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

AS CONFIGURAÇÕES DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS ADOTADAS POR UM CONJUNTO DE EMPRESAS BRASILEIRAS E SUAS RELAÇÕES COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

André Luiz Fischer

São Paulo
2015

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. Lindolfo Galvão Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ANDRÉ LUIZ FISCHER

AS CONFIGURAÇÕES DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS ADOTADAS POR UM CONJUNTO DE EMPRESAS BRASILEIRAS E SUAS RELAÇÕES COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do Título de Livre-Docente em Administração

SÃO PAULO

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Fischer, André Luiz

As configurações de práticas de gestão de recursos humanos adotadas por empresas brasileiras: fatores determinantes e relações com o desempenho organizacional / André Luiz Fischer. – São Paulo, 2015.

xx p. 220

Tese (Livre-Docência) – Universidade de São Paulo, 2015.

Bibliografia.

1. Recursos humanos 2. Desempenho organizacional 3. Gestão de pessoas 4. Práticas de recursos humanos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Dedicatória

Dedico este trabalho a quem me é sempre dedicada, a quem me inspira e me faz ser melhor há 35 lindos anos.

Requinha, meu amor.

AGRADECIMENTOS

Sem o apoio, o carinho e a dedicação de muita gente, seria impossível produzir este trabalho, e de fato, não fossem as formalidades da vida acadêmica, ele deveria ser de autoria coletiva. Em primeiro lugar, a incansável solidariedade da Regina Mattos, que, com uma paciência inesgotável, mais uma vez contribuiu para cada passo da construção desta tese. Talita, nas buscas bibliográficas, Neale, nos procedimentos amostrais e estatísticos, e a fantástica professora Lina Nakata, com quem pude processar dados e discutir resultados; há um pouco de cada um deles neste trabalho.

Mas fundamental mesmo foi o professor Júlio César. Julião me abrigou em sua casa nos momentos mais delicados, e lá, foi fácil resolver as coisas, seja pelo aconchego e o café quente que a Biba trazia, seja pela competência, além da conta, desse meu amigo. Aprendi mais sobre estatística do que em todos os cursos que já fiz na vida pela palavra deste meu meio irmão. Soube das polêmicas de Leibniz com um bispo irlandês, soube de como um mícron pode se aproximar de Deus, ou do Cramunhão, se quiserem. Fiquei pensando como seus alunos devem se divertir Julião. Mais uma vez, obrigado, por tanto tempo de amizade, principalmente.

Depois chegou a vez da Patrícia Logullo. Já conhecia o seu talento, profissionalismo e competência para, com a ajuda da Paulina, lidar com as palavras e as letras. Mas não sabia sobre sua forma vibrante, engajada, estimulante mesmo, de trabalhar. Descobri que o que mais se precisa nos momentos finais da redação de um trabalho extenso é de companhia, e a Patrícia me acompanhou, a distância, nas noites de carnaval, trocamos textos e discutimos o significado das palavras. Foi realmente uma descoberta.

Devo agradecer muito também àqueles que protegeram o meu tempo para que eu pudesse mergulhar nesse trabalho. Me acobertaram, evitando tratar de assuntos mais complicados, prorrogando decisões e, por vezes, aumentando suas jornadas de trabalho. Obrigado, professor Negão, companheiro nessas reflexões, Felipe, Daniel, meu caro Joel e a Vilma, sempre na batalha.

Finalmente, talvez o mais importante, o carinho das minhas quatro meninas: Requinha, Tati, Nana e Deda. Elas não deixaram, nem por um minuto, o mau humor próprio dos acadêmicos em crise prosperar. Meu Deus, quem pode avaliar o que significa chegar em casa e encontrar um sorriso, um abraço, uma brincadeira, um afago, em meio à pressão dos prazos e regras de uma tese.

Meninas, vocês são a minha vida!

RESUMO

Este estudo tem por objetivo contribuir para o debate sobre a gestão de recursos humanos (RH) como fator crítico para o sucesso das organizações. Ele parte do pressuposto de que o desenvolvimento econômico e social de um país de capitalismo moderno, internacionalizado e aberto às inovações tecnológicas e gerenciais do século XXI é dependente da competitividade de suas empresas e instituições e, por decorrência, dos modelos de gestão de pessoas por elas adotados.

O trabalho se enquadra, portanto, no campo da gestão estratégica de RH a partir de suas abordagens contingenciais, "configuracionais" e institucionais. Com essas referências, resgataram-se os estudos que identificam práticas de gestão de pessoas, relacionando-as com o desempenho das organizações. Constatou-se que a literatura internacional tem tradição de mais de 20 anos nesse tipo de pesquisa e que, no Brasil, são raras e recentes as publicações a esse respeito.

Do instrumento de uma reconhecida rede internacional de pesquisas foram selecionadas as variáveis utilizadas na coleta de dados para identificar configurações de práticas de gestão de pessoas adotadas por organizações que operam no Brasil. A técnica de *clusters* formou grupos homogêneos de organizações de acordo com suas configurações de práticas; as diferenças entre esses tipos de configurações foram analisadas e confrontadas com fatores demográficos das organizações. O estudo testou também os efeitos de cada configuração de práticas no desempenho operacional das organizações, com controle das demais variáveis que pudessem interferir nessa relação.

Como resultado, constatou-se que predominam práticas de caráter técnico, que parecem indicar um movimento de profissionalização e especialização da gestão de RH, superando o perfil mais processual e transacional característico do passado. A pesquisa identificou ainda uma tendência de se adotarem e formalizarem práticas mais estratégicas de RH e de maior participação do profissional da área na gestão das estratégias de negócio. Por outro lado, permanecem processos de comunicação hierarquizados e não se estimula a participação das pessoas nas questões organizacionais mais amplas. Práticas de gestão de desempenho seguem também a linha hierárquica e, principalmente, não promovem a diferenciação das pessoas e das equipes de trabalho de acordo com as suas contribuições para a organização. Práticas consideradas de alta *performance*, como as decisões sobre carreiras, promoção e remuneração vinculadas a metas e resultados, são pouco frequentes em todas as organizações pesquisadas.

Foram formados quatro *clusters* a partir das diferenças entre as práticas de RH utilizadas pelas organizações. Dois puderam ser considerados como extremos de um contínuo que agrupou, de um lado, organizações com uma gestão de RH mais Estratégica e Competitiva, e de outro, aquelas com uma atuação mais Transacional e Tradicional. Os perfis demográficos desses dois grupos mostraram-se claramente diferentes, o que reforçou a constatação de que se tratavam de modelos de gestão de pessoas específicos, possivelmente definidos pelos fatores contingenciais do contexto dessas organizações.

Analisada a relação entre os *clusters* e as variáveis de desempenho operacional, constataram-se efeitos significativos apenas na dimensão qualidade de produtos e serviços: o fato de pertencer ao agrupamento que adota práticas mais estratégicas e competitivas influencia consideravelmente o padrão de qualidade de uma organização, quando comparada com as demais. Três outras dimensões de desempenho operacional foram testadas: produtividade, taxa de inovação e preservação ambiental, e não se registraram diferenças significativas entre os agrupamentos, resultado que pode estar associado à baixa frequência de práticas de alta *performance*, no conjunto da amostra, e mesmo entre as organizações que se agruparam no *cluster* Estratégico e Competitivo.

ABSTRACT

This study aims to contribute to the debate on management of human resources (HR) as a critical factor for the success of organizations. It assumes that economic and social development of a country of modern capitalism, internationalized and open to technological and managerial innovations of the 21st century depends on the competitiveness of national companies and institutions and, as a consequence, on the people management models adopted.

The study fits, therefore, in the field of strategic management of HR, from its contingency, configurational and institutional approaches. Based on these references, we searched for the studies that identify people management practices and associate them to organization performance. We found that the international literature has over 20 years of tradition in this type of research but, in Brazil, publications on the subject are rare and recent.

We used the research tool of an internationally recognized research network to select the variables used in data collection, in order to identify the configurations of people management practices adopted by organizations operating in Brazil. The cluster technique has formed homogeneous groups regarding the HR practices configurations adopted by them; we analyzed the differences between these types of practices configurations and compared them with demographic data of the organizations. We also tested the effects of each practices configuration in the organizations operational performance, controlling for the other variables that could interfere with this relationship.

As a result, we found that the technical nature of practices predominate, and this seems to indicate a move towards professionalism and expertise of HR management, overcoming the more procedural and transactional profile, that was characteristic of the past. In the survey, we also identified a tendency of organizations to adopt and formalize more strategic HR practices and to consider the participation of the HR professional in business management business strategies. However, hierarchical communication processes remain, and the participation of people in the most important organizational issues is not encouraged. Performance management practices also follow the hierarchical line, and especially they do not promote the differentiation of individuals and work teams according to their contributions to the organization. Practices considered as high performance, such as decisions about careers, promotion and remuneration linked to goals and results, are rare in all the surveyed organizations.

We identified four clusters regarding the differences between HR practices used by organizations. Two clusters could be considered as the extremes of a continuum. On one cluster, organizations that adopt practices considered more Strategic and Competitive were gathered, and on the other, those with more transactional and traditional activities. The demographic profiles of these two groups were clearly different, which reinforced the finding that they were specific people management models related to the contingency factors of the context of these organizations.

When we analyzed the relationship between clusters and the operational performance variables, we found significant effects only in the dimension named quality of products and services: belonging to the group adopting more strategic and competitive practices greatly influences the quality standards of an organization, when it is compared with others. We tested three other operational performance dimensions: productivity, innovation rate and environmental preservation, and we did not register significant differences between the groups. This result may be associated with a low frequency of the use of high-performance practices, in the whole sample and even among the organizations grouped in the Strategic and Competitive cluster.

SUMÁRIO

Lista de Quadros....2
Lista de Tabelas....3
Lista de Gráficos....5
Lista de Ilustrações....7
Lista de Apêndices....8
1 INTRODUÇÃO....9
1.1 Objetivos e justificativas....15
2 REFERENCIAL TEÓRICO....19
2.1 Abordagens teóricas orientadoras do estudo....19
2.2 Recursos humanos – conceitos, componentes e configurações de práticas....20
2.3 A gestão estratégica de recursos humanos....31
2.4 Gestão estratégica de recursos humanos e desempenho da firma....42
2.5 O campo gestão estratégica e da avaliação de recursos humanos no Brasil....57
2.5.1 Breve análise dos estudos sobre gestão estratégica de recursos humanos no Brasil....57
2.5.2 Os estudos sobre avaliação de recursos humanos no Brasil....64
2.5.3 Estudos relacionando recursos humanos e desempenho organizacional no Brasil....67
2.6 A perspectiva institucional e os estudos comparativos de gestão de recursos humanos....78
2.7 Síntese das referências teóricas....87
3 ABORDAGENS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS....93
3.1 Princípios metodológicos....93
3.2 Breve análise das opções metodológicas de estudos anteriores selecionados....95
3.3 Delineamento da pesquisa quanto à abordagem e objetivos....103
3.4 Procedimentos de coleta de dados....104
3.5 População e amostra....110
3.6 Técnicas de análise de dados....115
3.7 Possibilidades e limitações da metodologia....116
4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS....119
4.1 Características dos profissionais responsáveis pelas respostas à pesquisa....119
4.2 Características demográficas das organizações amostradas....121
4.3 A frequência de adoção das diferentes práticas de gestão de recursos humanos nas organizações pesquisadas....124
4.4 Criando grupos de organizações de acordo com configurações de práticas de recursos humanos nas empresas pesquisadas....137
4.5 As características das organizações que adotam diferentes configurações de práticas de gestão de recursos humanos....142
4.6 Sintetizando as reflexões sobre as configurações de práticas e as características das organizações que as adotam....146
4.7 Configurações de práticas de recursos humanos e sua relação com o desempenho operacional das organizações pesquisadas....150
4.8 Síntese dos resultados sobre a relação entre configurações de práticas e desempenho operacional das organizações....155
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS....157
6 REFERÊNCIAS....169
7 APÊNDICES....185

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Formas de avaliação em recursos humanos níveis, objetivos e forma de mensuração 67
Quadro 2 - Análise da produção nacional sobre recursos humanos (RH) e desempenho organizacional - objetivos, referências e dimensões 69
Quadro 3 - Análise da produção nacional sobre recursos humanos (RH) e desempenho das organizações –amostras, metodologias e resultados 73
Quadro 4 - Características metodológicas de estudos empíricos sobre gestão de recursos humanos (GRH) e desempenho organizacional selecionados.....97
Quadro 5 - Variáveis de controle e técnicas estatísticas de 13 estudos empíricos sobre gestão de recursos humanos (GRH) analisados, todos de delineamento transversal 101
Quadro 6 - Exemplos de questões com escalas dicotômicas no questionário aplicado..... 107
Quadro 7 - Exemplos de questões com escalas intervalares sobre extensão em que uma prática é aplicada nas organizações estudadas 107
Quadro 8 - Exemplos de questões que constatam a extensão em que a pratica de recursos humanos é adotada utilizando os vários públicos aos quais ela se destina 107
Quadro 9 - Variáveis que foram utilizadas para controle e caracterização da adoção de práticas de recursos humanos das organizações pesquisadas..... 109
Quadro 10 - Variáveis que foram utilizadas para representar o nível de desempenho operacional, financeiro e de recursos humanos da empresa em relação às demais empresas do setor de atividade 109
Quadro 11 - Objetivos, variáveis e técnicas estatísticas utilizadas na pesquisa..... 115
Quadro 12 - Principais características dos agrupamentos de organizações que formam as configurações de práticas de recursos humanos (RH) e de gestão estratégica (GERH) utilizadas pelas organizações pesquisadas 146

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Efeitos do aumento de um desvio padrão no indicador sistema de trabalho de alta performance (STAP), de 24 itens (pesquisa 1996).....47
Tabela 2 - Proporção de respondentes que indicaram os principais desafios da área de recursos humanos no Brasil em 2010, na primeira e segunda rodadas de levantamento utilizando o método Delphi.....60
Tabela 3 - Proporção de respondentes que indicaram os princípios de gestão de recursos humanos no Brasil em 2010, na primeira e segunda rodadas de levantamento utilizando o método Delphi 60
Tabela 4 - População abordada, amostras utilizadas, taxa de resposta e locais dos levantamentos empíricos sobre gestão de recursos humanos (GRH) e desempenho organizacional selecionados 98
Tabela 5 - Resultados de 13 estudos empíricos sobre gestão de recursos humanos (GRH) quanto à confirmação dos efeitos previstos pelas hipóteses..... 102
Tabela 6 - Distribuição da população e cálculo do tamanho de amostra conforme erros amostrais estimados para empresas com mais de 200 empregados no Brasil (segundo dados da Relação Anual de Informações, RAIS, Ministério do Trabalho e Emprego): cálculos conforme setor, região do país e tamanho da empresa.... 111
Tabela 7 - Evolução do número de respondentes ao longo da coleta de dados..... 112
Tabela 8 - Distribuição da população comparativamente à amostra da pesquisa 114
Tabela 9 - Características dos respondentes: área de atuação, condição na área de recursos humanos (RH), sexo e educação 120
Tabela 10 - Características dos respondentes: tempo de trabalho em empresa e em recursos humanos (RH) 121
Tabela 11 - Características das organizações pesquisadas 122
Tabela 12 - Regiões e país sede das organizações pesquisadas 123
Tabela 13 - Condições societárias e de mercado (n = 354) 123
Tabela 14 - Porte das organizações por número de funcionários 123
Tabela 15 - Características demográficas dos quadros de empregados..... 123
Tabela 16 - Práticas de recursos humanos (RH) com maior frequência de adoção ou extensão de sua adoção nas organizações pesquisadas, seu posto e dimensões das quais fazem parte 129
Tabela 17 - Práticas de recursos humanos (RH) com menor frequência de adoção ou extensão de sua adoção nas organizações pesquisadas 134
Tabela 18 - Resultados da análise de *cluster* quanto ao número de casos em cada um dos agrupamentos..... 137
Tabela 19 - Agrupamentos de organizações (*clusters* 1 a 4) de acordo com o grau de adoção das práticas, escores de adoção de cada práticas e resultados da técnica de análise de variância (ANOVA). Práticas em que as diferenças foram significativas ($p < 0,05$)..... 139
Tabela 20 - Características demográficas relacionadas com os *clusters* das organizações pesquisadas..... 143
Tabela 21 - Comparação entre os quadros de empregados das organizações agrupadas em cada *cluster* e o total geral de todas as organizações pesquisadas..... 144
Tabela 22 - Relação das frequências de percepções dos respondentes sobre o desempenho operacional das organizações com as configurações de práticas produzidas pelas análises de cluster..... 151

Tabela 23 - Resultados da análise modelo linear geral (UNIANOVA) analisando os efeitos das configurações de práticas de recursos humanos (RH) na percepção de desempenho das organizações quanto à qualidade de produto/serviço..... 152
Tabela 24 - Resultados dos testes de significância (Sig.) do efeito das "covariáveis": número de empregados, proporção de empregados com nível superior e idade da organização na relação entre as configurações de práticas e desempenho de qualidade, examinados pelo modelo linear geral (UNIANOVA) 154
Tabela 25 - Resultados dos testes de significância (Sig.) do efeito das variáveis idade, setor de atividades, controle familiar, mercado de atuação da empresa, região sede e tipo de organização na relação entre as configurações de práticas e desempenho de qualidade, examinados pelo modelo linear geral (UNIANOVA) 154
Tabela 26 - Resultados dos testes de significância (Sig.) do efeito da covariável idade e do fator setor de atividades na relação entre as configurações de práticas e desempenho de qualidade, examinados pelo modelo linear geral (UNIANOVA) 155

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Frequência da adoção ou extensão de aplicação das práticas de recursos humanos pelas organizações pesquisadas 127

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Lógica do conceito de gestão de recursos humanos 27
Ilustração 2 Sistemas ou modelos de recursos humanos e desempenho organizacional, níveis e análises 30
Ilustração 3 - Sistemas ou modelos de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional abordagens teóricas 38

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS EMPREGADOS NO LEVANTAMENTO DA LITERATURA PRODUZIDA NO BRASIL RELACIONANDO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (RH) E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

APÊNDICE 2 - QUADROS DETALHADOS APRESENTANDO AS CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS DOS ESTUDOS EMPÍRICOS, NACIONAIS E INTERNACIONAIS, RELACIONANDO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COM DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

APÊNDICE 3 - EXEMPLAR DO QUESTIONÁRIO UTILIZADO PELA REDE CRANET (THE CRANFIELD NETWORK ON INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT) PARA A REALIZAÇÃO DA EDIÇÃO 2014/2015 DA PESQUISA SOBRE PRÁTICAS COMPARADAS DE RECURSOS HUMANOS ENTRE DIFERENTES PAÍSES

APÊNDICE 4 - RELAÇÃO DAS VARIÁVEIS SELECIONADAS NO QUESTIONÁRIO CRANET (THE CRANFIELD NETWORK ON INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT) DE PESQUISAS COMPARADAS EM PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS (RH) PARA ESTE ESTUDO

APÊNDICE 5 - QUADRO DEMONSTRATIVO DOS PAÍSES QUE PARTICIPARAM DAS DIFERENTES EDIÇÕES DA PESQUISA SOBRE PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS (RH) COMPARADAS DA REDE CRANET (THE CRANFIELD NETWORK ON INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

APÊNDICE 6 - TABELA CONTENDO A FREQUÊNCIA COM QUE AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS SÃO ADOTADAS

APÊNDICE 7 - TABELA CONTENDO OS ESCORES DE CADA PRÁTICA RELACIONADOS COM OS *CLUSTERS* DE ORGANIZAÇÕES E NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA CONFORME A ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA)

1 INTRODUÇÃO

Este estudo representa uma continuidade das preocupações e indagações acadêmicas que instigaram meus trabalhos anteriores de mestrado e doutorado, as pesquisas que coordenei e coordeno sobre políticas e práticas de recursos humanos e talvez toda a minha carreira como professor e pesquisador. Seu objetivo se assenta novamente na tentativa de contribuir para o debate sobre como a gestão de recursos humanos pode ser um fator crítico para a competitividade organizacional e, por decorrência, da competitividade e desenvolvimento de uma nação.

Essa intenção já estava subjacente à minha dissertação de mestrado, por meio da qual pude entender como, na década de 1980, o desenvolvimento de um setor específico, a agroindústria canavieira, provocava mudanças estruturais nas relações de trabalho, no emprego e, por consequência, nas suas políticas e práticas de gestão de recursos. Impulsionado pelo PROALCOOL (Programa Nacional do Álcool), o setor se modernizava, tornando insustentáveis as práticas tradicionais de contratação e utilização do trabalho humano utilizado nas atividades agrícolas. Colocava-se em xeque particularmente o uso de mão de obra volante nas atividades de corte da cana que alimentava a área industrial dos empreendimentos paulistas.

Embora o setor não tenha superado totalmente essas práticas pré-capitalistas de exploração do trabalho até hoje, foi possível constatar, na época, uma transformação significativa nos padrões antes adotados. Definimos esse processo como um movimento de "*modernização conservadora*". Ele foi constatado em algumas empresas mais avançadas, que intensificaram a relação assalariada nas atividades de corte manual de cana sem romper totalmente com o vínculo de empreita. Os resultados da pesquisa e da minha vivência de pesquisador com o setor demonstraram que essas organizações abandonaram parcialmente a contratação de mão de obra por empreita, tornaram o vínculo dos trabalhadores com as usinas menos precário e passaram a adotar alguns processos clássicos de gestão de recursos humanos, algo que a indústria urbana paulista já conhecia desde a década de 1950 (FISCHER, André Luiz, 1992).

A gestão de recursos humanos chegava ao mundo dos canaviais por meio de várias transformações; a mais importante, sem dúvida, consistia na eliminação ou diminuição da

importância dos intermediários na gestão da mão de obra. Mas, com essa mudança de vínculo, outras se sucederam para concretizar uma relação de trabalho mais direta e sistematizada. As usinas passaram a selecionar trabalhadores a partir de critérios preestabelecidos, considerando a qualidade e a produtividade do trabalho, que começaram a ser mensuradas e gerenciadas com mais rigor. Foram aplicadas técnicas de racionalização do trabalho, estudos de tempos e movimentos e ergonomia. Com o apoio das associações empresariais, foram implantados inúmeros projetos nas regiões de Ribeirão Preto, Bauru e Barra Bonita, voltados para a promoção do treinamento operacional de colhedores, para a capacitação das gerências e chefias diretas, fornecimento de complementação alimentar, equipamentos de segurança no trabalho, planejamento racional do transporte de trabalhadores e distribuição do trabalho. Ou seja, várias práticas de gestão, que podiam ser consideradas "*modernas*" para o ambiente rural, mas que eram velhas conhecidas do mundo urbano industrial paulista na década de 1990, foram adaptadas para as condições do trabalhador agrícola das usinas de açúcar e álcool.

Como consequência, a produtividade do trabalho manual no corte da cana triplicou no período de 10 anos coberto pela pesquisa. Sem grandes mudanças na tecnologia aplicada ao trabalho, a produtividade por homem por dia passou de uma média de 3,5 ou 4 toneladas em 1970 (FISCHER, André Luiz, 1992, p.112) para quase 13 toneladas (ÚNICA, 2015). Isso vale dizer que foram geradas economias apropriadas predominantemente pelas próprias empresas, em detrimento dos trabalhadores, ainda que uma parcela significativa deles deixasse de enfrentar as condições de miserabilidade que caracterizavam o chamado "*boia-fria*", personagem que predominava não só na lavoura canavieira como em todas as demais do interior paulista.

Essa transição — que nunca se completou plenamente, sempre é importante reafirmar — modificou o padrão das relações de trabalho e o perfil do trabalhador do setor, mas vários aspectos estruturais das relações e das condições de trabalho permaneceram tradicionais ou pré-capitalistas. Isso pode ser notado pela manutenção do pagamento por produção e por certa intermitência na contratação de "safristas", além da intensificação de um ritmo de trabalho que já era exaustivo na época. São essas características que conferem caráter conservador à modernização que se constatava.

Na segunda metade da década de 1980, quando esse estudo foi produzido, a ideia de fatores organizacionais, contingenciais, culturais e institucionais definindo práticas de gestão de recursos humanos era algo ainda muito distante das nossas preocupações. As teorias e

conceitos de gestão estratégica de recursos humanos apenas tangenciavam a literatura que servia de base para o estudo, que estava mais próximo do campo teórico das relações de trabalho. Hoje, observando essa realidade com a devida distância, podemos perceber que questões como alinhamento de práticas às demandas no negócio ou o reposicionamento de recursos humanos em função de mudanças ambientais e institucionais estavam presentes no fenômeno estudado. Na verdade, o pesquisador, na época, não tinha ainda a consciência e a clareza teórica necessária para identificá-las.

