas, formadas a partir das práticas estratégicas de GRH selecionadas. Portanto, a formação desses novos índices ocorreu com base na soma da pontuação atribuída a cada uma das práticas analisadas.

Essa pontuação variou de acordo com a existência e/ou intensidade das práticas de GRH caracterizadas como estratégicas. Para as variáveis nominais, as práticas próprias das organizações pesquisadas receberam a pontuação Um; aquelas que não estavam presentes, foram pontuadas com Zero. Para as variáveis ordinais, foi utilizada uma pontuação crescente e iniciada em Zero. Quanto mais estratégica a prática, maior a sua pontuação.

Esse método de formação de índices também foi utilizado em outros estudos (Brandl et al., 2008; Nikandrou & Papalexandris, 2007; Parry et al., 2008). Com essa estratégia, quanto maior a pontuação gerada pela variável, mais estratégico o fator poderia ser considerado. Essa decisão foi tomada visando tanto a parcimônia do procedimento estatístico a ser realizado quanto a melhor análise dos resultados emergentes.

A análise hierárquica foi utilizada apenas para a determinação do melhor número de grupos. Com essa informação, realizou-se o cluster não hierárquico para obter a melhor composição dos grupos sugeridos. O método escolhido para tanto foi o K means e novamente utilizados os scores dos três fatores criados.

Para efetivar o uso conjunto desses indicadores na formação das variáveis do estudo, foi feita uma análise de confiabilidade, que, segundo Hair Jr. et al. (2005), indica quanto os itens da escala avaliada estão convergindo para mensurar um mesmo ponto. Uma das formas mais

comuns de medir a consistência interna de construtos com variáveis quantitativas é por meio do coeficiente Alfa de Cronbach, que idealmente deve ser superior a 0,7, mas valores acima de 0,6 são aceitáveis.

3.4.3 Análise de Variância

O penúltimo objetivo proposto - comparar os grupos de direcionamentos estratégicos de GRH de empresas privadas atuantes no Brasil com tipos de sistemas descritos na literatura internacional -, foi respondido por meio dos dados gerados por uma análise estatística denominada Análise de Variância (Anova). Essa técnica permite "estudar as diferenças entre médias de duas ou mais populações" (Malhotra, 2006, p. 467).

Para operacionalizar essa análise, os grupos nos quais foram testadas as diferenças de média, foram os *clusters* criados na etapa anterior. As médias comparadas entre esses grupos referiam-se às práticas calculativas e colaborativas de GRH escolhidas com base na literatura da área e apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7. Variáveis utilizadas para a ANOVA em cada um dos grupos estratégicos de GRH criados e os respectivos códigos no questionário aplicado

Tipo de sistema	Variáveis	Escala	Código de identificação da variável no questionário
Calculativa	1. Bônus baseado em metas / desempenho individual	Nominal	s4v2f
	2. Pagamento associado ao desempenho individual	Nominal	s4v2e
	3. Avaliação de desempenho formal	Nominal	s3v1
	4. Mensuração da efetividade do treinamento	Nominal	s3v7b
Colaborativa	1. Empresa se comunica com os empregados	Ordinal	s5v5
	2. Empregados se comunicacam com a empresa - envolvimento	Ordinal	s5v7
	3. Empregados são informados sobre a estratégia, desempenho financeiro e organização do trabalho	Nominal	s5v6
	4. RH trabalha com os gestores de linha	Nominal	s1v8

Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

A pontuação dessas práticas também foi formada a partir de medidas compostas, ou seja, diferentes indicadores do questionário foram usados para compor cada uma delas. As pontuações das variáveis selecionadas eram somadas, formando um *score*, seguindo o mesmo princípio de formação de variáveis contínuas apresentado no tópico anterior (3.4.2).

Para testar o uso conjunto dessas práticas e formar os indicadores das GRHs Calculativa e Colaborativa, foi feita nova análise de confiabilidade, operacionalizada por meio do coeficiente Alfa de Cronbach.

3.4.4 Regressão Logística

Para identificar características organizacionais que atuam na determinação dos direcionamentos estratégicos delineados, foram realizadas regressões logísticas. A regressão logística é utilizada para descrever o comportamento de uma variável dependente binária com relação a diferentes variáveis independentes, métricas ou não (Fávero, Belfiore, Silva, & Chan, 2009). É um tipo específico de regressão, apresentando relação multivariada com coeficientes, que denotam o impacto relativo de cada variável preditora (Hair Jr. et al., 2005).

Nesse sentido, a variável dependente foi formada a partir do resultado da análise de agrupamentos. O grupo tido como mais estratégico foi tomado como referência (1) e comparado a outro grupo emergente do *cluster* (0). Quando a análise de agrupamentos resultou em mais de dois grupos, o mesmo procedimento foi realizado considerando outros conjuntos de empresas formados, sempre tomando o grupo estratégico como referência.

As variáveis independentes utilizadas na regressão emergiram da literatura, conforme previamente apresentado, e diziam respeito a características das organizações pesquisadas, relatadas no Quadro 8.

Quadro 8. Conjunto de variáveis empregadas como independentes na regressão logística

Variável	Escala	Código de identificação da variável no questionário
Setor de atuação	Nominal	s6v1
Sede da organização	Nominal	s6v14
Parte de uma companhia maior	Nominal	s0v1a
Possuem missão escrita	Nominal	s1v6a
Possuem estratégia organizacional escrita	Nominal	s1v6b
Tamanho da organização	Razão	s1v1
Tempo de existência da organização	Razão	s6v15

Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Para obter parcimônia na análise dos resultados, algumas variáveis foram reclassificadas, como foi o caso do setor de atuação, agrupado em três distintas categorias: Serviço, Indústria e Outros; a sede da organização foi reclassificada em Nacional ou Internacional; o tamanho e tempo de existência foram reclassificados em faixas, com o objetivo de criar grupos de tamanhos similares.

3.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

A coleta e a análise de dados viabilizaram resultados importantes para os objetivos propostos neste estudo. No entanto, é necessário reconhecer as limitações associadas às escolhas que sirvam de parâmetro para as considerações decorrentes. Limitações conceituais e metodológicas caracterizam toda pesquisa científica e reconhecê-las contribui para ponderar o real valor do trabalho.

A primeira limitação diz respeito à amostragem, que não é representativa da população das empresas pesquisadas. O uso da amostragem por conveniência inviabiliza a generalização das descobertas para a população com um grau de segurança mensurável (Hair Jr. et al., 2005).

Depois, embora se reconheça a importância da estatística descritiva para identificar tendências, variabilidade e valores atípicos (Fávero et al., 2009), sabe-se que, médias e frequências, de forma isolada, tendem a revelar pouca significância dos dados.

Já com relação à análise de agrupamentos utilizada para o segundo objetivo, tem-se como limitação algo inerente à técnica. Nas palavras de Hair Jr. et al. (2005, p. 384), essa é “a única técnica multivariada que não estima a variável estatística empiricamente, mas ao invés

disso usa a variável estática como especificada pelo pesquisador". Assim, reconhece-se aqui a seleção intencional de um conjunto de variáveis para o agrupamento dos respondentes, que poderia gerar resultados diferentes se a escolha bibliográfica feita para subsidiar a definição constitutiva da GERH fosse diferente.

Ainda nessa direção, destaca-se que a seleção de algumas variáveis em um conjunto mais amplo, embora tenha sido realizada com subsídios na literatura da área, pode ter sofrido influência da pesquisadora. Além disso, o uso de um questionário extenso e já formulado limitou o uso de escalas mais apropriadas para que as análises estatísticas selecionadas respondessem aos objetivos propostos. Reconhece-se, no entanto, que essa decisão foi tomada a fim de viabilizar comparações futuras, pois, na medida em que se utiliza o mesmo questionário amplamente utilizado em outros países será possível contrastar os dados brasileiros com outras regiões por meio de desdobramentos deste estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O capítulo anterior apresentou a forma como os dados foram obtidos e o planejamento de sua análise. Este, por sua vez, tem a finalidade de apresentar os resultados obtidos por meio da aplicação da metodologia proposta. Para tanto, primeiramente, será caracterizada a amostra, seguida pela análise dos dados que respondem aos objetivos propostos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Incialmente são apresentados os **dados relativos aos funcionários das organizações amostradas,** de forma mais geral. O primeiro ponto tratado é o número de funcionários empregados pelas empresas, bem como o número de profissionais alocados na área de GRH. Essas informações são retratadas na Tabela 3.

Tabela 3. Distribuição e descrição das faixas de número de funcionários e de empregados da GRH nas organizações pesquisadas

	Faixa	n	%	Mínimo	Máximo	Média	DP
Número de empregados da organização	5 a 200 funcionários	56	17,2	7	200	112,09	53,567
	201 a 500 funcionários	88	27,0	201	500	329,3	80,684
	501 a 1000 funcionários	63	19,3	508	1.000	718,6	151,844
	1001 a 2500 funcionários	64	19,6	1.010	2.500	1.679,7	464,871
	mais de 2500 funcionários	55	16,9	2.524	100.489	16.659,91	22.577,857
	Total	**326**	**100,0**	**7**	**100.489**	**3.387,4**	**10.999,19**
Número de empregados da GRH da organização	5 a 200 funcionários	52	16,6	1	34	5,63	6,577
	201 a 500 funcionários	82	26,2	2	23	6,46	3,808
	501 a 1000 funcionários	61	19,5	3	100	12,07	12,514
	1001 a 2500 funcionários	64	20,4	4	76	22,27	12,604
	mais de 2500 funcionários	54	17,3	5	825	153,07	171,640
	Total	**313**	**100,0**	**1**	**825**	**42,41**	**145,287**

Nota. n = número absoluto de respondentes; % = porcentagem; DP = desvio padrão.
Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

O número de funcionários encontrados entre os respondentes variou de 7 até 100.489. A média foi de 3.387,40 funcionários, mas, como consequência dessa amplitude tão elevada, o

desvio padrão foi alto (DP = 10.999,19). Isso constatado, optou-se por criar faixas com o número de funcionários e analisar sua caracterização.

As faixas formaram grupos mais proporcionais, cuja descrição viabilizou informações mais precisas. O maior grupo foi formado com 201 a 500 funcionários, e 88 (27%) respondentes. O menor foi composto por empresas com mais de 2.500 funcionários, e apenas 55 (16,9%) empresas.

Por outro lado, esse grupo novamente exprimiu alta amplitude de valores, apresentado média pouco precisa decorrente de um desvio padrão muito alto. Para as outras médias, houve um direcionamento para o valor mínimo de funcionários descrito naquela faixa, exceto para a primeira faixa (5 a 200 funcionários), em que o valor se deslocou ligeiramente para o máximo da faixa. Em resumo, evidencia-se acentuada heterogeneidade na estrutura das organizações pesquisadas.

Para o intuito desta pesquisa, analisou-se também a quantidade de funcionários da área de gerenciamento de pessoas dessas organizações. O primeiro dado importante é que, mesmo na faixa de empresas com maior número de funcionários, o valor mínimo de pessoas alocadas na GRH está bem próximo ao das outras faixas, bem como apresenta valor máximo bastante expressivo. Já a faixa de 1.001 a 2.005 funcionários foi menor do que a anterior. Como esperado, o número de empregados de GRH variou de acordo com o tamanho da empresa.

Por fim, objetivando criar uma medida mais tangível para compreender o tamanho da área de GRH, relacionou-se a quantidade de funcionários responsáveis pelo gerenciamento de pessoas com o número de funcionários da empresa. O valor resultante foi multiplicado por cem para identificar a proporção de funcionários de GRH para cada cem funcionários da empresa. Os valores médios encontrados da primeira para a última faixa, respectivamente, foram: 6,4 (DP = 7,53); 1,9 (DP = 1,12); 1,6 (DP = 1,33); 1,3 (DP = 0,63); e 1,3 (DP = 1,05). Esses dados mostram que as empresas menores têm número maior de funcionários de GRH, por empregado, se comparadas com as maiores. A interpretação para esse fato é que as empresas maiores fazem mais com menos recursos, sugerindo eficiência ou profissionalização da área.

Ainda com relação a esse conjunto inicial de dados, foi avaliada a proporção de funcionários com ensino superior. A frequência desses dados é apresentada na Tabela 4, assim como as categorias de empresas por número de funcionários.

Tabela 4. Proporção e porcentagem de funcionários empregados com ensino superior por faixa de número de empregados

Número de funcionários	**Proporção de funcionários com ensino superior**													
	0%	%	1- 10%	%	11-25%	%	26-50%	%	51-75%	%	100%	%	**Total**	**%**
5 a 200	0	0	5	9,8	6	11.8	8	15,7	**17**	**33,3**	15	29,4	**51**	**100**
201 a 500	1	1,4	11	14,9	13	17,6	**28**	**37,8**	6	8,1	15	20,3	**74**	**100**
501 a 1000	0	0	7	13,7	15	29,4	**18**	**35,3**	7	13,7	4	7,8	**51**	**100**
1001 a 2500	0	0	7	12,1	14	24,1	**28**	**48,3**	4	6,9	5	8,6	**58**	**100**
mais de 2500	0	0	**17**	**38,6**	7	15,9	10	22,7	4	9,1	6	13,6	**44**	**100**
Total	**1**	**0,4**	**47**	**16,9**	**55**	**19,8**	**92**	**33,1**	**38**	**13,7**	**45**	**16,2**	**278**	**100**

Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Com relação a esses valores, é importante destacar que apenas uma das empresas sinalizou não ter funcionários com nível universitário. Com relação às organizações que possuíam funcionários com nível universitário, a proporção variou de acordo com a faixa do número de funcionários.

As empresas classificadas na menor faixa de número de funcionários (de 5 a 200) registram proporção mais alta de empregados formados, pois 17 empresas (33,3%) tinham entre 51% e 75% de seus funcionários com esse perfil. O oposto verificou-se para a maior faixa de número de empregados, em que predominam empresas na proporção de 1% a 10% de funcionários com nível superior (17 empresas; 38,6%). Nas faixas intermediárias, a maior concentração de empresas ficou na faixa de 26% a 50% de mão de obra formada.

É importante considerar que, no Brasil, em 2010, apenas 7,9% da população possuía ensino superior (Ministério da Educação, 2012), ou seja, a amostra pesquisada contempla empresas com alta taxa de empregados com formação superior.

Com relação às características organizacionais, o primeiro aspecto avaliado foi a localização dos respondentes. O Brasil é, por natureza, um país multicultural (DaMatta, 1984; Ribeiro, 1995), que, mesmo restrito a um mesmo território geográfico, apresenta características institucionais bem distintas. Assim, a primeira característica analisada da amostra foi a dispersão dos respondentes por região geográfica do País.

No questionário, foi solicitado aos respondentes que indicassem a cidade em que se situa a organização à qual se referiam. Esse dado serviu para caracterizar o Estado-sede da empresa, posteriormente classificado em diferentes regiões geográficas. O resultado dessa distribuição é apresentado na Tabela 5.

Tabela 5. Distribuição dos respondentes por região geográfica do Brasil

Região	n	%
Norte	10	3,1
Centro-oeste	11	3,4
Nordeste	31	9,6
Sul	51	15,7
Sudeste	221	68,2
Total	**324**	**100,0**

Nota. n= número de respondentes por região analisada; % = porcentagem.
Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Claramente, há maior concentração das organizações pesquisadas na região Sudeste (68,2%). Posteriormente, mas de forma bem menos representativa, há respondentes da região Sul (15,7%). A região com menos participação é a Norte (3,1%). Esse dado deve ser visto sob duas perspectivas. Primeiro, na região Sudeste, localiza-se a instituição que abriga os pesquisadores e, portanto, mantém relacionamento mais próximo com potenciais participantes, o que pode ter gerado mais motivação no fornecimento dos dados.

Por outro lado, embora os dados não sejam representativos do cenário nacional, a proporção de participantes por faixa está próxima da realidade. Segundo dados do MTE (2014), a distribuição das unidades organizacionais ativas, entre 2009 e 2012, teve a seguinte proporção: 50,6% no Sudeste; 19,9% no Sul; 16,3% no Nordeste; 8,6% no Centro-Oeste; e 4,6% no Norte. Assim, embora a proporção não seja exatamente a mesma, a ordem da região com maior número de empresas para a menor é a mesma, tanto na amostra quanto na população de empresas com mais de cinco funcionários.

Com relação ao setor de atuação das empresas pesquisadas, a análise desagregada dos dados apresenta amostra bastante heterogênea, sugerindo contextos, tecnologias e públicos distintos. Entre os destaques, encontra-se o predomínio dos comércios varejista e atacadista (10,1%); seguidos pelas áreas de manufatura de comida; bebidas; têxteis; madeira e papel; coque; petróleo refinado; e produtos relacionados (8,9%). É necessário destacar também a representatividade da área de Tecnologia da Informação (TI), com 7,7%. Por outro lado, alguns tipos de serviços (acomodação e alimentação; publicação; atividade de radiodifusão), com 0,9%; e manufatura (de computador, produtos eletrônicos e equipamentos elétricos e de equipamentos de transporte), com 2,4%, foram os menos representados na pesquisa. Esses valores são apresentados, com detalhes, na Tabela 6.

Tabela 6. Distribuição das organizações pesquisadas por setor de atuação

Setor	n	%
Serviço de acomodação e alimentação, publicação, atividade de radiodifusão	3	0,9
Manufatura de computador, produtos eletrônicos e equipamentos elétricos	4	1,2
Manufatura de equipamentos de transporte	4	1,2
Eletricidade, gás, energia e fornecimento de água, gerenciamento de resíduos	6	1,8
Contabilidade, gerenciamento, arquitetura, engenharia, pesquisa científica e outras atividades administrativas e de suporte	7	2,1
Educação	8	2,5
Manufatura de produtos químicos, farmacêuticos e químicos medicinais	9	2,8
Agricultura, caça, silvicultura, pesca, mineração e pedreira	10	3,1
Outras manufaturas	10	3,1
Manufatura de maquinário e equipamento	11	3,4
Atividades financeiras e securitárias	13	4,0
Manufatura de metais básicos e produtos metálicos, plásticos e outros produtos não metálicos	14	4,3
Serviços de saúde humana, cuidados residenciais e atividades de trabalho social	15	4,6
Transporte e armazenamento	16	4,9
Construção	20	6,1
Telecomunicações, TI e outros serviços de informação	25	7,7
Manufatura de comida, bebida, têxteis, madeira e papel, coque e petróleo refinado e produtos relacionados	29	8,9
Comércio atacadista e varejista	33	10,1
Outras indústrias ou serviços	89	27,3
Total	**326**	**99**

Nota. n = número absoluto de respondentes; % = porcentagem.
Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Ao analisar os dados relacionados à proporção de funcionários com ensino superior, por meio de tabulação cruzada, identificou-se que, como esperado, as organizações com maior proporção de funcionários com ensino superior são dos setores de telecomunicações, TI e outros serviços de informática; atividades financeiras e securitárias; e educação. Já aquelas com menor proporção de empregados formados, são de comércio varejista e atacadista; e indústria de comida; bebida; têxteis; madeira e papel; coque e petróleo refinado, e produtos relacionados. Assim, embora a Tabela 4 sugira que a coleta de dados tenha ocorrido em empresas com alta proporção de funcionários com ensino superior, mesmo que o número de formados no Brasil seja pequeno, a explicação para tal fato pode ser a área de atuação das organizações pesquisadas, que requerem mão de obra qualificada, sem ser dado limitador da amostra pesquisada.

Por se tratar de amostra apenas com empresas privadas, e muitas delas de grande porte, outro dado investigado foi a existência de organizações com capital aberto. Esse dado é apresentado na Tabela 7.

Tabela 7. Distribuição de empresas pesquisadas com capital aberto (Sociedade Anônima – S.A.)

Sociedade Anônima	n	%
Sim	92	28,4
Não	232	71,6
Total	**324**	**100,0**

Nota. n = número absoluto de respondentes; % = porcentagem.
Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Esses dados demonstraram que pouco menos de um terço das empresas tem capital aberto e são, principalmente, as que contam com mais de 2.500 funcionários (30 empresas) e organizações que têm entre 201 e 500 empregados (21). Das empresas com até 200 empregados, apenas dez são sociedade anônima.

Além desses dados, outra importante **característica investigada foi o mercado de atuação da amostra**. A distribuição das organizações por mercado de atuação é descrita na Tabela 8.

Tabela 8. Distribuição das empresas pesquisadas por seu principal mercado de atuação

Tipo de Mercado	n	%
Local	22	6,8
Regional	63	19,4
Nacional	149	46,0
Continental	12	3,7
Mundial	78	24,1
Total	**324**	**100,0**

Nota. n = número absoluto de respondentes; % = porcentagem.
Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Esses dados demonstraram pouca destinação dos produtos e serviços ao mercado local (6,8%) e ao continental (3,7%), mas intensa destinação ao mercado nacional (46%). Esse resultado pode ser entendido com base em outra informação, apresentada na Tabela 9, que é o continente de localização da sede organizacional.

Tabela 9. Distribuição das empresas pesquisadas por continente em que a sede está localizada

Continente	n	%
Ásia*	9	3
América do Norte	24	7
Europa	40	12
América do Sul	253	78
Total	**326**	**100**

Nota. n = número absoluto de respondentes; % = porcentagem.
*Turquia foi incluída no continente asiático
Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Com exceção da Oceania, todos os outros continentes estão representados na amostra. O número menor de sedes pertence à Ásia, seguido pela América do Norte, e a maioria das 24 referências aponta a sede em território norte-americano. Na Europa, que contempla 12% das sedes de empresas pesquisadas, não houve predomínio de nenhum país de forma distinta. Por fim, embora algumas sedes estejam na América do Sul, a maioria das empresas (247; 75,8%) caracterizada nesse segmento tem sede no Brasil. Nesse sentido, tem mais coerência que o predomínio do mercado de atuação dessas empresas seja nacional.

Com base na caracterização da amostra apresenta-se o perfil dos respondentes, a fim de contextualizar os dados que efetivamente respondem aos objetivos deste estudo. Além disso, a expectativa é que possam também contribuir para a interpretação dos achados, uma vez que o próprio perfil da amostra pode trazer explicações plausíveis sobre os resultados verificados.

Resumidamente, é possível dizer que a amostra pesquisada varia bastante com relação à quantidade de empregados. O tamanho da GRH também varia, de acordo com o tamanho da empresa, e a quantidade de empregados dessa área, em relação a cada cem empregados da organização, diminui, quanto maior o tamanho da empresa. A proporção de empregados com ensino superior é alta, ainda mais se considerado que ainda é baixo o número de formados no país. No entanto, o fato parece estar associado aos setores de atuação das organizações pesquisadas, que exigem trabalhadores mais qualificados.

Em relação às características organizacionais, a maioria das empresas está situada nos estados da região Sudeste e concentram suas atividades no comércio e manufatura de comida; bebidas; têxteis; madeira e papel; coque, petróleo refinado e produtos relacionados. Pouco menos de um terço, é caracterizada como Sociedade Anônima (S.A.). Por fim, a maioria destina

seus produtos e serviços ao mercado consumidor nacional, e a maioria das sedes está localizada no Brasil.

Embora não sejam representativos da população, especialmente devido à técnica de amostragem utilizada, os dados de caracterização da amostra revelam aspectos bastante heterogêneos e que, de certa forma, correspondem às características do cenário nacional. No entanto, além de caracterizar os respondentes desta pesquisa para posterior ampliação dos resultados alcançados, descrevem-se, neste tópico, aspectos que podem influenciar a gestão de pessoas das organizações.

Quanto à região demográfica brasileira na qual a empresa se encontra, sabe-se que a cultura, as variáveis institucionais e a capacidade de produção de riqueza dos estados são diferentes. Consequentemente, é de se esperar que os esforços no direcionamento do comportamento das pessoas no trabalho se adéquem também para atender à especificidades regionais.

Já o tamanho da organização pode afetar diferentes aspectos, como o nível de formalização e comunicação de práticas; a profissionalização das ações e dos profissionais da área de GRH; e, até mesmo, a distribuição de tarefas na área e, por isso, o dado sobre o número de funcionários é acompanhado da quantidade de profissionais da área, nessas organizações.

O setor de atuação também é de fundamental importância para a compreensão dos aspectos estratégicos estudados. Atuar em um cenário mais competitivo, como na área de TI, pode implicar o uso de práticas mais focadas em resultados e valorização das pessoas para reter profissionais. Já para setores de *commodities*, as necessidades podem ser completamente diferentes.

A constituição de S.A. traz implicações sobre a transparência das práticas e a busca de resultados organizacionais, exigidos para o pagamento de dividendos, que precisa ser construído por meio de um trabalho profissional e planejado. A mesma ideia pode ser aplicada a multinacionais, que, para competir em um mercado mais amplo e/ou estar presente em diferentes continentes, precisam ter posicionamento mais estratégico, a fim de se manter mais competitivas.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DE EMPRESAS ATUANTES NO BRASIL

Conforme apresentado no referencial teórico deste estudo, as perspectivas burocrática e técnica do trabalho na área de gerenciamento de pessoas devem deixar de ser meramente operacional e passar a ser mais estratégica. É essa mudança que tende a desenvolver e coordenar as pessoas dentro das organizações para que efetivamente alcancem o desempenho almejado.

Nesse sentido, este tópico tem como foco descrever as práticas de GRH classificadas como estratégicas, divididas em três categorias:

1. Papel da GRH na estratégia organizacional;
2. Gestão do desempenho e da capacidade dos empregados da organização;
3. Relacionamento com empregados e seus representantes.

Cada uma dessas categorias foi composta por um conjunto diferente de práticas, cujos resultados são apresentados considerando o formato mais adequado para o tipo escalar da variável.

4.2.1 Papel da Gestão de Recursos Humanos na estratégia organizacional

O primeiro ponto analisado neste tópico está ligado à formalização das estratégias empresariais e da própria área de GRH. O número de empresas pesquisadas que possuem estratégias formalizadas é apresentado na Tabela 10.

Tabela 10. Número e porcentagem de empresas que tem registrado por escrito sua missão e suas estratégias

Formalização de(a):	**n**	**%**
Missão Organizacional (n=325)	293	90,2
Estratégia Organizacional (n=325)	256	78,8
Estratégia do RH (n=323)	216	66,9
Estratégia de R&S (n=321)	218	67,9
Estratégia de T&D (n=321)	221	68,8

Nota. n = número absoluto de respondentes; % = porcentagem. O valor n da primeira coluna corresponde ao total de respostas obtidas no item.
Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Verifica-se, por meio desses dados, que a formalização da missão e da estratégia organizacional são mais comuns entre as empresas pesquisadas do que as estratégias de GRH e suas respectivas subáreas. Assim, a maioria das empresas formaliza sua missão (90,2%) e sua estratégia organizacional (78,8%), mas a frequência é menor para a estratégia de GRH (66,9%), estratégia de Recrutamento e Seleção (67,9%), e estratégia de Treinamento e Desenvolvimento (68,8%).

É importante contextualizar esse dado e ressaltar que, mesmo algumas características das organizações (empresas de pequeno porte, sedes e mercados nacionais, não ter capital aberto), que poderiam fazê-las não ter esses aspectos formalizados, não impedem que isso ocorra. Além disso, a gestão organizacional tem um grau de formalização mais acentuado do que a gestão de pessoal.

Para relacionar a formalização da missão e estratégia organizacional com a formação da estratégia de Gestão de Recursos Humanos, foi realizada uma tabulação cruzada desses dados, cujo resultado é apresentado na Tabela 11. As porcentagens mais expressivas mostram que a maior parte das empresas que declara por escrito sua missão e sua estratégia organizacional também o faz para a estratégia de GRH (70,1% e 77,6%, respectivamente). No entanto, a mesma relação parece não existir para 87 (29,9%) delas, que possuem missão escrita e para 57 (22,4%) que tem a estratégia organizacional escrita, mas não possuem o posicionamento da GRH formalizado. Na falta de missão e estratégia organizacional formalizadas, há um número maior de empresas que também não define sua estratégia de GRH.

Tabela 11. Comparação do número de empresas que formalizam sua missão e estratégia com as que formalizam sua estratégia de GRH

		Estratégia de GRH Formalizada		
		Sim	**Não**	**Total**
Missão Organizacional Formalizada	**Sim**	204 70,1%	87 29,9%	291 100,0%
	Não	12 37,5%	20 62,5%	32 100,0%
	Total	216 66,9%	107 33,1%	323 100,0%
Estratégia Organizacional Formalizada	**Sim**	197 77,6%	57 22,4%	254 100,0%
	Não	19 27,5%	50 72,5%	69 100,0%
	Total	216 66,9%	107 33,1%	323 100,0%

Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Tais dados sugerem que parece existir relação entre a formalização do planejamento organizacional e da GRH, e que a estratégia da área é dependente da organizacional.

Ao analisar a formalização das estratégias gerais e específicas da área de GRH, obteve-se a Tabela 12.

Tabela 12. Comparação do número de empresas que formalizam suas estratégias de Recrutamento e Seleção (R&S) e Treinamento e Desenvolvimento (T&D) com as que formalizam a estratégia de GRH

		Estratégia RH Formalizada		
		Sim	**Não**	**Total**
Estratégia de R&S Formalizada	**Sim**	192 88,1%	26 11,9%	218 100,0%
	Não	23 22,3%	80 77,7%	103 100,0%
	Total	215 67,0%	106 33,0%	321 100,0%
Estratégia de T&D Formalizada	**Sim**	188 85,1%	33 14,9%	221 100,0%
	Não	26 26,0%	74 74,0%	100 100,0%
	Total	214 66,7%	107 33,3%	321 100,0%

Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

A análise da Tabela 12 é bastante similar à anterior. Entre as empresas que oficializam sua estratégia de GRH, há um grande número que também formaliza a estratégia de Recrutamento e Seleção (88,1%) e de Treinamento e Desenvolvimento (85,1%). Já aquelas que não têm por escrito sua estratégia de gerenciamento de pessoas, também deixam de fazê-lo com suas estratégias de R&S (77,7%) e T&D (74,0%).

As Tabelas 11 e 12 sugerem existir alinhamentos vertical e horizontal da área que gerencia pessoas nas organizações pesquisadas. Esses dados suportam a ideia de que não cabe à GRH formular as estratégias empresariais, mas estar presente e atuar nas tomadas de decisão organizacional (Ulrich, 2000), especialmente considerando a compreensão que a área tem do capital humano de que dispõe e como organizará suas políticas e práticas.

Outros dois pontos investigados, quanto à participação da área de gerenciamento de pessoas na estratégia organizacional, foram a participação de profissionais da área no conselho

administrativo e o momento em que a área é envolvida no processo de decisão organizacional. Os resultados desses dois aspectos são apresentados na Tabela 13, sugerindo dados bastante positivos sobre a participação da GRH nas tomadas de decisão organizacionais.

Tabela 13. Participação da GRH na estratégia organizacional

GRH tem lugar no alto escalão de executivos		
	n	**%**
Sim	202	69,9
Não	87	30,1
Total	289	100
Envolvimento do RH na definição da estratégia		
	n	**%**
Desde o início	171	62,8
Em consulta posterior	32	11,8
Na implementação	47	17,3
Não é consultado	22	8,1
Total	272	100

Nota. n = número absoluto de respondentes; % = porcentagem.
Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

A maioria das empresas pesquisadas (69,9%) inclui o profissional da área de gerenciamento de pessoas no alto escalão de executivos ou conselho administrativo, enquanto que 62,8% também envolvem a área desde o início do desenvolvimento da estratégia organizacional. Em outra perspectiva, esses achados mostram a valorização do trabalho da área de GRH pelos demais profissionais e setores das organizações. “A importância que a organização concede à GRH é refletida através da posição que esta ocupa na hierarquia da empresa” (Schuler, 1987, p.16).

Com o intuito de aprofundar essa análise, foram cruzados os dados de posicionamento no *board* (alto escalão de executivos ou conselho administrativo) com a participação da GRH na definição das estratégias da organização. Os achados são representados na Tabela 14.

Tabela 14. Relação entre o posicionamento do GRH no *board* e participação na definição das estratégias

		GRH tem lugar no alto escalão de executivos		
		Sim	**Não**	**Total**
Envolvimento do RH na definição da estratégia	**Desde o início**	143 76,4%	17 28,8%	160 65,1%
	Em consulta posterior	15 8,1%	11 18,6%	26 10,6%
	Na implementação	25 13,4%	19 32,3%	44 17,8%
	Não é consultado	4 2,1%	12 20,3%	16 6,5%
	Total	187 100%	59 100%	246 100%

Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Os dados revelados na Tabela 14 mostram que a maioria das empresas que possui um representante da GRH no *board* envolve a área na definição da estratégia desde o começo (76,4%). No entanto, entre as empresas que não tem uma GRH posicionada no alto escalão, o momento em que a área é envolvida nas decisões gerenciais é bastante divergente. Entre esses dados, destaca-se a participação mais acentuada da GRH na implantação da estratégia (32,3%) e, ainda que, em 20,3% dos casos, a área não é consultada.

Outro ponto importante a ser considerado para o papel que a GRH desempenha na organização é a parceria que desenvolve com os gerentes de linhas. Para descrever esse relacionamento, a Tabela 15 apresenta o(s) principal(is) responsável(is) por um conjunto de decisões relacionadas à administração de empregados.

Tabela 15. Principal responsável pela tomada de decisão sobre as políticas de Gestão de Recursos Humanos

	Pagamentos e benefícios		**R&S**		**T&D**		**Relações de Trabalho**		**Expansão/Redução da força de trabalho**	
Responsável pela tomada de decisão	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Gerente de linha	25	7,9	17	5,3	18	5,7	17	5,5	69	22,3
Gerente de linha em consulta ao Departamento de GRH	58	18,4	83	25,8	58	18,4	48	15,4	140	45,2
Departamento de GRH em consulta ao Gerente de linha	89	28,2	123	38,2	134	42,4	77	24,8	75	24,2
Departamento de GRH	144	45,6	99	30,7	106	33,5	169	54,3	26	8,4
Total	316	100,0	322	100,0	316	100,0	311	100,0	310	100,0

Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Os dados apresentados são bastante heterogêneos, quando comparados os principais tomadores de decisão, ao longo de diferentes processos de GRH, embora nenhuma dessas decisões, prioritariamente, seja responsabilidade apenas dos gerentes de linha. Para realizar pagamentos e benefícios, verifica-se que um grande conjunto de empresas (45,6%) valoriza as decisões da área que gerencia pessoas. Para um número maior ainda (169; 54,3%), essa área também é responsável pelas decisões acerca das relações de trabalho.

Para as deliberações sobre Recrutamento e Seleção (R&S) e Treinamento e Desenvolvimento (T&D), a maioria das empresas considera as resoluções tomadas pela GRH em consulta aos gerentes de linha (38,2% e 42,4%, respectivamente). Ou seja, nesse ponto, já há combinação de esforços, especialmente considerando que esses aspectos afetarão diretamente o dia a dia do trabalho desses empregados e, por consequência, a atuação dos gerentes da organização em suas respectivas áreas.

Já para as decisões relacionadas à expansão e redução da força de trabalho, na maioria das empresas (45,2%), são os gerentes de linha que consultam a área de gerenciamento de pessoas para a tomada de decisão.

Nesse ponto, é interessante notar que, apesar de alguns aspectos serem considerados como prioritariamente da GRH, algumas outras práticas de gestão de pessoas estão acontecendo de forma mais compartilhada. Isso é crucial, na orientação das práticas de gestão de pessoas dos gerentes de linhas, pois trazem aporte de conhecimento a quem efetivamente implantará essas ações (G. Silva, Basques, & Facco, 2006). Além disso, ao assumirem tal papel, os gerentes de linha desenvolvem sua liderança e se envolvem com a dinâmica social, contribuindo para o desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas menos operacional (I. Vasconcelos et al., 2004). Por outro lado, confirma a participação da área em decisões que têm impacto organizacional.

Por fim, cabe ainda analisar se os resultados da área de gerenciamento de pessoas são avaliados pela organização. Esses dados são mostrados na Tabela 16.

Tabela 16. Grau em que o desempenho do departamento de GRH é avaliado

Há avaliação do desempenho do departamento de GRH		Grau	n	%
De modo algum	↑	0	12	3,9
		1	43	14,1
		2	78	25,5
		3	68	22,2
Em grande extensão	↓	4	105	34,3
Total			306	100,0

Nota. n = número absoluto de respondentes; % = porcentagem. A variável foi mensurada por uma escala ordinal de 0 a 4 pontos.
Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

A análise desses dados revela que poucas empresas (apenas 12) não avaliam de nenhum modo o desempenho da GRH. Por outro lado, a maioria (105; 34,3%) delas avalia esses resultados em grande extensão. Esse achado é bastante significativo, pois, na medida em que comprova sua efetividade, a empresa poderá ganhar mais espaço e respeito na organização. No entanto, isso só é possível se ocorrer a mensuração sistemática dos resultados produzidos.

Analisando os dados encontrados à luz da teoria de GERH, verifica-se uma tendência das empresas pesquisadas a um posicionamento estratégico da área. Embora uma análise descritiva, como a realizada aqui, não permita tal classificação, os dados apresentados revelam muitos aspectos que sugerem, no mínimo, um direcionamento para tal alinhamento.

É possível destacar resultados expressivos para a participação da área de GRH no alto escalão e na tomada de decisão em muitas empresas, a boa interlocução da área com os gerentes de linha e a avaliação do desempenho do GRH. Para P. Muritiba, Albuquerque e S. Muritiba (2003), a maior participação da GRH na estratégia organizacional está ligada à sua contribuição para a gestão dos empregados, fato que pode acarretar o desenvolvimento de um círculo virtuoso, pois, quanto mais contribui, mais espaço nas decisões consegue obter.

Esses dados revelam, ainda, o papel estratégico da GRH, como a integração da área com o plano de negócios (Storey, 1992), a parceria na execução da estratégia (Ulrich, 2000) e a busca pelo enquadramento da GRH em uma competência central (Becker et al., 1997) para a organização. Esses dados também são compatíveis com a evolução da área no Brasil, país em que se verifica o encaminhamento das organizações para uma GRH mais estratégica, e o primeiro passo para isso é o reconhecimento da importância que pode agregar à empresa.

Por fim, vale lembrar que a GRH das empresas, no Brasil, sofre forte influência de empresas multinacionais e da literatura estrangeira e, como resultado, levar as organizações a colocar a GRH em papel estratégico na busca de legitimidade mimética, mas o discurso do posicionamento estratégico pode ter mais relevância do que efetivamente a área consegue angariar nas organizações.

4.2.2 Gestão do desempenho e da capacidade dos empregados da organização

Essa dimensão da GERH será analisada segundo três variáveis: avaliação de desempenho, remuneração e formação profissional. Na proposta de Kramar e Parry (2014), está incluída nesse aspecto também a "quantidade de dias de treinamento". No entanto, embora tenha sido coletada com os respondentes, essa informação foi descartada. Além da falta de várias respostas, muitos respondentes a preencheram incorretamente. Para evitar o viés que acarretaria para a análise da pesquisa, preferiu-se excluí-la.

Na avaliação de desempenho, primeira variável, foi verificada a quantidade de organizações que realiza uma avaliação formal do desempenho de seus funcionários por categorias de força de trabalho. Os dados dessa análise são apresentados na Tabela 17.

Tabela 17. Número de organizações que realiza a avaliação formal do desempenho dos empregados

Avaliação formal do desempenho das categorias da força de trabalho	**n**	**%**
Gestores	260	79,8
Profissionais	249	76,4
Operacionais	249	76,4

Nota. n = número absoluto de respondentes; % = porcentagem. O total de respostas para cada um dos três níveis hierárquicos foi 326.
Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Os dados permitem identificar que a prática é recorrente, nas organizações pesquisadas (mínimo de 76,4%), acontecendo de forma ligeiramente mais acentuada no nível gerencial (79,8%). A maioria dos respondentes considera importante a avaliação dos resultados produzidos por todos os funcionários.

Outro aspecto relevante analisado com relação à avaliação de desempenho é quem realiza essa ação dentro da organização. Assim, na Tabela 18 são apresentadas as pessoas envolvidas nesse processo nas três categorias de força de trabalho pesquisadas.

Tabela 18. Posições consultadas para a avaliação de desempenho das categorias de força de trabalho pesquisadas

Avaliador	**Gestores**	**Profissionais**	**Operacionais**
Supervisor imediato	234 (72,0%)	178 (54,8%)	167 (51,4%)
Superior do supervidor	154 (47,4%)	74 (22,8%)	64 (19,7%)
O próprio empregado	169 (52,0%)	142 (43,7%)	125 (38,5%)
Subordinados	117 (36%)	65 (20,0%)	56 (17,2%)
Pares	94 (28,9%)	50 (15,4%)	42 (12,9%)

Nota. O total de respostas para cada um dos três níveis hierárquicos foi 325.
Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Os números coletados revelam que a maioria das organizações envolve os superiores imediatos na avaliação de desempenho das categorias de força de trabalho, especialmente para o nível gerencial (72%). A análise dos dados permite verificar, ainda, que a autoavaliação de desempenho é a segunda fonte de avaliação mais utilizada (empregada em 52%, 43,7% e 38,5%) para medir o desempenho de gestores, profissionais e empregados do nível operacional, respectivamente.