Apesar de inúmeros desafios que cercam hoje a indústria sucroalcooleira, o país produz atualmente 27,54 bilhões litros de álcool (ÚNICA, 2015), que alimenta uma das maiores frotas de veículos movidos por esse combustível do mundo. O Estado de São Paulo, onde aconteceram essas mudanças, é responsável por 50,63% (ÚNICA, 2015) dessa produção. Ou seja, não só a gestão estratégica de recursos humanos, mas também a relação entre recursos humanos, desenvolvimento empresarial e competitividade não figuravam no modelo teórico daquela dissertação, mas talvez estivesse subjacente ao fenômeno analisado.

Ao final da década de 1990, o Brasil assistiu a mudanças estruturais que atingiriam praticamente todos os setores empresariais. Estabilização econômica, abertura de mercado, inserção das empresas brasileiras no ciclo mundial da qualidade e produtividade. As grandes reestruturações organizacionais, somadas à adoção de novas práticas gerenciais, criaram no país uma nova organização, mais moderna, flexível e alinhada aos padrões internacionais.

Minha tese de doutorado abordava esse momento da história organizacional brasileira. Nela procurei demonstrar como as políticas e práticas de recursos humanos se amoldaram a essa nova condição, criando um modelo de gestão de pessoas mais competitivo e desafiador. Um modelo que privilegiava relações de caráter individual, mais exclusivas do que inclusivas, mais centradas na diferenciação e na valorização do desempenho individual do que nas negociações coletivas e nas relações com as instituições sindicais. Sua principal virtude consistia no estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados, aspecto crítico para o avanço de qualquer sociedade. Em contraponto, suas implicações mais negativas se referiam ao grau de competitividade que instilava nas relações entre essas mesmas pessoas na vida organizacional. Utilizei o conceito de modelo competitivo para designar essa nova forma de gerenciar pessoas. Mais tarde, como se verá nos capítulos teóricos deste estudo, a literatura internacional

denominaria esse conceito "*modelo calculativo*", em contraposição a outros modelos considerados mais colaborativos (FISCHER, André Luiz, 1998).

Um dos principais compromissos da gestão de recursos humanos nessa nova versão era sua capacidade de contribuir com os resultados de negócio das organizações. A teoria e a prática já avançavam nas reflexões e proposições sobre a gestão estratégica de recursos humanos, particularmente nos países centrais, com forte influência das escolas norte-americanas de "*management*". No Brasil, esse enquadramento teórico ainda estava embrionário, e os primeiros estudos surgiram no início dos anos 2000.

Passada mais de uma década da virada do milênio, novos desafios se colocam para o país, para sua vida empresarial e, por decorrência, para a teoria e a prática da gestão de recursos humanos. O país é a sétima economia do mundo, embora tenha o 79º IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) e esteja em 54º lugar no índice de competitividade global, ou seja, um dos 10 últimos países listados neste *ranking*. Nos 10 primeiros anos do século XXI, sua capacidade de produção de riquezas foi muito superior à da década anterior. Nos anos 1990, o produto interno bruto (PIB) cresceu em média a uma taxa de 1,8% e, mesmo com a forte variação ano a ano entre 2000 e 2010, a evolução chegou a mais de 6%, como foi o caso do ano de 2007 (IBGE, 2015e). Um crescimento irregular e insuficiente ainda para as necessidades de uma nação considerada emergente, mas muito superior ao da década anterior e com impactos positivos inegáveis para o comportamento do mercado de trabalho. É assim que a taxa de desemprego caiu de 13%, no início de 2000, para entre 4,5% e 5% ao final da década, o que é definido por alguns especialistas como mercado de pleno emprego. Outros indicadores do mercado de trabalho foram igualmente positivos, como a maior formalização dos contratos de trabalho e o aumento gradativo dos salários nominais pagos aos trabalhadores. Por outro lado, é consenso entre os analistas que a produtividade do trabalho não evoluiu de forma condizente com a queda do desemprego e o aumento dos salários nominais, o que pode comprometer a competitividade do país no âmbito internacional (DIEESE, 2012; IBGE, 2015a).

Nas trocas internacionais de um mercado cada vez mais integrado pela intensificação da globalização, o Brasil permanece como exportador de produtos básicos e matérias primas. Destacam-se os setores de mineração, a produção agrícola de soja e milho, além da exportação de aves, carnes e embutidos (IBGE, 2015b,c,d; BRASIL, 2015b,c). Ou seja, o país

permanece ainda dependente do mercado externo em setores de alta tecnologia, de alto valor agregado e intensivo em conhecimento, como a indústria do *software* a microeletrônica e os produtos de telecomunicações. Mas é inegável que, nas últimas duas décadas, as organizações de todas as áreas passaram por um forte processo de modernização. Submetidas a um ambiente de crescente competitividade e abertura para uma internacionalização de mão dupla, empresas antes domésticas foram instadas a operar seguindo padrões internacionais de eficiência e rentabilidade.

Como única estratégia para se manter como "*players*" em suas áreas de atuação, grandes grupos econômicos nacionais, em geral relacionados com nomes de famílias tradicionais do empresariado, se associaram ao capital internacional. Outros se internacionalizaram, passando a atuar na América Latina e até mesmo em vários países de continentes distantes, algo que era impensável até a década de 1990, quando era clara a separação entre os interesses e as configurações do capital nacional e as áreas de atuação exclusiva do capital internacional no Brasil. Aqueles que não conseguiram dar esse salto se retiraram do cenário de negócios, cedendo terreno para as multinacionais.

As empresas estrangeiras que aqui atuam, por sua vez, viveram também, no plano internacional, um processo de transformação sem precedentes nesse período, o qual não poderia deixar de ter impactos relevantes no âmbito local. Fusões, aquisições e outras formas de rearticulação do capital e da propriedade foram gestadas no exterior e moldaram os mercados no Brasil, principalmente aqueles de capital intensivo, tais como a indústria automobilística, de telecomunicações e a farmacêutica.

Parece ser consenso entre os analistas que a evolução econômica e empresarial não tornou o país uma economia em que predominam os negócios intensivos em conhecimento. Mas, também é verdade que algumas ilhas nacionais de excelência vieram a se destacar em setores muito específicos e circunscritos, como a indústria aeronáutica, os serviços de engenharia e a petroquímica, por exemplo. Além disso, as empresas transnacionais que aqui operam adotam as técnicas e práticas de gestão mais atuais, internacionalizando os mesmos sistemas e perfis de práticas gerenciais adotados nas matrizes.

Por tudo isso, é forçoso reconhecer que as empresas que atuam no Brasil no século XXI caracterizam-se pelos desafios da modernidade de gestão. Elas atuam em um país de grande

diversidade, que ainda não superou suas dificuldades de desenvolvimento econômico e social, mas que conta com organizações nacionais e multinacionais, brasileiras ou estrangeiras, de grande complexidade, que operam em um cenário altamente competitivo, o que exigiria a adoção de práticas em linha daquilo que é proposto pelas teorias de gestão mais contemporâneas.

Nesse cenário, destaca-se a gestão de recursos humanos ou, mas precisamente, a gestão estratégica de recursos humanos. As teorias mais recentes sobre o assunto ressaltam a importância da área, seus processos e práticas, seu modo de atuação e o papel do profissional especializado para o sucesso das organizações. É evidente que a relação entre a atuação em recursos humanos, o desempenho do trabalho humano e os resultados do negócio sempre foi motivo de preocupação para os gestores e foco de atenção das teorias organizacionais, mas parece haver um consenso entre os principais autores de que atualmente o tema estaria ganhando ainda maior relevância. Os argumentos em geral destacam a centralidade que vêm assumindo os "*ativos intangíveis*", o capital intelectual, os recursos da firma, as competências essenciais, ou as capacidades dinâmicas, para o sucesso dos negócios. Assim, torna-se ainda mais necessário analisar as inúmeras questões não resolvidas a respeito desse tema no âmbito nacional.

Voltamos então ao que foi abordado no início desta introdução. A competitividade de um país de capitalismo moderno, internacionalizado e aberto às inovações empresariais do século XXI certamente é dependente da competitividade de suas empresas e, por decorrência, dos seus modelos de gestão de pessoas. Neste novo estudo, investigarei essa realidade, agora com foco em organizações que atuam no Brasil no início deste século. Indagaremos sobre como se constituem seus modelos de gestão de pessoas, buscando identificar as suas diferentes configurações. Analisaremos os fatores que definem a adoção de um modelo em detrimento de outros e as consequências dessas opções para os resultados das organizações.

Para alcançar esses objetivos, utilizaremos neste projeto metodologias especificamente desenvolvidas por um grupo internacional de pesquisadores para investigar políticas e práticas de gestão de recursos humanos no nível nacional. São metodologias que vêm sendo testadas há mais de 20 anos em pesquisas comparativas internacionais, o que confere particular importância e legitimidade para os instrumentos adotados e possibilitará, em estudos futuros, relacionar os achados desta pesquisa com resultados obtidos por meio da mesma metodologia em outros países.

Acreditamos que a universidade e, particularmente uma escola de negócios, tem como principal papel suprir as lacunas de conhecimento que orientam as decisões da sociedade sobre o que é o viver e conviver mais e melhor. Segundo dados do Ministério do Trabalho, o Brasil tem hoje 18.811 empresas com mais de 200 empregados, tamanho que demanda algum nível de profissionalização na atividade de recursos humanos (MTE-RAIS). Nelas trabalham mais de 48 milhões de pessoas (BRASIL, 2015a) e estima-se que haja 752 mil profissionais especializados atuando na área. Conhecer essa realidade e analisá-la criticamente, produzindo subsídios para aqueles que nela vivem e sobre ela decidem, é o escopo deste trabalho que, de certa forma, dá continuidade aos nossos estudos iniciados há mais de 30 anos.

1.1 Objetivos e justificativas

Esta proposta de trabalho teórico empírico se enquadra no campo da gestão estratégica de recursos humanos. Como se verá no detalhamento das referências teóricas, não se trata de campo totalmente definido e consolidado. Permanecem ainda controvérsias sobre seus conceitos e a aplicabilidade das construções teóricas até aqui produzidas, que dão margem a diferentes interpretações. Considera-se, entretanto que há hoje evidências suficientes de que a gestão de pessoas é um fenômeno organizacional que não pode ser estudado de forma desvinculada das estratégias competitivas das firmas. Esse é o primeiro pressuposto que orienta o presente trabalho. Entende-se que as políticas e práticas de recursos humanos somente podem ser compreendidas como mecanismos que os gestores adotam para direcionar e orientar o comportamento humano no trabalho, embora essa decisão não seja totalmente racional ou exclusivamente unilateral, e o resultado dessa ação não seja exatamente previsível. Em que pesem todas essas ressalvas, o objetivo é que esse comportamento seja coerente e contributivo com as estratégias da organização.

Por outro lado, reconhece-se também que as pessoas são indivíduos conscientes de si e de seus projetos pessoais e profissionais. Para viabilizá-los, elas estabelecem relações com as organizações, que se manifestam diretamente ou por meio de seus representantes, os gestores. Essas relações são, por definição, contraditórias e, ao mesmo tempo, complementares, ou seja, as estratégias organizacionais e os projetos dos indivíduos e grupos por vezes coincidem e por vezes não, tornando as negociações dinâmicas e, frequentemente, imprevisíveis. Para lidar com esse ambiente de negociação permanente, a organização cria mecanismos mais estáveis,

capazes de ordenar o comportamento dos atores envolvidos. Esses mecanismos formam o que aqui chamamos de configurações de políticas e de práticas de recursos humanos. É evidente que a simples existência desses mecanismos não garante o comportamento desejado, mas estabelece uma marca, um roteiro, uma espécie de trajetória desejada, limitando os graus de liberdade tanto dos indivíduos como dos gestores, principais agentes da organização.

O terceiro pressuposto refere-se ao processo de definição e institucionalização das políticas e práticas adotadas. Se por um lado elas devem buscar os objetivos traçados pelos dirigentes como indicativos do sucesso da organização, por outro elas dependem de inúmeros fatores que não estão sob a governança exclusiva desses mesmos dirigentes. Políticas e práticas se viabilizam como regras de conduta; são, como já referimos, parâmetros de comportamento e como tal estão sujeitas a mecanismos de legitimação. Considera-se assim, neste trabalho, que diferentes negócios estão submetidos a um ambiente institucional e cultural diferente e adotam políticas e práticas de gestão condicionadas ou aceitas por esse ambiente, mesmo que elas não venham a contribuir – ou por vezes venham a contrariar – suas estratégias de negócio.

Diante desses pressupostos, que serão melhor explorados no capítulo teórico a seguir, pode-se definir que objetivo geral deste estudo consiste em **identificar as configurações de práticas de gestão de pessoas adotadas por um conjunto de organizações brasileiras, relacionando-as com as características dessas organizações e com as percepções dos gestores sobre os resultados organizacionais**. Para alcançar esse objetivo geral, considera-se necessário perseguir os seguintes objetivos específicos:

- Identificar, por meio da análise de dados de uma pesquisa empírica, as características das configurações de práticas de recursos humanos adotadas por um grupo de empresas que operam no Brasil.
- Verificar o grau de homogeneidade e de heterogeneidade da adoção dessas práticas entre diferentes empresas brasileiras.
- Constatar se há fatores característicos das organizações estudadas que determinam a heterogeneidade das configurações de práticas identificadas.
- Em caso positivo, identificar quais os fatores característicos das organizações estudadas que determinam a heterogeneidade dessas configurações.
- Analisar se existe relação entre os tipos de configurações de práticas e a percepção dos gestores sobre o desempenho das empresas amostradas.

Entende-se que, com isso, será possível ampliar o conhecimento sobre o assunto, trazendo contribuições relevantes para a teoria sobre recursos humanos aplicada às organizações brasileiras e para os profissionais envolvidos, particularmente aqueles especializados nessa área. As pesquisas quantitativas sobre o tema no Brasil são pouco frequentes quando comparadas com a literatura internacional. Os artigos nacionais em geral baseiam-se em estudos de casos ou analisam aspectos específicos da gestão de recursos humanos e não as suas configurações de práticas. Estudos sobre a relação entre políticas, práticas e resultados organizacionais, comuns na literatura internacional, são praticamente inexistentes no Brasil. Busca-se assim introduzir a questão com mais profundidade e riqueza empírica na literatura nacional, reproduzindo métodos e aplicações teóricas que a academia, fora do país, já vem adotando há mais de 20 anos.

Os contatos com profissionais que atuam na área, bem como a literatura mais comercial sobre assunto, mostram como é premente a preocupação com o tema. São inúmeros os livros de autores nacionais e estrangeiros que mencionam a gestão estratégica de recursos humanos em seu título, na maioria das vezes sem apresentar estudos realizados em empresas brasileiras. Os exemplos, quando são citados, em geral retratam experiências de fora do país, ou prescrições concebidas teoricamente, sem respaldo em evidências empíricas comprovadas.

Considera-se ainda que é de interesse geral da sociedade contar com organizações que atendam adequadamente aos seus *"stakeholders"*: organizações competentes junto aos seus acionistas e clientes, que promovam seu próprio desenvolvimento, mas que contribuam também com o desenvolvimento do país. Acreditamos que as empresas privadas e instituições públicas apenas alcançarão esse estágio se contarem com modelos de gestão de pessoas compatíveis com o desafio. Conhecê-los e criar referências para analisá-los é o que propõe este estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Abordagens teóricas orientadoras do estudo

As principais teorias orientadoras deste estudo se organizam em torno do conceito de gestão estratégica de recursos humanos. Particular destaque será dado às abordagens institucionais e contingenciais a respeito desse conceito, uma vez que se pretende analisar os fatores que determinam as opções gerenciais por diferentes tipos de modelos ou configurações de práticas. Considera-se que essas opções podem sofrer a influência tanto de fatores institucionais, definidos pela sociedade abrangente, como de fatores de contingência referentes à especificidade do negócio em que se aplicam.

Dentre as teorias sobre gestão estratégica de recursos humanos, os estudos sobre a relação entre configurações de práticas e resultados de desempenho das firmas serão analisados em detalhe, uma vez que trazem referências importantes para os objetivos centrais da pesquisa aqui proposta. Como se verá a seguir, essa linha de pesquisas já apresenta um histórico consistente na literatura internacional, mas conta com pouquíssimas contribuições no Brasil. Analisando-se esse percurso, pretende-se identificar tipologias de configurações de práticas, bem como metodologias de coleta e tratamento de dados mais adequadas para aplicação neste projeto.

As teorias sobre capital humano serão também abordadas, porém somente quando relacionadas com gestão de recursos humanos (RH). Isso porque se pretende levantar a hipótese de que a demanda por pessoas melhor capacitadas e qualificadas é uma variável de contingência de grande influência sobre as decisões em recursos humanos. Seu impacto pode ser ainda mais significativo em organizações cujos negócios são fortemente dependentes de conhecimento.

Como estratégia para lidar com campos de conhecimento que hoje já contêm um vastíssimo patrimônio de publicações, como gestão estratégica de RH, por exemplo, optou-se, sempre que possível, por adotar uma ordem cronológica nas publicações. Inicialmente, apresentam-se os autores clássicos ou seminais, que originaram as teorias, depois as principais revisões bibliográficas realizadas e, ao término, os estudos mais recentes.

Pelos motivos expostos, este capítulo se inicia com definições conceituais sobre recursos humanos e gestão estratégica de recursos humanos, com foco nas diferentes formas de se teorizar sobre esse fenômeno do encontro entre pessoas e organizações. Posteriormente, se analisam os principais estudos sobre gestão de RH e desempenho das empresas na literatura internacional. A evolução desses mesmos campos teóricos em âmbito nacional é objeto do próximo capítulo, que contempla também um estudo bibliográfico mais sistematizado sobre as pesquisas nacionais sobre avaliação em RH e sobre as relações entre práticas de RH e desempenho organizacional. A teoria institucional e os estudos sobre gestão comparada de recursos humanos, que abrigam o método de pesquisa empregado por esta tese, finalizam os referenciais teóricos. Por último, se estrutura um modelo gráfico que sustenta as hipóteses a serem testadas neste estudo.

2.2 Recursos humanos – conceitos, componentes e configurações de práticas

"Um processo inevitável para as organizações" — assim Boxal e Purcell (2011, p. 2) caracterizam a gestão de RH em um dos mais importantes e citados livros-textos europeus sobre gestão estratégica de recursos humanos. Os autores definem o conceito como "todas as atividades associadas com a gestão do trabalho e das pessoas em organizações" (BOXAL; PURCELL, 2011, p. 1). Trata-se de uma definição simples, capaz de nos orientar neste trabalho e que será retomada a seguir, mas merece um maior desenvolvimento, ainda que não se pretenda recuperar aqui toda a polêmica que os significados do conceito de recursos humanos encerra.

Em obra também bastante conhecida internacionalmente, Karen Legge (2005) considera que há quatro diferentes formas de se definir a gestão de RH: a normativa, a descritiva funcional, a crítica avaliativa e a descritiva comportamental. A perspectiva normativa define o conceito tratando igualmente, "aquilo que RH é", e "aquilo que RH deveria ser". Já a visão descritiva funcional define as funções sem uma preocupação avaliativa ou de posicionamento quanto à forma de execução. A abordagem crítica avaliativa também se preocupa em descrever as funções, mas com o objetivo de demonstrar suas limitações e consequências negativas. Já a perspectiva descritiva comportamental coloca ênfase nos comportamentos de todos aqueles que têm um papel nos processos de gestão de pessoas, com especial foco no profissional especializado na área.

Analisando as definições normativas, Legge diferencia as perspectivas sobre recursos humanos de pesquisadores americanos e ingleses. A autora entende que os autores de origem norte-americana respondem à pergunta sobre como RH deve ser de uma perspectiva unitarista, ou seja, exclusivamente com foco na ação da empresa sobre as pessoas. O objetivo seria de buscar uma "ótima utilização dos recursos humanos em busca dos objetivos organizacionais" (LEGGE 2005, p. 44). Já os autores ingleses assumiriam uma posição mais pluralista, incluindo na sua proposta normativa os componentes relacionados com os interesses das pessoas e da sociedade, tais como justiça, satisfação no trabalho e a qualidade das condições de emprego e trabalho. Vale dizer que a produção teórica e a prática de gestão de RH no Brasil é fortemente influenciada por essas duas escolas de pensamento, as quais serão consideradas neste trabalho.

Embora este estudo não seja orientado por abordagens normativas, considera-se que elas são importantes, uma vez que criam modelos de referência. Como se verá adiante, os modelos normativos, quando não tomados de forma prescritiva, podem funcionar como "tipos ideais" necessários para orientar a prática e a teoria. Para a prática, eles trazem referências e critérios de decisão aos profissionais e, para a teoria, estabelecem formas de caracterizar aquilo que é praticado em uma determinada época, seja em uma empresa, ou um setor de atividade, ou ainda em determinada sociedade.

A visão descritiva funcional define o conceito pelo que ele efetivamente é, concentrando-se, portanto, em seus elementos componentes. Quando observado desta forma, em geral RH é definido como um sistema (ARMSTRONG, 2011; JIANG, *et al*., 2012), uma configuração de práticas (RUPIDARA; MCGRAW, 2011) ou um modelo composto por estratégias, políticas, processos ou práticas (FRIEDMAN, 2007). Esta perspectiva será particularmente importante neste estudo, uma vez que ele se propõe a analisar justamente as configurações de práticas adotadas nas organizações pesquisadas no Brasil. Como afirmam Boxal e Purcell, as tipologias de configurações de práticas

> são excessivamente simplificadoras da realidade, mas ajudam-nos a sumarizar a enorme variação que se vê nas abordagens de recursos humanos adotadas pelas organizações[1]. (BOXAL; PURCELL, 2011, p. 228).

[1] Nesta tese, é nossa a tradução na citação direta de trechos de artigos publicados somente em língua estrangeira.

Na categoria das definições crítico-avaliativas, Karen Legge (2005) inclui as descrições de RH que procuram destacar a assimetria de poder entre a empresa e as pessoas. Coloca-se ênfase aqui no possível caráter manipulativo que a gestão de pessoas tenderia a assumir (WILLMOT, 1993), apresentando-se como promotora de interesses comuns das pessoas e das organizações, mas agindo, na verdade, exclusivamente em prol dos objetivos das empresas. Apesar de importante e muito disseminada no Brasil, essa perspectiva — em geral de inspiração marxista — contribui pouco com a evolução da prática da gestão de RH. Por se limitarem à crítica, esses autores em geral não se dedicam a produzir alternativas para superar os desafios por eles mesmos apontados. De qualquer forma, dessa linha de estudos, considera-se relevante incorporar neste trabalho a constatação do caráter complexo e contraditório das funções de RH. Ou seja, o pressuposto de que as políticas e práticas de RH não se aplicam unicamente a relações onde predominam interesses comuns, mas sim a uma rede intrincada de *stakeholders* com diferentes expectativas sobre os seus resultados. Como reconhecem Boxal e Purcell:

> a gestão estratégica do trabalho e das pessoas na firma inevitavelmente envolve o gerenciamento de conflitos, de tensões estratégicas e problemas, incluindo "*trade-offs*" entre os interesses de empregadores e empregados." (BOXAL; PURCELL, 2011, p. 25).

Esse caráter contraditório aparece de forma mais expressiva na quarta e última forma de abordar recursos humanos, segundo as categorias de Legge (2005): a perspectiva descritiva comportamental. Nela, o objetivo é de identificar como são, ou devem ser, os padrões de comportamento do profissional de recursos humanos, ou seja, como o profissional especialista atua ou deve atuar nessa função. A autora comenta inúmeros trabalhos que, com esse foco de atenção, analisam criticamente a atuação dos profissionais da área. A maior parte deles destaca a contradição entre discurso e prática, a incoerência e a falta de credibilidade e legitimidade frente aos diferentes públicos da empresa. Adotando uma perspectiva reconhecidamente crítica, Legge (2005) argumenta que é necessário entender se esses profissionais são instrumentos ou vítimas dos dilemas do capital. Ou seja, se as contradições profissionais, que muitas vezes são assumidas como um problema de competência — o que, por vezes, alguns autores reforçam —, não são, na verdade, inerentes à própria forma como a economia capitalista subordina o trabalho no âmbito da empresa moderna.

Mais uma vez, estamos diante de uma questão que extrapola os limites deste estudo, mas que merece ser considerada como pano de fundo da concepção de gestão de pessoas adotada por

este pesquisador. Gestores e profissionais de recursos humanos não tomam suas decisões e executam as suas ações de forma autônoma e incondicional. São atores de um sistema socialmente construído e determinado (BERGER; LUCKMAN, 2011; RUPIDARA; MCGRAW, 2011). Assim, é importante considerar que as práticas não são exatamente técnicas neutras e imunes ao comportamento dos agentes que lhes dão vida dentro da organização. Neste caso, o agente principal é o profissional de recursos humanos e os condicionantes: sua história, sua formação social e intelectual. São fatores que ganham relevância para os objetivos do nosso trabalho, uma vez que o contexto social e empresarial brasileiro é o pano de fundo do objeto de estudo que se pretende investigar.