Destaca-se, ainda, a diferenciação entre gerentes e profissionais/operacionais. Para o nível gerencial, há maior quantidade de avaliadores envolvidos no processo do que para as outras categorias apreciadas. Um número maior de empresas afirma valer-se do supervisor imediato; o superior do supervisor; o próprio empregado; subordinados; e pares, para o nível gerencial, do que para os demais.

Tal análise é coerente na medida em que os gestores desenvolvem funções mais complexas e um conjunto maior de avaliadores pode promover análise mais coerente. Assim, embora a avaliação do desempenho de todos os funcionários seja importante, é maior a complexidade envolvida na avaliação dos gerentes.

A segunda dimensão avaliada na gestão do desempenho e capacidade organizacional está ligada à remuneração. No entanto, essa variável será mensurada apenas em seu aspecto estratégico, ou seja, a remuneração atrelada ao alcance de objetivos organizacionais.

O primeiro dado importante, com relação a esse aspecto, é que menos da metade das empresas (148; 45,5%) pesquisadas utiliza os resultados da avaliação de desempenho para

tomar decisões quanto às recompensas aos empregados. Mais informações são apresentadas na Tabela 19.

Tabela 19. Formas de compensação utilizadas por categoria de força de trabalho

Formas de compensação oferecidas	Gestor		Profissional		Operacional	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Pagamento associado ao desempenho individual	125	38,3	94	28,8	81	24,8
Bônus baseado em metas / desempenho individual	168	51,5	102	31,3	73	22,4
Bônus baseado em metas / desempenho da equipe	112	34,4	79	24,2	76	23,3
Bônus baseado em metas / desempenho organizacional	161	49,4	103	31,6	80	24,5

Nota. n = número absoluto; % = porcentagem. O total de respostas para cada um dos três níveis hierárquicos foi 326.
Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Os resultados apresentados demonstram o uso médio da avaliação de desempenho para a compensação de funcionários, o que parece ser menor ainda para os níveis profissional e operacional. Esse achado é contrastante com os dados da Tabela 17, pois, na medida em que a maioria das organizações realiza a avaliação de desempenho de seus funcionários, esperava-se que esses dados fossem mais efetivos para decisões como remuneração.

Por fim, o último aspecto avaliado nessa dimensão está associado aos métodos utilizados pelas organizações para a avaliação dos resultados dos treinamentos ministrados. O primeiro ponto a ser destacado é que não existe nenhuma prática para avaliação dos resultados do treinamento empregada de forma unânime pelas empresas, no entanto, algumas delas parecem ser mais utilizadas do que outras. Entre as ações mais evidentes destacam-se: avaliação da reação imediata depois do treinamento (84,9%); cumprimento dos objetivos definidos no plano de treinamento e desenvolvimento (66,7%); e *feedback* informal dos gerentes de linha (58,4%). Por outro lado, o retorno sobre o investimento é o método menos empregado (8,7%).

Os dados completos relativos a esse aspecto são apresentados na Tabela 20.

Tabela 20. Métodos empregados na avaliação dos resultados do treinamento

Técnicas usadas na avaliação da efetividade do treinamento	**n**	**%**
Cumprimento dos objetivos definidos no plano de treinamento e desenvolvimento	146	66,7
Avaliação da reação imediata depois do treinamento	186	84,9
Mensuração do desempenho no trabalho antes e logo depois do treinamento	63	28,8
Mensuração do desempenho no trabalho antes e meses depois do treinamento	97	44,3
Feedback informal dos gerentes de linha	128	58,4
Feedback informal dos empregados	111	50,7
Retorno sobre o investimento	19	8,7

Nota. n = número absoluto; % = porcentagem; n total = 219.
Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Parece haver predileção pelo uso de práticas menos complexas (que avaliam o resultado de forma mais direta), em detrimento das mais elaboradas (que mensuram conjuntamente um número maior de elementos). Além disso, a técnica mais empregada nessa tarefa é passível de questionamento quanto à sua efetividade. Mensurar a reação ao treinamento envolve a opinião e o grau de satisfação dos participantes quanto à utilidade e efetividade do curso. No entanto, não é possível garantir que opiniões favoráveis e satisfatórias ocasionem melhoria no desempenho no dia a dia do funcionário. Por outro lado, a técnica menos empregada é a que poderia dimensionar melhor os investimentos da organização em treinamento e dar visão mais ampla da importância da área. Esses achados corroboram a pesquisa de Piellusch e Taschner (2009), que ao pesquisar as quatro maiores redes hoteleiras no Brasil identificaram a inexistência de indicadores de GRH que contribuíssem estrategicamente para o desempenho organizacional.

Esses achados devem ser interpretados de forma contextualizada, observando que fatores podem estar impelindo as organizações nas escolhas realizadas. O primeiro deles é a cultura nacional. O Brasil é um país que tende ao coletivismo e, consequentemente, não coloca a meritocracia como pilar fundamental. Aspectos culturais, como personalismo, cordialidade e feminilidade, explicariam por que as práticas de *feedback* informal aparecem em segundo e terceiro lugares entre as mais utilizadas, mesmo que essas ações possam produzir resultados mais enviesados do que avaliações focadas no desempenho.

As mesmas características culturais, associadas à aversão ao conflito, também podem explicar o porquê, mesmo quando a avaliação do desempenho é praticada na maioria das organizações, ainda é pequeno o número que usa essa informação para delimitar partes da

remuneração. Essa característica acentua-se quando o grupo de gestores é comparado ao de profissionais e trabalhadores operacionais, pois a relação entre desempenho e recompensas entre eles é menor ainda. A constatação pode ser decorrente da desigualdade de poder existente na sociedade brasileira, na qual se espera que os detentores de decisão sejam mais benevolentes com as camadas dos estratos inferiores.

A análise dessa segunda dimensão sugere que muitas organizações se valem de práticas ditas estratégicas, porém, não é possível afirmar que sejam utilizadas da maneira mais efetiva para ligar as práticas da área aos resultados organizacionais. Aparentemente, as empresas compreendem a importância dessas práticas, mas ainda não conseguem utilizá-las de modo mais assertivo.

Diante disso, três ressalvas são importantes. A primeira é que existe uma alta tendência das organizações em avaliar tanto o desempenho dos funcionários quanto os resultados dos treinamentos aos quais eles são submetidos e a avaliação do desempenho parece acontecer de forma mais abrangente para os gerentes. O segundo ponto a ser destacado é que, embora a avaliação do desempenho seja prática relativamente comum entre as organizações pesquisadas, os resultados são não utilizados para definir a compensação em grande proporção. Por fim, embora mereça ser destacado que todas as organizações avaliam de certo modo os resultados dos treinamentos a que os funcionários são submetidos, as técnicas utilizadas para isso consideram apenas resultados mais superficiais do impacto da aprendizagem na organização.

4.2.3 Relacionamento com empregados e seus representantes

Por fim, a última dimensão avaliada na determinação do posicionamento estratégico da GRH das empresas pesquisadas está ligada ao relacionamento que a área desenvolve com os empregados da organização. Essa dimensão é mensurada tanto por meio da análise dos processos de comunicação direta com os empregados quanto pela relação que mantém com os sindicatos e associações de empregados.

A primeira análise diz respeito à proporção de empregados sindicalizados entre as empresas pesquisadas, apresentada na Tabela 21.

Tabela 21. Distribuição da proporção de empregados sindicalizados entre as empresas pesquisadas

Proporção de empregados sindicalizados	**n**	**%**
0%	27	13,1
1%- 10%	73	35,4
11%-25%	30	14,6
26%-50%	31	15,0
51%-75%	10	4,9
76%-100%	35	17,0
Total	**206**	**100,0**

Nota. n = número absoluto; % = porcentagem.
Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

A análise desses dados revela ser relativamente heterogênea a proporção de empregados sindicalizados. Destaca-se, no entanto, um número maior de empresas (35,4%) que classifica a taxa de sindicalização de seus empregados entre 1% e 10%. Na posição oposta, o menor número de empresas dentro de uma categoria foi de 10 organizações (4,9%), que informaram ter entre 51% e 75% de empregados sindicalizados.

Para aprofundar a compreensão a respeito dos sindicatos, foi investigado também o grau de influência que essas entidades exercem nas organizações. Os dados coletados são mostrados na Tabela 22. Os dados apresentados reve que apenas um número pequeno (11; 4%) de empresas aponta não sofrer influência dos sindicatos. Todas as demais indicam a influência desses agentes em algum grau. Entre essas, a maioria (119; 42,8%) diz sofrer influência mínima, e o número de empresas vai diminuindo conforme aumenta o grau de influência dos sindicatos.

Tabela 22. Distribuição do grau de influência dos sindicatos nas organizações pesquisadas

Influência dos Sindicatos nas organizações		**Grau**	**n**	**%**
De modo algum	↑	0	11	4,0
		1	119	42,8
		2	75	27,0
		3	45	16,2
Em grande extensão	↓	4	28	10,1
Total			278	100,0

Nota. n = número absoluto de respondentes; % = porcentagem. A variável foi mensurada por uma escala ordinal de 0 a 4 pontos.
Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Quanto à avaliação das relações trabalhistas, os dados pesquisados são apresentados na Tabela 23.

Tabela 23. Entidades consideradas pelas organizações para negociação coletiva

Relações trabalhistas	**n**	**%**
Empresas que reconhecem o sindicato para a negociação coletiva (n total=326)	308	94,5
Empresas com comitê consultivo ou comissão de trabalhadores (n total=325)	110	33,8

Nota. n = número absoluto; % = porcentagem.
Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

No desenvolvimento das relações trabalhistas, grande parte das organizações pesquisadas (94,5%) reconhece o sindicato para a negociação coletiva. Por outro lado, um número bem menor de empresas (33,8%) reconhece o comitê consultivo ou comissão de trabalhadores para tal fim. Esse dado, de certo modo, contradiz dados anteriores, pois a maioria das empresas tem menos da metade dos empregados sindicalizados e o grau de influência que a maioria reconhece é baixo.

Por fim, são avaliados, nessa dimensão, os meios utilizados pelas organizações para a comunicação com seus empregados. Esses dados mostram os métodos mais utilizados pelas organizações para se comunicarem com seus empregados: por meio dos superiores imediatos; diretamente aos empregados; e por meio de comunicação eletrônica. Já a intermediação de representantes do sindicato e das comissões de trabalhadores parece ser o meio menos empregado pelas organizações pesquisadas.

Os dados são apresentados na Tabela 24.

Tabela 24. Métodos de comunicação empregados pelas empresas

Extensão que os métodos são usados para comunicar as principais questões aos empregados		De modo algum			Em grande extensão		
		0	**1**	**2**	**3**	**4**	**Total**
Direto aos empregados	n	32	34	48	63	148	325
	%	9,8	10,5	14,8	19,4	45,5	100,0
Por meio dos superiores imediatos	n	14	21	49	72	169	325
	%	4,3	6,5	15,1	22,2	52,0	100,0
Por meio de representantes do sindicato	n	238	62	12	7	6	325
	%	73,2	19,1	3,7	2,2	1,8	100,0
Por meio de comissão de trabalhadores	n	233	47	28	6	11	325
	%	71,7	14,5	8,6	1,8	3,4	100,0
Por meio de encontros regulares com empregados	n	171	42	44	30	38	325
	%	52,6	12,9	13,5	9,2	11,7	100,0
Sessões informativas à equipe	n	115	34	57	58	61	325
	%	35,4	10,5	17,5	17,8	18,8	100,0
Comunicação eletrônica	n	41	17	36	53	178	325
	%	12,6	5,2	11,1	16,3	54,8	100,0

Nota. n = número absoluto; % = porcentagem. A variável foi mensurada por uma escala ordinal de 0 a 4 pontos.
Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Ao considerar a perspectiva estratégica de GRH, espera-se que os sindicatos e outros agentes externos à organização tenham pouca influência nas decisões tomadas. Na pesquisa empírica, verificou-se um papel contraditório dos sindicatos como interlocutores entre empregados e empresa. Apesar dessas entidades, para a maioria das organizações, terem poucos empregados sindicalizados; exercerem pouca influência sobre as decisões organizacionais; e serem pouco usadas para comunicar decisões aos empregados, todas têm papel muito forte nas negociações coletivas.

Provavelmente, essa projeção ocorra porque, internamente, os funcionários pouco participam. O número de organizações que possuem comitê consultivo ou comissão de trabalhadores é muito baixo e, nesse ponto, os sindicatos podem ganhar força. Dentro da perspectiva estratégica, esses pontos também trazem projeção dúbia, pois espera-se que exista um relacionamento estreito entre organização e empregados, visto que o comprometimento desses é fundamental para o alcance dos resultados organizacionais.

Na medida em que os sindicatos possuem pouca influência organizacional e o número de empregados sindicalizados é restrito, mas essas instituições têm grande importância nas

negociações coletivas, aparentemente, a GRH precisa lidar com aspectos mais burocráticos. Tal fato é coerente com as perspectivas atuais do sindicalismo no Brasil. O “novo sindicalismo” floresceu devido a uma posição combativa da ação sindical, que viabilizou a abertura de canais internos de comunicação, e os problemas passaram a ser resolvidos diretamente nas empresas. A prática desencadeou reinvindicações dos sindicatos por maior participação e representação interna, dando novos contornos aos acordos coletivos (Costa, 2003). A necessidade de legitimação diante desse agente externo, associada às reinvindicações de interesse estritamente sindical, dessa forma, pode ser muito mais uma barreira do que um facilitador dos resultados organizacionais.

Em sentido oposto, a comunicação que a organização utiliza diretamente com os empregados e por meio de superiores imediatos traz importante sinalizador para a GERH. Além disso, a escolha desses meios como os mais utilizados sugere proximidade aos funcionários, agindo contrariamente às análises anteriores e sendo mais efetiva no desenvolvimento do comprometimento dos funcionários com as organizações.

Tomados em conjunto, os aspectos do papel da GRH na estratégia organizacional; gestão do desempenho e da capacidade dos empregados da organização; e relacionamento com empregados e seus representantes, confirmam a ampla variabilidade de práticas da área utilizadas pelas organizações que atuam no Brasil. Ainda, a cultura e o contexto institucional influenciam tais variações, mas é possível destacar alguns aspectos.

A profissionalização das organizações; a mídia de negócios; a formação de profissionais especializados em gestão de pessoas, são fatores que potencialmente contribuem para a legitimação do papel da GRH nas instituições. Por outro lado, o seu desenvolvimento recente na história no País pode ser explicação plausível para a baixa utilização de práticas mais complexas de gestão de resultados dos empregados. Por fim, as organizações parecem ter foco no relacionamento com os empregados, e têm que lidar também com os sindicatos de trabalhadores, mesmos que estes não apresentem muito poder de negociação. Desse modo, sugerem-se iniciativas que atuem tanto para o desenvolvimento da GERH quanto para sua manutenção no foco operacional. Isso torna ainda mais importante a análise proposta no objetivo seguinte, que é a classificação das organizações pela perspectiva estratégica de GRH adotada.

4.3 CLASSIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS PESQUISADAS

Para viabilizar o segundo objetivo específico proposto neste estudo, ou seja, classificar as práticas estratégicas de GRH, optou-se pela análise de conglomerados (*cluster analysis*). A busca por tal resultado foi fortalecida, ainda, pelos achados do objetivo anterior, que mostrou empresas utilizando várias práticas ditas estratégicas, enquanto outras o fazem de forma bem pouco expressiva. Os fatores empregados nessa análise foram construídos com base nas mesmas variáveis do objetivo anterior. No entanto, antes de descrever essas variáveis, algumas considerações precisam ser feitas.

Julgou-se importante testar a consistência interna dos indicadores propostos para a formação de cada variável. Com o uso do teste Alfa de Cronbach, decidiu-se eliminar quatro conjuntos de itens: 1. Atuação conjunta entre GRH e gerentes de linha na tomada de decisões; 2. Missão e estratégia organizacional escritas; 3. Proporção de empregados sindicalizados; e 4. Extensão da influência dos sindicatos na organização. A inclusão dessas variáveis gerou um resultado insatisfatório no teste de confiabilidade ($\alpha<0,6$). Com essa exclusão, realizou-se a somatória da pontuação das variáveis restantes, permitindo a formação de novos indicadores, cujas características são descritas na Tabela 25.

Tabela 25. Descrição das principais características dos fatores criados

Variável criada	n	Pontuação Mínima	Pontuação Máxima	Pontuação Máxima Possível	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
1. Papel do RH na estratégia organizacional	326	0	13	13	7,945	3,655	0,715
2. Gestão do desempenho e da capacidade da mão de obra	326	0	37	39	14,561	7,863	0,869
3. Relacionamento com empregados e representantes	326	0	11	11	7,160	2,433	0,757

Nota. n = número absoluto.
Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Todas as variáveis criadas contam com 326 respondentes e pelo menos um deles não alcançou nenhum ponto. Por outro lado, pelo menos um respondente atingiu pontuação máxima, nas variáveis um e três, mas o mesmo não ocorreu com a dois, que esteve apenas próxima. Isso pode ser explicado pela grande quantidade de indicadores utilizados para formar

essa dimensão, que também explica o desvio padrão maior e a média deslocada para baixo. Já para as variáveis um e três, essa média está ligeiramente deslocada para cima da posição central. Por fim, destaca-se que a consistência interna obtida por meio do teste Alfa de Cronbach revelou a aceitação do uso conjunto dos indicadores selecionados para compor as variáveis apresentadas ($\alpha \geq 0,7$).

Com esses dados, foi realizado o primeiro passo para a análise de aglomerados, que é a seleção das variáveis estatísticas de agrupamento. Depois disso, duas checagens precisaram ser realizadas, *outliers* e multicolinearidade. Segundo Fávero et al. (2009), *cluster analysis* é uma técnica sensível a esses aspectos que, quando existem, tendem a distorcer os resultados.

Quanto aos *outliers*, nenhuma resposta ou respondente enquadrou-se nesse quesito. A multicolinearidade foi mensurada por meio da análise de correlação de Pearson, cujos dados são representados na Tabela 26.

Tabela 26. Correlação entre as variáveis

Variáveis	1	2	3
1. Papel do RH na estratégia organizacional	1		
2. Gestão do desempenho e da capacidade da mão de obra	0,576	1	
3. Relacionamento com empregados e representantes	0,525	0,460	1

Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Todas as correlações foram significativas ($p>0,001$), mas não altamente correlacionadas entre si (coeficiente $p>0,7$). Isso indica, portanto, que não há sobreposição de variáveis e nenhuma delas precisou ser excluída.

Atendidos os pré-requisitos, a análise de *cluster* propriamente dita foi realizada por meio de dois métodos de agrupamentos distintos, mas complementares. No primeiro momento, utilizou-se a Análise de Conglomerados Hierárquicos, que coloca cada caso como um agrupamento separado e, posteriormente, vai fazendo combinações sequenciais hierárquicas de grupos aninhados até incluir todos em um único grupo (Antonenko et al., 2012).

Essa análise serviu de base para a segunda, na qual se utilizou um algoritmo não hierárquico para a classificação dos respondentes. Segundo os autores ainda, o *cluster* não hierárquico é mais eficiente, no agrupamento dos objetos. Para Fávero et al. (2009, p. 218), esse tem como "objetivo encontrar diretamente uma partição de *n* elementos em *k* grupos (clusters), de modo que a partição satisfaça dois requisitos básicos: 'coesão' interna (ou semelhança

interna) e isolamento (ou separação) dos *clusters* formados". Assim, a primeira análise foi realizada para determinar o número de *clusters* e a segunda para classificar os respondentes. Dessa forma, foram utilizados os benefícios de ambos os métodos.

No *cluster* Hierárquico, utilizou-se o método de análise Ward. Esse procedimento agrupa os objetos que "apresentam menor soma dos quadrados entre os dois agrupamentos, calculada sobre todas as variáveis" (Fávero et al., 2009, p. 207) e tende a gerar agrupamentos proporcionais. Para esse método, Hair Jr. et al. (2009) afirma que a Distância Euclidiana Quadrada é a medida de similaridade mais recomendada.

Para a efetivação desta análise, foi ainda essencial promover a padronização das variáveis, pois, segundo Fávero et al. (2009), a utilização de medidas diferentes também pode distorcer a estrutura do agrupamento. Para essa padronização, foi utilizado o método Z *score*.

Assim, ao operacionalizar essa análise e considerando que o método hierárquico foi proposto para a determinação do melhor número de agrupamentos, analisou-se o dendograma (Apêndice D) para essa determinação.

Segundo Hair Jr. et al. (2005), não existe, na análise de aglomerados, qualquer procedimento de seleção padrão e objetivo. No entanto, o dendograma fornece importantes pistas para essa tomada de decisão: quando um salto repentino acontece, sugere-se um agrupamento menos homogêneo que o anterior; sendo adequada a seleção da solução prévia para evitar a queda substancial da similaridade. Dessa forma, a melhor análise do dendograma traduziu-se pela criação de quatro grupos distintos. Essa quantidade de grupos viabiliza a parcimônia buscada neste trabalho.

A escolha permitiu a efetivação de nova análise de aglomerado, mas do tipo *K means*, que requer a determinação prévia do número de grupos a serem formados. Dos resultados apresentados pelo *software* estatístico, a primeira considerada foi a Anova.

Esses dados foram úteis para validar a construção dos grupos propostos a partir das variáveis utilizadas para determinar a perspectiva estratégica da GRH através das práticas empregadas. Assim, esses valores permitiram identificar as variáveis que viabilizaram a separação dos grupos, bem como aquelas que não foram significativas nesse processo. Os resultados da Anova são mostrados na Tabela 27.

Tabela 27. Análise da variância (Anova)

Variáveis	*Cluster*		Erro		F	Sig.
	Quadrado Médio	**GL**	**Quadrado Médio**	**GL**		
1. Papel do RH na estratégia organizacional	76,506	3	,297	322	258,002	,000
2. Gestão do desempenho e da capacidade da mão de obra	57,946	3	,469	322	123,436	,000
3. Relacionamento com empregados e representantes	76,800	3	,294	322	261,414	,000

Nota. GL = Graus de liberdade
Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Pelos dados resultantes, verifica-se que as variáveis consideradas influenciaram na separação dos grupos, pois todas apresentaram p<0,001. Outro dado importante observado é o valor estatístico de F, que classifica as variáveis no processo de separação. Pelos números resultantes, a variável que mais contribuiu para a diferenciação dos grupos foi o relacionamento com os empregados, seguida pelo papel da GRH na estratégia organizacional e, por último, a gestão do desempenho e da capacidade dos empregados.

Com isso, buscou-se delimitar o perfil de cada *cluster* formado avaliando-se a distância entre os centroides dos *clusters* formados. Esse resultado é relatado na Tabela 28.

Tabela 28. Distância final entre os centroides dos *clusters* formados

	Clusters			
Variáveis	**1**	**2**	**3**	**4**
Zscore: Papel do RH na estratégia organizacional	-1,27539	0,83597	0,47816	-0,6565
Zscore: Gestão do desempenho e da capacidade da mão de obra	-0,83065	0,92607	0,12846	-0,76508
Zscore: Relacionamento com empregados e representantes	-1,28638	1,01843	-0,3456	0,20846
n	67	102	91	66
%	20,55	31,29	27,91	20,25

Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

A análise desses dados permitiu identificar forte oposição entre o *cluster* 1, com todas as médias negativas, ao *cluster* 2, com todas as médias positivas. Os *clusters* 3 e 4 também diferem dos iniciais, destacando-se as médias intermediárias desses grupos. As médias positivas para o *cluster* 3 apenas para as variáveis Papel da GRH na Estratégia Organizacional e Gestão do Desempenho e da Capacidade dos Empregados. Já para o *cluster* 4, a única média positiva foi para a variável Relacionamento com Empregados e Representantes. Esses dados, apesar de

não expressarem numericamente a proporção da distribuição da GRH no País, mostram que existe, sim, diferenciação entre as empresas.

Assim, a caracterização desses grupos é resumida no Quadro 9.

Quadro 9. Características dos grupos formados a partir da análise de cluster

Cluster	**1**	**2**	**3**	**4**
Características	1. Baixa formalização das estratégias de GRH	1. Alta formalização das estratégias de GRH	1. Relativamente alta formalização das estratégias de GRH	1. Relativamente baixa formalização das estratégias de GRH
	2. Baixa integração do GRH com as estratégias organizacionais	2. Alta integração do GRH com as estratégias organizacionais	2. Relativamente alta integração do GRH com as estratégias organizacionais	2. Relativamente baixa integração do GRH com as estratégias organizacionais
	3. Baixo uso de avaliação formal de desempenho	3. Alto uso de avaliação formal do desempenho	3. Ligeiramente alto uso de avaliação formal de desempenho	3. Baixo uso de avaliação formal de desempenho
	4. Pouca associação entre recompensas e resultados	4. Grande associação entre recompensas e resultados	4. Ligeiramente grande associação entre recompensas e resultados	4. Pouca associação entre recompensas e resultados
	5. Baixa interação com os representantes dos empregados	5. Alta interação com os representantes dos empregados	5. Relativamente baixa interação com os representantes dos empregados	5. Relativamente alta interação com os representantes dos empregados
	6. Baixa comunicação da estratégia para os empregados	6. Alta comunicação da estratégia para os empregados	6. Relativamente baixa comunicação da estratégia para os empregados	6. Relativamente alta comunicação da estratégia para os empregados
Nome atribuído	**GRH Operacional**	**GRH Estratégica**	**GRH Formalizada**	**GRH Comunicativa**

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Claramente, ainda existem, no Brasil, empresas que possuem um departamento focado na gestão de pessoas, mas não mantem ligação com a estratégia organizacional; não avalia ou recompensa contingencialmente os empregados; e também não viabiliza uma comunicação assertiva, sugerindo a existência de uma GRH meramente burocrática e processual, que realmente tem pouco a contribuir para resultados superiores, pois estão, no máximo, preocupadas em seguir a “cartilha” da área.

Por outro lado, destaca-se o grande número de empresas classificadas no grupo estratégico, conjunto com maior número de organizações, o que pode levar a duas possíveis constatações. A primeira é que a amostragem por conveniência favoreceu a participação de empresas mais estruturadas, portanto, com práticas mais avançadas de GERH. A segunda é que realmente existe considerável número de empresas no País que adota práticas estratégicas de GRH. Nesse caso, os achados contrariam as descrições de muitos autores nacionais que demonstraram anteriormente ser, o posicionamento estratégico, ainda uma realidade distante da GRH nas organizações do Brasil.

Por fim, o último destaque vai para o fato de que, diferente do que muitos trabalhos citados no levantamento bibliográfico mostram, a dicotomia entre operacional e estratégico não é tão dicotômica assim. Isso porque, entre esses dois extremos, verificou-se a existência de gradações quanto às práticas empregadas pelas organizações em suas áreas de GRH. Portanto, mesmo não consideradas plenamente estratégicas, muitas empresas podem estar se direcionando nesse sentido. Se somadas as empresas classificadas como estratégicas com as intermediárias, tem-se um número maior de organizações que, no mínimo, caminha nessa direção.

Lacombe e Tonelli mostraram, em 2001, que a abordagem estratégica de GRH ainda não era uma realidade totalmente implantada nas empresas brasileiras. A pesquisa empreendida pelas autoras destaca três grupos de empresa: o primeiro, com 28% da amostra, é composto por empresas cujas áreas de GRH tinham preocupações estritamente operacionais; o segundo, com 19% da amostra, possui empresas cuja gestão de pessoas estava estruturada em torno de questões estratégicas (como o papel de GRH na empresa, o foco do negócio, a mudança constante e as metas de longo prazo); o terceiro grupo, com 53% das empresas, parece estar em fase de transição entre os dois estágios. De forma semelhante, os achados deste estudo revelam diferentes estágios da GRH no País. No entanto, a proporção de empresas classificadas como estratégicas parece ter aumentado. Além disso, foram identificados diferentes caminhos para buscar a perspectiva estratégica.

Embora esta pesquisa não seja longitudinal, e nem forneça dados para explicar essas mudanças, ao comparar os achados com pesquisas sobre GERH no Brasil em anos anteriores, constata-se que houve aumento no número de empresas que adotam perspectiva mais estratégica da gestão de pessoas. Explicação bastante plausível para esse fato encontra-se no contexto externo às organizações. A melhora da economia brasileira; maior número de pessoas consumindo diferentes produtos; e o aumento do número de pessoas com ensino superior,

associados ao acirramento da competitividade com empresas e produtos estrangeiros, podem ter contribuído sobremaneira para esse aumento do número de empresas que adotam a perspectiva mais estratégica da GRH no País. Storey (2007) aponta que são esses, entre outros, aspectos motivadores da adoção de práticas estratégicas de GRH pelas empresas em determinado contexto.

Diante de pressões ambientais por mudança questiona-se o que incentiva a persistência de algumas empresas com a perspectiva operacional, tão básica da GRH. A resposta pode estar na cultura nacional e no desenvolvimento histórico do País. Esses aspectos ainda permeiam a racionalidade da gestão organizacional e são característicos das particularidades locais de gestão (Tanure et al., 2010a). Para esses autores, empresas menos influenciadas por práticas estrangeiras de gestão tendem a manter seu foco no âmbito operacional e o número elevado de empresas nacionais na amostra pode ter levado à quantidade representativa de empresas classificadas no grupo GRH Operacional.

4.4 COMPARAÇÃO DE PRÁTICAS CALCULATIVAS E COLABORATIVAS ENTRE OS GRUPOS DE GERH DELINEADOS

Este objetivo da pesquisa propunha comparar o conjunto de práticas de GRH estratégicas de empresas privadas atuantes no Brasil com tipos de sistemas definidos na literatura internacional. Para isso, foram delineados os modelos calculativo e colaborativo (Croucher et al., 2010, 2006; Gooderham et al., 1999, 2008; Poutsma et al., 2006).

Os indicadores para cada uma desses modelos foram definidos com base na literatura descrita previamente. O primeiro ponto analisado foi a confiabilidade do uso conjunto dos itens escolhidos, mensurados por meio do Alfa de Cronbach, cujos resultados são apresentados na Tabela 29.

Índices com valores acima de 0,7 são considerados adequados e praticamente todas as variáveis puderam seguir a análise. A única variável que mereceu mais atenção nesse quesito foi a Mensuração da Efetividade do Treinamento. Inicialmente, foram consideradas todas as práticas descritas no questionário para compor essa variável, mas isso deteriorava o valor do Alfa de Cronbach. Desse modo, indicadores foram sendo retirados e o valor apresentado na Tabela 29 é composto por: Cumprimento dos Objetivos Definidos no Plano de Treinamento e Desenvolvimento; Mensuração do Desempenho no Trabalho Antes e Imediatamente depois do

Treinamento; Mensuração do Desempenho no Trabalho antes e alguns Meses depois do Treinamento; *Feedback* Informal dos Gerentes de Linha e *Feedback* Informal dos Empregados. Os outros indicadores foram excluídos, pois pioravam a confiabilidade da medida, e diziam respeito a medidas indiretas da efetividade do treinamento. Como a exclusão de qualquer outra variável melhoraria a confiabilidade e considerando que a literatura aponta a mensuração da efetividade do treinamento como parte da perspectiva calculativa de GRH, optou-se por manter essa variável nas análises.

Tabela 29. Teste de confiabilidade das variáveis compostas a partir das práticas de GRH pesquisadas

Tipo de sistema	**Fatores**	**Alfa de Cronbach**
Calculativa	Bônus baseado em metas / desempenho individual	0,723
	Pagamento associado ao desempenho individual	0,823
	Avaliação de desempenho formal	0,739
	Mensuração da efetividade do treinamento	0,572
Colaborativa	Empresa comunica-se com os empregados	0,701
	Empregados comunicacam-se com a empresa - envolvimento	0,779
	Empregados são informados sobre a estratégia, o desempenho financeiro e a organização do trabalho	0,774
	GRH trabalha com os gestores de linha	0,714

Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Com a definição dessas variáveis, realizou-se a comparação das médias para cada um dos grupos que emergiu da análise de conglomerados, por meio de uma Anova. Os resultados dessa análise são mostrados na Tabela 30.

Para a análise desses dados, foi importante considerar que, primariamente, a Análise de Variância indica apenas se existe ou não diferença entre os grupos considerados. Para identificar onde essas diferenças se encontram foi necessário realizar um teste *post-hoc*. Atualmente, existem diferentes testes disponíveis para essa função. Neste trabalho, foram escolhidos dois: o Games-Howell e Bonferroni. O primeiro para variâncias iguais e, o segundo, para diferentes. As diferentes análises são identificadas na Tabela 30 com o teste empregado em cada uma delas.

Tabela 30. Teste Anova para comparação das médias das práticas calculativas e colaborativas entre os grupos estratégicos de GRH

	GRH Operacional			**GRH Estratégico**			**GRH Formalizado**			**GRH Comunicativo**			**Total**					
Variáveis	n	Média	Desvio Padrão	n	Média	Desvio Padrão	n	Média	Desvio Padrão	n	Média	Desvio Padrão	n	Média	Desvio Padrão	F	Sig	Teste Post-Hoc
Bônus baseado em metas / desempenho individual	67	0,492[a]	,859	102	1,617[ab]	1,211	91	1,021[ab]	1,022	66	0,787[b]	,903	326	1,052	1,112	18,198	0,000	Games-Howell
Pagamento associado ao desempenho individual	67	0,432[a]	,891	102	1,480[ab]	1,340	91	0,857[ab]	1,091	66	0,636[b]	1,002	326	,920	1,190	14,159	0,000	Games-Howell
Avaliação de desempenho formal	67	1,716[a]	1,165	102	2,88[ab]	,451	91	2,582[abc]	,731	66	1,727b[c]	1,184	326	2,325	1,016	37,056	0,000	Games-Howell
Mensuração da efetividade de treinamento	33	1,666[a]	1,267	85	3,070[ab]	1,502	71	2,422[b]	1,306	30	1,900[b]	1,296	219	2,489	1,469	10,828	0,000	Bonferroni
Empresa comunica-se com os empregados	67	8,522[a]	4,377	101	16,227[ab]	4,519	91	12,010[ab]	4,496	66	12,318[ab]	4,852	325	12,665	5,310	39,847	0,000	Bonferroni
Empregados comunicam-se com a empresa	67	6,582[a]	4,102	101	17,069[ab]	6,498	91	11,538[ab]	5,778	66	11,045[ab]	6,360	325	12,135	6,939	45,232	0,000	Games-Howell
Empregados são informados sobre a estratégia, o desempenho financeiro e a organizaçao do trabalho	67	3,044[a]	1,451	102	8,117[ab]	1,056	91	5,109[abc]	1,345	66	6,348[abc]	1,246	326	5,877	2,242	232,802	0,000	Bonferroni
GRH trabalha com os gestores de linha	65	2,462	1,696	101	3,000	1,697	91	2,813	1,632	66	2,515	1,638	323	2,740	1,674	1,882	0,132	Bonferroni

Nota. a, b, c → Categorias com diferenças significativas obtidas através do teste de múltiplas comparações.
Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

O primeiro dado observado na Tabela 30 é a variável RH Trabalha com os Gestores de Linha que não apresenta diferença significativa entre os quatro grupos pesquisados. Dessa forma, a inferência possível, considerando uma escala com amplitude de 0 a cinco pontos, valores ligeiramente acima do ponto médio, mas que funcionam em um mesmo sentido para todos os grupos estudados. Isto sugere que essa é uma prática difundida entre as organizações, independentemente de como a gestão de pessoas dessas empresas trabalhem. Uma explicação plausível para isso é que o personalismo da cultura brasileira pode atuar de forma mais contundente nesse ponto das organizações do que a estratégia adotada. Todas as outras variáveis apresentaram diferença em pelo menos uma das comparações de grupo.

Na análise pelas variáveis categorizadas como calculativas (quatro primeiras linhas da Tabela 30), o grupo GRH Operacional apresenta diferença significativa em todas as variáveis dessa categoria, quando comparado ao grupo GRH Estratégico e, para as três primeiras variáveis do grupo GRH Formalizado. Assim, analisando as médias, é possível dizer que o GRH Operacional é menos calculativo que esses dois grupos, pois todas as suas médias são inferiores. Além disso, não foi encontrada diferença significativa entre os grupos GRH Operacional e Comunicativo para as variáveis calculativas.

Comparando o grupo GRH Estratégico com a GRH Formalizada, encontrou-se diferença estatística significativa, em todas as variáveis. O mesmo ocorreu no grupo GRH Comunicativa, exceto para a variável Avaliação de Desempenho Formal. Dessa forma, novamente constata-se que, em todos esses casos, a média obtida pelo grupo GRH Estratégico para as variáveis calculativas foi maior do que nos demais grupos analisados.

A única diferença estatística significativa entre a GRH Formalizada e a Comunicativa aconteceu para a variável Avaliação de Desempenho Formal. A média do primeiro grupo foi significativamente maior do que a do segundo. Isso sugere que o grupo GRH Formalizada é mais calculativo do que o grupo GRH Comunicativa.

Desse modo, o que se delineia, é que a tipologia calculativa sobressai nas organizações que apresentam gestão de pessoas mais estratégica. O segundo grupo mais Calculativo foi a GRH Formalizada e não se evidenciou diferença significativa no uso dessas práticas entre os grupos GRH Operacional e Comunicativa.

Com relação à perspectiva colaborativa, foram consideradas apenas as três primeiras variáveis, para essa análise comparativa: Empresa Comunica-se com os Empregados; Empregados Comunicam-se com a Empresa; e Empregados São Informados sobre a Estratégia, Desempenho Financeiro e Organização do Trabalho. O grupo GRH Operacional apresentou

diferença significativa quando comparado a todos os demais e, novamente, as menores médias. Dessa forma, pode ser considerado o menos colaborativo entre os grupos.

A GRH Estratégica também apresentou diferença, comparativamente a todos os demais grupos, no entanto, apresentou maiores médias para as três variáveis consideradas. Assim, além de ser o grupo mais calculativo, é composto por empresas que também mais empregam práticas colaborativas.

O grupo GRH Formalizada apresentou diferença quando comparado ao da GRH Comunicativa apenas para o item Empregados são Informados sobre a Estratégia, Desempenho Financeiro e Organização do Trabalho, com a média da primeira menor do que a da segunda. Desse modo, o grupo GRH Comunicativa apresenta mais características colaborativas do que o da GRH Formalizada, perdendo apenas para a Estratégica.

Com relação aos achados das práticas colaborativas, destacou-se novamente o grupo estratégico. Porém, o segundo lugar foi ocupado pelo grupo GRH Comunicativa, seguido por GRH Formalizada e Operacional, respectivamente.

Desse modo, verificou-se que a perspectiva estratégica organizacional tem relação com as práticas de gestão de pessoas delimitadas. Depois, também é importante destacar que, corroborando a divisão resultante da análise de agrupamentos e do perfil de classificação dessas empresas, os grupos GRH Formalizada e GRH Comunicativa, aproximam-se da GRH Estratégica, e cada um favorece um grupo de práticas e posicionamento diferentes, o que poderia ser visto como uma fase de transição das áreas de GRH nesses grupos.

O mais expressivo desses resultados, no entanto, foi o fato de o grupo estratégico ter sido classificado pela adoção tanto de práticas mais calculativas quanto colaborativas. Embora seja possível (Gooderham et al., 1999), o que se verifica é o destaque de um ou outro conjunto de práticas por região investigada. Uma explicação conjunta para esse fato é que as práticas calculativas atuam no nível individual e as colaborativas grupalmente. Além disso, a pluralidade associada ao cenário brasileiro, construído a partir de diferentes fontes, pode explicar a prevalência desses dois posicionamentos na perspectiva estratégica.

Da disposição calculativa, pode-se destacar o predomínio da influência da literatura americana na área de GRH no País. Além disso, a existência, no País, de multinacionais com sede em países nos quais essas práticas predominam, também pode favorecer a sua adoção e legitimação. Culturalmente, a plasticidade, ou seja, valorização do que é estrangeiro, também

traz mais propensão em assumir modelos e conceitos desenvolvidos em países com predomínio dessas práticas, especialmente os EUA.

Por outro lado, várias características da cultura brasileira favorecem as práticas colaborativas: coletivismo, personalismo, feminilidade e cordialidade. Esses aspectos sustentam ações que consideram a visão dos empregados, a comunicação e a parceria com os empregados (Croucher et al., 2006). No mais, as relações de trabalho são reguladas por uma legislação que garante variados direitos aos trabalhadores, bem como sua proteção. Os sistemas legais adotados no Brasil restringem a possibilidade de práticas calculativas de GRH (Brookes et al., 2011).

A interpretação desses achados requer lembrar que a escolha de um ou outro conjunto de práticas não é decisão autônoma da GRH das empresas pesquisadas, mas está alinhada com a organização e são influenciadas, principalmente, pelo contexto local, com as particularidades institucionais existentes (Croucher et al., 2006). Nesse sentido, pesquisas que façam essa contextualização poderão trazer resultados promissores sobre os fatores motivadores da adoção de diferentes modelos de gestão de pessoas no Brasil.

4.5 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS E AS CLASSIFICAÇÕES DAS EMPRESAS PELAS PRÁTICAS DE GERH

Neste tópico, é tratado o último objetivo específico proposto para este estudo: identificar características organizacionais que atuam na determinação dos tipos de modelo delineados. Como referido anteriormente, a análise estatística empregada para tanto foi a regressão logística.