Uma segunda linha dessa abordagem comportamental se confunde com os modelos normativos. Neste caso, a preocupação deixa de ser crítica, ou, quando isso acontece, o objetivo recai em definir como o profissional de recursos humanos "deve" agir e se posicionar na empresa. A diferença é que a prescrição normativa se refere, neste caso, ao comportamento do profissional e não às melhores práticas e processos.

Há vários exemplos de autores que podem ser classificados nessa categoria, mas talvez o mais popular seja Dave Ulrich. Com sua equipe de pesquisadores, Ulrich realizou estudos sucessivos, entre 1988 e 1998, com dezenas de empresas e milhares de indivíduos, visando criar "...um padrão de competências para toda a profissão de RH..." (BECKER *et al.* 2001, p. 185). Como resultado, o grupo definiu cinco áreas distintas de competências: conhecimento do negócio, fornecimento de práticas, gestão da mudança, gestão da cultura, credibilidade pessoal. Essas categorias classificariam um grande número de competências específicas que seriam recomendáveis ao profissional de recursos humanos da atualidade, compondo assim o que foi rotulado pelos autores como "modelo de Michigan" de gestão de RH. Com base nesse modelo, Ulrich elaborou a proposta de consultoria interna de recursos humanos, uma forma de se estruturar a organização do trabalho e as atribuições de vários atores em recursos humanos e não somente do profissional especialista, que se difundiu amplamente e hoje faz parte do cotidiano de grande parte das organizações contemporâneas mais estruturadas na área (ULRICH, 1998).

Como se observa, todas as abordagens propostas por Karen Legge (2005) podem trazer contribuições importantes na definição teórica do que significa a gestão de RH e orientarão o desenvolvimento deste estudo. Todas elas, porém, apresentam limitações que deverão ser

consideradas, assumindo-se aquelas que se mostrarem mais coerentes com a perspectiva deste pesquisador.

Retomando a definição genérica de Boxal e Purcell (2011, p. 1), RH envolve, portanto, *"*todas as atividades associadas com a gestão do trabalho e das pessoas nas organizações". Será assumida aqui essa definição e, da mesma forma que fizeram seus autores, o termo será tomado como sinônimo de outras formas de expressão, tais como "administração de pessoal" (uma antecessora), administração de RH ou de pessoal e, finalmente, gestão de pessoas. É sabido que o conceito de administração de pessoal ou *"personnel management"*, mais comum nos países de língua inglesa, é considerado como antecessor às teorias mais modernas de gestão de RH (FERRIS *et al*., 1996). Já o termo gestão de pessoas é mais atual e tenta se estabelecer como uma alternativa ao conceito de RH. Como afirma Armstrong, ele

> [...] tem sido adotado, possivelmente por aqueles que discordam da conotação de 'recursos humanos' pela aparente ênfase na exploração e tratamento das pessoas como fator de produção. (ARMSTRONG, 2011, p. 8).

Como constatamos em pesquisa realizada em 2001, publicada em 2002, nessa época, algumas poucas empresas brasileiras já utilizavam a denominação "gestão de pessoas" para suas áreas responsáveis por recursos humanos.

> Hoje, quando o papel do homem no trabalho vem se transformando e suas características mais especificamente humanas, como o saber, a intuição e a criatividade, vêm sendo valorizadas, talvez se caminhe para uma transição na qual a empresa finalmente reconheça que se relaciona com pessoas, e não com recursos (FISCHER, André Luiz, 2002).

Quando Boxal e Purcell (2011) se referem à gestão do trabalho, incluem no conceito não só as atividades pertinentes à área de recursos humanos, como descrições de cargos e definição de competências humanas necessárias ao trabalho; como também outras, de responsabilidade de outras áreas, como segurança no trabalho, gestão da manufatura, práticas de produção, disseminação das estratégias, entre outras. Ou seja, assumem o pressuposto de que recursos humanos extrapola os limites do profissional especializado e sua área de atuação, o que nos remete ao conceito de sistema ou modelo de recursos humanos.

Ao utilizar o termo de gestão de pessoas, os autores incorporam no conceito as intervenções que orientam e estimulam o comportamento humano na organização, ou seja, atividades que

estabelecem e perseguem padrões de desempenho coerentes com a demanda das organizações. Essa definição coincide assim com o conceito de modelo de gestão de pessoas que utilizamos em nossos trabalhos anteriores. Nele, incluímos *"*tudo aquilo que a organização mobiliza para interferir no comportamento humano no trabalho*"* (FISCHER, André Luiz, 1998, p. 50). Assim, atividades de outras áreas, como comunicação interna, gestão estratégica e da produção, devem ser consideradas no modelo, embora não sejam exclusivas e subordinadas funcionalmente a recursos humanos. No caso deste estudo, focalizaremos mais diretamente as práticas específicas de recursos humanos, envolvendo os demais agentes apenas quando a aplicação da prática estudada assim o exigir.

Além da definição formal do conceito, dois outros aspectos teóricos devem ser melhor detalhados quanto à gestão de RH para a correta especificação do escopo deste estudo: os objetivos dos modelos de gestão de pessoas e sua composição, de que tratamos adiante. Como objetivos finais, Armstrong propõe, em primeiro lugar, que recursos humanos deve ser capaz de "suportar a organização na busca de seus objetivos pelo desenvolvimento e implantação de estratégias de recursos humanos integradas às estratégias de negócio*"*, o que introduz o tema da gestão estratégica de recursos humanos, que será melhor explorado adiante. Os demais objetivos devem contribuir com essa intenção estratégica, e são, na verdade, mediadores; eles se definem por: criar uma cultura de alta *performance*; garantir pessoas talentosas, engajadas e capacitadas; criar relações de trabalho positivas e um clima de confiança mútua; além de estimular uma abordagem ética na gestão de pessoas (ARMSTRONG, 2011, p. 5). Parece evidente que a ação sobre o comportamento ainda não consiste no objetivo final da gestão de RH. Na verdade, ela é um meio para outras finalidades, o que torna difícil não conferir caráter instrumental às decisões de RH.

Se até aqui há uma visão consensual entre os autores sobre os objetivos da gestão de RH e seu papel, quando se aborda a forma pela qual é possível direcionar e estimular comportamentos começam a surgir questões mais polêmicas. Engajamento, capacitação, confiança mútua e, principalmente, ética são temas complexos e subjetivos, que envolvem diversas disciplinas das ciências humanas e a própria filosofia. A relação deles entre si e, em seu conjunto, com a *performance* das pessoas na empresa talvez seja ainda mais difícil de se analisar.

Boxal e Purcell (2011) tentam simplificar um pouco essa reflexão criando um esquema bastante utilizado em estudos posteriores para explicar a relação entre gestão de RH,

desempenho das pessoas e resultados organizacionais. Os autores entendem que a gestão de pessoas atua sobre os indivíduos e o conjunto da força de trabalho (grupos), buscando resultados de *performance*. Quanto aos indivíduos, os objetivos de RH consistiriam em garantir que eles dispusessem dos três elementos fundamentais para atingir o bom desempenho: as habilidades, a motivação e as oportunidade necessárias para atingir seus resultados de trabalho. Na categoria habilidades, incluem-se os conhecimentos e atitudes, formando aquilo que, na literatura nacional, se convencionou chamar de CHA (ZANELLI *et al*., 2004, p. 256). A motivação envolveria o interesse da pessoa e os incentivos oferecidos a ela para realizar o trabalho, os quais estão geralmente associados aos programas de reconhecimento e recompensa, processos sucessórios e de promoção. Já a oportunidade depende da forma pela qual o trabalho está estruturado e do suporte proporcionado pelo ambiente organizacional para que ele seja bem realizado.

No que se refere ao grupo, o papel das políticas e práticas de RH está voltado para a formação de competências coletivas (RETOUR *et al*., 2011), o que se define pela capacidade de organização e de atuação enquanto grupo, bem como suas atitudes, com destaque para a confiança e o comprometimento entre seus membros. Os autores estabelecem uma forte relação dessa abordagem com os conceitos de capital humano (LENGNICK-HALL *et al*. 2009; ROEHLING *et al*., 2005), que, sumariamente, eles definem como: *"*o que os indivíduos podem e querem fazer pela organização" e capital social (ADLER; KNOW, 2002), formado pelas "relações e *networks* entre indivíduos e grupos que criam valor para a organização" (BOXAL; PURCELL, 2011. p. 7).

Utilizando o exposto por esses autores, poderíamos sintetizar o que foi dito até aqui seguindo a lógica representada pela Ilustração 1 a seguir.

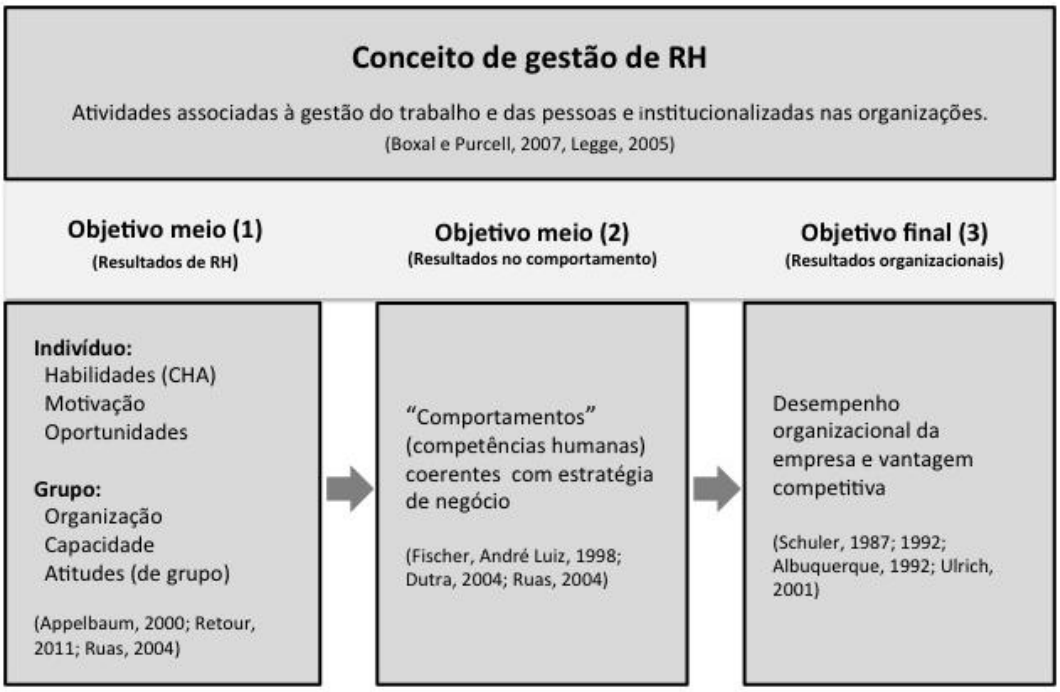

Ilustração 1 - Lógica do conceito de gestão de recursos humanos

A última questão a ser abordada neste tópico refere-se aos elementos componentes do modelo de gestão de RH. Defini-los genericamente como atividades não é suficiente para os propósitos deste estudo, o que nos obriga a avançar um pouco mais na especificação das características internas da gestão de RH. Em geral, os autores estabelecem três componentes principais na configuração dos modelos de gestão de pessoas: (1) filosofia ou estratégias (2) políticas e (3) práticas de RH (SCHULER, 1992). Discutimos a seguir cada uma delas e propomos que se acrescentem outras duas, referidas de forma mais esparsa na literatura.

As estratégias são formulações maiores, que têm por finalidade orientar todo o modelo. As organizações melhor estruturadas definem a missão de RH, seus princípios e valores, buscando dar coerência estratégica para todo o modelo. As políticas são declarações de intenção (FISCHER, André Luiz, 2002; LEPAK; SHAW, 2008; ARMSTRONG, 2003) e seu papel seria o de buscar a integração entre as práticas de gestão. Estas, por sua vez, constituem o menor nível de aplicação e de análise da gestão de RH (LEPAK; SHAW, 2008), são cursos de ação previamente determinados indicados para os agentes que mobilizam o modelo, visando atingir as metas traçadas (FISCHER, André Luiz, 2002).

Como se observa, essas definições são bastante gerais, interdependentes e elásticas, por vezes implicando em sobreposições e imprecisão quando se analisa a realidade empiricamente.

Tomemos como exemplo a conhecida proposta de consultoria interna de Dave Ulrich: trata-se, sem dúvida, de um conjunto de práticas, mas sua adoção também implica uma determinada orientação política. Ou seja, para que as práticas de atendimento ao cliente e descentralização das demandas de RH sejam efetivas, é preciso que a organização defina políticas que orientem esses processos, dando autonomia para os gestores em suas decisões de RH e garantindo aos profissionais a possibilidade de atendê-los de acordo com as suas necessidades específicas (ULRICH; BEATTY, 2001).

O mesmo pode ser dito sobre todas as práticas mais relevantes e estruturais de gestão de pessoas. Um processo efetivo de avaliação de desempenho depende de uma política de desenvolvimento bem definida, que estabeleça claramente o papel das lideranças, das pessoas e dos dirigentes no processo de gestão de pessoas. Assim, embora seja possível e necessário circunscrever o campo das práticas e o campo das políticas, bem como seus conceitos e funções, é preciso reconhecer que, na realidade empírica, há sobreposições e complementariedades que merecem ser analisadas.

Dois outros elementos compõem os modelos de gestão de pessoas e não aparecem com frequência na literatura: o modelo de governança e a estrutura organizacional das áreas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas. Eles não estão no núcleo dos objetivos deste estudo, mas é preciso incluí-los nas definições teóricas para que se complemente a configuração do objeto de pesquisa proposto.

Por governança se entende a forma pela qual as organizações tomam decisões referentes a recursos humanos. São também atividades e práticas como os demais componentes do modelo, mas têm como particularidade que são práticas institucionalizadas na empresa para fazer fluir o processo decisório em gestão de pessoas. Nas empresas menores, evidentemente, essa não é uma questão relevante, mas, naquelas mais complexas, se faz necessário criar várias instâncias consultivas ou deliberativas para lidar com questões importantes da área. Em geral, há um comitê executivo, no qual as unidades de negócio são representadas, responsável pelos assuntos mais relevantes da área e por assegurar o cumprimento das políticas. Ele é secundado por comitês específicos para decisões relacionadas a políticas relativas às configurações de práticas como remuneração, sucessão, educação corporativa, entre outras.
Outro componente importante do modelo é a arquitetura organizacional da área, que envolve a estrutura propriamente dita, mas incorpora também a forma pela qual se organiza o trabalho em

recursos humanos. Dependendo da estratégia adotada, as empresas operam as funções de RH de forma mais departamental ou matricial, podem também atuar em uma estrutura por projetos ou em células de trabalho. O próprio modelo de consultoria interna, discutido anteriormente, em grande medida, é uma proposta de estrutura e organização do trabalho de RH em meio à qual se destacam novos atributos ao papel do profissional. É interessante observar que esses componentes são sempre considerados de grande importância para o desempenho dos modelos de RH e recebem muita atenção das empresas de consultoria que atuam na área, mas são pouco tratados pela literatura especializada, que, em geral, se atém mais às práticas e ao comportamento dos agentes envolvidos.

A definição dos componentes dos modelos de gestão de pessoas permite que se discutam os níveis de análise deste constructo (Ilustração 2). Jiang *et al*. (2012) produziram um interessante artigo sobre os tipos de relações que podem se dar entre as práticas de RH. Nele, os autores procuram também clarificar os níveis de observação da gestão de RH. Haveria uma hierarquia entre os componentes daquilo que o autor chama de sistemas, e não modelos de RH. No *"*mais alto nível de abstração estariam os **sistemas** de práticas de RH*"* (JIANG *et al*. 2012, p. 75 – grifo nosso); estudos nesse nível se proporiam a produzir resultados gerais sobre como uma ou mais organizações se comportam em gestão de pessoas. No nível imediatamente inferior, teríamos as políticas de RH, sobre as quais se produziriam pesquisas a respeito das orientações gerais que impactam as decisões sobre projetos, programas e técnicas de gestão de pessoas. No terceiro e último nível de análise, estariam as práticas de RH, que propiciam estudos sobre como as políticas são efetivamente implantadas nos vários domínios de RH. Vale dizer que os autores utilizam, em seu artigo, a estrutura de análise de Boxal e Purcell (2011) já mencionada neste capítulo, para definir o que chama de domínios da gestão de RH. Assim, classificam as práticas de acordo com os objetivos específicos desses domínios, aquelas que atuam para garantir a formação de **competências (*abilities*)**, ou seja, habilidades, conhecimentos e atitudes; as responsáveis por estimular a **motivação (*motivation*)** e outras que propiciam **oportunidades** (***opportunity***) de desempenho prático das pessoas.

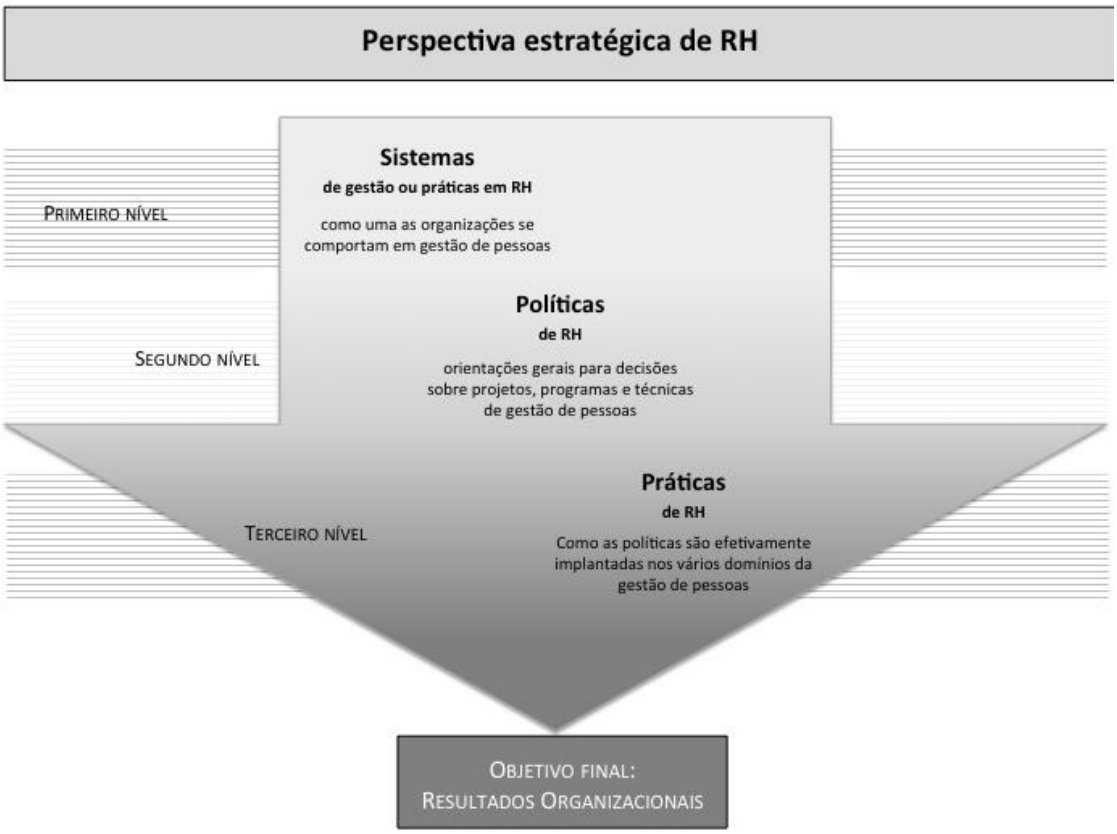

Ilustração 2 - Sistemas ou modelos de recursos humanos e desempenho organizacional, níveis e análises

Elaborado pelo autor com base em JIANG *et al*. (2012) e BOXAL; PURCELL (2011).

Outra forma de estabelecer os níveis de análise dos estudos da gestão de RH foi proposta por Boxal e Purcell (2011). Nela, os autores propõem separar os campos de acordo com o objeto de análise, teríamos assim pesquisas voltadas para três níveis de análise: "microgestão", gestão estratégica e a gestão internacional de RH. A microgestão envolveria estudos com dois focos principais: as pessoas, os pequenos grupos e seus gestores, de um lado, e os sistemas de voz dos empregados, de outro. Já o nível da gestão estratégica de RH focalizaria prioritariamente a análise da contribuição de RH com as estratégias de negócio das empresas. A gestão internacional, como a denominação indica, englobaria estudos sobre a expansão de RH para fora das fronteiras do país de origem, bem como a atuação de RH em outras nações em que a empresa atua.

Os conceitos desenvolvidos neste tópico nos permitiram circunscrever parte do escopo desta pesquisa. Ela investiga sistemas ou modelos de gestão de RH, que são conjuntos ou configurações de políticas e práticas de gestão instituídos nas empresas com o objetivo de

orientar e estimular o comportamento das pessoas. O componente das práticas de gestão será o foco de análise principal. As práticas ou processos de gestão se definem como cursos de ação que atuam sobre indivíduos e grupos, visando criar as habilidades, motivação e oportunidades necessárias para que as organizações atinjam seus objetivos. Adotando-se a hierarquia proposta por Jiang *et al.* (2012), observa-se que o foco de análise recai sobre os sistemas e configurações de RH, uma vez que se pretende investigar as características e peculiaridades desses sistemas no Brasil. Já quanto aos níveis estabelecidos por Boxal *et al.* (2007), a pesquisa deve ser classificada como de estudos sobre gestão estratégica de RH, uma vez que também se propõe a entender a relação entre as configurações de práticas e os resultados organizacionais das empresas pesquisadas. A metodologia que será empregada na pesquisa foi desenvolvida por pesquisadores que atuam na área de gestão comparada de RH entre países, que podem ser incluídos, portanto, no campo da gestão internacional de RH (GIRH). Por esse motivo, no próximo tópico, analisamos em maior detalhe o conceito e as teorias sobre gestão estratégica de RH e, mais adiante, abordamos o tema da gestão comparada de RH.

2.3 A gestão estratégica de recursos humanos

O campo da gestão estratégica de RH já apresenta razoável evolução tanto no âmbito acadêmico como profissional. A maioria dos autores que fazem uma retrospectiva da área estabelecem o final da década de 1970 como o período de inflexão para o surgimento das novas teorias e das práticas de gestão que viriam a formar este campo. Entretanto, parece não haver um acordo tão tácito a respeito de quais foram os textos considerados seminais para a área.

Wright *et al.* (2005) defendem que o livro de Jim Walker, *Human Resource Planning*, de 1980, teria sido o primeiro a sugerir a necessidade de alinhar RH à estratégia de negócio da empresa, seguindo-se a ele o artigo de Devanna *et al*. (1981) em cujo título a gestão estratégica de RH é destacada: *Human resources management: a strategic perspective*. Já para Martín-Alcázar *et al.* (2007), são considerados pioneiros os trabalhos produzidos por Galbraith e Nathanson (1978), Niniger (1980), Schuler (1981), Davis (1981), Lindtroh (1982) e Sweet (1981), os quais lançaram as bases para o desenvolvimento de teorias sobre gestão estratégica de RH.

Uma interessante abordagem alternativa foi proposta por Kaufman (2001), que insiste em recuperar a memória da construção do conceito e sua conexão com a escola de relações industriais. Ele demonstra que o termo recursos humanos já era usado entre os economistas dessa escola na década de 1910 nos Estados Unidos, em particular por Commons (1918, *apud* KAUFMAN, 2001), que publicou, na época, uma obra clássica em economia do trabalho. Na visão de Kaufman:

> SHRM e PM[2] não são novas ideias que, de repente, irromperam em qualquer teoria ou na prática, nas últimas duas ou três décadas; em vez disso, suas raízes remontam mais de um século e apareceram pela primeira vez em forma visível na década de 1915-1925. No reino da teoria, o conceito de trabalho como um recurso humano, a concepção estratégica de políticas e práticas de RH, bem como o papel da PM como uma alternativa para o sistema tradicional de 'comando e controle' foram todos discutidos e descritos por John R. Commons (1918) e outros economistas do trabalho e estudiosos das relações industriais desse período (Kaufman, 2001. p. 528).

Ilustrando o artigo, Kaufman coloca em epígrafe uma frase atribuída a Commons: *"goodwill is a competitive advantage"*. É interessante observar que vantagem competitiva viria a ser um dos termos mais utilizados pelos teóricos da moderna gestão estratégica de RH a partir dos anos 1990, mas já aparecia nos textos dos economistas do trabalho do início do século. Ainda segundo Kaufman, Commons considera, em uma de suas principais obras, que haveria cinco modelos de gestão do trabalho, um deles denominado *"good will"*. Este modelo teria por objetivo principal criar as condições psicológicas para um desempenho organizacional superior por meio de lealdade à firma, confiança mútua e uma finalidade comum entre as pessoas e a empresa. Algo bastante próximo daquilo que os autores modernos definiriam como a diferença entre a gestão estratégica de RH e a tradicional gestão de pessoal (KAUFMAN, 2001).

Mas, apesar de esse resgate histórico ser mais do que legítimo, demonstrando que a teoria tem sempre raízes naquilo que lhe antecedeu, parece inegável que o final da década de 1980 e os anos 1990 foram marcos importantes na construção teórica sobre gestão estratégica de RH (WRIGHT *et al*., 2005; LENGNICK-HALL *et al*., 2009; BULLER; MCEVOY, 2012). É nesse período que transformações sociais, organizacionais e de mercado criaram as condições necessárias para o desenvolvimento e disseminação de uma nova visão sobre gestão de pessoas.

---

[2] No original do autor, SHRM "*strategic human resource management*" (gestão estratégica de recursos humanos) e PM "*participative management"* (gestão participativa).

Vários fatores contribuíram ou estimularam a emergência do conceito e a proliferação de teorias sobre ele. Nas décadas anteriores, autores como Chandler (1962) e Ansoff (1965) já haviam criado e consolidado o campo teórico sobre as estratégias e sobre a gestão estratégica das firmas. Seus sucedâneos abordaram essa questão sob diferentes pontos de vista nos anos posteriores, produzindo uma literatura robusta o suficiente para dar suporte à sua aplicação na área de gestão de RH.

É também em meados dos anos 1980 que ocorreriam transformações importantes nas relações de trabalho, nos mercados, na gestão e estrutura das empresas e setores econômicos norte-americanos. Segundo Ferris *et al*. (1996, p. 29), a proporção de trabalhadores sindicalizados diminuiria de 33%, em 1956, para 12%, em 1992. O setor de serviços ampliaria significativamente sua participação no emprego e as empresas passariam a adotar uma relação mais individualizada com as pessoas. Ao mesmo tempo, inspiradas nas práticas japonesas de qualidade total, as indústrias norte-americanas adotaram sistemas mais participativos em suas práticas de gestão de manufatura. Tudo isso traria desafios importantes para a gestão de RH tradicional, baseada até então em prestação de serviços, processos técnicos e transacionais que se justificavam por si mesmos (BOXAL; PURCELL, 2011).

Mas foi a intensificação da competitividade nos mercados domésticos e internacionais o fator que mais impulsionou as empresas a se reposicionarem quanto à gestão de RH. Pressões de mercado, tecnológicas e a globalização dos negócios obrigaram as empresas a se diferenciarem, criando estratégias próprias, demarcando sua identidade e posicionamento em relação às demais de forma mais clara e definitiva. Implementar essas estratégias significava alinhar o comportamento das pessoas a objetivos mais específicos e definidos do que anteriormente. Ou seja, significava gerenciar RH estrategicamente como forma de demonstrar a clientes e fornecedores e demais s*takeholders* o seu posicionamento por meio do comportamento das pessoas (FERRIS *et al*., 1996).

Esse contexto trazia para a academia e para os teóricos o desafio de pensar em RH não mais a partir de critérios exclusivamente técnicos, pautados pelo conhecimento produzido pelas ciências básicas do comportamento humano, como a psicologia, a sociologia e a economia. Caberia aos estudiosos do tema criar teorias apropriadas para explicar a relação entre as estratégias de negócio, a gestão de RH e o desempenho das empresas. Como destacam Boxal e Purcell, surgiu assim um campo de estudos que *"está preocupado com as escolhas*

estratégicas relacionadas com a organização do trabalho e a utilização de trabalho nas empresas e com explicar por que algumas firmas os gerenciam de forma mais eficaz do que outras" (BOXAL; PURCELL; 2011, p. 65). Para isso, era fundamental buscar evidências sobre os impactos que essas escolhas em RH produziam nos resultados das empresas.

A maior parte dos estudos produzidos a partir de então perseguia esse objetivo. Segundo Wright *et al.* (2005) o auge das publicações sobre gestão estratégica de RH acontece em meados dos anos 1990 e tem seu marco principal nos trabalhos de Huselid (1995), considerado como principal referência de comprovação estatística das relações entre práticas de RH e desempenho corporativo. Não se identificou um estudo bibliográfico que contabilizasse precisamente os artigos associando RH a resultados de *performance* das firmas nesse período, mas praticamente todos os autores consultados concordam que eles foram publicados em grande número, principalmente nos Estados Unidos e Inglaterra. Pesquisadores analisaram usinas de aço (ARTHUR, 1994), plantas automotivas (MACDUFFIE, 1995) e diferentes tipos de organizações, sempre perseguindo a relação entre práticas e desempenho da firma (OSTERMAN, 1994; HUSELID, 1995; PFEFFER, 1998; DYER; REEVES, 1995).

Em contrapartida à publicação desses estudos surgiu também uma linha crítica, questionando a pertinência, a exequibilidade prática e, principalmente, a consistência teórica daquilo que os pesquisadores em gestão estratégica de RH propunham. Delery e Doty (1996) constatavam, já em 1996, que o campo era questionado pela falta de um sólido fundamento teórico. Sobre a fragilidade prática da gestão estratégica em RH, Karen Legge afirma que: "...existem evidências de que os modelos de gestão de recursos humanos são raramente realizados extensivamente e completamente na prática" (LEGGE, 2005, p. XV). Apesar disso, a autora reconhece que existem exemplos de sua implantação em estudos de caso e resultados de *surveys* de pesquisadores da área.

Para dar conta dessas críticas, estudos empíricos, de busca de referências teóricas e revisões bibliográficas, foram realizados em grande quantidade ao final da década de 1990 e início dos anos 2000. No campo empírico, as pesquisas continuavam a associar práticas a resultados de desempenho das firmas (sobre essa linha de estudos dedicaremos um capítulo específico a seguir). Já o fortalecimento teórico encontrou referências não só nos estudos sobre posicionamento estratégico e vantagem competitiva, como os de Porter e seus discípulos, mas também em várias teorias organizacionais, como a teoria institucional, a teoria da firma

baseada em recursos (RBV), as teorias de capital humano (CH), da agência, de custos de transação, entre outras (ARMSTRONG, 2011).

A variedade e a quantidade de estudos publicados no campo da gestão estratégica de RH nos últimos anos vêm exigindo que os autores mais contemporâneos produzam revisões bibliográficas e análises empíricas mais abrangentes, de forma a tornar o conhecimento da área mais cumulativo e consolidado. Um dos primeiros artigos nessa linha, e talvez o mais citado deles, foi produzido por Delery e Doty, com o objetivo de sistematizar os diferentes modos de se teorizar acerca de gestão estratégica de RH (DELERY; DOTY, 1996).

Recuperando a literatura até então publicada, os autores constatam os avanços ocorridos e destacam que as pesquisas já haviam comprovado na época que empresas com estratégias diferentes adotavam diferentes práticas de RH, e que seria possível associar determinadas práticas com resultados de produtividade e lucratividade das organizações. Entretanto, críticas sobre a falta de embasamento teórico da área ainda persistiam, o que se deveria aos diferentes modos de teorizar sobre gestão estratégica de RH adotados pelos pesquisadores. Por modos de se teorizar sobre gestão estratégica de RH, deve-se sempre entender como as diferentes formas de se estabelecer e testar a relação entre os elementos básicos da teoria (estratégias organizacionais, práticas de RH e resultados de desempenho organizacional). Delery e Doty (1996) constatam que seriam três as principais modalidades ou abordagens da gestão estratégica de RH, que ficariam conhecidas na literatura como diferentes formas de estabelecer o "*fit*", ou alinhamento entre esses elementos.

No primeiro caso, estaria a escola universalista, na qual se incluiriam os pesquisadores que postulam "que algumas práticas são sempre melhores do que outras e que todas as organizações deveriam adotar essas melhores práticas" (DELERY; DOTY, 1996, p. 803). São classificados nessa corrente os já citados estudos de Huselid (1993); Pfeffer (1994) e Osterman (1994). Estes dois últimos pesquisadores seriam responsáveis pela criação do termo "*high performance work practices*" (HPWP) ou "*best practices*" para denominar as melhores práticas testadas em seus modelos e que estariam positivamente relacionadas com as melhores *performances* das firmas.

Uma das principais contribuições desses pesquisadores foi "demonstrar a importância de práticas de gestão de pessoas para os resultados das organizações" (DELERY; DOTY, 1996,

p. 802), mas várias críticas pesam sobre seus achados. A principal delas refere-se à falta de fundamentos teóricos sólidos, uma vez que a preocupação maior dos estudos incidia sobre a significância estatística das pesquisas empíricas. Martín-Alcazar *et al*. (2007) consideram que autores universalistas basearam-se nas teorias da agência e de custos de transação, mas que não deram a devida importância para esses constructos, bem como para as relações entre eles.

Para Lepak e Shaw (2008) os estudos universalistas tiveram o mérito de reunir evidências de que determinadas práticas influenciam mais positivamente os indicadores de resultados das firmas, mas desconsideraram dois aspectos importantes: (1) as demais práticas que estavam presentes e (2) o contexto no qual essas práticas estavam sendo utilizadas. Os demais modos de teorizar sobre gestão estratégica buscariam suprir essas lacunas.

A perspectiva contingencial, na qual Delery e Doty (1996) classificariam as pesquisas feitas por Balkin e Gomes-Mejia (1987), Gomez Mejia e Balkin (1992) e Schuler e Jackson (1987), considera que as políticas e práticas de RH devem ser tomadas como variáveis dependentes das diferentes estratégias que as firmas podem definir. A estratégia seria assim a variável independente crítica de contingência da gestão de RH. Essa abordagem teria suas bases nos modelos genéricos de contingência aplicados aos estudos das organizações de Woodward (1965); Van de Ven e Drazin (1985) e Venkatraman (1989).

Em artigo mais recente, Martín-Alcazar *et al*. (2007) analisam os autores da perspectiva contingencial e demonstram que ela rejeita a linearidade, ou seja, há sempre uma relação de interatividade, de interferência mútua entre a estratégia de negócio e as práticas de gestão de RH. Além disso, consideram que os vários estudos realizados já permitem verificar que as variáveis de contingência podem ser agrupadas em três categorias. A primeira delas reafirma a importância das variáveis estratégicas, vários estudos já teriam comprovado a associação entre estratégias de negócio e diferentes práticas de RH. Esta seria a contingência dominante, mas ela não atuaria isoladamente. O segundo conjunto de contingências corresponderia a outras variáveis organizacionais relevantes, ou seja, às demais características peculiares das firmas. Neste caso, as pesquisas comprovariam as relações contingenciais com fatores como o tamanho da empresa, a tecnologia adotada, a estrutura organizacional e as relações políticas internas. Tais características exigiriam práticas diferentes, mesmo em empresas que adotam estratégias de negócio similares. O terceiro grupo reuniria fatores do ambiente de inserção da empresa. Os estudos contingenciais analisados por Martín-Alcazar *et al*. (2007)

comprovariam a influência do ambiente competitivo, tecnológico, macroeconômico e de relações de trabalho, nas decisões por diferentes práticas de RH.

Há certo consenso nas revisões bibliográficas consultadas de que a abordagem contingencial é construída em um corpo teórico mais sólido do que as bases universalistas. Por outro lado, se reconhece que suas pesquisas empíricas não são tão conclusivas e significativas estatisticamente. Basicamente, dois quadros teóricos têm fomentado o desenvolvimento de modelos de contingência: a teoria comportamental e a visão da firma baseada em recursos. Muitas das contingências testadas pelos estudos dessa linha de pensamento foram retiradas dos aspectos ambientais abordados pela teoria comportamental. Já a teoria dos recursos e capacidades é utilizada para justificar a "relação recíproca" entre o fator humano e a estratégia de negócio da firma. Essa teoria dá base para a visão de que esse fator seja considerado "raro, valioso e inimitável", um "ativo estratégico e elemento central na estratégia de negócio" (MARTÍN-ALCAZAR *et al.*, 2007, p. 636).

Para Delery e Doty (1996), o terceiro modo de teorizar sobre gestão estratégica de RH, a abordagem da configuração, mostra-se mais complexo do que os dois anteriormente analisados por vários motivos. Em primeiro lugar por que sua proposta é de buscar a melhor configuração ou o melhor "padrão" de ajuste entre as práticas, ou seja, aquele que gera maior efetividade pela integração entre elas e não somente pela relação unidirecional com a estratégia de negócio. Por tratar de relações não lineares e com efeitos sinérgicos entre vários fatores, essas interações não podem ser representadas pelos modelos de análise bivariados tradicionais das análises contingenciais. Em segundo lugar, as teorias da configuração baseiam-se no pressuposto da "equifinalidade", postulando que as várias configurações exclusivas de fatores relevantes (práticas de RH) podem resultar em desempenho máximo. O terceiro fator de complexidade refere-se ao fato de que as configurações de práticas são assumidas como "tipos ideais", são constructos teóricos que dificilmente podem ser aplicados de forma direta na pesquisa empírica.

Pesquisadores que adotaram a perspectiva da configuração utilizaram termos como alinhamento horizontal *(horizontal fit)*, alinhamento interno *(internal fit)*, ou configurações de práticas. Buscavam com isso colocar ênfase na integração entre diferentes práticas, o que explicaria melhor a variação dos resultados organizacionais do que a relação da estratégia de negócio com uma prática isolada, ou com a simples adição de várias práticas. Nas palavras de Martín-

Alcázar: “o sistema não deveria ser somente consistente com as condições organizacionais e ambientais, mas também internamente coerente” (MARTÍN-ALCÁZAR *et al*. 2007, p. 637).

Lepak e Shaw citam vários exemplos de estudos sobre gestão estratégica de RH baseados na teoria da configuração, que demonstraram a importância da complementariedade entre as práticas (LEPAK; SHAW, 2008). Consideram, porém, que o estudo de Huselid (1995) é o mais extenso e reconhecido entre os que comprovam associação entre o sistema de práticas denominado “sistemas de trabalho de alta performance” (STAP)[3] e os resultados de empresas norte-americanas (LEPAK; SHAW, 2008). O esquema gráfico a seguir complementa as referências teóricas até aqui apresentadas (Ilustração 3).

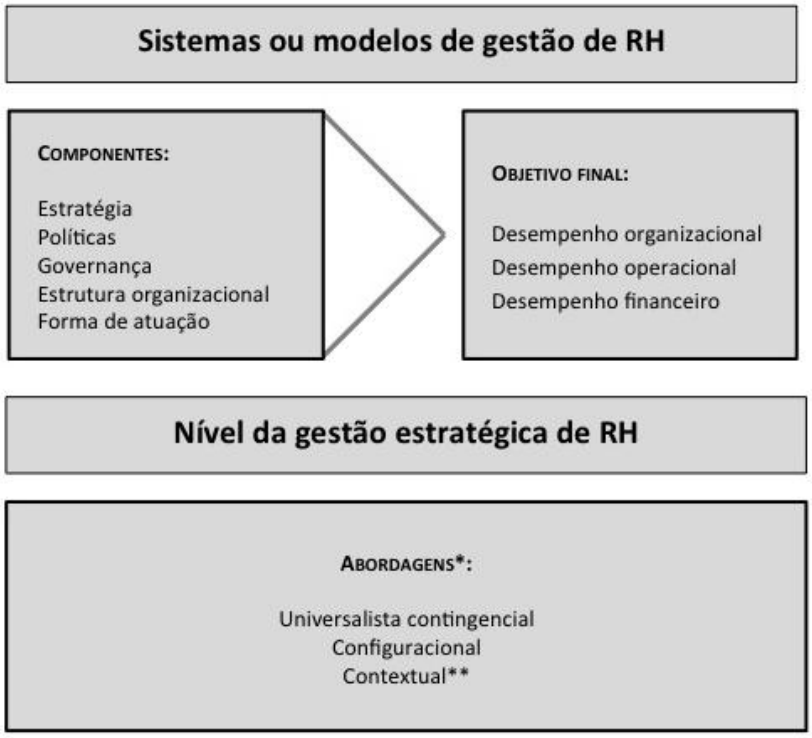

Ilustração 3 - Sistemas ou modelos de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional abordagens teóricas

Elaborado pelo autor com base em Lepak e Shaw (2008) e Martín-Alcázar *et al*. (2007).

Essas diferentes perspectivas foram aplicadas em inúmeros estudos em todo o mundo e, em particular, nos Estados Unidos, gerando hoje uma produção expressiva no campo da gestão estratégica de RH. Uma revisão sistemática dessa literatura seria uma tarefa que vai muito além do escopo deste trabalho. Para os objetivos propostos, optamos por utilizar a

[3] Sigla conhecida em inglês como HPWS, “*high performance work system*”.

retrospectiva feita por Lengnick-Hall *et al*. (2009), que faz uma análise bastante abrangente da evolução do campo, concluindo que, cronologicamente, ele passa por três fases.

O período 1980 a 1990 seria predominantemente de desenvolvimento conceitual e teórico. Nele, os fundamentos teóricos do conceito de gestão estratégica de RH seriam produzidos e seu estudo se expandiria para os vários tipos de organizações, privadas, públicas, não lucrativas, entre outras. Passaria a se discutir também a importância do processo de formulação da estratégia e sua relação com gestão e RH e já se abordariam as dificuldades da real implantação das diretrizes estratégicas do negócio (LENGNICK-HALL *et al*., 2009).

O início dos anos 1990 criou a base dos estudos empíricos que seriam realizados posteriormente nessa mesma década. Nessa, etapa seriam discutidas as contradições entre alinhamento e flexibilidade da firma e novas teorias seriam introduzidas ao campo, demonstrando a importância do contexto interno e externo à empresa para a pesquisa sobre gestão estratégica de RH.

Já a segunda parte da década seria caracterizada pelos autores como a "adolescência" das teorias sobre gestão estratégica de RH, período em que o crescimento seria rápido e diversificado, criando uma *"*clara identidade para o campo de estudos*"*, o que possibilitou, inclusive, sua categorização na taxonomia: universalista, contingencial e "configuracional" (LENGNICK-HALL *et al*., 2009, p. 78).

Foi também durante a década de 1990 que a sustentação do campo com base na teoria da visão da firma baseada em recursos (VBR) se tornou dominante. Com ela, destacou-se o conhecimento como fonte de vantagem competitiva e a gestão estratégica de RH expandiu-se para se tornar um mecanismo capaz de zelar pelo capital intelectual da firma.

Ainda nesse período, novas formas não financeiras de mensurar a *performance* das firmas foram incorporadas nos estudos sobre gestão de RH, ao mesmo tempo em que se consolidava a constatação de que uma mesma empresa poderia adotar sistemas múltiplos de gestão, formando "arquiteturas de RH". O conceito de capital social e a importância da cultura organizacional como elemento mediador entre as práticas de RH e os resultados de desempenho foram explorados também ao final da década (LENGNICK-HALL *et al*., 2009, p. 78).

O período entre 2000 e 2005 é marcado pelo aperfeiçoamento metodológico das pesquisas sobre a relação entre sistemas de RH e resultados organizacionais. Um número crescente de novos estudos comprova essa relação e garante maior suporte para as perspectivas contingenciais e "configuracional". A preocupação dos teóricos se estende para o estilo das lideranças e as subculturas organizacionais, surgindo um "grande consenso sobre a necessidade de se utilizarem múltiplas medidas de efetividade organizacional para avaliar o impacto da gestão estratégica de RH" (LENGNICK-HALL *et al.*, 2009, p. 78). O uso de medidas mais diversificadas e a análise de fatores de restrição da associação entre RH e desempenho das firmas tornam os estudos do tema mais realistas nessa fase do desenvolvimento da teoria. Finalmente, o capital intelectual é proposto como variável mediadora entre os sistemas de RH e a *performance* das empresas, assim a gestão de RH assumiria o importante papel de promover a alavancagem do capital intelectual, amplificando os seus efeitos nos resultados organizacionais.

Analisando o período atual, Lengnick-Hall *et al. (*2009) constatam seis grandes tendências, algumas das quais de grande importância para os objetivos deste trabalho. Em primeiro lugar, consideram que se mantêm os esforços para acumular evidências sobre as relações entre sistemas de RH e desempenho das firmas. Ainda que os trabalhos mais recentes reconheçam que essas relações se mostram mais recíprocas do que diretamente causais.

A segunda tendência recomendaria a expansão do campo para estudos nas chamadas "economias emergentes", o que evidentemente inclui o Brasil, o contexto em que se propõe esta pesquisa. Os autores acreditam que, com isso, se poderia acrescentar importantes conhecimentos sobre a interferência dos fatores contextuais na gestão estratégica de RH.

A manutenção da coerência estratégica em RH e a transferência de práticas das multinacionais para as subsidiárias formaria a terceira linha de estudos para desenvolvimento da teoria, seguida da preocupação em constatar a real implantação da gestão estratégica de RH. Parece haver um crescente reconhecimento de que a estratégia pretendida é bem diferente daquilo que as organizações efetivamente conseguem implementar. Estudos envolvendo o papel dos dirigentes e das questões políticas internas propiciariam um grande avanço para o campo e trariam mais evidências sobre "se" e "como" estratégias realmente direcionam as ações de RH.

A quinta e a sexta tendências estariam relacionadas com a emergência da competição baseada em conhecimento. Abordar a gestão estratégica de RH com base nos conceitos de capital intelectual, aprendizagem organizacional e capital humano tornaria os modelos mais complexos, mas, ao mesmo tempo, mais abrangentes e explicativos para se entender a *performance* das firmas na realidade contemporânea.

Lengnick-Hall *et al.* (2009) concluem sua retrospectiva demonstrando que a evolução do campo não é um processo linear e incremental, mas passa por momentos de saltos conceituais expressivos, alternados por períodos em que parecem prevalecer mais as perguntas do que respostas.

> Nós sabemos, por exemplo, que vários tipos de alinhamento entre a estratégia e recursos humanos estão relacionados com o desempenho efetivo das empresas. Entretanto, nós ainda temos muito a aprender sobre os elementos particulares desta "caixa preta" (LENGNICK-HALL *et al.*, 2009, p. 79).

Ou seja, embora a produção teórica tenha se expandido e se diversificado, envolvendo, inclusive, outros campos de estudo, há ainda vários elementos que não estão suficientemente desvendados. Como agenda para o futuro, os autores sugerem mais atenção como o processo de implantação da gestão estratégica de RH, o estudo da coordenação entre diferentes estratégias em uma mesma firma, o aprofundamento da reflexão sobre como a RH pode alavancar o capital intelectual da empresa, a ampliação do papel de RH para toda a cadeia de valor da empresa e as implicações éticas da gestão estratégica de RH.

Este projeto enquadra-se, portanto, no campo teórico da gestão estratégica de RH, cujo desenvolvimento procurou-se brevemente resgatar neste capítulo. Como veremos adiante, em contraste com a literatura internacional, no Brasil são raros os estudos empíricos a esse respeito, particularmente aqueles que procuram estabelecer relações entre configurações de práticas e desempenho organizacional, nossa proposta neste estudo.

Utilizaremos como referência a definição de gestão estratégica de RH proposta nos trabalhos seminais de Schuler, para quem o conceito envolve "todas as atividades que afetam o comportamento dos indivíduos e seus esforços para a formulação e a realização das necessidades estratégicas da empresa" (SCHULER, 1992, p. 30). O mesmo autor considera que a gestão estratégica de RH está relacionada com

> [...] integração e adaptação. O que diz respeito a: (1) RH estar fortemente integrada com a estratégia e as necessidades estratégicas da firma; (2) as políticas de RH estarem coerentes hierarquicamente (alinhamento vertical) e entre si (alinhamento horizontal); e (3) as práticas de RH estarem ajustadas, aceitas e utilizadas pelos gerentes de linha e empregados, como parte do seus cotidiano de trabalho. (SCHULER, 1992, p. 18).

Esse alinhamento não deve ser tomado de forma mecânica, mas sim respeitar fatores contingenciais e, ao mesmo tempo, garantir a flexibilidade necessária aos processos adaptativos que o ambiente impõe à empresa (WRIGHT; MCMAHAN, 1992).

Ao propor a identificação de configurações de práticas específicas, este estudo adota a abordagem contingencial e, como se verá adiante, institucional, considerando que no Brasil e entre diferentes firmas, espera-se encontrar fatores contextuais diferentes e, portanto, configurações de práticas também diferentes. Para encontrar esses fatores de contingência, a pesquisa deverá abranger uma amostra diversificada de empresas que operam no Brasil, tal como será descrito no capítulo metodológico. O tópico a seguir analisa com mais detalhe os estudos que relacionam práticas de RH com desempenho organizacional.