A regressão logística trabalha com variáveis independentes e uma variável dependente; esta última dicotômica. Desse modo, como o foco de investigação foi a perspectiva estratégica, o grupo GRH Estratégica foi analisado em relação a cada um dos outros três grupos criados, ou seja, foram feitas três regressões logísticas. Para compor a variável dependente, em cada uma das análises, o grupo de empresas classificadas como GRH Estratégica foi caracterizado com “1” na análise, e é o grupo de interesse. Para a primeira regressão logística, os respondentes do grupo GRH Operacional foram classificados como “0”. Para as outras duas análises, os grupos de não interesse foram a GRH Formalizada e GRH Comunicativa, respectivamente.

As variáveis independentes referem-se a características organizacionais e podem ser numéricas ou categóricas. As variáveis selecionadas para este estudo são apresentadas no Quadro 10.

Quadro 10. Variáveis independentes utilizadas nas regressões logísticas

Variável	Pontuação da Escala
Setor de atuação	Serviço / Indústria / Outros
Sede da organização	Nacional / Internacional
Parte de uma companhia maior	Sim / Não
Possuem missão escrita	Sim / Não
Possuem estratégia organizacional escrita	Sim / Não
Tamanho da organização	Baseada no número de funcionários
Tempo de existência da organização	Baseado no ano de formação da organização

Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Apenas as variáveis tamanho da organização e tempo de vida eram de razão. No entanto, a grande dispersão dos valores associados a esses aspectos levou à recodificação dos valores apresentados em faixas. Assim, o número de empregados da empresa foi reclassificado em uma das cinco faixas criadas (1 = 5 a 200 funcionários; 2 = 201 a 500 funcionários; 3 = 501 a 1.000 funcionários; 4 = 1.001 a 2.500 funcionários; e 5 = mais de 2.500 funcionários) e o tempo de existência em quatro faixas (1 = entre 1 e 17 anos; 2 = entre 18 e 34 anos; 3 = entre 35 e 57 anos; e 4 = 58 anos ou mais). A categorização das variáveis dependentes é um método comum, viabilizando a melhoria da interpretação dos parâmetros e gerando maior assertividade do modelo (Hosmer & Lemeshow, 2000).

Para o teste, foi empregado o método Enter, pois o objetivo era favorecer a entrada forçada de todas as covariáveis no modelo proposto, identificando as estimativas dos parâmetros para cada bloco (Field, 2009). Os resultados dessa proposta de análise são apresentados na Tabela 31.

Para analisar corretamente os dados da Tabela 31 é importante considerar que os valores de referência das variáveis independentes sempre foram os últimos. Seguindo a ordem de apresentação dos dados na tabela, os itens tomados com referência foram respectivamente: sede internacional; outros setores de atuação; empresas com mais de 2.500 funcionários; empresas com 58 anos de idade ou mais; ser parte de uma organização maior; ter a missão organizacional escrita; e ter a estratégia organizacional escrita.

Tabela 31. Regressões logísticas realizadas com as variáveis organizacionais e os grupos estratégicos formados

	GRH Operacional *versus* Estratégica		**GRH Formalizada *versus* Estratégica**		**GRH Comunicativa *versus* Estratégica**	
Variáveis	B	Wald	B	Wald	B	Wald
Sede Nacional	-0,210	0,206	-0,552	2,472*	-0,817	3,620**
Setor		11,867***		7,069**		11,994***
Indústria	1,335	6,913***	0,831	4,449**	0,959	4,664**
Serviço	1,228	8,422***	0,786	5,383**	1,318	10,705****
Número de funcionários		3,871		7,789*		2,666
5 a 200 funcionários	0,634	0,935	0,159	0,089	-0,313	0,285
201 a 500 funcionários	0,190	0,108	-0,642	2,132*	-0,279	0,285
501 a 1.000 funcionários	0,865	1,560	-0,752	2,618*	-0,371	0,397
1.001 a 2.500 funcionários	0,944	2,674	0,327	0,530	0,432	0,680
Idade da organização		3,447		3,358		3,738
Entre 1 e 17 anos	-0,439	0,577	-0,250	0,319	0,492	0,834
Entre 18 e 34 anos	0,211	0,122	0,403	0,768	0,513	0,991
Entre 35 e 57 anos	0,668	1,280	0,472	1,220	0,948	3,701**
Não ser parte de uma organização maior	-0,644	2,036	-0,042	0,014	-0,094	0,058
Não ter a missão organizacional escrita	-1,147	1,948	-0,321	0,160	-0,752	0,963
Não tem a estratégia organizacional escrita	-2,998	23,791****	-1,199	3,629**	-2,032	10,234****
Qualidade do Ajuste dos Modelos						
Cox & Snell Square	0,387		0,121		0,256	
Nagelkerke R Square	0,524		0,161		0,348	
Teste Hosmer e Lemeshow (valor p)	0,791		0,267		0,753	
% de acerto total na Tabela de Classificação (ponto de corte em 0,5)	80,50%		62,20%		73,50%	

Nota. * Diferença significativa ao nível p<0,10; ** Diferença significativa ao nível p<0,05; *** Diferença significativa ao nível p<0,01; **** Diferença significativa ao nível p<0,001.
Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados da pesquisa.

Quanto ao ajuste dos modelos, o valor de Nagelkerke R Square é 0,534, no primeiro modelo; 0,161, no segundo; e 0,348, no segundo. Todos os testes de Hosmer e Lemeshow confirmam o bom ajuste do modelo, pois não indicam evidências de que as classificações em grupo previstas são diferentes das observadas. A taxa de acerto dos modelos variou em todos os grupos, mas em todos os casos ficou acima de 60%.

Aspectos interessantes puderam ser analisados a partir desses dados. De modo geral, o que se verifica é que algumas variáveis tem acentuada participação na adoção de práticas de gestão estratégica de pessoas pelas organizações do que outras. Além disso, o setor de atuação e a existência de uma estratégia organizacional escrita afetaram a probabilidade das organizações em pertencer ao grupo GRH Estratégica em todas as análises feitas, mostrando a importância desses fatores de caracterização.

Em uma análise desmembrada dos modelos, no primeiro deles, quando se analisa quais variáveis independentes podem levar o respondente a pertencer ao grupo estratégico, em vez do operacional, verificou-se significância apenas para as duas variáveis que têm impacto em todos os grupos: setor e estratégia organizacional escrita. No caso do setor, pertencer tanto à indústria quanto à área de serviços, aumenta a probabilidade de pertencer ao grupo GRH Estratégica, quando comparada a outro setor.

O sinal negativo do item Não Tem a Estratégia Organizacional Escrita significa que as empresas que não formalizam sua estratégia têm menos probabilidade, do que aquelas que escrevem esse dado, de pertencer ao grupo estratégico. As demais variáveis não apresentaram significância, para esse modelo. Embora esse grupo tenha menos variáveis significativas, apresentou melhor ajuste, indicando que essas variáveis são muito fortes na determinação do pertencimento a um ou outro grupo.

Para o segundo modelo, foram testadas variáveis que podem impactar no fato das organizações pertencerem ao grupo estratégico em vez do grupo de GRH Formalizada. Esse foi o modelo com o maior número de variáveis significativas. Para que o setor adote uma estratégia organizacional escrita, aplica-se a mesma interpretação feita ao modelo anterior. As outras variáveis significativas foram sede e tamanho organizacional, e a sinalização beta negativa, o que indicou que empresas com sede nacional, e possuindo entre 200 e 1.000 funcionários, têm menos chances de pertencer ao grupo GRH Estratégica, quando comparado ao grupo Formalizado. Este foi o modelo com pior ajuste e algumas variáveis foram consideras significativas apenas por meio de critérios mais flexíveis de análise.

Por fim, o último modelo testou a pertença ao grupo Estratégico em vez do Comunicativo. Novamente, a mesma interpretação do primeiro modelo, para as variáveis independentes setor e estratégia organizacional, foram empregadas. A existência de uma sede nacional também diminui a probabilidade de pertencimento ao grupo GRH Estratégica. Diferentemente dos outros modelos, uma das faixas da idade organizacional apresentou coeficiente significante positivo, mostrando que as empresas que estão entre 35 e 57 anos tem probabilidade maior de pertencer ao grupo Estratégico do que empresas com 58 anos ou mais. Esse modelo demonstrou um ajuste intermediário, comparativamente aos demais.

Em conjunto, a análise desses modelos revelou que certas características organizacionais aumentam a probabilidade de pertencer ao grupo que adota uma perspectiva mais estratégica em GRH. Em comum, para todos os grupos, identificou-se que indústrias e

prestadores de serviços, bem como ter a estratégia organizacional escrita, têm aumentada a probabilidade de pertencer ao grupo GRH Estratégica. A sede internacional aumenta a probabilidade de enquadramento nesse grupo, quando analisado em comparação com os grupos GRH Formalizada e Comunicativa. Para esses grupos, o número de funcionários e a idade organizacional, respectivamente, também afetam positivamente o pertencimento ao grupo estratégico.

Isso significa que organizações com certas características terão mais facilidade para alcançar uma perspectiva estratégica do que outras. O setor de serviços e indústrias estão mais bem preparados para lidar com a gestão de pessoal do que outros setores, no cenário contemporâneo. Além disso, o registro formal do posicionamento estratégico da empresa mostra-se fundamental para a evolução da gestão de pessoas, o que parece evidente, mas não se tem notícias de estudos comparando essa constatação. É importante destacar que a origem da sede também interfere na determinação estratégica da gestão de pessoas da organização, e mostra que organizações de origem estrangeira podem atuar no sentido de "provocar" esse direcionamento estratégico.

Por outro lado, medidas sobre as quais se esperava significância não se mostraram significativas em nenhuma das regressões realizadas. A idade da organização, de modo geral; o fato de ser parte de uma organização maior; e ter a missão escrita, não apresentaram impacto significativo na determinação da perspectiva estratégica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A GRH pode criar condições organizacionais que alavancam a competitividade, mas isso depende de suas escolhas e de adequado posicionamento. Requer, assim, conhecimento sobre a área e compreensão do contexto no qual ela se insere (Martín-Alcázar et al., 2005). O campo contextual engloba, além da própria organização, os cenários local e global, que podem exercer potencial influência sobre a escolha das práticas de gerenciamento de pessoas pelos gestores.

Todos esses cenários têm sofrido mudanças, nas últimas décadas, e pressionado a GRH a modificar o modo como as empresas gerenciam seus empregados. A literatura que investiga essa área, no Brasil, relata um movimento que transita do posicionamento operacional para uma tendência estratégica (Coltro, 2009; A. L. Fischer, 2002; Lacombe & Tonelli, 2001; Piellusch & Taschner, 2009; Santos & Teixeira, 2002; S. Silva & Azzuz, 2003; Tinoco, 2005).

Tal constatação reforça a importância de compreender a dispersão das práticas adotadas pela GRH nas empresas que atuam no Brasil e sobre os fatores que contribuem para as escolhas. Esse foi o foco que guiou o desenvolvimento desta pesquisa, que culmina neste capítulo, o qual consolida o conhecimento desenvolvido ao longo do estudo, respondendo aos objetivos estabelecidos, e analisando o que esses dados podem significar para a realidade do País.

De modo geral, os dados apresentados neste estudo sobre a GRH no Brasil corroboram a literatura (Tanure, Evans, & Cançado, 2010b; Tanure et al., 2007; I. Vasconcelos et al., 2004) que sugere que a área, no País, **vive um período de transformação, guiando-se para uma perspectiva estratégica**. Essa mudança não é generalizada entre as empresas, devido à heterogeneidade das organizações com sede no País, o que se reflete nos dados coletados. De modo antecipado, foi possível constatar que o número de empresas caracterizadas como GRH Operacional é pequeno. Há maior concentração no grupo GRH Estratégica e nos dois outros grupos formados pela análise de *cluster* (GRH Formalizada e Comunicativa), que apresentam algumas práticas também caracterizadamente estratégicas.

Para essa classificação, foram utilizados três fatores construídos a partir do uso conjunto de diferentes variáveis do questionário ministrado às organizações participantes: 1. participação da GRH na estratégia organizacional, 2. gestão de desempenho e capacidade dos empregados da organização, e 3. relacionamento da área com os empregados e seus respectivos representantes.

No primeiro fator, os dados demostraram o amadurecimento da área quanto ao papel estratégico que pode desenvolver dentro da organização, apresentado pelos resultados desta pesquisa que indicaram a existência de objetivos escritos da GRH e a inserção da área no alto escalão e nas tomadas de decisão institucional. Há também expressivo compartilhamento de responsabilidade entre os profissionais da área de gestão de pessoas e os gestores de linha nas decisões relativas às políticas de GRH. Na medida em que o restante da organização aceita o posicionamento estratégico da área, é possível inferir que esse papel é legitimado. Consequentemente, nota-se o predomínio de gestão de pessoas mais profissionalizada e integrada.

Com relação às práticas de gestão de desempenho e da capacidade dos empregados, os dados encontrados foram menos expressivos. Embora essas práticas existam, as de maior complexidade não são muito difundidas. As avaliações (de resultados e da efetividade dos treinamentos) são parte do cotidiano da maioria das organizações pesquisadas, mas ocorrem de modo mais completo e abrangente apenas para os níveis hierárquicos superiores. Essa categoria de empregados, na maioria das empresas pesquisadas, parece ser a única a receber recompensas atreladas à *performance*. Com isso, pode-se dizer que a GRH nessas organizações tem posição estratégica, mas ainda não é comum para o emprego de práticas que efetivamente vinculem o desempenho dos empregados aos resultados das organizações.

Por fim, o relacionamento da área com os empregados parece ser bastante estreito, com comunicação direta entre organização e seus empregados por meio de superiores imediatos, o que favorece o comprometimento e a execução das estratégias organizacionais. No entanto, a análise das variáveis referentes ao relacionamento com os representantes dos empregados apresenta resultados dúbios. Há considerável número de empregados sindicalizados, no entanto, o grau de influência que esses exercem sobre as empresas é limitado, com exceção das situações de negociação coletiva.

Essa aparente contradição pode ser fruto de uma regulamentação brasileira que não estimula a livre associação às entidades sindicais, ao mesmo tempo em que torna compulsória a contribuição financeira para a sua manutenção. Quanto maior a influência dos sindicatos sobre as organizações, menor tende a ser a maleabilidade de ações da GRH. Isso corrobora a necessidade da adoção de uma perspectiva mais ampla de GERH (Martín-Alcázar et al., 2005) e mostra que é necessário considerar variáveis institucionais na definição das estratégias de gestão de pessoas, embora essa perspectiva de análise ainda seja escassa nas pesquisas realizadas no Brasil (Fleury & Fleury, 2000).

A interpretação conjunta desses três fatores, que compõem uma GRH Estratégica também mostra que a maioria das empresas pesquisadas, em maior ou menor grau, tende a ter posicionamento mais estratégico. E, embora não seja possível extrapolar os dados dessa amostra para a população, é esperado que se encontre em outras organizações atuantes no Brasil a absorção de práticas estratégicas de gestão de pessoas em diferentes estágios de implantação e maturidade.

Esses pontos reforçaram a importância do segundo objetivo específico traçado neste estudo "Classificar as práticas descritas no objetivo anterior em diferentes grupos quanto ao seu direcionamento estratégico de GRH". A análise de conglomerados utilizada para responder a esse objetivo **classificou** a amostra em **quatro grupos distintos**: **GRH Operacional, Estratégica, Formalizada e Comunicativa**. Os dois primeiros grupos têm posições antagônicas, pois o primeiro tem baixa formalização e integração vertical das estratégias da área, poucos esforços de avaliação de desempenho e de resultados e comunicação deficitária. O grupo Estratégico apresenta todos esses pontos, de forma oposta, ou seja, alta formalização e integração vertical, fortes esforços na avaliação de resultados e alto investimento em comunicação.

Os grupos GRH Formalizada e Comunicativa adotam posicionamento intermediário, aproximando-se mais do grupo estratégico, mas por motivos distintos. Na GRH Formalizada, o que se destaca é a formalização das estratégias da área e a avaliação de desempenho; a integração com a organização; e associação de recompensas e resultados. Já o foco da GRH Comunicativa está na interação com os representantes dos empregados e práticas de comunicação das estratégias para os funcionários.

O grupo GRH Operacional é coerente com a face do executor proposta por Tanure et al. (2010a, 2010b), na qual não se identifica a coerência das práticas da área com a estratégia da organização e nem foco nos resultados. Essa face foi proposta pelos autores considerando a realidade brasileira, a fim de caracterizar uma etapa anterior à face do construtor (funções da GRH mais consistentes). Os dados dessa pesquisa reforçam a existência de organizações com práticas menos desenvolvidas no gerenciamento dos empregados. Dentro da perspectiva desses autores, ainda, e considerando o modo como os dados foram coletados neste estudo, é possível traçar um paralelo do grupo GRH Estratégica com as faces de construtor e parceiro, pois se encontraram indícios de consistências interna e externa nas práticas de gestão de pessoas nas empresas classificadas nesse grupo.

Os dados sugerem também que os grupos GRH Formalizada e Comunicativa estão mais próximos das empresas classificadas como estratégicas. No entanto, como a perspectiva de atuação adotada por ambos são distintas, pode-se inferir a existência de caminhos distintos para alcançar a perspectiva estratégica. As duas estratégias que aparecem mais explicitamente são a formalização das estratégias organizacional e de recursos humanos e a de investimento em práticas de comunicação com as pessoas e com seus representantes.

Esses achados amparam a existência de um grupo de empresas com posição intermediária entre a perspectiva operacional e a estratégica, que aqui também corresponderam a quase metade da amostra, sugerindo assim a tendência ao posicionamento estratégico. Reforça-se, desse modo, que a GRH, no País, não se mostra de forma dicotômica, mas que diferentes fatores têm influenciado as organizações a praticar o posicionamento estratégico com diferentes nuances.

O fato pode ser explicado pela coexistência, no mesmo cenário, de multinacionais, empresas familiares, organizações de pequeno porte e informais; a abertura do mercado na década de 90; e a viabilização de processos de *benchmarking* por meio de revistas de negócio; e premiações em GRH, que têm contribuído para o desenvolvimento de práticas mais modernas (Tanure, Evans, & Cançado, 2010c).

De modo oposto, o tamanho do Brasil e a dispersão das organizações aqui localizadas (Ministério do Trabalho e do Emprego, 2014); a variação cultural entre regiões brasileiras (Hofstede, Hilal, Malvezzi, Tanure, & Vinken, 2010); e a pouca tradição em GERH no País (Coltro, 2009), podem atuar como forças contrárias à implantação da GERH, o que torna compreensíveis aspectos já constatados por outros estudos, como o descolamento entre o discurso e a prática na área (Bosquetti & Albuquerque, 2005; Brand et al., 2008; Lacombe & Tonelli, 2001; Lacombe, 2006; Piellusch & Taschner, 2009; I. Vasconcelos, Mascarenhas, & F. Vasconcelos, 2006), ou ampla variação entre as práticas escolhidas e a prevalência de ações menos complexas, como identificadas nos resultados deste estudo.

O terceiro objetivo específico visava relacionar as práticas de GRH dos quatro grupos delineados na etapa anterior com tipologias produzidas por outros autores internacionais (Croucher et al., 2010, 2006; Gooderham et al., 1999, 2008; Poutsma et al., 2006). O foco da GRH Colaborativa é obter comportamentos favoráveis à organização, por meio do relacionamento estabelecido com o funcionário (Uysal, 2014). Isso acarreta a adoção de ações que estabelecem o compromisso, a comunicação e colaboração (Gooderham et al., 1999; Poutsma et al., 2006). Já o posicionamento racional da GRH Calculativa acarreta o emprego de recursos individuais para aumentar o desempenho dos empregados e, assim, beneficiar a

organização como um todo (Poutsma et al., 2006). Portanto, as práticas empregadas nessa abordagem objetivam estabelecer a relação entre o comportamento dos empregados e as estratégias organizacionais traçadas. Croucher et al. (2006) destacam que as práticas desse sistema são destinadas a obter a eficiência individual.

A análise dos dados relativos a este terceiro objetivo específico ocorreu por meio de um teste Anova, que revelou características práticas bastante distintas entre os grupos. As **empresas** classificadas no **grupo GRH Estratégica têm práticas mais calculativas e colaborativas do que as demais empresas**. Por outro lado, as empresas classificadas como GRH Operacional apresentam médias menores para todas as práticas e em relação a todos os grupos que possuem diferenças significativas. Os grupos GRH Formalizada e GRH Comunicativa, com médias significativamente diferentes dos outros grupos (Operacional e Estratégico), apresentaram valores intermediários. Entre si, obtiveram diferença apenas em um dos itens de cada conjunto de práticas. Assim, as empresas da GRH Formalizada puderam ser classificadas como mais calculativas e aquelas pertencentes à GRH Comunicativa, como mais colaborativas. Embora nenhuma delas tenha atingido médias superiores à da GRH Estratégica.