2.4 Gestão estratégica de recursos humanos e desempenho da firma

Como foi possível observar nos tópicos anteriores, a maior parte dos esforços empíricos dos estudiosos sobre gestão estratégica de RH foi dedicada a demonstrar a contribuição de RH para os resultados de desempenho das organizações. A história do campo é marcada pela evolução desses estudos e da busca de referências teóricas para os constructos a eles aplicados. O objetivo deste projeto não consiste em encontrar uma relação causal entre um conjunto de práticas previamente definido e a *performance* das empresas, mas sim em verificar, de um número bastante amplo delas, quais podem ser associadas às empresas que se consideram de melhor desempenho. Apesar de não nos propormos a reaplicar os referidos estudos, seus desenhos (*designs*), metodologias e estratégias de coletas de dados devem ser considerados como referência, motivo pelo qual nos deteremos um pouco mais na análise dos escopos, resultados e mesmo análises críticas dessas pesquisas.

Um dos estudos considerados pioneiros em abordar a relação entre RH e desempenho organizacional foi realizado por Jeffrey B. Arthur, publicado em 1994. Com o título de

"Efeitos dos sistemas de administração de recursos humanos na performance e rotatividade de empresas manufatureiras", Arthur (1992) utiliza suas pesquisas anteriores, nas quais estabelece dois tipos de sistemas de gestão de RH, um baseado em controle e outro baseado em comprometimento. Essa tipologia foi considerada, por ele mesmo, a primeira tentativa de classificar organizações de acordo com a forma pela qual elas praticam gestão de RH (ARTHUR, 1994). O autor baseia-se em propostas anteriores para criar a taxonomia dos dois tipos de sistemas de RH encontrados no seu estudo sobre usinas de aço nos Estados Unidos. Os dois sistemas são definidos por ele da seguinte forma:

> Controle e comprometimento representam duas abordagens distintas para moldar os comportamentos e atitudes dos funcionários no trabalho. O objetivo dos sistemas de recursos humanos baseados em controle é reduzir os custos diretos do trabalho, ou melhorar a eficiência, impondo a conformidade dos funcionários com as regras e os procedimentos especificados e baseando recompensas do empregado em alguns critérios mensuráveis de resultados [...]. Em contraste, sistemas de recursos humanos baseados em comprometimento estimulam o comportamento e atitudes desejadas dos empregados, forjando elos psicológicos entre os objetivos organizacionais e de trabalhadores. Em outras palavras, o foco está no desenvolvimento de funcionários comprometidos, que podem ser confiáveis para usar os seus poderes para realizar as tarefas do trabalho de forma que sejam consistentes com os objetivos da organização (ARTHUR, 1994, p. 672).

Arthur havia constatado que os sistemas de alto comprometimento podiam ser encontrados nas organizações que mantinham níveis mais elevados de envolvimento dos trabalhadores nas decisões gerenciais, promoviam programas formais de participação, treinamentos para a formação grupos de soluções de problemas e outras atividades de socialização. Nas empresas que adotavam esses sistemas, eram mais elevados o nível de retenção, a qualificação e os salários médios (ARTHUR, 1994). Com base nessas constatações, ele utilizou as seguintes variáveis para classificar as organizações nos dois sistemas na pesquisa de 1994:

- Grau de descentralização (extensão em que empregados sem cargos de chefia monitoram dados de qualidade, custos, produtividade, resíduos, sucata; fluxo de trabalho, investimentos, e outros).
- Participação (número de empregados que receberam programas de treinamento em solução de problemas em grupo e outras práticas semelhantes).
- Escore de execução de programas de treinamentos em geral (1 = nenhuma participação a 6 = grande participação).

- Proficiência (número de empregados especializados e profissionais em relação ao total).
- Supervisão (número de empregados por supervisor maior nos sistemas de alto comprometimento).
- Atividades sociais (número de vezes em que as chefias promoviam eventos sociais por ano).
- Processos e reclamações trabalhistas: porcentagem de queixas ou reclamações trabalhistas em relação ao número de funcionários.
- Custos com salários: custo médio com remuneração de trabalhadores de manutenção e produção.
- Benefícios: porcentagem que os custos com benefícios representam do custo total com empregados.
- Bônus: porcentagem que os custos com bônus representam do custo total com empregados.

Para mensurar o desempenho das usinas de produção de aço pesquisadas, os gerentes foram solicitados a relatar dados reconhecidos na época por entidades do setor a que pertenciam, tais como: a eficiência de cada unidade, a taxa de sucata produzida e o volume de negócios ao longo do ano anterior à pesquisa. A eficiência (produtividade) foi mensurada com base no número de horas trabalhadas necessárias para produzir uma tonelada de aço, a taxa de sucata pela quantidade de toneladas de aço bruto derretido necessária para produzir uma tonelada de produto acabado. A rotatividade também foi informada pelos pesquisados e mensurada pelo "número de funcionários de produção e manutenção que tinham deixado as empresas no ano anterior ao da pesquisa, dividido pelo número total de funcionários". Além disso, foram utilizadas como variáveis de controle o tempo de existência da empresa, seu tamanho, situação quanto à sindicalização e estratégia de negócios das usinas. As estratégias de negócios foram colhidas a partir de um questionário específico enviado ao gestor de linha da usina, os demais dados de controle foram obtidos por meio de fontes secundárias (ARTHUR, 1994, p. 678).

Usando o método de regressão, Arthur constatou que a maior presença de sistemas de gestão de RH baseados em comprometimento estava relacionada com um desempenho significativamente superior quanto à produtividade de fabricação de aço. A mesma relação foi

também encontrada quanto à redução da produção de sucata, porém, neste caso, os indicadores não foram tão significativos. Nenhuma outra variável de controle, tais como tamanho, idade, grau de sindicalização das empresas, apresentou o mesmo grau de correlação com ambos os indicadores de desempenho.

O autor reconhece as várias limitações do estudo, por se aplicar a um setor muito específico, pelo pequeno número de organizações amostradas e pelo seu caráter transversal. Por outro lado, destaca a importância dos resultados obtidos, uma vez que são coerentes com o modelo teórico aplicado e produziram evidências suficientes sobre as relações entre os tipos de sistemas de gestão de RH e os indicadores de desempenho das empresas. Na sua visão, a partir de então, sempre se deveria levar em conta as características desses sistemas como variável interveniente na *performance* das organizações.

Estudos mais abrangentes e sistemáticos seriam feitos por Huselid e colegas em um programa de pesquisas mais amplo, realizado em três tomadas entre 1992 e 1995. O objetivo consistia em relacionar sistemas de gestão de pessoas com o desempenho financeiro de todas as empresas de capital aberto dos Estados Unidos com mais de 100 empregados, cujo universo corresponderia a aproximadamente 4.000 empresas em cada período. Os pesquisadores obtiveram índices de retorno entre 18% e 28% nesses levantamentos, e seus comentários, na época, já destacavam a dificuldade crescente em conseguir a participação das empresas em pesquisas acadêmicas (BECKER; HUSELID, 1998, p. 67).

O nível de análise proposto por Huselid e sua equipe recaía sempre sobre a empresa e seu sistema de gestão de RH, o que é considerado mais apropriado do que a investigação de cada prática ou política isoladamente. Tendo por referência estudos anteriores, os autores optaram pela configuração denominada sistema de trabalho de alta *performance*, cuja sigla, em inglês HPWS (*high performance work system*), tornou-se amplamente conhecida no campo da gestão estratégica de RH. Sobre essa opção, em uma retrospectiva de todas as pesquisas que realizaram de 1992 a 1995, os autores afirmam:

> [...] a literatura conceitual sugere fortemente que um sistema inter-relacionado de práticas e políticas forma uma inimitável capacidade para implementação da estratégia de negócio da empresa. Existe um amplo consenso de que tal HPWS incluiria recrutamento rigoroso e procedimentos de seleção, sistemas de compensação que incentivem o desempenho contingente, gestão de ações de desenvolvimento e de formação ligadas às necessidades do negócio e compromisso significativo com o envolvimento dos trabalhadores (BECKER; HUSELID, 1998, p. 63).

Huselid utilizou estudos anteriores, como os de Delaney *et al*. (1989), para compor as práticas integrantes do que seria considerado como sistema de recursos humanos de alta *performance*. Foram selecionadas, para a pesquisa de 1992, um conjunto de 13 práticas que, submetidas à análise fatorial, foram reduzidas a 11, que se alinharam em dois fatores, um deles denominado habilidades (*skills*) e outro motivação (*motivation*). Como resultado, os autores concluíram que os dois fatores apresentavam relações positivas com indicadores como nível de rotatividade, produtividade do trabalho (vendas por empregado), taxa de retorno sobre os ativos e a variação da taxa Q de Tobin (relação entre valor de mercado e valor de reposição dos ativos). Segundo os pesquisadores:

> Os resultados suportaram fortemente a hipótese de que HPWS tem um efeito positivo em múltiplas medidas de *performance* das firmas. Como uma referência, é possível dizer que uma mudança de um desvio padrão em práticas de gestão de recursos humanos traz efeitos econômicos implícitos de aumento nas vendas por empregado de mais de 27.000 dólares e de valor de mercado por empregado de mais de 18.000 dólares (BECKER; HUSELID, 1998, p. 72)

Na investigação de 1994, os pesquisadores haviam ampliado o conjunto de práticas formadoras do sistema com o objetivo de torná-lo mais amplo, compreensivo e de maior profundidade. Foram incluídas variáveis referentes à remuneração baseada na *performance* individual e da empresa, somando agora 17 itens na composição das políticas e práticas do sistema testado. O conjunto de práticas foi transformado agora em um único indicador, uma vez que os dois fatores analisados na pesquisa anterior não apresentaram diferenças em suas relações com a variável dependente.

Mais uma vez os resultados demonstraram que os efeitos das práticas eram economicamente significativos para as empresas. Na segunda rodada, constatou-se que a mudança de um desvio padrão nas práticas de gestão poderia produzir de 11% a 13% de alteração no valor de mercado por empregado da firma. Mas os resultados de 1994 trouxeram também algumas descobertas adicionais importantes. Uma delas referia-se aos testes realizados para identificar

se todas as práticas teriam a mesma força na determinação dos efeitos positivos nos indicadores de desempenho das firmas. Os pesquisadores observaram que duas das práticas consideradas pela teoria como de alta *performance* na verdade produziam efeitos negativos nas correlações e, por esse motivo, foram denominadas de práticas de RH burocráticas. São elas: a prioridade para promoção de pessoal interno à empresa e o uso de procedimentos formais para acolher reclamações dos funcionários. Em suas análises, as duas práticas não são descartadas, mas são consideradas de "alto risco", uma vez que em outros estudos são associadas a empresas com alto grau de sindicalização e podem promover rigidez ao limitarem o poder e a atuação dos gestores (BECKER; HUSELID, 1998, p. 75).

Outro achado importante refere-se ao sistema de remuneração e recompensa dos executivos. Analisadas separadamente, essas práticas demonstraram, nas pesquisas de 1994, um "efeito independente sobre a performance das firmas" (BECKER; HUSELID, 1998, p. 77). O incremento de um desvio padrão nos sistemas de remuneração dos gestores implicava um aumento de 19% no valor de mercado das firmas e 19% no lucro contábil das empresas pesquisadas. Poderia se levantar hipótese de que essa prática teria um impacto positivo em si, independentemente do sistema de RH adotado pela empresa.

O terceiro levantamento, de 1996, utilizou um conjunto ainda mais amplo de variáveis, incluindo agora questões sobre a extensão em que o sistema era efetivamente implementado e alinhado com outras políticas organizacionais. Nessa nova pesquisa, o sistema analisado passou a incorporar 24 itens e os resultados continuaram a demonstrar uma relação positiva com os indicadores de desempenho da empresa, como demonstra a tabela 1.

Tabela 1 - Efeitos do aumento de um desvio padrão no indicador sistema de trabalho de alta performance (STAP), de 24 itens (pesquisa 1996)

	No valor de mercado	**No valor de mercado/valor contábil**	**Na taxa bruta de retorno em ativos**	**Nas vendas por empregado**	**Na taxa de rotatividade**
Efeito percentual do aumento de 1 desvio padrão no indicador de sistema de RH	24%***	17%***	25%**	4,8%*	-7,6%**
Valor de p	< 0.01	< 0.01	< 0.05	< 0.10	< 0.05

Fonte: BECKER; HUSELID (1998, p. 81). Traduzido pelo autor

As constatações de 1996 revelaram que as empresas com um desvio padrão acima das demais nos 24 itens do sistema de trabalho de alta performance (STAP) tinham 24% mais valor de mercado e lucro contábil 25% maior. Melhores resultados foram observados também nessas empresas quanto ao volume de vendas por empregado e taxas de rotatividade. Pelo caráter quase longitudinal que o estudo assumiu e por sua cobertura nacional foi possível realizar uma série de análises por setores econômicos, constatar a maior heterogeneidade ou homogeneidade das práticas nos setores e classificar os tipos de sistemas adotados, formando-se "*clusters"* de empresas.

Apesar da robustez das pesquisas realizadas nas várias tomadas e do prolongado período de duração do programa coordenado por Huselid, sem precedentes até então, na análise retrospectiva produzida em 1998 que utilizamos aqui, os autores ainda consideravam limitados os avanços conquistados:

> "o que se pode dizer com confiança sobre as relações entre GRH e *performance* das firmas é na verdade muito limitado. Teoricamente, há uma forte fundamentação para a expectativa de que estratégias superiores de capital humano seriam refletidas em resultados no nível das firmas. Empiricamente, entretanto, nós somente começamos a 'tirar a pele da cebola' para entender os processos por meio dos quais HPWS agregam valor, tanto quanto para prover evidências econométricas sobre a magnitude desse efeito" (BECKER; HUSELID, 1998, p. 92).

Como passos para avançar no campo, Becker e Huselid propõem a necessidade de se entender como acontece o processo de estímulo ao engajamento estratégico dos indivíduos. Acreditam também que as pesquisas que foram realizadas até então tinham como pressuposto que as práticas de RH podiam ser implantadas e atingir seus resultados com facilidade, o que nem sempre é verdade. Pesquisas analisando essas resistências poderiam fazer avançar as teorias sobre gestão estratégica de RH. Ainda segundo os autores, outro aspecto que mereceria atenção refere-se a em que proporção os resultados do valor criado pelas novas práticas de RH são partilhados com os empregados. Há uma premissa de que os sistemas de alta *performance* representam maiores ganhos para os trabalhadores, na medida em que demandam uma relação de maior cooperação, mas os resultados da pesquisa apresentaram uma evidência muito limitada quanto a este aspecto. Ao final, os autores recomendam também mais atenção quanto à forma de implantação das intenções estratégicas declaradas nas pesquisas, ou seja, da relação entre discurso e prática. Embora se constate que os gerentes pesquisados declaram que adotam as políticas e práticas consideradas HPWS, e que, nessas empresas, o desempenho

organizacional é significativamente melhor do que nas demais, pouco se conhece sobre "se" e "como" essas práticas são realmente implantadas (BECKER; HUSELID, 1998, p. 94).

Esta breve análise da pesquisa de Arthur e dos estudos de Huselid teve por objetivo demonstrar a importância destes trabalhos pioneiros para evolução dos achados empíricos iniciais do campo. Os artigos produzidos pelos autores estão, seguramente, entre os mais citados da área. Eles aparecem sempre como referência em praticamente todos os trabalhos que se sucederam com objetivos semelhantes; são pesquisas que reproduziram ou aprimoraram o método adotado por Huselid, expandindo sua aplicação para outros setores de atividade e outros países. Aparecem também na literatura mais crítica que, como veremos adiante, colocou em discussão a base teórica adotada, os métodos e a validade dos resultados alcançados.

Estudos sobre os impactos dos sistemas de gestão de pessoas nos resultados das organizações, sejam eles sistemas STAP (sistemas de trabalho de alta performance), SGAC (sistemas de gestão de alto comprometimento)[4] ou mesmo outros conjuntos de práticas que não recebem esta denominação, se multiplicaram desde a produção dos textos pioneiros mencionados até aqui. Lengnick-Hall *et al*. (2009), em sua análise sobre a evolução do campo, apresenta dezenas deles, produzidos a partir dos anos 2000. Não é nosso objetivo fazer uma revisão sistemática e detalhada da literatura, mas, apenas para demonstrar a expansão alcançada por esse tipo de estudo no plano internacional, citamos brevemente, nos parágrafos que seguem, alguns dos trabalhos publicados nos periódicos mais reconhecidos da área.

Hoque (1999) analisou práticas de RH em hotéis no Reino Unido, encontrando associações com resultados de produtividade, qualidade e financeiros. Bae e Lawler (2000) estudaram estratégias de alto envolvimento em empresas coreanas, encontrando relações positivas com medidas de *performance*. Fey *et al*. (2000) pesquisaram várias práticas de RH em empresas estrangeiras localizadas na Rússia, encontrando relações com desempenho organizacional apenas entre as práticas de promoção por mérito para gestores e de segurança no trabalho para os demais empregados. Guthrie (2001) pesquisou 164 firmas na Nova Zelândia, buscando relações entre 12 práticas consideradas de alto envolvimento no trabalho (HIWP) e resultados organizacionais, tendo encontrado associações positivas com retenção de trabalhadores e produtividade. Guest *et al*. (2003) estudou 366 empresas industriais e do setor de serviços no

[4] Sigla conhecida como HCM (*high commitment management*).

Reino Unido, utilizando 48 diferentes práticas de RH, encontrando associações positivas com produtividade e rentabilidade.

Mais recentemente, utilizando dados da pesquisa CRANET (The Cranfield Network on International Human Resource Management) – uma rede de pesquisadores que realiza um levantamento internacional sobre práticas de RH adotadas por empresas de diferentes países, que será melhor detalhado a seguir – Stravou e Brewster (2005) não só encontraram suporte para a perspectiva "configuracional" de gestão estratégica de RH, como também relações positivas de algumas das configurações com a *performance* de empresas da Europa ocidental. Usando a mesma base de dados, Nikandrou e Papalexandris (2007) distinguem as empresas de melhores resultados em relação às demais na Grécia, associando essa diferença com a adoção e formalização de suas práticas de RH.

A produção teórica sobre a relação entre RH e desempenho foi também severamente criticada. Como afirmam Lacombe e Albuquerque (2008), várias revisões sistematizadas desses estudos

> [...] revelam, em geral, resultados de pesquisas que podem ser divergentes, dificuldades de natureza metodológica e ausência da construção de um campo teórico cumulativo sobre o tema (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008, p. 8).

De um ponto de vista teórico, Karen Legge (2005) questiona o uso de categorias como sistemas de gestão de alto comprometimento (SGAC) ou sistemas de trabalho de alta *performance* (STAP), baseando-se na teoria dos recursos da firma, que é uma das principais referências dos teóricos da gestão estratégica de RH. Legge (2005) lembra que os recursos únicos, inimitáveis, e raros, preconizados por essa teoria, resultam de "contingências idiossincráticas", ou seja, aquelas formadas pela história particular daquela firma (*path dependence*[5]), inerentes a um ambiente de complexidade social e sujeitos à ambiguidade causal. Em suas palavras:

[5] *Path dependence*, dependência de caminho, numa tradução literal, é um termo retirado das teorias contingenciais e da firma baseada em recursos. Optamos por registrar seu significado na visão da autora: "*Path dependence recognises the emergence nature of strategy and the dependence of policy choices on the organisation's history and culture*" (LEGGE, 2005, p.31).

> Nesta perspectiva, a *performance* organizacional não seria aprimorada meramente seguindo-se um conjunto de melhores práticas (como os modelos STAP/SGAC), mas a partir do conhecimento sobre como combinar, implementar e refinar toda a gama potencial das políticas e práticas de RH para atender contingências idiossincráticos da organização (LEGGE, 2005, p. 25).

Analisados desta perspectiva, os estudos sobre a relação entre práticas e desempenho teriam, evidentemente, a sua utilidade, mas seus resultados deveriam ser tomados com muita reserva.

A autora critica também as opções metodológicas dos pesquisadores, o desenho da pesquisa e a definição das variáveis utilizadas em seus modelos. Considera que os estudos mensuram simplesmente a presença ou ausência de determinada prática e não "como efetivamente ela é praticada". Analisando alguns dos trabalhos seminais, já abordados aqui, de MacDuffie (1995); Huselid (1995) e Arthur (1992), Legge (2005) constata que as práticas utilizadas por cada um deles para medir pagamento por desempenho são diferentes:

> Huselid utiliza a proporção da força de trabalho que recebe participação nos lucros, participação nos resultados e pagamento por mérito, enquanto Arthur usa a porcentagem de custos do trabalho representada por bônus e pagamentos de incentivos (LEGGE, 2005 p. 26).

Para Legge, é questionável ainda o fato de os "extensos estudos norte-americanos" serem baseados em *surveys* nos quais um único respondente informa sobre recursos humanos e dados de desempenho da firma. Essa estratégia limitaria muito a validade e a confiabilidade dos resultados dessas pesquisas, inclusive porque a maioria delas tem fraco potencial de generalização. Apesar das críticas radicais, Legge reconhece que não se pode negar a importância desses estudos e que a grande maioria deles encontra relações entre as práticas, "seja lá como elas forem definidas", e a *performance* operacional das empresas (LEGGE, 2005, p. 27).

Essa perspectiva crítica foi possível porque, no final dos anos 1990 e, principalmente, na década seguinte, o interesse dos pesquisadores se voltou para as revisões críticas e estudos de metanálise dos artigos sobre gestão de RH e resultados organizacionais. O fato de se terem produzido estudos suficientes sobre o tema permitiu a construção de análises mais consistentes da literatura, como as de Guest (1997), Stephen Wood (1999) e Wright e Boswell (2002). Neste capítulo, abordaremos algumas das mais recentes, que selecionamos por trazer uma contribuição mais imediata para a pesquisa aqui proposta.

Uma das metanálises mais citadas pela literatura foi realizada por Combs e colegas, abordando pesquisas sobre práticas de trabalho de alta performance (COMBS *et al.* 2006). Publicado em 2006, o estudo abrangeu 92 artigos considerados de relevância estatística, os quais abrangeram quase 20.000 empresas em todo o mundo. Foram testadas quatro hipóteses, sendo três delas comprovadas: (1) O uso de práticas de alta *performance* **é positivamente relacionado** com o desempenho organizacional; (2) A relação positiva **é maior quando associada a um sistema de práticas** do que a uma prática individualmente; (3) A relação positiva entre as práticas e o desempenho organizacional **é maior em organizações industriais** do que em organizações de serviços. A quarta hipótese, que propunha que **as medidas de desempenho operacional eram mais afetadas** pelas práticas do que as medidas de desempenho financeiro, não obteve suporte nos testes realizados.

Usando como referência o trabalho de Combs *et al*. (2006), Oliveira e Oliveira (2011) produziram no Brasil também uma metanálise abrangendo 194 artigos sobre o tema, publicados entre 1985 e 2007. Utilizando-se de metodologias estatísticas criteriosas, os autores concluíram que as **práticas se associam com desempenho organizacional e que algumas delas se destacam pela maior influência**, são elas: sistemas de trabalho em equipe; segurança no emprego; mudança e desenvolvimento organizacional; remuneração por desempenho e treinamento e desenvolvimento (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011, p. 993). Confirmando os achados de Combs e os pressupostos das teorias "configuracionais", constatam também que sistemas de práticas se correlacionam mais com indicadores de desempenho organizacional do que práticas isoladas. Finalmente, Oliveira e Oliveira (2011) identificam que o efeito das práticas sobre o desempenho foi **maior quando os estudos analisados utilizaram mais de uma medida** de mensuração de desempenho organizacional.

O que se procura demonstrar com as referências a essas metanálises é que, em 2010, esse campo de pesquisas já havia se desenvolvido o suficiente para que esse tipo de investigação sofresse uma reflexão crítica de aperfeiçoamento teórico e metodológico. Esse foi também o objetivo das revisões bibliográficas. Nós nos deteremos aqui em duas delas, que selecionamos porque nos auxiliarão a criar referências teóricas e, principalmente, metodológicas para este estudo.

Boselie *et al*. (2005) revisaram uma amostra de 104 artigos produzidos entre 1994 e 2003 sobre a relação entre RH e desempenho organizacional. Concentraram suas análises no tipo de respondente escolhido para as pesquisas escolhidos pelos autores, analisaram a base teórica

adotada e, dentro dela, os conceitos de RH e de desempenho. Além disso, discutiram as variáveis de controle ou contingência utilizadas e a forma pela qual se relaciona RH com resultados da firma.

Sobre os respondentes, os autores demonstram que o uso de um único informante e, geralmente, de RH, para fornecer todos os dados é uma limitação da grande maioria das pesquisas. Citam estudos que recomendam o uso de, no mínimo, quatro informantes, o que quase nunca é praticado pelos pesquisadores. Os artigos analisados também não explicitam suas referências mais amplas sobre teoria organizacional de forma clara e definida. Os poucos que mencionam abordagens teóricas vinculam-se à teoria contingencial, à teoria da firma baseada em recursos e a teorias mais específicas sobre gestão estratégica de RH.

Quanto às práticas de RH que devem ser avaliadas, Boselie afirma que "ainda não emergiu um consenso" sobre quais são elas (BOSELIE *et al.*, 2005, p. 72), havendo, inclusive, algum grau de sobreposição entre práticas, técnicas, procedimentos e sistemas de RH nos artigos analisados. Mesmo assim, os autores elegem as quatro mais utilizadas: treinamento e desenvolvimento; mecanismos de remuneração e de reconhecimento por resultados; gestão de desempenho (incluindo avaliação) e recrutamento e seleção cuidadosos. Dos 104 artigos analisados, pouco mais da metade abordava práticas e os demais testavam sistemas de gestão de RH. Como forma de mensurar a sua aplicação, Boselie encontrou três alternativas que, como veremos a seguir, serão também adotadas nos instrumentos de pesquisa deste trabalho, são eles: 1) a avaliação da "**presença**" da prática de forma dicotômica (sim/não); (2) a cobertura ou abrangência da prática, avaliando a proporção em que ela é aplicada na população interna à empresa e (3) a intensidade ou a extensão em que é aplicada, mensurada em uma escala em graus respondida pelo informante.

No que se refere aos resultados das organizações, indicadores de desempenho operacional e financeiro são os mais frequentes, como será melhor observado em outros estudos que analisaremos mais detalhadamente a seguir. Da mesma forma, as variáveis de controle mais utilizadas são o tamanho das firmas, medido pelo número de empregados, a idade, setor e a influência sindical.

Um importante estudo mais sistemático de avaliação das pesquisas sobre os efeitos das práticas de Recursos Humanos sobre a *performance* organizacional foi feito por Wall e Wood

e publicado na revista *Human Relations* com o sugestivo título de *O romance da gestão de recursos humanos com a performance dos negócios e o caso da grande ciência* (WALL; WOOD, 2005). Muitas das críticas de Legge são reafirmadas nessa revisão, agora de forma mais detalhada, apontando-se as limitações e possibilidades de cada estudo (LEGGE, 2005).

Os autores utilizam uma amostra de 25 pesquisas publicadas em periódicos de destaque de 1994 a 2003. Os critérios de seleção incluíram o fato de as revistas serem de grande reputação, a pesquisa abranger múltiplas práticas, ter um grande percentual de citações e testar associações com indicadores econômicos de *performance* das firmas, tais como produtividade, lucratividade e desempenho no mercado de ações. (WALL; WOOD, 2005). Boa parte dos estudos já referidos anteriormente neste capítulo fizeram parte da amostra de Wall e Wood, como os trabalhos de Arthur (1994); Huselid (1995); MacDuffie (1995) e Fey *et al.* (2000). Consideramos, porém, relevantes nos atermos um pouco mais a essa revisão pela avaliação criteriosa dos autores e pelo fato de utilizarmos seus resultados como referência nas escolhas empíricas desta pesquisa.

Para avaliar o caráter científico dos artigos publicados, Wall e Wood adotaram critérios considerados relevantes em estudos que pretendem encontrar uma relação causal entre uma ou mais variáveis. São eles: a amostra e taxa de resposta, a adequação do desenho (*design*) da pesquisa; a extensão em que outros fatores foram controlados na pesquisa; a força dos achados sobre a ligação entre RH e desempenho da firma; se foi feito um teste de alinhamento entre essas variáveis e se, além do efeito do conjunto das práticas que compõem os sistemas testados, foram também avaliados os efeitos de cada prática, individualmente (WALL; WOOD, 2005, p. 434).

As críticas dos autores às pesquisas analisadas recaíram sobre todos os aspectos propostos, com pequenas variações entre eles. As amostras são sempre consideradas muito pobres e com baixo poder de generalização: 18 dos 25 estudos tiveram a participação de menos de 300 empresas e em 9 deles este número foi menor do que 100 respondentes. As taxas de resposta foram igualmente baixas, o que leva à conclusão de que esses parâmetros *"*não são uma fundamentação muito segura para generalizações*"* (WALL; WOOD, 2005, p. 435).

Quanto às dimensões de RH escolhidas pelos estudos, os autores confirmam as críticas de Legge, demonstrando que há uma grande diversidade e falta de acordo entre as pesquisas a

serem incluídas e a forma de mensurá-las, embora algumas delas, como pagamento por *performance*, por exemplo, se repitam na maioria delas. Outra crítica comum a Legge refere-se ao uso de um único interlocutor para fornecer os dados da pesquisa. Wall e Wood consideram que as medidas sobre práticas de RH são de grande complexidade e a visão pessoal e subjetiva do respondente pode interferir significativamente no dado fornecido. Por esse motivo, é mais indicado solicitar e contrapor a avaliação de uma ou mais pessoas de diferentes instâncias ou áreas da empresa, única forma de conferir maior confiabilidade ao resultado. Os autores avaliam que: "o perfil da larga maioria dos estudos corresponde às menos satisfatórias abordagens de medida", ou seja, 21 dos 25 estudos recorreram a um único respondente para relatar as práticas de RH adotadas pelas empresas. Consideram ainda que, minimamente, as variáveis de *performance* deveriam ser obtidas por meio de respondentes de outras áreas que não RH; neste caso, o cenário é um pouco melhor: 10 dos 25 estudos utilizam dados objetivos para mensurar o desempenho das firmas e estes resultados são, em geral, fornecidos por fontes externas a RH (WALL; WOOD, 2005).

Constatou-se que 21 dos 25 estudos são de corte transversal, ou seja, investigam em um momento único no tempo tanto as variáveis independentes (práticas de RH) como as variáveis dependentes (resultados organizacionais). Essa opção é pouco indicada para pesquisas que pretendem constatar uma inferência causal, sendo, para isso, mais indicados os levantamentos longitudinais, o que somente foi constatado autenticamente em dois estudos, os quais, por sinal, produziram resultados divergentes.

Por todos esses motivos, o artigo de Wall e Wood conclui que *"é prematuro assumir que as iniciativas de GRH irão inevitavelmente resultar em ganhos de performance",* pelo menos com base nas pesquisas realizadas até então. Apesar de um desses autores (Wood) ter sido responsável por um dos trabalhos que associam RH a resultados analisados neste artigo (vide WOOD; MENEZES, 1998), a avaliação final é de que:

> [...] embora os consultores estejam agindo de boa fé quando recomendam práticas de RH que influenciam resultados empresariais e suas propostas sejam reforçadas pelos pressupostos de parte dos acadêmicos, as evidências ainda não são suficientemente fortes para justificar essa conclusão (WALL; WOOD, 2005, p. 454)

O artigo finaliza com algumas recomendações para que os estudos sobre Recursos Humanos e desempenho organizacional alcancem o que chama de "*status* de grande ciência".

Inicialmente eles deveriam se demonstrar “mais rigorosos e menos interessados” e “moderar a linguagem utilizada”. O conceito de alta *performance*, por exemplo, já enuncia o resultado que se pretende alcançar, da mesma forma que o uso dos termos “impacto”, “efeito”, “determinantes” demonstra um conteúdo semântico que não corresponde exatamente aos resultados que as metodologias proporcionam, que são muito mais evidências de associação e não de causa e efeito (WALL; WOOD, 2005, p. 455).

Em segundo lugar, os autores estimulam os pesquisadores a adotarem hipóteses múltiplas, como meio de evitar vieses e de ganhar maior confiabilidade. O uso de métodos estatísticos mais sofisticados, como os modelos de equações estruturais, por exemplo, poderia propiciar uma análise mais confiável e apurada dessas hipóteses. Um terceiro aspecto, considerado o mais importante, refere-se aos necessários avanços no desenho das pesquisas, os quais podem ser sintetizados em três recomendações principais: (1) utilizar mais de uma fonte de informação, o que conferiria maior confiabilidade, sensibilidade e validade aos dados, recomendando-se, inclusive, a validação das práticas adotadas pelas empresas por meio de uma auditoria externa; (2) ampliar o tamanho das amostras e as taxas de respostas; e (3) adotar estratégias longitudinais na aplicação dos *surveys*, proporcionando ganhos de confiabilidade e qualidade dos dados coletados.

Os autores concluem com considerações sobre as razões das restrições e limites das pesquisas avaliadas e indicam caminhos institucionais para superá-las. Afirmam que esses critérios de qualidade da boa pesquisa empírica são amplamente reconhecidos e as limitações apontadas não devem ser atribuídas aos pesquisadores cujos artigos foram analisados. Na verdade, elas são devidas à reduzida disponibilidade de recursos que são oferecidos para esse tipo de investigação, suficientes apenas para manter a atividade individual do pesquisador ou uma pequena equipe por alguns poucos anos operando em conjunto. Um programa de pesquisa nessa área que cumprisse todos os requisitos de uma “grande ciência” (*big science*) somente seria possível se patrocinado por um ambicioso arranjo institucional envolvendo agências governamentais, associações empresariais, organizações sindicais e acadêmicos.

Como esperamos ter sido possível demonstrar neste tópico, a tradição de pesquisas sobre práticas de gestão de RH já se estende por mais de 20 anos no plano internacional e tem trazido contribuições importantes para o desenvolvimento do corpo teórico da gestão estratégica de pessoas. As críticas de caráter filosófico, teórico ou metodológico, antes de

enfraquecer, enriquecem o campo e o debate, na medida em que os autores vão incorporando novas abordagens em seus estudos para superá-las. Estas são as conclusões que aparecem na quase totalidade das revisões que se fizeram até então sobre a evolução desses estudos: trata-se de uma realidade complexa, que não comporta abordagens simplistas, mas que não pode ser abandonada pelo fato de não dispormos dos recursos que permitam seu total entendimento (LENGNICK-HALL *et al.*, 2009; ARTHUR; BOYLES, 2007; KEPES; DELERY, 2006).

A pesquisa em gestão estratégica de RH no Brasil, entretanto, não acompanhou a extensa produção observada no plano internacional. Como se observará no tópico seguinte, em que pesem os esforços de alguns pesquisadores em trazer o tema para a academia nacional, os estudos são esparsos e pouco conclusivos em sua maioria, demandando uma contribuição mais robusta e de maior impacto.

2.5 O campo gestão estratégica e da avaliação de recursos humanos no Brasil

2.5.1 Breve análise dos estudos sobre gestão estratégica de recursos humanos no Brasil

O tema da gestão estratégica de recursos humanos foi introduzido na literatura brasileira por Lindolfo Albuquerque em seu estudo intitulado *O Papel Estratégico de Recursos Humanos* produzido em 1987. Nesse levantamento teórico empírico aplicado a empresas brasileiras, o autor constata que

> muito embora os resultados da pesquisa não evidenciem uma ligação forte entre Planejamento Estratégico de Recursos Humanos e Planejamento Estratégico, já se configura uma tendência de aceitação do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos por parte da alta administração das empresas da amostra (ALBUQUERQUE, 1987, p. 213).

Em artigo de 1992, Albuquerque ampliaria essa visão, lançando as bases para o entendimento dos desafios estratégicos que o ambiente de competitividade traria para a gestão de RH no Brasil. Com base em estudos de caso realizados em organizações de destaque, o autor demonstra as mudanças que ocorreram nas práticas de manufatura, na organização do trabalho e nas estruturas organizacionais das empresas brasileiras, o que exigia uma nova visão sobre gestão de pessoas nessas organizações. Essa visão “transformada” incluiria várias das

características que diferenciam a gestão de RH tradicional da estratégica segundo os autores clássicos do tema. Implicaria, por exemplo, que o profissional atuasse próximo aos dirigentes da empresa, que a gestão de pessoas fosse planejada e compartilhada com esses gestores de negócio e, finalmente, que fosse orientada para resultados (ALBUQUERQUE, 1992, p. 28).
O lançamento do tema no Brasil não produziu, no início da década de 1990, reflexos significativos na pesquisa sobre gestão estratégica de recursos humanos e, particularmente, sobre a relação entre recursos humanos e desempenho organizacional. Em pesquisa bibliográfica específica, encontramos nessa fase apenas dois artigos nos periódicos nacionais de maior relevância. O artigo de Almeida *et al.* (1993), procura responder a pergunta *"*por que administrar estrategicamente recursos humanos?". Embora seja um dos poucos que dão continuidade ao campo, mostra-se teórico, prescritivo e relativamente distante da literatura que se publicava sobre o assunto no âmbito internacional, o que se explica pelas limitações de consulta naquela época. Sua contribuição consiste em defender alguns argumentos sobre a importância de considerar a gestão de RH integrada ao planejamento estratégico da empresa recomendar sua realização de forma sistematicamente planejada. Mas o autor não avança na compreensão de como ocorria a gestão de RH nas empresas brasileiras naquele período.

Em 1995, Gutierrez publicou um estudo de caso no qual analisa a transição da gestão de RH em uma empresa comercial. Constata que a organização passa por três fases diferentes: a administração de pessoal, a administração de recursos humanos propriamente dita e a administração estratégica de recursos humanos. Apoiado em uma abordagem contextualista, o autor analisa essa evolução, demonstrando como o *status* da área vai mudando na estrutura organizacional da empresa em função dos desafios que lhes são colocados. A sua transformação de uma gerência em diretoria é um dos principais indicadores de que assumiu uma condição estratégica, ressaltando-se, no artigo, a importância de os dirigentes legitimarem essa nova posição. O autor cita genericamente que as preocupações da gestão de RH tornam-se mais focalizadas nos resultados dos negócios, mas não se propõe a apresentar evidências empíricas a esse respeito.

Em 1998, realizamos uma extensa pesquisa com formadores de opinião em recursos humanos com o objetivo de entender os desafios e mudanças que teriam ocorrido na década de 1990. Constatamos que estas teriam sido substanciais, ainda que não radicais. Segundo os pesquisados, ampliaram-se as exigências de qualificação das pessoas em geral, houve uma drástica redução no tamanho das equipes de recursos humanos e do quadro geral de pessoal

das empresas; além disso, se assistiu à introdução do conceito de cliente interno em recursos humanos, estreitando a relação dos profissionais da área com os gestores dos negócios (FISCHER, André Luiz, 1998).

Essas inovações encabeçavam uma relação de mais de 20 mudanças que afetaram estruturalmente a área de recursos humanos nesse período, segundo os respondentes, tornando-a mais enxuta e, como antevia Albuquerque (1992), mais próxima do núcleo estratégico das empresas. Nessa mesma pesquisa, perguntávamos sobre as tendências para a década seguinte, e os resultados demonstravam que o processo de transformação se acirraria. Os profissionais projetavam, para os anos 2000, as seguintes tendências (FISCHER, André Luiz, 1998, p. 168):

1. Funções de recursos humanos coerentes com a ***estratégia de negócio da empresa*** (73,5%).
2. Adoção de uma ***estratégia de gestão de pessoas*** clara e bem definida (58,6%).
3. Programas estruturados para estimular o alto desenvolvimento das pessoas (54,3%).
4. Processos de ***recursos humanos integrados com outros programas:*** *total quality management* (TQM), produtividade etc. (50,6%).
5. Sistemas de participação nos lucros e resultados (49,4%).
6. Processos eficientes para divulgar as ***estratégias de negócio*** (48,8%).

Como se observa, das 21 tendências que esses formadores de opinião consideraram relevantes na época, 6 foram mais expressivas e, dentre elas, 4 referiam-se a questões estratégicas. Na verdade, o alinhamento das práticas de recursos humanos às estratégias de negócio da empresa foi considerado a tendência mais importante para os anos 2000 por 73,5% dos pesquisados, destacando-se significativamente de todas as demais. Constatava-se que esta era uma perspectiva futura para a área porque:

> [...] não é comum as empresas (hoje) formularem uma estratégia clara e explícita de gestão de pessoas, e a definição e divulgação das estratégias de negócio tampouco é uma prática disseminada entre elas (FISCHER, André Luiz, 1998, p. 169).

Novas pesquisas foram realizadas em 2010, agora utilizando a metodologia Delphi. É interessante observar que os resultados demonstraram que, 10 anos depois, a gestão estratégica de recursos humanos permanecia ainda como um desafio na opinião dos profissionais, como pode ser visto na tabela 2.

Tabela 2 - Proporção de respondentes que indicaram os principais desafios da área de recursos humanos no Brasil em 2010, na primeira e segunda rodadas de levantamento utilizando o método Delphi

Desafios	Primeira rodada	Segunda rodada
1. Alinhar as pessoas, o desempenho e as competências humanas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais	10,7%	82,3%
2. Desenvolvimento e capacitação de gestores (novo perfil gerencial, gestores de pessoas etc.)	10,5%	69,4%
3. Alinhar a gestão de RH às estratégias do negócio e objetivos organizacionais	7,2%	33,3%
4. Apoiar e promover processos de mudança organizacional e direcionamento estratégico (fusões e aquisições)	9,2%	25,3%
5. Capacitar, treinar e desenvolver pessoas.	9,2%	24,2%
6. Reter talentos e potenciais	7,2%	18,8%

Fonte: FISCHER; ALBUQUERQUE (2011)

Na segunda pesquisa realizada em 2010, realizada também com formadores de opinião em recursos humanos por Fischer e Albuquerque (2011), novamente se destacou o alinhamento estratégico como desafio para a próxima década: em primeiro lugar, o alinhamento do desempenho das pessoas e, em terceiro, da gestão de RH com as estratégias de negócio das empresas. Quando perguntados sobre os princípios de gestão de pessoas que poderiam apoiar os gestores para superar esses desafios, mais uma vez o alinhamento estratégico aparece como prioridade, como pode ser visto na tabela 3.

Tabela 3 - Proporção de respondentes que indicaram os princípios de gestão de recursos humanos no Brasil em 2010, na primeira e segunda rodadas de levantamento utilizando o método Delphi

Princípios de gestão	Primeira rodada	Segunda rodada
1. Gestão de RH contribuindo com o negócio da empresa	64,4%	62,4%
2. Gestão por competências	58,7%	55,4%
3. Comprometimento da força de trabalho com os objetivos organizacionais	52,3%	44,6%
4. Gestão do conhecimento	42,4%	41,4%
5. Criatividade e inovação contínuas no trabalho	40,5%	39,3%
6. Modelo de gestão múltiplo, contemplando diferentes vínculos de trabalho	40,5%	36,6%
7. Autodesenvolvimento	40,5%	36,0%

Fonte: FISCHER; ALBUQUERQUE, 2011

São resultados empíricos que mostram como a questão da gestão estratégica de recursos humanos foi se tornando uma preocupação central dos profissionais da área que atuavam nas organizações brasileiras. Entretanto, os estudos sobre o tema no Brasil, particularmente sobre

o que seriam as práticas contributivas com o desempenho estratégico das organizações brasileiras, não acompanhariam essa demanda, o que pode ser demonstrado pela análise das revisões bibliográficas nacionais sobre gestão de RH, que analisamos a seguir.

Em uma abrangente revisão sobre a produção acadêmica nacional em recursos humanos de 1991 a 2000, Tonelli e colegas constataram que houve um aumento em volume e participação, comparativamente às publicações das demais áreas de administração. Entretanto, no que se refere aos conteúdos dos artigos, os pesquisadores identificam que as pesquisas sobre políticas e, principalmente, sobre as funções de recursos humanos, foram perdendo espaço para o campo de comportamento organizacional (TONELLI *et al.*, 2003). Ou seja, a reflexão sobre práticas e processos de gestão de pessoas não foi uma questão tão relevante no Brasil exatamente no período em que elas mais se desenvolveram no ambiente acadêmico internacional. Ao que parece, o país não incorporou e nem participou tão ativamente do debate teórico, empírico e metodológico que se travava internacionalmente a esse respeito, como foi demonstrado no capitulo anterior.

Além disso, nesse mesmo estudo, os autores demonstram que a maioria das pesquisas eram qualitativas e descritivas, a base metodológica era "frágil, predominando estudos de caso tipicamente ilustrativos da teoria consolidada..." (TONELLI *et al.*, 2003, p. 119). Ainda que os autores não utilizem o termo gestão estratégica de recursos humanos, ou mesmo a relação entre recursos humanos e desempenho organizacional em sua revisão bibliográfica, é razoável supor que pouca ou nenhuma publicação tenha havido nesses temas no Brasil entre 1990 e 2000.

A primeira década dos anos 2000 foi um pouco mais produtiva nos campos específicos de produção acadêmica sobre recursos humanos, embora ainda muito menor do que em comportamento organizacional. A análise da produção científica desse período, realizada por Meneses *et al*. (2014), abrangendo 837 artigos, demonstrou que foram produzidos 197 trabalhos em temas específicos de recursos humanos e 356 na categoria temática comportamento organizacional (MENESES *et al*., 2014, p. 115). Nesse estudo, os autores também não usam a categoria gestão estratégica de recursos humanos para classificar os artigos analisados, o que, em si, é demonstrativo da pouca importância que ainda era conferida ao tema na literatura nacional nesse período. Eles utilizam, porém, uma classificação genérica denominada "gestão de modelos, sistemas, e tecnologias de recursos

humanos", tema de 34 artigos publicados, o que representa 17,25% do total analisado. Este bloco contempla uma segunda categorização, na qual são identificados apenas 7 estudos que se dedicariam a pesquisar resultados em gestão de pessoas. Não é possível identificar, pelo estudo, se esses trabalhos abordam resultados das práticas de gestão em si ou de seus impactos no desempenho da firma, como nos estudos internacionais que analisamos nos capítulos precedentes, mas são as primeiras evidências de preocupações acadêmicas a respeito destes temas.

De qualquer maneira, os autores dessa revisão, bastante elucidativa da produção acadêmica em recursos humanos entre 2001 e 2010, concluem que os resultados confirmam a continuidade das tendências negativas identificadas por Tonelli na década anterior, colocando em xeque *"*a capacidade nacional de teorização da área de recursos humanos sobre seu próprio lócus funcionalista de atuação*"*. Segundo Meneses e seus colegas, os trabalhos analisados

> focalizam descrições de certas etapas do ciclo de gestão de políticas e práticas de recursos humanos, essencialmente na implementação e avaliação de tais ações; **exclui-se daqui a avaliação de resultados em gestão de pessoas, tópico muito pouco desenvolvido nos estudos da área** (MENESES *et al.*, 2014, p. 130, grifo nosso).

Resultados semelhantes aparecem na revisão bibliográfica realizada por Demo *et al*. (2011), realizada sobre artigos que abordam exclusivamente políticas de recursos humanos e focalizando também o período 2000 a 2010. A análise de 108 artigos que abordavam o tema demonstra que a maioria deles concentrou-se em demonstrar como as políticas e práticas de recursos humanos se adaptaram às mudanças organizacionais e ambientais ocorridas nesta fase. Ou seja, como recursos humanos se adaptou a processos de privatização, fusão e aquisição, informatização e modernização do setor produtivo brasileiro (DEMO *et al*., 2011, p. 33). Entretanto, as autoras constatam que *"*os estudos que relacionam de gestão de pessoas com outras variáveis são parcos*"* e não destacam nenhuma pesquisa que estabeleça relações entre políticas de recursos humanos e desempenho organizacional entre os artigos analisados (DEMO *et al.*, 2011, p. 34).

Uma última revisão que localizamos em nossa pesquisa bibliográfica foi elaborada também sobre o período de 2001 a 2010. Venâncio *et al.* (2014) compilou apenas os artigos publicados nos anais do EnANPAD (Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), o mais influente evento acadêmico da área no

Brasil, utilizando as palavras-chave gestão de pessoas e recursos humanos. Foram analisados, depois de busca e filtragem, 65 artigos que utilizavam um dos dois termos. Constatou-se que o termo recursos humanos predominou no total dos artigos, mas o uso de gestão de pessoas se intensificou nos últimos anos da década.

Mais da metade dos estudos analisados por esses autores foram pesquisas bibliográficas (53,80%), quase 25% são estudos de caso e a abordagem metodológica qualitativa predominou, alcançando 88,7% dos estudos empíricos analisados (VENÂNCIO *et al*., 2014, p. 173). Finalmente, os autores analisaram a forma pela qual os artigos abordavam a questão recursos humanos, para isso foi criada uma classificação baseada em duas categorias: pesquisas que abordam assuntos organizacionais e pesquisas que abordam temas estratégicos. Como resultado, os autores concluíram que a grande maioria (76,10%) dos artigos publicados no período tratavam de assuntos de caráter organizacional e não estratégicos (VENÂNCIO *et al.*, 2014, p. 174).