A compreensão desses achados requer a discussão sobre os fatores institucionais e culturais que interferem nas escolhas realizadas pelas organizações quanto às práticas de GRH implantadas (Brewster et al., 2008; Brewster, 2004; Brewster, 2006; Budhwar & Debrah, 2001; Budhwar & Sparrow, 2002; Gooderham & Nordhaug, 2010; Legge, 2005; Morley & Collings, 2004; Müller-Camen, 1999; Tanure et al., 2007). Determinadas condições podem favorecer ações calculativas, enquanto outras razões podem estimular práticas colaborativas.

Como já apresentado, a aceitação e incorporação da literatura americana no Brasil tende a favorecer a escolha de práticas calculativas, pois a cultura dos EUA é tida como individualista e masculina (competitiva) (G. Hofstede, G. J. Hofstede, & Minkov, 2010; Hofstede, 2001). Outro ponto importante é a convivência de organizações de diferentes origens no mesmo contexto. A amostra estudada era composta por 25% de organizações originárias de outros países. A presença de organizações de origem americana também pode reforçar a adoção de práticas calculativas. Por outro lado, filiais com sede na Europa tendem a favorecer práticas colaborativas, uma vez que Brewster (2007c) classifica a GRH nessa região como mais coletivista, com controle do Estado sobre as relações de trabalho e uma literatura mais crítica.

Na perspectiva nacional, a cultura brasileira é tida como coletivista (Barbosa, 2003; Hofstede, Hofstede, et al., 2010; Hofstede, 2001), ou seja, há especial foco nos relacionamentos,

na harmonia do grupo e controle de confronto, bem como alcance das metas estabelecidas para o grupo. Além disso, o País é marcado por grandes desigualdades, e por isso, "desenvolve compensatoriamente um sistema de proteção social amplo" (Bresser-Pereira, 2011, p.10).

Essas variáveis formam um quadro bastante heterogêneo, pois variáveis antagônicas pressionam as organizações situadas no País em diferentes direções. Isto torna compreensível a adoção de variadas práticas de GRH pelos grupos delineados. As empresas classificadas como GRH Estratégica parecem ser as únicas que conseguem trabalhar com esses distintos posicionamentos, valendo-se tanto de ações de cunho calculativo quanto colaborativo. Isso ratifica a literatura que apresenta essas abordagens distintas não como excludentes, mas como ortogonais (Gooderham et al., 1999) ou complementares (Rousseau & Arthur, 1999).

Rousseau e Arthur (1999) alegam que o uso conjunto dessas abordagens é fundamental para o êxito das empresas. Novamente, a constatação se mostra coerente com a literatura, pois, em diferentes trabalhos, é a perspectiva estratégica da gestão de pessoas que está relacionada aos resultados organizacionais (Arthur, 1994; Becker & Gerhart, 1996; Becker et al., 1997; Biron et al., 2011; Boselie et al., 2005; Delery & Doty, 1996; Paauwe & Boselie, 2005).

Esses achados ainda corroboram a pesquisa de Lemos, Santos e Dubeux (2013, p. 81), na qual investigam "as expectativas de trabalhadores brasileiros e norteamericanos acerca de diretrizes de recursos humanos das organizações". Na pesquisa empírica realizada, identificou-se a valorização de práticas focadas no grupo, independentemente da nacionalidade do respondente, e aceitação ligeiramente maior dos brasileiros pelo uso de práticas ligadas a aspectos individuais. Esses dados reforçam a importância das organizações desenvolverem ações capazes de conciliar práticas de linhas distintas, tanto calculativas como colaborativas.

Outras análises decorrentes desta investigação confirmam que as práticas do grupo classificado como Operacional foram as menos calculativas e colaborativas, sugerindo que essas empresas estão aquém das demais para lidar com as forças que as pressionam tanto para a eficiência quanto para o relacionamento com os empregados.

Os grupos GRH Formalizada e Comunicativa se destacaram, respectivamente, nas práticas calculativas e colaborativas, embora em menor grau do que a GRH Estratégica. Portanto, os dados sugerem que as empresas desses grupos estão mais preparadas para lidar com as forças institucionais e culturais que agem sobre a gestão de pessoas do que as empresas classificadas como Operacionais e que parecem ter predisposições distintas para lidar com tais fatores.

Tanto a classificação das organizações em diferentes grupos, quanto a prevalência de determinadas práticas de GRH nas organizações pesquisadas reforçam a importância do último

objetivo específico proposto, ou seja, de identificar características organizacionais que atuam na determinação dos direcionamentos estratégicos delineados. Tal proposta é compatível com a argumentação de A. J. Oliveira e A. M. Oliveira (2011), que colocam contingências internas e externas à organização como aspectos que influenciam a escolha das práticas de GRH.

As regressões logísticas realizadas mostraram que o **setor de atuação e o fato de a empresa ter a estratégia organizacional escrita aumentam a probabilidade do seu enquadramento no perfil estratégico** em todas as comparações realizadas. O mesmo ocorre para a localização da sede e o tamanho organizacional, quando o grupo GRH Estratégica é comparado ao GRH Formalizada e a GRH Comunicativa.

Com relação a esses achados, é importante destacar que a formalização da estratégia organizacional mostrou-se fundamental para o desenvolvimento da perspectiva estratégica de gestão de pessoas entre as organizações pesquisadas, e foi a variável com maior peso nessa determinação. É perfeitamente cabível que, sendo a GRH uma área da organização, esteja atrelada às metas organizacionais, proporcionando o alinhamento vertical da área. O mesmo resultado não se repetiu para a missão organizacional. Embora a estratégia e a missão organizacional estejam correlacionadas, ter a missão organizacional escrita não se mostrou relevante para o enquadramento no grupo GRH Estratégica em nenhuma das comparações realizadas. Provavelmente, esse fato ocorre porque a estratégia é mais palpável para o desdobramento das metas de GRH do que a missão organizacional.

Pertencer ao setor de serviços, ou indústria, quando comparado a outros domínios, também foi aspecto determinante para a classificação da empresa no grupo GRH Estratégica. A explicação mais plausível para esse resultado reside na profissionalização que as empresas desses setores mantêm em GRH, quando comparadas com as organizações vinculadas à agricultura, pecuária e ao extrativismo. Legge (2005) atesta que a entrega de produtos e serviços com valor agregado requer o emprego de práticas de GRH compatíveis com um trabalho de qualidade.

Por fim, é importante destacar que, quando o grupo Estratégico foi comparado ao Comunicativo e ao Formalizado, ter a sede da organização no exterior foi determinante para a classificação dentro do GRH Estratégica. Isso corrobora a compreensão de dados prévios, mostrando que as empresas brasileiras ainda têm forte influência internacional. As multinacionais tendem a transportar suas políticas e práticas além das fronteiras nacionais

(Morley & Collings, 2004). A pesquisa empírica de Brookes et al. (2011) também demonstrou que a origem da organização tem impacto sobre as escolhas de práticas de GRH.

De forma sintética, **os achados da pesquisa empírica revelaram que um grande número de empresas privadas pesquisadas e que atuam no Brasil pode ser classificado como estratégico, e é elevado também o número de organizações com práticas que se aproximam de tal perspectiva. Diferentes variáveis contextuais parecem atuar na determinação das escolhas das práticas da área. Além disso, as empresas classificadas no grupo GRH Estratégica foram aquelas que mais empregaram práticas adequadas, tanto para fortalecer o relacionamento com os empregados, quanto para buscar eficiência nas suas entregas**.

Com base nesses achados, é possível afirmar que a evolução da área para uma perspectiva mais estratégica sugere a capacitação das organizações para responder às demandas atuais, pois se sabe que a área de gestão de pessoas tem influência sobre o sucesso organizacional, embora não seja a única condição para isso. Para que seu desenvolvimento continue avançando, é importante que aspectos revelados mais incipientes ganhem novos contornos, como o desenvolvimento e a aplicação de práticas que relacionem desempenho e recompensas e medidas mais efetivas dos resultados proporcionados pelos treinamentos aplicados pelas empresas.

Outro ponto de destaque é o uso conciliatório de práticas de gestão de pessoas voltadas para o desempenho (calculativas) quanto à colaboração. A miscigenação histórica e cultural brasileira permite esse uso conjunto de práticas que têm as mesmas origens. Ao contrário das organizações europeias, em que predominam práticas colaborativas, e as originárias dos países anglo-saxões, em que é preponderante a GRH Calculativa, as empresas no Brasil adotam ambas.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Inevitavelmente, qualquer pesquisa, por envolver escolhas, sofre limitações. Além daquelas associadas ao método, outros pontos precisam ser destacados. O primeiro é que, diferente de outras pesquisas da área, esta não trabalhou com a percepção dos empregados da GRH, aspecto que pode ser favorável, pois diminui a parcialidade na obtenção dos resultados. Por outro lado, traz uma visão “fria” sobre o que acontece nas organizações, pois analisar a existência ou não de determinadas práticas não permite uma análise aprofundada de como essas práticas são efetivamente realizadas.

Outro ponto importante é que, conforme delineado no próprio referencial teórico deste estudo, o entendimento da perspectiva estratégica do gerenciamento de pessoas passa pela compreensão da organização e de variáveis macroambientais. No entanto, o questionário utilizado na coleta de dados abarca um número limitado dessas informações.

A comparação dos dados coletados no Brasil com os de outros países, por outro lado, poderia buscar, no macroambiente, explicações para as diferenças encontradas. Dessa forma, poderia ser ampliado o conhecimento no âmbito nacional, bem como proporcionado um posicionamento internacional acerca da GRH no País.

Também é necessário destacar que, embora a amostra tenha sido expressiva, não é possível generalizar os dados relatados para todo o Brasil, pois não é representativa desse cenário. Para minimizar esse problema, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o tamanho da amostra.

Entre sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a investigação do conjunto de práticas de GRH ditas coletivas (Poutsma et al., 2013; Rizov & Croucher, 2009), que coloca os funcionários como detentores do conhecimento organizacional para produzir resultados mais efetivos. Outra possibilidade, considerando ainda esse aspecto, é investigar se as práticas calculativas e colaborativas expressam-se da mesma forma para todas as camadas organizacionais. Explorar em profundidade essa concepção pode trazer conciliação à ideia da existência conjunta dessas ações de gestão de pessoas, que, embora não sejam incompatíveis, cresceram de raízes distintas.

REFERÊNCIAS[2]

Abreu, J. C. A., & Melo, D. R. A. (2008). Reflexões ontológicas e epistemológicas para formação de gestores sociais: economia versus paraeconomia. In *V SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia* (pp. 1–8). Resende: SEGeT.

Albuquerque, L. G. (1999). Estratégias de Recursos Humanos e competitividade. In M. M. F. Vieira & L. M. B. de Oliveira (Eds.), *Administração contemporânea: perspectivas e estratégias* (1st ed.). São Paulo - SP: Atlas.

Albuquerque, L. G. (2002). A gestão estratégica e pessoas. In *As pessoas na organização* (15th ed., pp. 35–49). São Paulo: Editora Gente.

Antonenko, P. D., Toy, S., & Niederhauser, D. S. (2012). Using cluster analysis for data mining in educational technology research. *Educational Technology Research and Development*, *60*, 383–398. doi:10.1007/s11423-012-9235-8

Apospori, E., Nikandrou, I., Brewster, C., & Papalexandris, N. (2008). HRM and organizational performance in northern and southern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(7), 1187–1207. doi:10.1080/09585190802109788

Armstrong, M. (2003). *A handbook of Human Resource Management practice* (9th ed.). London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: a guide to action* (3rd ed.). London: Kogan Page.

Arthur, J. (1994). Effects of Human Resource systems on manaufacturing performance and turnover. *Academy of Management*, *37*(3), 670–687.

Babbie, E. (2001). *Métodos de Pesquisa de Survey*. Belo Horizonte: Editora UFMG.

Barbosa, L. (2003). *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas* (4 ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of Human Resource Management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, *39*(4), 779–801.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resources Management Journal*, *31*(1), 1–6.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégias e performance*. Rio de Janeiro: Campus.

[2] De acordo com o estilo APA – *American Psychological Association*

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assests*. New York: The Free Press.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1985). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento* (1a. ed.). Petropolis: Editora Voezes.

Bertero, C. O. (2004). Gestão à brasileira. *GV Executivo*, *3*(3), 47–52.

Biron, M., Farndale, E., & Paauwe, J. (2011). Performance management effectiveness: lessons from world- leading firms. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(06), 1294–1311. doi:10.1080/09585192.2011.559100

Björkman, I., Stahl, G. K., & Morris, S. S. (2012). Introduction. In I. Björkman, G. K. Stahl, & S. S. Morris (Eds.), *Handbook of research in International Human Resource Management* (2nd ed., pp. 1–12). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on Human Resource Management and performance. *Human Resource Management Journal*, *15*(3), 67–94. doi:10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x

Bosquetti, M. A., & Albuquerque, L. G. De. (2005). Gestão estratégica de pessoas: visão do RH X visão dos clientes. In *XXIX Encontro da ANPAD* (pp. 1–15). Brasília: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração.

Boxall, P. (2007). The goals of HRM. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *The oxford handbook of Human Resource Management* (1st ed.). New York: Oxford University Press.

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategic and Human Resource Management* (3rd ed.). London: Palgrave Macmillan.

Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2007). Human Resource Management: scope, analysis and significance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The oxford handbook of Human Resource Management* (1st ed., pp. 1–18). New York: Oxford University Press.

Brand, A. F., Tolfo, S. da R., Pereira, M. F., & Almeida, M. I. R. (2008). Atuação estratétigica da área de Gestão de Pessoas em organizações de saúde: um estudo à luz da percepção dos profissionais da área. *Gestão & Regionalidade*, *24*(71), 79–88.

Brandl, J., Mayrhofer, W., & Reichel, a. (2008). The influence of social policy practices and gender egalitarianism on strategic integration of female HR directors. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(11), 2113–2131. doi:10.1080/09585190802404346

Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human Resource Management: theory and practice* (2nd ed.). New York: Palgrave Macmillan.

Bresser-Pereira, L. C. (2011). Cinco modelos de capitalismo. *Texto Para Discussão EESP/FGV*, (280), 1–17. Retrieved from http://www.bresserpereira.org.br/papers/2011/11.32.Modelos_de_capitalismo-TD-280.pdf

Brewster, C. (2004). European perspectives on Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, *14*, 365 – 382. doi:10.1016/j.hrmr.2004.10.001

Brewster, C. (2006). Comparing HRM policies and practices across geographical borders. In G. K. Stahl & I. Björkman (Eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management* (1st. ed.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Brewster, C. (2007a). A European perspective on HRM, *1*(3), 239–259. doi:10.1504/EJIM.2007.014696

Brewster, C. (2007b). Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, *18*(5), 769–787. doi:10.1080/09585190701248182

Brewster, C. (2007c). Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, *18*(5), 769–787. doi:10.1080/09585190701248182

Brewster, C., Mayrhofer, W., & Reichel, A. (2011). Riding the tiger? Going along with Cranet for two decades - a relational perspective. *Human Resource Management Review*, *21*(1), 5–15. doi:10.1016/j.hrmr.2010.09.007

Brewster, C., Wood, G., & Brookes, M. (2008). Similarity, isomorphism or duality? Recent survey evidence on the Human Resource Management policies of multinational corporations. *British Journal of Management*, *19*, 320–342.

Brookes, M., Croucher, R., Fenton-O´Creevy, M., & Gooderham, P. (2011). Measuring competing explanations of Human Resource Management practices through the Cranet survey: cultural versus institutional explanations. *Human Resource Management Review*, *21*, 68–79.

Bruzzo, F., & Basso, J. (2012). *Article review - measuring competing explanations of human resources management practices through the Cranet survey: cultural versus institutional explanations*. Venezia.

Budhwar, P. S. (2000). Strategic integration and devolvement of Human Resource Management in the UK manufacturing sector. *British Journal of Management*, *11*, 285–302.

Budhwar, P. S., & Debrah, Y. (2001). Rethinking comparative and cross-national human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, *12*(3), 497–515.

Budhwar, P. S., & Sparrow, P. R. (2002). An integrative framework for understanding cross-national Human Resource Management practices. *Human Resource Management Review*, *12*, 377 – 403.

Burnes, B., Cooper, C., & West, P. (2003). Organisational learning: the new management paradigm? *Management Decision*, *41*(5), 452–464. doi:10.1108/00251740310479304

Caldas, M. P., Tonelli, M. J., & Braga, B. M. (2009). Políticas em recursos humanos internacionais: faz sentido o debate entre abordagens críticas versus abordagens funcionalistas ao sul do equador? In *In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD* (pp. 1–16). São Paulo -SP: XXXIII EnANPAD.

Caldas, M. P., Tonelli, M. J., & Lacombe, B. M. B. (2002). Espelho, Espelho Meu: Meta-estudo da Produção Científica em Recursos Humanos nos ENANPADs da Década de 90. In *In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD* (pp. 1–15). Salvador - BA: XXVI EnANPAD.

Cassoni, A., & Labadie, G. (2013a). *HRM practices in Uruguay 1997-2007*. Montevideo.

Cassoni, A., & Labadie, G. (2013b). The impact of HRM practices on organizational performance: a general model and a test for Uruguay. In *30th BALAS Annual Conference* (pp. 1–20). Lima: The Business Association of Latin American Studies. Retrieved from http://www.balas.org/BALAS_2013_proceedings_data/data/documents/p639758.pdf

Charon, J. M. (2004). *Sociologia*. São Paulo: Saraiva.

Chu, R. A. (2010). *Modelo Contemporâneo da Gestão à Brasileira*. São Paulo: Cengage Learning.

Chu, R. A., & Wood Jr., T. (2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? *Revista de Administração Pública*, *42*(5), 969–991. doi:10.1590/S0034-76122008000500008

Claus, L. (2003). Similarities and differences in Human Resource Management in the European Union. *Thunderbird International Business Review*, *45*(6), 729–755. doi:10.1002/tie.10100

Coda, R., César, A. M. R. V. C., Bido, D. S., & Louffat, E. (2009). Strategic HR? A study of the perceived role of HRM departments in Brazil and Peru. *BAR - Brazilian Administration Review*, *6*(1), 15–33. doi:10.1590/S1807-76922009000100003

Coltro, A. (2009). Seção de pessoal, departamento de pessoal, administração de pessoal, administração de relações industriais, administração de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, ... ou o multiforme esforço do constante jogo. *Revista de Administração Da UNIMEP*, *7*(1), 41–60.

Costa, M. D. S. (2003). Reestruturação produtiva, sindicatos e a flexibilização das relações de trabalho no Brasil. *RAE-Eletrônica*, *2*(2), 1–16. doi:10.1590/S1676-56482003000200010

Cranet. (2011). *Cranet survey on comparative Human Resource Management: international executive report 2011*.

Croucher, R., Brookes, M., Wood, G., & Brewster, C. (2010). Context, strategy and financial participation: a comparative analysis. *Human Relations*, *63*(6), 835–855. doi:10.1177/0018726709343654

Croucher, R., Gooderham, P., & Parry, E. (2006). The influences on direct communication in British and Danish firms: country, "Strategic HRM" or unionization? *European Journal of Industrial Relations*, *12*(3), 267–286. doi:10.1177/0959680106068913

DaMatta, R. (1984). *O que faz o Brasil, Brasil?* (1a. ed.). Rio de Janeiro: Rocco.

De Cieri, H., & Dowling, P. J. (2006). Strategic International Human Resources Management in multinational enterprises: developments and directions. In G. K. Stahl & I. Björkman (Eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management* (pp. 15–35). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in Strategic Human Resource Management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, *39*(4), 802–835.

Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). Políticas de Gestão de Pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos períodos da área de administração entre 2000 e 2010. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, *12*(5), 15–42.

Dessler, G. (2005). *Human Resource Management: the strategic role of HRM* (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Devanna, M. A., Fombrun, C. J., & Tichy, N. M. (1984). A framework for Strategic Human Resource Management. In *Strategic Human Resource Magement* (pp.33-56). New York: Wiley.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism an collective racionality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147–160

Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2008). *International Human Resource Management: managing people in a multinational context* (5th ed.). London: Cengage Learning EMEA.

Farndale, E., Brewster, C., & Poutsma, E. (2008). Coordinated vs. liberal market HRM: the impact of institutionalization on multinational firms. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(11), 2004–2023. doi:10.1080/09585190802404247

Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L. da, & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados : modelagem multivariada para tomada de decisões* (1a. ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Ferreira, J. F., & Teixeira, M. L. M. (2006). Papéis de Recursos Humanos: uma visão ampliada pelas ações e expectativas percebidas. *Sociedade, Contabilidade E Gestão*, *1*(1), 58–73.

Field, A. (2009). *Descobrindo a estatística usando SPSS* (2a. ed.). Porto Alegre: Artmed.

Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In *As pessoas na organização* (15th ed., pp. 11–34). São Paulo: Editora Gente.

Fischer, R. M. (1991). Gestão do trabalho - dimensões institucionais e organizacionais. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, *31*(4), 85–90.

Fleury, M. T., & Fleury, A. (2000). Desenvolvimento de competências em diferentes arranjos empresariais. In *XXIV Encontro da ANPAD*. Florianópolis: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração.

Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Magement*. New York: Wiley.

Friedman, B. A. (2007). Globalization implications for human resource management roles. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *19*(3), 157–171. doi:10.1007/s10672-007-9043-1

Geppert, M., & Williams, K. (2006). Global, national and local practices in multinational corporations: towards a sociopolitical framework. *The International Journal of Human Resource Management*, *17*(1), 49–69. doi:10.1080/09585190500366243

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6st ed.). São Paulo: Atlas.

Gooderham, P., & Nordhaug, O. (2010). One European model of HRM? Cranet empirical contributions. *Human Resource Management Review*, *21*(1), 27–36. doi:10.1016/j.hrmr.2010.09.009

Gooderham, P., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (1999). Institutional and rational determinants of organizational practices: Human Resource Management in European firms. *Administrative Science Quarterly*, *44*, 507–531. doi:10.2307/2666960

Gooderham, P., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (2006). National embeddedness and calculative human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia. *Human Relations*, *59*(11), 1491–1513. doi:10.1177/0018726706072843

Gooderham, P., Parry, E., & Ringdal, K. (2006). The impact of bundles of Strategic Human Resource Management practices on the performance of European firms. In *Copenhagen Business School Conference* (pp. 1–14). Copenhagen: Copenhagen Business School. doi:10.1080/09585190802404296

Gooderham, P., Parry, E., & Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(11), 2041–2056. doi:10.1080/09585190802404296

Guest, D. (1989). Personnel and HRM: can you tell the difference? *Personnel Management Journal*, 48–51.

Gupta, A., & Govindarajan, V. (2001). Converting global presence into global competitive advantage. *Academy of Management Executive*, *15*(2), 45–56.

Gurkov, I., Zelenova, O., & Saidov, Z. (2012). Mutation of HRM practices in Russia: an application of CRANET methodology. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(7), 1289–1302. doi:10.1080/09585192.2011.581633

Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5th ed.). Porto Alegre: Bookman.

Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*. Oxford: Oxford University Press.

Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Prentice Hall.

Hall, R., & Wailes, N. (2010). International and comparative human resource management. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.), *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. London: SAGE Publications Ltd.

Heffernan, M. (2012). *Employee reactions to high performance work systems in the service sector: assessing the role of organisational justice theory*. National University of Ireland.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2 nd.). Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.

Hofstede, G., Hilal, A. V. G., Malvezzi, S., Tanure, B., & Vinken, H. (2010). Comparing regional cultures within a country: lessons from Brazil. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *41*(3), 336–352.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures e organizational: software of the mind* (3 rd.). New York: McGraw-Hill Education.

Hosmer, D. W., & Lemeshow, S. (2000). *Applied logistic regression* (2nd ed.). New York: Wiley. doi:10.2307/2074954

Huang, T. C. (2000). Human Resource Management practices at subsidiaries of multinational corporations and local firms in Taiwan. *International Journal of Selection and Assessment*, *8*(1), 22–2. doi:10.1111/1468-2389.00128

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resource Management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, *46*, 237–264. doi:10.1146/annurev.ps.46.020195.001321

Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: relating Human Resource Management to employee performance. *Human Resource Management Review*, *22*(2), 73–85. doi:10.1016/j.hrmr.2011.11.005

Kaarelson, T., & Alas, R. (2008). Trends and developments in Human Resource Management practice in Estonia in the institutional context. *Problems and Perspectives in Management*, *6*(1), 105–113.

Kane, B., Crawford, J., & Grant, D. (1999). Barriers to effective HRM. *International Journal of Manpower*, *20*(8), 494–516. doi:10.1108/01437729910302705

Kidombo, H. J. (2004). *Human Resource Management orientation and strategic responses to environmental change*.

Kramar, R. (2012). Trends in Australian Human Resource Management: what next? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *50*(2), 133–150. doi:10.1111/j.1744-7941.2011.00009.x

Kramar, R., & Parry, E. (2014). Strategic Human Resource management in the Asia Pacific region: similarities and differences? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *52*(March), 400–419. doi:10.1111/1744-7941.12042

Lacombe, B. M. B. (2006). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as Abordagens Estratégica e Institucional. In *In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD* (pp. 1–16). Salvador - BA: XXX EnANPAD.

Lacombe, B. M. B., & Chu, R. A. (2008). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: As Abordagens Estratégica e Institucional. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, *48*(1), 25–35.

Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2001). 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. *Revista de Administração Contemporânea*, *5*(2), 157–174. doi:10.1590/S1415-65552001000200008

Larsen, H. H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, *25*(3), 228–244. doi:10.1108/01425450310475838

Lazarova, M., Morley, M., & Tyson, S. (2008). International comparative studies in HRM and performance – the Cranet data. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(11), 1995–2003. doi:10.1080/09585190802404239

Legge, K. (2005). *Human Resource Management: rhetorics and realities* (Special Ed.). Chippenham: Palgrave Macmillan.

Lemos, A. H. da C., Santos, D. M., & Dubeux, V. J. C. (2013). Práticas de gestão de pessoas individualistas ou coletivistas : o que brasileiros e norteamericanos demandam? *Revista ADM.MADE*, *17*(1), 80–100.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of Human Resource Management systems in Strategic Human Resource Management research. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (1st ed., Vol. 25, pp. 217–271). Emerald Group Publishing Limited.

Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(8), 1486–1499. doi:10.1080/09585190802200272

Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (4th ed.). Porto Alegre: Bookman.

Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic Human Resource Management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, *15*(5), 633–659. doi:10.1080/09585190500082519

Mayrhofer, W., Brewster, C., Morley, M. J., & Ledolter, J. (2011). Hearing a different drummer? Convergence of Human Resource Management in Europe — a longitudinal analysis. *Human Resource Management Review*, *21*, 50–67.

McDaniel, C., & Gates, R. (2006). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Thompson Learning.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, *83*(2), 340–363.

Ministério da Educação. (2012). *Número de brasileiros com graduação cresce 109,83% em 10 anos*. Brasília. Retrieved from http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=17725:numero-de-brasileiros-com-graduacao-cresce-10983-em-10-anos

Ministério do Trabalho e do Emprego. (2014). *CAGED anuário RAIS*. Brasília. Retrieved from http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_anuario_rais/caged_anuario_raistela90.php

Morley, M. J., & Collings, D. G. (2004). Contemporary debates and new directions in HRM in MNCs: introduction. *International Journal of Manpower*, *25*(6), 487–499. doi:10.1108/01437720410560406

Müller-Camen, M. (1999). Unitarism, pluralism, and Human Resource Management in Germany. *Management International Review*, *39*(3), 125–144.

Muritiba, P. M., Albuquerque, L. G., & Muritiba, S. N. (2003). Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em Gestão de Pessoas na atualidade. In *XXVII Encontro da ANPAD* (pp. 1–16). Atibaia: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração.

Nikandrou, I., & Papalexandris, N. (2007). The impact of M&A experience on strategic HRM practices and organisational effectiveness: evidence from Greek firms. *Human Resource Management Journal*, *17*(2), 155–177. doi:10.1111/j.1748-8583.2007.00031.x

Noon, M. (1992). HRM: a map, model or theory? In *Reassessing Human Resource Management* (pp. 16–32). London: SAGE Publications Ltd.

Nunes, J. O. C., & Oliveira, H. do V. (2010). Novas tendências da área de Recursos Humanos das organizações sob os enfoques explicativos das perspectivas estrutural e estratégica de mudanças. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, *16*(2), 397–421.

Oliveira, A. M. B., & Oliveira, A. J. (2011). Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, *15*(4), 650–669. doi:10.1590/S1415-65552011000400006

Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what' s Next? In *CAHRS - Center for Advanced Human Resource Studies*. Ithaca - NY: Cornell University ILR School. Retrieved from http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp

Parolin, S. R. H., & Albuquerque, L. G. De. (2008). A gestão estratégica de pessoas para a inovação: o caso do Laboratório Herbarium. In *In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD* (pp. 1–16). Rio de Janeiro - RJ: XXXII EnANPAD.

Parry, E., Dickmann, M., & Morley, M. (2008). North American MNCs and their HR policies in liberal and co-ordinated market economies. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(11), 2024–2040. doi:10.1080/09585190802404262

Parry, E., Stavrou-Costea, E., & Morley, M. J. (2011). The cranet international research network on human resource management in retrospect and prospect. *Human Resource Management Review*, *21*(1), 1–4. doi:10.1016/j.hrmr.2010.09.006

Peng, M. W. (2005). Perspectives-from China strategy to global strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, *22*(2), 123–141. doi:10.1007/s10490-005-1251-3

Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, *24*(6), 649–670.

Piellusch, M., & Taschner, G. B. (2009). Indicadores de RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil. *Organização & Sociedade*, *15*(51), 665–686.

Poutsma, E., Ligthart, P. E. M., & Dietz, B. (2013). HRM policies and firm performance: the role of synergy of policies. In E. Parry, E. Stavrou, & M. Lazarova (Eds.), *Global Trends in Human Resource Management* (1st ed., pp. 78–102). London: Palgrave Macmillan.

Poutsma, E., Ligthart, P. E. M., & Veersma, U. (2006). The diffusion of calculative and collaborative HRM practices in European firms. *Industrial Relations*, *45*(4), 513–546. doi:10.1111/j.1468-232X.2006.00442.x

Ribeiro, D. (1995). *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil* (2a. ed.). São Paulo: Companhia das Letras.

Rizov, M., & Croucher, R. (2009). Human Resource Management and performance in European firms. *Cambridge Journal of Economics*, *33*(1), 253–272.

Rousseau, D. M., & Arthur, M. B. (1999). The boundaryless Human Resource function:

building agency and community in the new economic era. *Organizational Dynamics*, *27*(4), 7–18.

Santos, E. M., & Teixeira, R. M. (2002). Gestão de Recursos Humanos em hospitais de Aracaju. *Caderno de Pesquisas Em Administração*, *9*(4), 27–42.

Saraiva, L. A. S. (2002). Tecnologia gerencial estrangeira, gestão brasileira de recursos humanos. *Caderno de Pesquisas Em Administração*, *9*(4), 15–25.

Schuler, R. S. (1987). *Personnel and Human Resource Management* (3rd ed.). Eagan: West Pub. Co.

Schuler, R. S. (1992). Strategic Human Resources Management: linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, *21*(1), 18–32.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1996). *Human Resource Management: positioning for the 21st century* (6th ed.). New York: West Publishing Company.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of Human Resource Management in the US: the growth in importance of the international perspective. *Management Revue*, *16*(1), 11–35. Retrieved from http://core.kmi.open.ac.uk/download/pdf/6715602.pdf\nhttp://hdl.handle.net/10419/78888\nNutzungsbedingungen:

Silva, G. A. V., Basques, P. V., & Facco, F. C. (2006). Conectando Recursos Humanos e estratégia: em busca de indicadores de resultados na Gestão de Pessoas. *Revista de Gestão USP*, *13*(3), 87–100.

Silva, S. R., & Azzuz, E. (2003). Gestão de Pessoas na indústria de calçados de Franca: departamento burocrático ou parceiro estratégico ? *Revista Eletrônica de Administração - FACEF*, *2*(3), 1–20.

Srour, R. H. (1998). *Poder, Cultura e Ética nas Organizações* (8a. ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Stanton, P., Burgess, J., Vo, A., Edwards, T., Lewer, J., Hannif, Z., & Bartram, T. (2009). Employment relations in MNCs: an Australian story. In *23rd Conference of the Association of Industrial Relations Academics of Austrlalian and New Zealand* (pp. 1–10). Sydney: Association of Industrial Relations Academics in Australia and New Zealand.

Stavrou, E., & Kilaniotis, C. (2010). Flexible work and turnover: an empirical investigation across cultures. *British Journal of Management*, *21*(2), 541–554. doi:10.1111/j.1467-8551.2009.00659.x

Stavrou, E., Spiliotis, S., & Charalambous, C. (2010). Flexible working arrangements in context: an empirical investigation through self-organizing maps. *European Journal of Operational Research*, *202*(3), 893–902. doi:10.1016/j.ejor.2009.06.021

Stefano, S. R., Lopes, E., & Andrade, S. M. (2013). Do controle ao comprometimento: uma análise da gestão estratégica de pessoas em empresas prestadoras de serviços de grande porte no interior do Paraná. *REUNA*, *18*(3), 91–110.

Storey, J. (1989). *New perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge.

Storey, J. (1992). *Developments in Human Resource Management*. Oxford: Blackwell.

Storey, J. (1995). *Human Resource Managment: a critical text* (1st ed.). London: Routledge.

Storey, J. (2007). Human Resource Management today: an assessment. In J. Storey (Ed.), *Human Resource Management: a critical text* (3rd ed., pp. 3–19). London: Thomson Learning.

Subramony, M. (2006). Why Organizations Adopt some Human Resource Management Practices and Reject Others: An Exploration of Rationales. *Human Resource Management*, *45*(2), 195–210. doi:10.1002/hrm

Supangco, V. T. (2008). Organizational determinants of contingent employment in the Philippines. *Journal of International Business Research*, *7*(2), 47–65.

Supangco, V. T. (2012). Strategic HR practices in some organizations in the Philippines. *Philippine Management Review*, *19*, 35–48.

Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V. L. (2010a). As Quatro Faces de RH : Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, *14*(2), 594–614.

Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V. L. (2010b). As Quatro Faces de RH : Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. *Human Resource Management*, *14*(2), 594–614. Retrieved from http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n4/03.pdf

Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V. L. (2010c). As quatro faces de RH : analisando a performance da Gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, *14*(2), 594–614.

Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *A Gestão de Pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais* (1st. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Tinoco, J. E. P. (2005). Gestão estratégica do capital humano. *Organizações em Contexto*, *1*(1), 13–70.

Tonelli, M. J., Caldas, M., Lacombe, B. M. B., & Tinoco, T. (2003). Produção acadêmica em Recursos Humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de Administração de Empresas*, *43*(1), 1–18. doi:10.1590/S0034-75902003000100011

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of Human Resource Management: a reappraisal. *Journal of Management Studies3*,

34(1), 53–73.

Tsang, E. W. K. (2009). Chinese management research at a crossroads: some philosophical considerations. *Management and Organization Review*, *5*(1), 131–143. doi:10.1111/j.1740-8784.2008.00122.x

Ulrich, D. (2000). *Recursos Humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH* (1st ed.). São Paulo: Futura.

Uysal, G. (2014). Convergence or divergence between European HRM. *Journal of Business and Economics*, *5*(10), 1923–1928. doi:10.15341/jbe(2155-7950)/10.05.2014/018

Vasconcelos, I., Mascarenhas, A. O., & Vasconcelos, F. (2006). Gestão do Paradoxo "Passado versus Futuro": uma Visão Transformacional da Gestão de Pessoas. *RAE-Eletrônica*, *5*(1).

Vasconcelos, I., Mascarenhas, A. O., & Vasconcelos, F. (2004). Paradoxos organizacionais, Gestão de Pessoas e tecnologia na Souza Cruz. *RAE Eletrônica*, *3*(2), 1–20. doi:10.1590/S1676-56482004000200010

Venâncio, D. M., Martins, C., Dutra, A., & Steinbach, A. (2014). 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. *Revista de Administração Da UNIMEP*, *12*(2), 159–181.

Walton, E. R. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, *March-Apri*, 77–84. doi:10.1002/ccd.22610

Whitley, R. (1999). *Divergent capitalisms: the social structuring and change of business systems*. Oxford: Oxford University Press. doi:10.2307/2077038

Wood Jr., T., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2011). Colonização e neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). *RAE - Revista de Administração de Empresas*, *51*(3), 232–243.

Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro Human Resource Management research. In *CAHRS - Center for Advanced Human Resource Studies* (pp. 247–276). Ithaca - NY: Cornell University ILR School. doi:10.1016/S0149-2063(02)00128-9

Wright, P. M., Snell, S., & Dyer, L. (2005). New models of strategic HRM in a global context. *The International Journal of Human Resource Management*, *16*(6), 875–881. doi:10.1080/09585190500120814

Zhang, M. (2012). The development of Human Resource Management in China: an overview. *Human Resource Management Review*, *22*(3), 161–164. doi:10.1016/j.hrmr.2012.02.002

APÊNDICE A – Texto disponível no *site* em que a pesquisa estava hospedada

COMPARAÇÃO INTERNACIONAL ENTRE MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Esta pesquisa deve ser respondida com base nas práticas de RH de sua empresa.

Para iniciá-la, digite seu e-mail, pois caso precise retornar ao questionário, você poderá continuar da questão em que parou utilizando novamente o seu e-mail.

Para receber o resumo de resultados de sua empresa e do cenário geral das empresas participantes é imprescindível que complete todo o questionário.

Asseguramos que os dados serão agregados e utilizados apenas depois de tratamento estatístico. **A empresa e seu nome jamais serão identificados com as informações coletadas**.

Caso precise de ajuda, é só entrar em contato pelo *e-mail* pesquisa_rh_cranet@fia.com.br outatiani@usp.br e retornaremos o contato o mais breve possível.

APÊNDICE B - *E-mail* convite para participação enviado aos potenciais respondentes da pesquisa

PESQUISA CRANET - RH-2014
COMPARAÇÃO INTERNACIONAL DE MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Prezado Executivo de Recursos Humanos,

Esta pesquisa está sendo realizada no Brasil pelo Grupo de Pesquisa em temas avançados de **Recursos Humanos da FEA USP,** coordenado por mim, e permitirá saber quais as semelhanças e diferenças da gestão de RH nas empresas de todos os países participantes deste levantamento (mais de 40 em todo o mundo).

Sua empresa foi sorteada em uma amostra nacional de 27 mil organizações e, por isso, pedimos encarecidamente sua contribuição para responder um questionário sobre as práticas de RH por ela adotadas. O questionário é essencial para que possamos produzir um conhecimento científico e metodologicamente comprovado sobre como se configura a gestão de RH no Brasil comparativamente aos demais países participantes da pesquisa.

Para responder o questionário, acesse o site **http://www.pesquisasusp.com.br/rh2014/** e digite seu e-mail. Este e-mail será utilizado posteriormente caso precise retomar a pesquisa em um momento futuro. Qualquer dúvida entre em contato pelo e-mail **pesquisa_rh_cranet@fia.com.br** ou **tatiani@usp.br** ou ainda pelos telefones: 3091-5836 ou 3818-4033 (Falar com Paula ou Tatiani).

Asseguramos que os dados serão agregados e utilizados apenas depois de tratamento estatístico. **A empresa e seu nome jamais serão identificados com as informações coletadas**. Depois do processamento nos comprometemos **a enviar aos participantes que completarem o questionário um resumo de resultados**.

Sabemos como o seu tempo é precioso e disputado, mas sabemos também da importância do conhecimento científico no nosso campo de atuação. ***Participe, ajudando a responder como o Brasil se posiciona quanto a gestão de RH em relação aos demais países do mundo***.

Desde já agradeço sua colaboração com o conhecimento científico sobre a Gestão de RH em nosso país.

Atenciosamente
Professor Doutor André Fischer

APÊNDICE C – *E-mail* de divulgação da pesquisa aos potenciais respondentes da pesquisa

PESQUISA CRANET - RH-2014
COMPARAÇÃO INTERNACIONAL DE MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Prezado Executivo de Recursos Humanos,

Em breve você receberá um convite para participar da pesquisa CRANET[1], um dos maiores esforços internacionais de investigação sobre Gestão de Recursos Humanos realizados até hoje no mundo acadêmico e profissional. Trata-se de um projeto que foi desenvolvido inicialmente por professores pesquisadores de importantes universidades europeias, mas que já vem sendo aplicado em organizações de mais de quarenta (40) diferentes países desde 1989. Seu principal objetivo é estudar as semelhanças e diferenças das políticas e práticas de Gestão de Pessoas entre as empresas das nações participantes.

No Brasil, esta pesquisa está sendo conduzida pelo PROGEP[2] e coordenada pelo professor André Fischer[3] com uma equipe de professores que atuam na FIA (Fundação Instituto de Administração) e na FEA-USP (Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo). Os dados resultantes serão transformados em importantes estudos acadêmicos e em publicações profissionais, que serão divulgados pelos mais diversos meios visando o desenvolvimento dos especialistas e gestores que atuam nestas áreas.