Nosso objetivo neste tópico foi traçar uma breve retrospectiva da literatura nacional sobre gestão estratégica de recursos humanos, tentando principalmente identificar a presença de estudos focalizando o desempenho das organizações. Foi possível concluir que o tema está presente na academia desde o início da década de 1990, mas as revisões bibliográficas indicam que as pesquisas empíricas são escassas e, em geral, baseadas em estudos de caso. Além disso, praticamente inexistem estudos nacionais relacionando práticas de recursos humanos com desempenho organizacional publicados até 2010, estudos que, como vimos nos capítulos anteriores, ocuparam grande espaço nos periódicos internacionais especializados nessa área desde os anos 1990. Em contrapartida, nossas pesquisas de 1998 indicam que há uma forte preocupação dos gestores e profissionais de recursos humanos das organizações brasileiras com o reposicionamento da área frente às exigências das mudanças que ocorriam no ambiente competitivo brasileiro (FISCHER, André Luiz, 1998) — demanda essa que vem encontrando pouco respaldo na literatura nacional.

Essas reflexões formam o contexto teórico nacional em que se insere a pesquisa aqui proposta. Para complementá-lo, nos tópicos que se seguem, apresentaremos os resultados de levantamento bibliográfico mais específico de estudos publicados no Brasil sobre avaliação em recursos humanos. Por estarem no núcleo dos objetivos desta pesquisa, aqueles que tratam

das relações entre recursos humanos e desempenho organizacional serão tratados de forma mais específica e detalhada.

2.5.2 Os estudos sobre avaliação de recursos humanos no Brasil

A avaliação de resultados em recursos humanos é complexa e comporta diferentes abordagens, metodologias, objetivos e variações quanto ao nível de aplicação (MURITIBA; MURITIBA, 2009). Essa complexidade se deve ao fato de os resultados em recursos humanos serem, em grande parte, intangíveis e, mesmo quando tangíveis, de difícil mensuração. É praticamente impossível também isolar todas as variáveis que podem afetar o resultado principal que se pretende avaliar, garantindo assim que o que se mede é efetivamente o efeito de recursos humanos sobre a firma (LEGGE, 2005).

A questão dos níveis e dos objetivos dos estudos sobre avaliação é particularmente controversa. Como vimos em capítulos anteriores, o modelo ou sistema de gestão de pessoas é composto por elementos hierarquicamente combinados e que estabelecem também relações horizontais entre si formando configurações (JIANG *et al*., 2012). Assim, podemos estar interessados em estudar se a estratégia de recursos humanos vem sendo atingida, se a política foi devidamente implementada, ou ainda se uma prática ou configuração vem encontrando o resultado a que se propõe. Outro elemento complicador é que é possível fazer isso com base no resultado que se pretendia daquela política ou prática em si, como resultados de aprendizagem com a realização de programas de treinamento e desenvolvimento por exemplo. Mas podemos também relacionar essa prática com os resultados últimos de sua aplicação, ou seja, com o desempenho da empresa.

É preciso considerar também os objetivos dos pesquisadores quando estudam ou propõem processos de avaliação de resultados em recursos humanos. Autores como os que analisamos no capítulo 2.4, que formaram uma extensa tradição de estudos sobre a relação entre práticas ou configurações e desempenho organizacional, geralmente têm por objetivo constatar aquilo que já faz parte da realidade das organizações. Sem dúvida essas constatações podem vir a ter uma utilidade prática para aqueles que consultam seus estudos, uma vez que podem produzir *insights* e referências para os profissionais, mas o objetivo final, na maioria dos casos, não consiste em criar um modelo ideal de práticas a ser recomendado para o chamado “mercado”. Esse não é o caso daqueles que se propõem a criar ferramentas de avaliação, particularmente a avaliação do

conjunto da área de recursos humanos. Esses estudos, em geral, são mais prescritivos e voltados para oferecer alternativas padronizadas para o uso dos profissionais da área.

Deve-se considerar, portanto, que, por todos esses motivos, os estudos sobre processos de avaliação de recursos humanos sempre serão baseados em modelos que simplificam uma realidade complexa e, aparentemente, imensurável. Apesar disso, há um razoável consenso entre os teóricos e práticos sobre a necessidade de se insistir na criação de mecanismos capazes de demonstrar objetivamente a contribuição de recursos humanos para a organização. Abordaremos, neste tópico, os estudos realizados no Brasil nessa área.

Lacombe e Albuquerque (2008) produziram umas das primeiras análises nacionais sobre avaliação de resultados em recursos humanos. Para classificar os tipos de estudos nessa área, os autores consideram que seriam duas as principais propostas de avaliação: a primeira delas, que temos explorado nesta pesquisa, avalia os impactos de uma ou mais práticas no desempenho dos negócios, a segunda seria composta por um conjunto de medidas específicas de mensuração da eficácia da própria área. Neste segundo caso, estariam:

> [...] as medidas operacionais da área em si, e que dizem respeito a quão eficientemente estão sendo desempenhadas as atividades tradicionais da área de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, avaliação e demissão; e outro conjunto de medidas, os indicadores estratégicos, dizem respeito à ação impulsionadora que RH pode ter sobre os processos e, portanto, ser uma força facilitadora da implementação da estratégia (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008, p. 8).

As propostas de avaliações da área de recursos humanos por métricas próprias não fazem parte do escopo do nosso estudo, mas merecem ser mencionadas pela importância que ganharam principalmente no ambiente profissional. As mais conhecidas estabeleceram métodos baseados nas ferramentas de avaliação estratégica conhecidas como *balance scorecard* e foram extensamente divulgadas pelos trabalhos de Becker *et al*. (2001) e de Fitz-Enz (2001).

Lacombe e Albuquerque consideram que essas alternativas de mensuração contam com pouco lastro teórico e não se valem de referências baseadas em investigações empíricas. Apesar disso, têm um forte apelo instrumental,

> ...são mais instrumentos ou metodologias de natureza aplicada [...] São interessantes, no entanto, porque procuram clarificar o fluxo causal que vai das ações de RH aos resultados organizacionais como um todo" (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008, p. 8).

Como veremos a seguir, a partir de 2005, são mais frequentes os estudos no Brasil explorando o uso dessas ferramentas em nossas organizações.

Outra linha de pesquisas sobre avaliação de recursos humanos, que não é citada pelos autores mencionados, também merece destaque pela frequência com que esteve presente nos periódicos científicos nacionais durante a década de 2000. No período, houve uma expressiva produção sobre métodos de avaliação da eficiência de algumas práticas específicas, ou da aplicação de conceitos tomados isoladamente. São estudos realizados com o objetivo de medir se as práticas ou a aplicação do conceito atingiam os resultados previstos em sua implantação. Foram constantes e sistemáticas, por exemplo, as pesquisas sobre avaliação de treinamento e desenvolvimento, realizadas com refinado embasamento teórico e metodológico, dentro da tradição da psicometria por: Abbad *et al.* (2000, 2001), Bastos *et al.* (2003) e Borges Andrade (2006). Da mesma forma, Dutra (2004), Fernandes e Hipólito (2008), Comimi *et al*. (2007), Fischer *et al*. (2008) e Ruas (2004) pesquisaram sobre o conceito de competências e suas consequências para as práticas de recursos humanos das organizações que o adotaram. Mas, em todos estes casos, a análise sempre se voltavam para os impactos do conceito, ou daquela ferramenta específica, nos resultados pretendidos por ela, a aprendizagem nos seus diferentes níveis, no caso das práticas de treinamento e os padrões de comportamentos esperados das pessoas, no caso da gestão de competências (BRANDÃO *et al.*, 2012). Não é comum encontrar nestes estudos uma intenção explícita de buscar associações com o desempenho da firma.

É possível dizer, portanto, que temos três tipos principais de focos de estudos sobre avaliação em recursos humanos. Eles variam de acordo com o nível do componente do modelo que é avaliado, os objetivos do pesquisador e o método adotado para atingir o objetivo desejado. Procuramos sintetizá-los no quadro 1 acrescentando uma pergunta síntese a título de ilustração.

Quadro 1 - Formas de avaliação em recursos humanos níveis, objetivos e forma de mensuração

Nível	Objetivo	Pergunta síntese	Forma de mensuração
1. Prática ou configuração de práticas	Analisar impacto no desempenho da empresa	O quanto a adoção de práticas de remuneração variável interfere no desempenho operacional da empresa?	Estudos relacionando o uso das práticas ou configurações com os resultados das organizações.
2. Prática ou configuração de práticas	Identificar resultado específico que a prática se propõe a alcançar.	O quanto os processos de treinamento e desenvolvimento promoveram, realmente, a aprendizagem dos participantes?	Em geral, estudos psicométricos ou análises técnicas de profissionais especializados.
3. A área ou modelo de gestão de RH da empresa	Método de resultados múltiplos que a área e o modelo se propõem a alcançar	O quanto a área de recursos humanos atinge seus resultados e é reconhecida pelos seus clientes internos como contributiva para a organização	Metodologias amplas de análise e apoio à decisão gerencial associando resultados múltiplos com métricas próprias (*balance scorecard*).

Uma análise geral da bibliografia nacional, bem como as revisões de literatura já citadas, demonstra a publicação de estudos relativamente esparsos nos três focos mencionados na tabela 4. A necessidade de um melhor entendimento sobre o primeiro deles, ou seja, a relação entre recursos humanos e o desempenho da organização, exigiu que fosse feita uma pesquisa bibliográfica mais detalhada e específica sobre ele. O próximo tópico relata os resultados desse estudo.

2.5.3 Estudos relacionando recursos humanos e desempenho organizacional no Brasil

Visando identificar o estado da arte das pesquisas relacionando recursos humanos e desempenho organizacional no Brasil, procedeu-se a uma análise bibliográfica mais sistemática do que aquela aplicada à literatura até aqui. Foram examinados todos os periódicos nacionais classificados pelos indicadores "Qualis" da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) nas categorias "B1" ou acima, utilizando os procedimentos que aparecem mais detalhadamente no apêndice 1 deste documento.

O levantamento constatou que foram publicados quase 11.000 artigos durante todo o período de existência das 19 revistas analisadas, ou a partir de quando estas implantaram seus mecanismos de busca. Deste total, exatos 1.014 foram selecionados por conter os termos "recursos humanos", "gestão de pessoas", "gestão estratégica de pessoas", ou ainda "gestão estratégica de recursos humanos". Procedeu-se então a uma nova busca associando recursos humanos com desempenho (ou resultado) organizacional (ou empresarial) nas revistas cujo

mecanismo de pesquisa assim o permitia, nas demais foi feita a leitura dos títulos e resumos, tendo se chegado a 34 artigos. Feita a leitura integral de todos eles, o resultado final demonstrou que apenas 7 desses artigos relatavam dados de pesquisas empíricas relacionadas direta ou indiretamente com o tema que é objeto desta tese, tratando, portanto, de processos de avaliação. A esse conjunto foram acrescentados dois estudos localizados no levantamento bibliográfico geral anteriormente realizado e que, por algum motivo, não foram identificados pelos mecanismos de busca utilizados.

As informações consideradas relevantes contidas nos artigos foram organizadas cronologicamente em dois quadros analíticos. No primeiro, o quadro 2, se apresentam as referências teóricas, os objetivos, as dimensões de recursos humanos e de desempenho da firma analisadas. O segundo, quadro 3, é dedicado à parte empírica do trabalho; nele relacionam-se a população e as amostras, as técnicas de coleta de dados; as variáveis utilizadas, métodos de análises estatísticas e resultados alcançados.

Quadro 2 - Análise da produção nacional sobre recursos humanos (RH) e desempenho organizacional - objetivos, referências e dimensões

ESTUDOS (ARTIGOS)	OBJETIVOS	BASE TEÓRICA	DIMENSÕES ANALISADAS	
			RH	DESEMPENHO
Teixeira e Loiola (2006)	Identificar a associação entre padrões de práticas inovadoras de gestão de pessoas com o desempenho operacional e financeiro no Brasil, com resultados percebidos e com propensão à continuidade de uso das práticas.	Estudos sobre configurações de práticas; sistemas de trabalho de alta *performance* (HPWS) (OSTERMAN, 1994; WAY, 2002; KLING, 1995; RAMSAY; *et al.*, 2000).	Cultura de aprendizagem. Cultura de "*empowerment*". Trabalho em equipe.	Desempenho operacional. Desempenho financeiro.
Lacombe e Albuquerque (2008)	Identificar procedimentos utilizados para avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas.	Teorias sobre gestão estratégica de RH e sobre avaliação de RH (ULRICH, 1997; ROGERS; WRIGHT, 1998; BECKER *et al*., 2001).	Procedimentos de avaliação. Avaliação da área de RH. Políticas e práticas. Indicadores de avaliação utilizados.	**Não estabelece relação com desempenho.**
Berdejo e Guerreiro (2009)	Verificar se a presença constante na lista de Melhores Empresas para Trabalhar no período de 2004 a 2006 proporciona uma *performance* financeira superior a um grupo de empresas comparáveis.	Teoria da firma baseada em recursos (RBV) (BARNEY, 1991; TEECE, 2007).	Não determinadas	Desempenho financeiro.
Piellusch e Taschner (2009)	Constatar se e como as maiores redes hoteleiras do Brasil utilizam a avaliação de RH como ferramenta estratégica.	Teorias de avaliação de RH (ULRICH; BEATTY, 2001; FITZ-ENZ, 2001; BECKER *et al*., 2001).	Não determinadas	**Não estabelece relação com desempenho.**
Tanure *et al.* (2002)	Analisar a *performance* de RH em empresas brasileiras a partir do "modelo das quatro faces" proposto por Tanure; *et al.* (2007).	Teoria das "três faces ou etapas" da relação entre gestão de RH e *performance* de EVANS; *et al.* (2002) ampliada para "quatro faces" no estudo de Tanure; *et al.* (2007)	São estabelecidas a partir do foco principal das atividades de RH na percepção dos pesquisados.	**Não estabelece relação com desempenho.**
Jabbour *et al.* (2012)	Verificar empiricamente se a gestão de RH influencia de maneira positiva o desempenho das empresas.	Teorias de gestão comparada de RH (BREWSTER; MAYRHOFER., 2012). Estudos sobre a relação RH e desempenho e abordagem contextualista (LENGNICK-HALL; *et al*., 2009; JACKSON; SCHULER, 1995).	Práticas de RH: recrutamento e seleção; treinamento; avaliação de desempenho, recompensas, benefícios.	Desempenho operacional: custo, qualidade, flexibilidade, novos produtos, prazo, *time-to-market.*
Peixoto e Bastos (2012)	Identificar as práticas de gestão da produção mais utilizadas pelas organizações, compreender os motivos que levaram à sua utilização, avaliar seus impactos e perspectivas de uso futuro.	Práticas de gestão da produção segundo a taxonomia de Bolden; *et al.*, 1997.	Práticas de gestão da produção.	**Não estabelece relação com desempenho.**
Fernandes *et al.* (2013)	Analisar a relação entre atitudes e percepções dos funcionários e o desempenho organizacional em empresas de manufatura.	Teoria da firma baseada em recursos (VBR) Estudos sobre configurações de práticas – sistemas de trabalho de alta *performance* (HPWS) (BECKER; GERHART, 1996).	Percepção e atitudes das pessoas.	Desempenho operacional: qualidade e produtividade.
Freitas e Borges-Andrade (2004)	Descrever uma metodologia de avaliação desenvolvida para identificar os efeitos do treinamento no desempenho dos indivíduos e da organização	Estudos sobre o desenvolvimento de metodologias de avaliação de treinamento (KIRKPATRICK, 1976; PHILIPS, 1997, ABBAD*; et al.*, 2000, 2001; BORGES- ANDRADE, 2002).	Prática de treinamento.	Desempenho operacional individual.
Brandão *et al.* (2012)	Verificar relações preditivas entre competências, percepções dos gestores sobre suporte organizacional, horas dedicadas a treinamento e desempenho organizacional.	Teorias sobre competências (RUAS, 2004; DURAND, 200; DUTRA, 2004; ZARIFIAN, 1999) Teorias sobre aprendizagem (BORGES ANDRADE; *et al.*, 2006) entre outras.	Percepção de suporte organizacional. Prática de treinamento Competências dos gestores.	Desempenho das agências bancárias.

A primeira constatação geral sobre os artigos selecionados refere-se à variedade de formas de avaliação de recursos humanos a respeito das quais eles tratam. Ou seja, mesmo tendo se estabelecido como critério de seleção o uso dos termos desempenho ou resultado organizacional, praticamente todas as três formas mencionadas no tópico anterior aparecem nos objetivos dos textos relatados no quadro 2.

Na verdade, dos 10 estudos que resultaram do levantamento, apenas 4 têm por objetivo realizar associações entre variáveis de recursos humanos e indicadores de desempenho organizacional em diferentes empresas: Teixeira e Loiola (2006); Jabbour *et al.* (2012), Fernandes *et al.* (2013) e Berdejo e Guerreiro (2009). Isso se considerarmos que gestão por competências e percepções sobre a empresa e o trabalho, no caso de Fernandes, e presença na lista das Melhores Empresas para Trabalhar, no caso de Berdejo e Guerreiro, podem ser tomadas como "*proxies*" de práticas de recursos humanos.

Como se observa na relação de artigos selecionados, em três deles os objetivos estavam voltados para identificar se as empresas utilizam métodos de avaliação ou, em caso positivo, que tipo de método adotam (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008; PIELLUCHI; TASCHNER, 2009; PEIXOTO; BASTOS, 2012). Dois outros focalizam práticas de treinamento: são Freitas e Borges-Andrade (2004), concebendo e testando uma metodologia de avaliação, e Brandão *et al.* (2012), procurando estabelecer relações entre treinamento, competências e desempenho de unidades organizacionais do Banco do Brasil. O que aproxima um pouco mais o estudo de Brandão *et al.* (2012) dos objetivos deste trabalho.

Já a pesquisa de Tanure *et al.* (2010) é mais difícil de ser classificada. A autora propõe uma análise da "*performance* de recursos humanos em empresas brasileiras" a partir de uma metodologia muito específica, conjugando várias estratégias diferentes. Como abordaremos no próximo quadro, seu estudo não utiliza indicadores quantitativos de desempenho, mas pesquisas que avaliam as percepções de vários agentes internos sobre o desempenho da área.

Quanto às referências teóricas, observa-se que os autores internacionais de estudos clássicos sobre práticas de recursos humanos e resultados organizacionais aparecem com frequência apenas nos artigos de Teixeira e Loiola (2006); Jabbour *et al.* (2012) e Fernandes *et al.* (2013). Mesmo Berdejo e Guerreiro (2009), apesar de relacionar uma amostra de Melhores Empresas para se Trabalhar com o desempenho dessas firmas, fazem uma conexão direta

entre autores da teoria da firma baseada em recursos com seus objetivos de pesquisa, não incluindo os estudos acima referidos.

As pesquisas que visam constatar se as empresas adotam práticas de avaliação e quais são elas geralmente são orientadas pelos autores mais conhecidos por essas propostas, como Ulrich (1997); Becker *et al*. (2001) e Fitz-Enz (2001), mas podem mencionar, sem grande aprofundamento, os estudos sobre recursos humanos e desempenho. Já aquelas que analisam a avaliação de resultados de práticas específicas, como treinamento e a gestão por competências, como seria de se esperar, em geral, se resumem à base teórica específica desses campos do conhecimento.

Uma análise das dimensões de recursos humanos avaliadas pelas pesquisas publicadas demonstra também grande variação. A única que realmente estabelece dimensões que representam instâncias de recursos humanos, aos moldes dos estudos internacionais, é a relatada por Jabbour *et al.* (2012). Teixeira e Loiola (2006) também se aproximam disso, mas, na verdade, sob a denominação de "práticas inovadoras de gestão de pessoas": o que sua pesquisa avalia são dimensões relativas a características de comportamento das pessoas e grupos (cultura de aprendizagem, cultura de *empowerment* e trabalho em equipe), as quais são obtidas por meio de entrevistas com os responsáveis pela área de produção da empresa. Também no abrangente estudo de Peixoto e Bastos (2012), encontramos as mesmas práticas mencionadas por Teixeira e Loiola (2006), compondo, ao lado de várias outras, um rol bastante amplo do que esses autores chamam de "práticas de gestão da produção" e não de recursos humanos. Esse é um excelente exemplo de como as linhas demarcatórias dos campos da gestão de produção e da gestão de pessoas são tênues e se sobrepõem quando o foco é o comportamento humano. É também uma constatação de que as atividades de recursos humanos são cada vez mais percebidas como modelo e não como área (FISCHER, André Luiz, 2002).

Quanto às dimensões de resultados empresarial, a literatura se divide em duas possibilidades de associações: desempenho operacional, mensurado pela qualidade, custo, produtividade e outros fatores específicos de cada tipo de empresas; e o desempenho financeiro, em geral com medidas conhecidas dessa área do conhecimento, como rentabilidade sobre o patrimônio, desempenho no mercado de ações, lucratividade, entre outros. Teixeira e Loiola (2006) buscam associações com as duas dimensões de desempenho da firma, a financeira e a operacional. Berdejo e Guerreiro (2009), apenas com a dimensão financeira e Jabbour *et al.*

(2012) e Fernandes *et al.* (2013) estabelecem relações exclusivamente com variáveis de desempenho operacional.

Como destacamos anteriormente, Fernandes *et al.* (2013) e Berdejo e Guerreiro (2009) utilizam-se de *proxies* para representar as dimensões de recursos humanos avaliadas. Pielluchi e Taschner (2009) não abordam as dimensões de recursos humanos e suas relações com desempenho, mas identificam os indicadores utilizados em uma rede hoteleira para avaliar os resultados da área. Já Tanure *et al.* (2010) estabelecem suas referências de análise de recursos humanos e de desempenho a partir da percepção dos entrevistados sobre o foco principal da área.

É interessante observar que tanto Freitas e Borges-Andrade (2004) como Brandão *et al.* (2012), mesmo abordando apenas uma prática de recursos humanos e em uma única empresa, conseguem fazer associações com desempenho operacional, no nível individual, no primeiro caso, e com o desempenho de unidades internas (agências) no segundo caso — vale destacar a segunda pesquisa que, como veremos no quadro de características empíricas utiliza medidas objetivas para avaliar o desempenho das agências do Banco do Brasil.