Respondendo a pesquisa você estará colaborando decisivamente com a produção de conhecimento sobre nosso campo de estudo trabalho, única forma de tornar a comunidade de Recursos Humanos ainda mais profissional e reconhecida nas organizações.

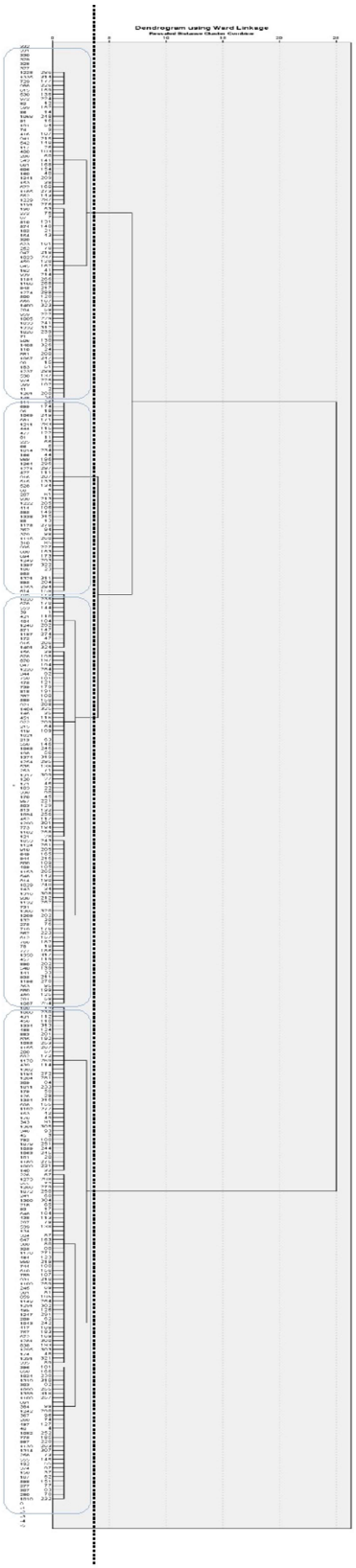
Participando do levantamento você receberá, ao final do projeto, um resumo de resultados, podendo assim comparar seus resultados com os dados agregados das empresas que responderam à pesquisa.

Fique atento(a) a sua caixa de e-mail e não deixe de participar!

Atenciosamente,
Professor Doutor André Fischer (afischer@usp.br)

[1] Caso você queira conhecer mais sobre o que o CRANET vem fazendo e descobrindo sobre políticas e práticas comparativamente sobre Gestão de Recursos Humanos, acesso o site http://www.cranet.org
[2] Caso você queira consultar os resultados de pesquisas anteriores desse grupo, acesse o site do PROGEP – Programa de Estudo em Gestão de Pessoas da FIA/FEA-USP. O endereço é: www.fia.com.br/progep
[3] O currículo do Prof. Dr. André Fischer pode ser acessado em http://lattes.cnpq.br/2730276887689999

APÊNDICE D - Dendograma resultante do *Hierchical Cluster*



ANEXO A – Questionário Cranet

COMO COMPLETAR ESTE QUESTIONÁRIO

Este questionário é desenhado para ser respondido por completo de forma fácil e rápida. Muitas questões podem ser respondidas com uma simples marca no campo disponível. Pouca informação precisará ser buscada.

Este questionário investiga sobre as políticas e práticas da área de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas de sua organização ou parte dela (divisão, unidade de negócio) para a qual você tem responsabilidade na Gestão de Recursos Humanos.

Por favor, indique abaixo a unidade organizacional para a qual as respostas desse questionário se referem:

a. **Sua organização é parte de um grupo maior de companhias/ instituições?** Sim ❑$_1$ Não ❑$_0$

b. **<u>Se sim,</u> você está respondendo por todo o Grupo de seu país?** Sim ❑$_1$ Não ❑$_0$

O questionário foi criado para uso simultâneo por empresas privadas, públicas e sem fins lucrativos em 40 países; algumas questões podem, portanto, ter sido formuladas de um modo pouco usual.

OBRIGADO POR SUA COOPERAÇÃO

© CRANET, 2014

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 ❑1 Não ❑0

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 ❑1 Não ❑0

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 ❑1
B. Entre especialistas da própria organização que não eram do departamento de RH ❑2
C. Entre especialistas de outra organização que faziam parte do seu respectivo departamento de RH ❑3
D. Entre especialistas de outra organização que não faziam parte do departamento de RH ❑4

6. Sua organização tem registrada por escrito a(s)

		Sim	Não
A.	Missão	❑1	❑0
B.	Estratégia do negócio/serviço	❑1	❑0
C.	Estratégia de RH	❑1	❑0
D.	Estratégia de recrutamento do RH	❑1	❑0
E.	Estratégia de treinamento e desenvolvimento do RH	❑1	❑0
F.	Diretrizes de Responsabilidade Social Corporativa*	❑1	❑0

	G. Diretrizes de Diversidade	❑1	❑0

7. * 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.
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	❑3
B.	Em consulta posterior	❑2
C.	Na implementação	❑1
D.	Não é consultado	❑0
E.	Não aplicável (não existe uma estratégia de negócio)	❑-9

8. Quem é o <u>principal responsável</u> 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	❑1	❑2	❑3	❑4
B. Recrutamento e seleção	❑1	❑2	❑3	❑4
C. Treinamento e desenvolvimento	❑1	❑2	❑3	❑4
D. Relações de trabalho	❑1	❑2	❑3	❑4
E. Expansão/redução da força de trabalho	❑1	❑2	❑3	❑4

9. Até que ponto sua organização terceiriza as seguintes áreas a fornecedores externos?

	Não terceirizada				Completamente terceirizada
A. Folha de pagamento	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
B. Pensões	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
C. Benefícios	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
D. Treinamento e desenvolvimento	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
E. *Outplacement*/redução da força de trabalho	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
F. Sistema de informação de RH	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
G. Recrutamento	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
H. Seleção	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
I. Processamento de consultas de rotina de gerentes / empregados (ex. *call center* de RH)	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4

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	❑1	❑0
B. Autoatendimento do gestor *	❑1	❑0

*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.

C. Autoatendimento do empregado* ❑1 ❑0

* 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.

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
❑0	❑1	❑2	❑3	❑4

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
❑1	❑2	❑3	❑4	❑5

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	❑1	❑1	❑1	❑0
B. Aposentadoria precoce	❑1	❑1	❑1	❑0
C. Transferência interna (redirecionamento)	❑1	❑1	❑1	❑0
D. Demissão voluntária	❑1	❑1	❑1	❑0
E. Não renovação de contratos de prazo determinado / temporário	❑1	❑1	❑1	❑0
F. Licença não-remunerada para estudo / Afastamento não remunerado	❑1	❑1	❑1	❑0
G. Terceirização	❑1	❑1	❑1	❑0
H. Corte no pagamento de gestores	❑1	❑1	❑1	❑0
I. Proibição de horas extras	❑1	❑1	❑1	❑0
J. Congelamento de salários	❑1	❑1	❑1	❑0
K. Redução da jornada de trabalho	❑1	❑1	❑1	❑0
L. Compartilhamento de trabalho	❑1	❑1	❑1	❑0
M. Redução de benefícios	❑1	❑1	❑1	❑0
N. Corte no pagamento de empregados	❑1	❑1	❑1	❑0
O. Demissões individuais (1-4% da força de trabalho demitida no período de 12 meses)	❑1	❑1	❑1	❑0
P. Demissões concentradas (5-9% demitida no período de 12 meses)	❑1	❑1	❑1	❑0
Q. Demissão em massa / compulsória (10% ou mais da força de trabalho no período de 1-3 meses)	❑1	❑1	❑1	❑0

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	❑1	❑1	❑1	❑0
B. Boca a boca / indicação	❑1	❑1	❑1	❑0
C. Vagas em jornais	❑1	❑1	❑1	❑0
D. Vagas no *website* da companhia	❑1	❑1	❑1	❑0
E. Vagas em *websites* comerciais	❑1	❑1	❑1	❑0
F. Mídia social (ex. Facebook)	❑1	❑1	❑1	❑0
G. Candidatos apresentando-se às vagas de trabalho (diretamente de instituições educacionais)	❑1	❑1	❑1	❑0
H. Feiras de carreira	❑1	❑1	❑1	❑0
I. Agência de recrutamento / consultorias / busca de executivos	❑1	❑1	❑1	❑0
J. Centros de emprego (público)	❑1	❑1	❑1	❑0
K. Programas de *trainee*	❑1	❑1	❑1	❑0

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	❑1	❑1	❑1	❑0
B. Entrevista pessoal	❑1	❑1	❑1	❑0
C. Formulários de inscrição	❑1	❑1	❑1	❑0
D. Testes psicrométricos	❑1	❑1	❑1	❑0
E. Centro de avaliação	❑1	❑1	❑1	❑0
F. Perfis em mídias sociais	❑1	❑1	❑1	❑0
G. Referências	❑1	❑1	❑1	❑0
H. Testes de habilidade / amostra de trabalho	❑1	❑1	❑1	❑0
I. Testes técnicos	❑1	❑1	❑1	❑0
J. Testes numéricos	❑1	❑1	❑1	❑0
K. Testes de seleção *online*	❑1	❑1	❑1	❑1

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	❑1	❑1	❑1	❑0
B. Trabalhadores mais velhos (acima de 50 anos)	❑1	❑1	❑1	❑0
C. Pessoas com deficiências	❑1	❑1	❑1	❑0
D. Mulheres	❑1	❑1	❑1	❑0

E. Mulheres que retornam ao mercado de trabalho	❑1	❑1	❑1	❑0
F. Mão de obra pouco qualificada	❑1	❑1	❑1	❑0
G. Trabalhadores mais jovens (abaixo de 25 anos)	❑1	❑1	❑1	❑0

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	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6
B. Trabalho por turno	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6
C. Hora extra	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6
D. Contrato anual de horas	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6
E. Trabalho meio-período	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6
F. Partilha de trabalho	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6
G. Horário flexível	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6
H. Temporário/casual	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6
I. Contrato por tempo determinado	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6
J. Trabalho em casa (trabalhadores que não têm uma ligação eletrônica permanente com um lugar de trabalho fixo)	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6
K. Teletrabalho (Trabalhadores que podem se ligar eletronicamente a um determinado local de trabalho)	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6
L. Semana de trabalho reduzida	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6

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	❑1	❑0
B.	Profissionais sem responsabilidade gerencial	❑1	❑0
C.	Administrativos e/ou Operacionais	❑1	❑0

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	❑1	❑1	❑1	❑0
B.	Superior do supervisor	❑1	❑1	❑1	❑0
C.	O próprio empregado	❑1	❑1	❑1	❑0
D.	Subordinados	❑1	❑1	❑1	❑0
E.	Pares	❑1	❑1	❑1	❑0

3. Os dados da avaliação são usados para subsidiar as decisões nas seguintes áreas

		Sim	Não
A.	Pagamento	❑1	❑0
B.	Treinamento e desenvolvimento	❑1	❑0
C.	Mobilidade de carreira	❑1	❑0
D.	Planejamento da força de trabalho	❑1	❑0

4. Sua organização sistematicamente estima a necessidade de treinamento de pessoal?

Sim ❑1 Não ❑0

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
❑0	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7	❑8	❑9	❑10	❑11	❑-9

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 ❑1 Não ❑0

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	❑1	❑0
B. Cumprimento dos objetivos definidos no plano de treinamento e desenvolvimento	❑1	❑0
C. Avaliação da reação imediata depois do treinamento	❑1	❑0
D. Mensuração do desempenho no trabalho antes e imediatamente depois do treinamento	❑1	❑0
E. Mensuração do desempenho no trabalho antes e alguns meses depois do treinamento	❑1	❑0
F. *Feedback* informal dos gerentes de linha	❑1	❑0
G. *Feedback* informal dos empregados	❑1	❑0
H. Retorno sobre o investimento	❑1	❑0

8. Em que extensão sua organização usa os seguintes métodos para o gerenciamento de carreira:

	De modo algum				Em grande extensão
A. Tarefas especiais	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
B. Projetos para estimular aprendizado	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
C. Treinamento *on-the-job*	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
D. Participação no trabalho de times de projeto	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
E. Esquemas formais de rede de trabalho	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
F. Planos formais de carreira	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
G. Centros de desenvolvimento	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
H. Planos de sucessão	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
I. Rotação planejada nos postos de trabalho	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
J. Gestão de talentos/ Alto potencial	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
K. Tranferência (experiência) de trabalho no exterior	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
L. *Coaching*	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
M. *Mentoring*	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
N. Pacotes baseados em computador/ *e-learning*	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4

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)	❑1	❑1	❑1	❑0
B. Negociação coletiva regional	❑1	❑1	❑1	❑0
C. Companhia / divisão, etc.	❑1	❑1	❑1	❑0
D. Organizacional / local	❑1	❑1	❑1	❑0
E. Individual	❑1	❑1	❑1	❑0

2. Sua organização oferece algum dos seguintes itens?

	Gerentes	Profissionais	Administrativos e/ou Operacionais	Geralmente não usado
A. Distribuição de ações	❑1	❑1	❑1	❑0
B. Participação nos lucros	❑1	❑1	❑1	❑0
C. Ações (*Stock options*)	❑1	❑1	❑1	❑0
D. Benefícios flexíveis	❑1	❑1	❑1	❑0
E. Pagamento associado ao desempenho individual	❑1	❑1	❑1	❑0
F. Bônus baseado em metas / desempenho individual	❑1	❑1	❑1	❑0
G. Bônus baseado em metas / desempenho da equipe	❑1	❑1	❑1	❑0
H. Bônus baseado em metas / desempenho organizacional	❑1	❑1	❑1	❑0
I. Incentivos não-monetários	❑1	❑1	❑1	❑0

3. Sua organização oferece algum dos seguintes programas que estão <u>além dos requisitos legais</u>?

	Sim	Não
A. Creche no local de trabalho (subsidiada ou não)	❑1	❑0
B. Subsídio de creche	❑1	❑0
C. Programas de pausa na carreira	❑1	❑0
D. Licença maternidade	❑1	❑0
E. Licença paternidade	❑1	❑0
F. Licença parental*	❑1	❑0
G. Programas de pensão	❑1	❑0
H. Pausa educacional / treinamento	❑1	❑0
I. Programas de planos de saúde privados	❑1	❑0
J. Benefícios flexíveis / cafeteria	❑1	❑0

* Licença parental refere-se a licença dada aos pais para cuidar da criança fora da licença maternidade / paternidade, por exemplo, cuidar de uma criança doente.

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
❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑-9

2. Em que extensão os sindicatos influenciam sua organização?

De modo algum				Em grande extensão
❑0	❑1	❑2	❑3	❑4

3. Sua organização reconhece o sindicato para o propósito da negociação coletiva?

Sim ❑1 Não ❑0

4. Sua organização tem um comitê consultivo ou uma comissão de trabalhadores?

Sim ❑1 Não ❑0

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	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
B.	Por meio dos superiores imediatos	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
C.	Por meio de representantes do sindicato	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
D.	Por meio de comissão de trabalhadores	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
E.	Por meio de encontros regulares com a força de trabalho	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
F.	Sessões informativas à equipe	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
G.	Comunicação eletrônica	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4

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	❑1	❑1	❑1	❑0
B.	Desempenho financeiro	❑1	❑1	❑1	❑0
C.	Organização do trabalho	❑1	❑1	❑1	❑0

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	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
B.	Por meio do superior imediato	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
C.	Por meio dos representantes do sindicato	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
D.	Por meio das comissão de trabalhadores	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
E.	Por meio de encontros regulares da força de trabalho	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
F.	Sessões informativas à equipe	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
G.	Programas de sugestão	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
H.	Levantamento com empregados / de atitudes	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4
I.	Comunicação eletrônica	❑0	❑1	❑2	❑3	❑4

SEÇÃO VI: DETALHES ORGANIZACIONAIS

1. Por favor, indique o <u>principal setor</u> 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 ❑1
B. Manufatura de comida, bebida, têxteis, madeira e papel, coque e petróleo refinado e produtos relacionados ❑2
C. Manufatura de produtos químicos, farmacêuticos e químicos medicinais ❑3
D. Manufatura de metais básicos e produtos metálicos, plásticos e outros produtos não-metálicos ❑4
E. Manufatura de computador, produtos eletrônicos e equipamentos elétricos ❑5
F. Manufatura de maquinário e equipamento ❑6
G. Manufatura de equipamentos de transporte ❑7
H. Outras manufaturas ❑8
I. Eletricidade, gás, energia e fornecimento de água, gerenciamento de resíduos ❑9
J. Construção ❑10
K. Comércio atacadista e varejista ❑11
L. Transporte e armazenamento ❑12
M. Serviço de acomodação e alimentação, publicação, atividade de rádio difusão ❑13
N. Telecomunicações, TI e outros serviços de informação ❑14
O. Atividades financeiras e securitárias ❑15
P. Contabilidade, gerenciamento, arquitetura, engenharia, pesquisa científica e outras atividades administrativas e de suporte ❑16
Q. Administração pública e segurança social compulsória ❑17
R. Educação ❑18
S. Serviços de saúde humana, cuidados residenciais e atividades de trabalho social ❑19

2a. Sua organização é:

Setor privado ❑1

Se é do setor privado, sua organização é uma Sociedade Anônima (de capital aberto):
Sim ❑1 Não ❑0

Setor público ❑2

Se é do setor público sua organização é: Nacional ❑1 Regional ❑2 Local ❑3

Sem fins lucrativos ❑3

Misto ❑4
(setor público e privado)

2b. O negócio é propriedade ou controlado por uma família?

Sim ❑1 Não ❑0 Não aplicável ❑-9

<u>Se sim</u>, a família também está envolvida diretamente no gerenciamento? Sim ❑1 Não ❑0

3. Os custos do trabalho correspondem a que porcentagem dos custos de operação?

_____ % dos custos de operação Não sei ❑-9

4. **<u>Se sua organização é do setor privado</u>, você diria que a receita bruta ao longo dos três últimos anos tem sido**

A.	Bem acima dos custos	❑5
B.	Suficiente para gerar uma pequena lucratividade	❑4
C.	Suficiente para cobrir os custos	❑3
D.	Insuficiente para cobrir os custos	❑2
E.	Tão baixo a ponto de produzir grandes perdas	❑1

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	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑-9
B.	Nível de produtividade	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑-9
C.	Lucratividade	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑-9
D.	Taxa de inovação	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑-9
E.	Desempenho no mercado de ações	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑-9
F.	Problemas ambientais	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑-9

6. **Como você descreve o mercado principal para os produtos ou serviços da sua organização?** (Por favor, marque apenas um)

A.	Local	❑1
B.	Regional	❑2
C.	Nacional	❑3
D.	Continental	❑4
E.	Mundial	❑5

7. **O mercado que atualmente sua organização serve está:**

Diminuindo em grande extensão		Sem mudanças		Crescendo em grande extensão
❑1	❑2	❑3	❑4	❑5

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	❑1	❑0
B.	Adquirida por outra organização	❑1	❑0
C.	Fusão	❑1	❑0
D.	Relocalização	❑1	❑0
E.	Cisão	❑1	❑0

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 ❑3
B. Em consulta posterior ❑2
C. Na implementação ❑1
D. Não foi consultado ❑0

10. **Aproximadamente, por favor, forneça as seguintes informações sobre sua força de trabalho:**

A. Rotatividade anual da equipe ____% rotatividade por ano Não sei ❑-9

(Rotatividade é calculada como a % do total da força de trabalho que deixou a organização no ano anterior)

C. Absenteísmo / Licença por doença ____ média de dias por empregado por ano Não sei ❑-9

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
❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑-9

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
❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑-9

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
❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑-9

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 paras as seguintes questões:

	Sede internacional	Sede nacional	Subsidiária/ Dept./Divisão	Local/Estabelecimento/ Escritório local
A. Pagamento e benefícios	❑1	❑2	❑3	❑4
B. Recrutamento e seleção	❑1	❑2	❑3	❑4
C. Treinamento e desenvolvimento	❑1	❑2	❑3	❑4
D. Relações industriais	❑1	❑2	❑3	❑4
E. Expansão/Redução da força de trabalho	❑1	❑2	❑3	❑4
F. Desenvolvimento gerencial	❑1	❑2	❑3	❑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	❑$_1$	E.	Direito	❑$_5$
B.	Economia	❑$_2$	F.	Engenharia	❑$_6$
C.	Ciências sociais ou comportamentais	❑$_3$	G.	Ciências naturais	❑$_7$
D.	Humanidades/Arte/Linguagens	❑$_4$	H.	Outros	❑$_8$

MUITO OBRIGADO POR DISPOR SEU TEMPO PARA RESPONDER AO QUESTIONÁRIO