Quadro 3 - Análise da produção nacional sobre recursos humanos (RH) e desempenho das organizações –amostras, metodologias e resultados

ESTUDOS	POPULAÇÃO E AMOSTRA	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	MÉTODO DE ANÁLISE	VARIÁVEIS		RESULTADOS
				RH	DESEMPENHO	
Teixeira e Loiola (2006)	**População**: 4.637 empresas de médio e grande porte **Amostra**: 98 empresas	Práticas de gestão da produção e desempenho operacional: *survey* descritiva, por meio de entrevistas por telefone para levantar práticas de gestão da produção. **Desempenho financeiro**: dados secundários **Respondente**: responsável pela área industrial	Modelagem de equações estruturais.	• Cultura de aprendizagem • Cultura de *empowerment*, • Trabalho em equipe	Desempenho operacional: • melhorias em qualidade, • redução de custos • aumento da "responsividade". Desempenho financeiro: lucratividade: • rentabilidade sobre o patrimônio • rentabilidade sobre a receita	Sugere relações positivas entre uso das práticas, desempenho operacional e propensão a continuidade de uso. Não encontra relações entre a adoção de práticas inovadoras de GP e desempenho financeiro, nem entre desempenho financeiro e propensão à continuidade de uso.
Lacombe e Albuquerque (2008)	**Amostra**: 88 questionários, 97 empresas;	Questionários respondidos pela área de GP; grupos de foco com respondentes.	Análise de correspondência Frequências simples Análise qualitativa	• Políticas, práticas • Indicadores de RH • Avaliação da área de RH	Não estabelece relação com desempenho	Resultados confirmam a importância de haver um programa estruturado para a avaliação de resultados em GP. O processo é mais importante do que os resultados dos indicadores.
Berdejo e Guerreiro, (2009)	26 empresas na lista MEPVT de 2004 até 2006 e 26 empresas como controle.	Desempenho em RH: dados secundários publicados nas revistas Exame, Você S. A. Desempenho Financeiro: dados secundários da base "Economática".	Teste Wilcoxon (*signed ranks*) Método dos efeitos fixos	Não determinadas. Presença no guia como *proxy*	ROA (*return on assets*); ROE (*return on equity*) e valor da empresa (Q de Tobin), para o período de 2001 a 2006	Indícios de que a presença constante na lista de MEPVT contribui para uma *performance* superior.
Pielluchi e Taschner (2009)	Quatro maiores redes de hotéis no Brasil.	Estudos de daso Entrevistas semiestruturadas e documentos	Análise qualitativa	Indicadores de RH Avaliação de RH	Não estabelece relação com desempenho	Embora todas as empresas estudadas valorizem os indicadores e os utilizem de forma estratégica, nenhuma delas faz a mensuração dos impactos das ações de RH nos resultados financeiros ou operacionais.
Tanure *et al.* (2010)	**População**: 500 maiores empresas do país **Amostra**: 172 grandes empresas; **Estudo de caso**: uma empresa do ramo financeiro	*Survey*: Identificar o estágio da gestão de RH **Respondente**: presidentes das empresas Estudo de caso: análise da performance da GRH (diversas técnicas)	• Frequências simples e qui-quadrado • Alfa de Crombach • Análise fatorial	Percepção sobre as atividades de RH	Não estabelece relação com desempenho	Presidentes de empresas de capital nacional consideram GRH como executora, seguida de construtora. Em empresas multinacionais, GRH é considerada construtora, com tendência a parceria de mudança GRH. No estudo de caso, os funcionários percebem GRH caminhando para parceria. Pode-se concluir que as práticas de RH devem se adaptar à realidade local.
Jabbour *et al.* (2012)	**População**:654 empresas brasileiras do segmento de autopeças e componentes automotivos. **Amostra**:75 questionários válidos	*Survey* por meio de questionários eletrônicos. Respondentes: gestores de produção	Modelagem de equações estruturais, análise multivariada de segunda geração.	• Recrutamento e Seleção; • Treinamento; • Avaliação de desempenho; • Recompensas; • Benefícios	• Custo, • Qualidade, • Flexibilidade, • Novos produtos, • Prazo, • *Time-to-market*	GRH está positivamente relacionada com o desempenho operacional das empresas analisadas. Algumas práticas/medidas de GRH e de desempenho indicadas pela literatura especializada não foram consideradas válidas.
Peixoto e Bastos (2012)	**População**: empresas industriais brasileiras com mais de 150	Entrevistas por telefone	Estatísticas descritivas: frequências percentuais e escores médios	Reengenharia de negócios, parceria na cadeia de suprimentos, terceirização,	Percepção de efetividade da prática (mais ou menos bem sucedidas e quais serão utilizadas	Práticas: Parceria na cadeia de suprimentos, trabalho em equipes, tecnologia integrada por computador e

ESTUDOS	POPULAÇÃO E AMOSTRA	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	MÉTODO DE ANÁLISE	VARIÁVEIS		RESULTADOS
				RH	DESEMPENHO	
	empregados **Amostra**: 220 empresas			cultura de aprendizagem, *empowerment*, trabalho em equipes, manutenção produtiva total, engenharia simultânea, tecnologia integrada por computador, células de produção, produção *just-in-time* e gestão da qualidade total	no futuro?)	gestão da qualidade total formam um grupo comum, bem sucedido e com possibilidades maiores de uso continuado no futuro.
Fernandes *et al.* (2013)	**População**: desconhecida **Amostra**: 11 empresas manufatureiras do sul do Brasil	*Survey*: com empregados para avaliação de percepção sobre o trabalho. *Survey*: com gestores sobre práticas e outras questões sobre a empresa **Respondentes**: 294 empregados	Análise fatorial, análise de correlação, regressão linear simples e múltipla	Percepção dos empregados quanto ao trabalho e à empresa	• Redução de estoques e desperdícios • Comparação com as indústrias concorrentes (custo da unidade de produção, produtividade interna e externa) • Importância atribuída à qualidade (melhorar a qualidade do produto)	Tanto atitudes quanto percepções dos funcionários afetaram a qualidade e a produtividade organizacionais. Porém, a variância explicada nas regressões foi baixa, o que sugere que outras variáveis influenciam essa relação.
Freitas e Borges-Andrade (2004)	**População**: 218 técnicos da empresa Banco do Brasil. **Amostra**: 94 questionários respondidos	Questionários. Entrevistas estruturadas e coletivas (10)	Análise de componentes principais, análise fatorial (PAF, com rotação oblíqua) e alfa de Cronbach.	Treinamento	• Utilização da aprendizagem no trabalho; • Impacto de treinamento no trabalho; • Suporte à transferência de treinamento; • Impacto de treinamento no desempenho da organização	O impacto do treinamento foi avaliado entre bom e ótimo para o desempenho individual e organizacional A metodologia foi considerada adequada para a identificação de melhorias nos desempenhos organizacionais.
Brandão *et al.* (2012)	**População**: 330 gerentes de agências e 94 superintendentes **Amostra**: 196 gerentes de agência e 79 superintendentes	Questionários	Análises de regressão padrão	• Horas de treinamento • Percepção de suporte (28 itens) Competências gerenciais (29 itens)	Desempenho das agências: • Resultado econômico • Estratégia e operações • Sociedade • Clientes • Processos internos • Comportamento Organizacional	O número de horas de T&D revelou efeito significativo somente em uma das dimensões de desempenho: estratégia e operações. Na percepção de suporte, o fator práticas de gestão de desempenho revelou efeito no resultado econômico da agência bancária A "heteroavaliação" de competências, em geral também apresentou relações com variáveis do desempenho das agências.

MEVT = Melhores Empresas para Você Trabalhar; GP = gestão de pessoas; GRH = gestão de recursos humanos; T&D = tecnologia e desenvolvimento

Com relação à população e à amostra, percebe-se que parte dos estudos quantitativos pretende alcançar representatividade estatística, mas nenhum deles pode se dizer probabilístico pelas dificuldades normalmente encontradas em investigações dessa natureza. No único caso em que os respondentes foram selecionados aleatoriamente, foi necessário se recorrer a outros cadastros, porque não se obteve retorno dos respondentes das empresas sorteadas. (Teixeira e Loiola, 2006). Assim, os autores de pesquisas quantitativas, em geral, legitimaram suas amostras pela taxa de retorno das pesquisas em relação aos cadastros utilizados.

O método de levantamento ou *survey* dirigido a um só informante na empresa, responsável pelos recursos humanos ou pela área de produção, predomina nas pesquisas quantitativas. Os levantamentos são realizados por meio eletrônico, telefone ou entrevistas presenciais. Alguns pesquisadores triangulam seus achados com resultados de entrevistas, estudos de caso e grupos de foco. Mas isso acontece mais frequentemente nos projetos que visam constatar o uso de metodologias de avaliação pelas empresas. Os estudos que relacionam recursos humanos com desempenho organizacional são, quase sempre, apoiados exclusivamente em dados quantitativos colhidos por meio de *surveys*. Em poucos casos, como acontece com Berdejo e Guerreiro (2009), para medidas de *performance* financeiro, os autores buscam dados secundários objetivos, obtidos por meio de consultorias ou de publicações especializadas nos setores de atividades pesquisados.

A pesquisa de Fernandes *et al.* (2013) se destaca das demais por ter entrevistado os empregados das empresas de sua amostra para obter suas percepções a respeito do trabalho e da empresa em que eles atuavam. A mesma estratégia foi utilizada por Tanure *et al.* (2010) para construção do estudo de caso da empresa Brasilprev, visando constatar a realidade da área de recursos humanos da empresa. Este último estudo é rico em variedade de técnicas: análise documental, entrevistas individuais e coletivas, *survey* com presidentes de empresas e grupos focais foram algumas das práticas de pesquisa utilizadas.

No que se refere às variáveis que representam recursos humanos, como já referimos anteriormente, apenas Jabbour *et al.* (2012) se espelharam mais rigorosamente nos autores internacionais, selecionando efetivamente práticas em suas pesquisas. Recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, recompensas e benefícios foram os processos de recursos humanos relacionados com indicadores de desempenho das empresas estudadas por esses autores. Os demais ou avaliaram comportamentos, ou *proxies* da atuação de recursos

humanos. As escolhas das variáveis de desempenho operacional e financeiro corresponderam às características das firmas pesquisadas e disponibilidade dos indicadores escolhidos.

Os métodos de análise estatística dos estudos quantitativos são também variados. O modelo de equações estruturais foi usado em dois trabalhos: Jabbour *et al*. (2012) e Teixeira e Loiola (2006). Técnicas multivariadas foram aplicadas para analisar os resultados de todos os demais, além das análises de regressão linear múltipla. (FERNANDES *et al.*, 2013).

Finalmente, vale destacar os resultados dos estudos que mais se aproximam dos objetivos desta tese, quais sejam, os elaborados por Teixeira e Loiola (2006); Jabbour *et al.* (2012), Fernandes *et al*. (2013) e Berdejo e Guerreiro (2009). Os quatro constataram associações positivas entre práticas e indicadores de desempenho empresarial. Isso foi feito por meio de diferentes técnicas, utilizando diferentes variáveis e com níveis de segurança quanto aos resultados obtidos igualmente diversos.

Teixeira e Loiola (2006) encontraram:

> uma relação significativa entre a adoção de práticas inovadoras de gestão de pessoas e desempenho operacional (...) Entretanto, o modelo não identifica relações significativas entre a adoção de tais práticas, desempenho financeiro e propensão à continuidade de uso. (TEIXEIRA; LOIOLA, 2006, p. 12)

Fernandes *et al.* (2013, p. 268) afirmam: "Os resultados apontaram que as percepções e atitudes dos funcionários realmente estão ligadas à produtividade e à qualidade", dada a constatação de que as percepções de apoio e o comprometimento influenciam *performance*, já que o orgulho de pertencimento influencia a qualidade do trabalho. Os autores ressaltam, porém, que os resultados mostraram uma variância explicada baixa, o que sugere que outros fatores podem influenciar a relação entre variáveis dependentes e independentes.

Berdejo e Guerreiro (2009, p. 98) concluíram igualmente por relações positivas entre recursos humanos e *performance* da empresa. Nas palavras dos autores:

> Apuraram-se indícios que suportam a hipótese pela qual a presença constante na lista MEPVT contribui para que a empresa obtenha *performance* superior à de seus pares comparáveis.

Por último, o estudo mais próximo daquele que está aqui proposto, de Jabour *et al.* (2012), afirma na discussão de resultados:

> O resultado mais relevante foi a verificação de influência positiva do constructo práticas de gestão de recursos humanos no desempenho operacional das empresas analisadas. Em outras palavras, a hipótese 2 confirma [...] que a gestão de recursos humanos tende a influenciar o desempenho das organizações. (JABBOUR *et al.*, 2012, p. 355-356).

Em resumo, pode-se dizer que, diferentemente do que aconteceu na literatura internacional, as pesquisas sobre a relação entre práticas de RH e resultados no Brasil é bastante recente e escassa. Enquanto os estudos norte-americanos se iniciam no início da década de 1990, os primeiros brasileiros viriam a acontecer mais de 15 anos depois. Além disso, são pouquíssimos e não se encontra um debate sobre eles nos periódicos acadêmicos mais conceituados, o que de resto acontece com a maioria das pesquisas abordando funções ou práticas de RH, como já afirmavam Tonelli *et al*. (2003) em sua revisão bibliográfica de 2003.

Alguns estudos importantes procuram introduzir a questão da avaliação de recursos humanos na pauta acadêmica (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008; OLIVEIRA, Patricia Morilha *et al.*, 2003; CODA *et al.*, 2009; TANURE *et al*., 2010; PIELLUCHI; TASCHNER, 2009), mas abordando principalmente uma análise do seu caráter mais ou menos estratégico, ou a constatação do uso de métricas de avaliação. Pesquisas sobre práticas específicas também avançaram significativamente (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004; BRANDÃO, 2012; FERNANDES; HIPÓLITO, 2008), aplicadas principalmente nas áreas de treinamento e competências.

Quanto ao campo com o qual este projeto pretende contribuir, de identificação de configuração de práticas adotadas pelas empresas brasileiras e suas relações com desempenho organizacional, a pesquisa bibliográfica aqui realizada demonstrou que temos pouquíssimas referências na literatura nacional. De qualquer forma, vale destacar que elas encontram associações positivas entre recursos humanos e desempenho organizacional e serão utilizadas como referencial na continuidade deste trabalho.

2.6 A perspectiva institucional e os estudos comparativos de gestão de recursos humanos

Um dos objetivos deste estudo consiste em descrever e analisar as configurações de práticas de gestão de RH mais adotadas pelas empresas brasileiras. Assim, como se verá no capítulo referente à metodologia, embora a empresa seja a unidade de análise e a amostra obtida tenha baixo poder de generalização, o nível de investigação persiste como nacional. Essa abordagem do objeto de pesquisa parte do pressuposto de que ele é determinado não só pelo arbítrio da empresa, mas também pelas condições estruturais e conjunturais do ambiente social em que ela se insere. Essa posição ontológica é defendida pelas teorias contingenciais e institucionais sobre recursos humanos, as quais são utilizadas por um grupo internacional de pesquisadores que vêm criando, desde os anos 1990, uma consistente linha de investigações comparativas entre países nessa área. Para defender esse posicionamento teórico e fundamentar a adoção, neste projeto, da mesma metodologia de pesquisa desenvolvida por esse grupo, essas referências são discutidas neste tópico.

Boa parte da literatura sobre gestão estratégica de recursos humanos reconhece que as decisões sobre práticas, configurações, estratégias e sistemas de RH são sempre limitadas por fatores sociais, políticos e culturais, o que implica admitir que há variações significativas entre diferentes nações nesse campo de estudos. Como afirmam Boxall e Purcell:

> As diferentes estratégias de RH das firmas são melhor entendidas se elas são examinadas no amplo contexto que lhes dão forma (...) O trabalho e as práticas de emprego não são totalmente desenvolvidos dentro da firma ou controlados pelos seus gestores (BOXAL E PURCELL, 2011, p. 9).

Deriva daí o que os autores chamam de necessidade de “legitimidade social” dos modelos de gestão de pessoas, conceito que tem suas origens na perspectiva da “construção social da realidade” (BERGER; LUCKMANN, 2011) e está em linha com as teorias institucionais sobre gestão organizacional (POWEL; DIMAGGIO, 1991; TOLBERT; ZUCKER, 1997; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1997; GUARIDO FILHO *et al*., 2010) aplicadas a recursos humanos.

Na perspectiva da teoria institucional, aquilo que é aplicado nas organizações sofre, portanto, pressões advindas das instituições locais. No entendimento de Geoffrey Wood *et al.* (2014, p. 1),

> [...] instituições podem ser conceituadas como características da estrutura social que modelam as condutas sociais e econômicas de uma forma que vai além do arbítrio dos indivíduos ou coletividades (WOOD, Geoffrey *et al.*, 2014, p.1)

A teoria institucional considera três tipos principais de forças que atuam nessa modelagem, as pressões regulatórias, normativas e culturais/cognitivas, as quais abordaremos em maior grau de detalhe a seguir.

No caso específico de recursos humanos, parece evidente que as pressões regulatórias são devidas à legislação e aos acordos que estabelecem regras sobre a questão do trabalho no país ou no setor específico daquela organização. A literatura mais recente associa esse regramento com os tipos de capitalismos e sistemas de negócios desenvolvidos nos países em que a organização atua. Dependem das negociações trabalhistas, dos acordos negociados em âmbito local, regional ou nacional estabelecidos pelas associações empresariais e profissionais, além das legislações setoriais específicas estabelecidas pelo Estado.

Já as pressões normativas são dadas pelos códigos não oficiais e legais que a organização ou a ética profissional exige das empresas em recursos humanos; evidentemente, elas variam também de acordo com as sociedades e com o grau de desenvolvimento e profissionalização da comunidade prática que atua na área. As condicionantes culturais contemplam os princípios, valores e crenças sobre o que é o trabalho, as relações de emprego, o significado que a sociedade dá à empresas e às pessoas. Elas são fruto da história das interações e papéis dos diferentes agentes do mundo do trabalho, principalmente os empregados, empregadores e as instituições de Estado. Vários autores estudaram a cultura no Brasil principalmente a partir da segunda metade da década de 1980 e, embora não se identifique um estudo específico sobre seus impactos em recursos humanos, parece haver consenso que este é um fator de grande influência no sucesso da implantação de políticas e práticas de gestão nessa área (FLEURY Maria Tereza Leme, 1989; FISCHER, Rosa Maria, 1989; FREITAS, 1991; TANURE *et al*., 2010).

Em estudo analisando fatores institucionais nas configurações de recursos humanos de uma cadeia empresarial brasileira, Lacombe e Chu constatam as restrições ao alinhamento de RH com a estratégia organizacional em função desses fatores. As autoras afirmam: “Os relatos mostram que os graus de influência de acionistas, da legislação e dos sindicatos podem ser

comparados aos da estratégia" (LACOMBE; CHU, 2008, p. 31). Os resultados da pesquisa exemplificam os diferentes tipos de pressão institucional e sua influência sobre recursos humanos ao constatar a influência dos diferentes tipos de isomorfismo propostos pela teoria institucional o isomorfismo coercitivo (ações dos acionistas, herança cultural e legislação); mimético (atuação dos concorrentes) e normativo (ação das associações profissionais). O estudo conclui que são "processos específicos, que reduzem ou limitam o processo decisório autônomo em relação à gestão de pessoas", reiterando a o pressuposto de que considerar as forças institucionais contextualiza e complementa a abordagem estratégica sobre recursos humanos (LACOMBE; CHU, 2008, p. 33).

Outro estudo publicado no Brasil, uma metanálise que revisou 194 artigos que tratavam de recursos humanos e desempenho organizacional, procurou avaliar a interferência de variáveis de caráter contextual nos resultados dessas pesquisas. Foram testados os fatores setor de atividade, contexto geográfico e tipo de mão de obra empregada, e os resultados confirmaram a interferência das duas primeiras variáveis, que podem ser relacionadas com diferentes ambientes institucionais, nos achados dos trabalhos analisados (OLIVEIRA, Agostinha Mafalda Barra *et al*., 2014).

A abordagem institucional, bem como as pesquisas comparativas em recursos humanos, tem ganhado espaço na literatura por conta da intensificação do processo de globalização de mercados e empresas e da maior integração dos chamados países emergentes nas economias internacionais. Essas duas tendências criam tensões e problemas que estimulam pesquisas para analisar, em maior detalhe, o que significam as pressões institucionais e como elas atuam na configuração dos sistemas de gestão de pessoas. Elas atuariam globalmente planificando os modelos de gestão independentemente das nações em que os sistemas de gestão são aplicados? Ou agiriam no âmbito das nações, moldando os sistemas a ponto de modificá-los em sua essência?

Para responder essas questões, autores contemporâneos detalham um pouco mais as características dos fatores institucionais que interferem em recursos humanos. Nessa linha Geoffrey Wood *et al*. (2014), consideram que um fator de influência fundamental consiste em como as sociedades lidam com a questão dos direitos à propriedade privada. Baseando-se em La Porta *et al*. (1999), classificam os sistemas que legislam sobre o assunto em duas categorias, de acordo com sua origem e histórico de formação: os sistemas de direito comum

(*common law*)[6] e o os sistemas de direito civil ou estatutário (*civil law*). Os sistemas legais baseados na primeira categoria, pelas características de sua formação, seriam mais protetores da propriedade privada, oferecendo maior liberdade aos gestores nas decisões empresariais e, por consequência, na configuração dos modelos de gestão de pessoas. Mais conciliadores e gerados a partir dos interesses de diferentes agentes da sociedade, os sistemas legais estatutários abririam espaços de negociação entre esses agentes. Neles, a propriedade privada deveria atender também a interesses de caráter social, o que implicaria maior regulação e maiores restrições às decisões gerenciais.

É interessante observar que, ainda em finais dos anos 1980, Pastore e Zylberstajn, em escritos clássicos sobre relações do trabalho no Brasil, já utilizavam as categorias negocial e estatutário para classificar o sistema trabalhista aqui predominante. Adotando uma abordagem comparativa e uma análise histórica das instituições que regem esse sistema, eles concluem que o Brasil deveria ser incluído na primeira categoria, caracterizando-se por procedimentos mais centralizados e legalistas para lidar com as questões relativas ao conflito trabalhista (PASTORE; ZYLBERSTAJN, 1988).

Outros autores que analisam as configurações de recursos humanos nos países da ótica institucional acreditam que os sistemas eleitorais também são uma variável de influência. Segundo Pagano e Volpin (2005), sistemas eleitorais que criam claras maiorias para exercício do governo, como acontece nos Estados Unidos e no Reino Unido, abririam pouco espaço para negociações mais frequentes entre empregados e empregadores. Já nas representações mais proporcionais, como na Europa continental, as coalisões governamentais exigiriam uma negociação mais permanente para atender aos interesses dos diferentes grupos políticos. Nessa situação, os empregados e suas entidades de representação ganhariam maior força nas negociações, limitando o poder de decisão por parte dos gestores sobre recursos humanos.

Ao lado da estrutura legal e eleitoral, as instituições macroeconômicas formariam o terceiro e talvez mais importante, fator institucional relevante na análise da gestão recursos humanos. Para apoiar essa linha de análise, os estudos se utilizam das teorias sobre tipos ou variedades de capitalismo (HALL; SOSKICE, 2001; AMABLE, 2003). São teorias que foram produzidas com o objetivo de entender as estruturas do mundo econômico depois dos fenômenos da

[6] "*Common law*", ou direito comum, por ser considerada a parte do Direito Inglês que é derivada de costume e precedente judicial, ao invés de estatutos formalizados; diferencia-se de seu oposto "*statutory law*".

globalização e da queda das barreiras políticas entre nações, que simbolizavam a aparente divisão das economias na dicotomia capitalista e socialista. Os autores dessa vertente teórica procuram encontrar categorias que expliquem melhor a realidade institucional da economia das nações hoje e, para isso, utilizam como referência principal a maior ou menor participação do Estado nas relações de mercado. Visando simplificar esta análise, tais estudos estabelecem basicamente duas categorias para classificação dos países: as economias de livre mercado (Estados Unidos e Reino Unido) e aquelas de mercado coordenado, ou de mercado cooperativo (países do norte europeu, Japão e Coreia).

Como implicações dos dois tipos de economia para recursos humanos, Geoffrey Wood *et al*. (2014, p. 6) veem:

> [...] mercados mais coordenados (pelo estado) estarão mais associados com competências setoriais mais específicas, movimentos sindicais mais fortes, negociações sindicais realizadas ao nível das plantas industriais ou setores e a estruturas no local de trabalho determinadas por cogestão. Em contraste, os mercados liberais pouco regulados são associados com um alto grau de contratos individualizados, baixos níveis de participação ou envolvimento dos trabalhadores na organização do trabalho, pouca profissionalização, mas desenvolvem competências dos setores terciário e sindicatos fracas (WOOD, Geoffrey *et al*., 2014, p. 6).

Embora essa dicotomia proposta pelos teóricos das variedades do capitalismo (DORE, 2000; HALL; SOSKICE, 2001; LINCOLN; KALLEBERG, 1990) tenha sido de grande valor para o entendimento de como as instituições econômicas interferem em recursos humanos, estudos mais recentes demonstram a necessidade de ampliá-la. Pesquisadores institucionalistas de recursos humanos vêm constatando, em investigações comparativas de recursos humanos, que há peculiaridades características de países com economias que recebem denominações intermediárias, como as de mercado misto ou as mais conhecidas economias de mercado emergentes[7]. Entre as primeiras estariam os países da Europa mediterrânea, e as segundas incluiriam os países do leste europeu, que vêm se integrando ao capitalismo a partir de uma estrutura institucional altamente centralizada, herdada do passado socialista. Nesta segunda categoria estariam também os chamados países emergentes, como é o caso dos BRICS[8], que inclui o Brasil, objeto de análise deste projeto.

---

[7] *Mixed market economies* (MME) e *emerging market economies* (EME)

[8] Sigla que se convencionou usar para denominar um grupo de países de economia emergente, formado por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul.

Estudos realizados recentemente nesses países revelam grandes especificidades com relação à gestão de RH. São características que, pela história política e social dessas nações, vão muito além daquelas constatadas nas duas categorias formadas pela maior ou menor liberdade de mercados (LANE; WOOD, 2009; LANE; WOOD Geoffrey, 2012). Sobre esse assunto, é interessante consultar, dentre outros, o trabalho de Michael Morley e colegas, sobre a transição das estruturas de gestão de RH dos países que compunham o chamado bloco soviético (MORLEY *et al*., 2012), o de Budhwar e Varma (2012), sobre as características de recursos humanos na Índia, e o de Collins *et al*. (2012), analisando os casos do chamado socialismo em transição, na China.

Uma extensão e desenvolvimento da literatura sobre variedades do capitalismo é a abordagem dos sistemas nacionais de negócio (WHITTLEY, 1991, 1992). Essa perspectiva considera que há complementariedades entre as regulações do mercado e o cotidiano das relações na empresa e entre empresas, inclusive no que se refere às redes sociais e de trabalho. Tais complementariedades "resultam não só das experimentações econômicas mas também das inovações promovidas pelas organizações constantemente em busca de novas vantagens" (WOOD, Geoffrey *et al*., 2012, p. 41). O grau de autonomia dos gestores nas suas decisões organizacionais, o poder dos sindicatos e a possibilidade interferência dos empregados nos negócios das empresas definem o padrão de emprego e trabalho oferecido por um dado sistema de negócio.

Uma das principais diferenças entre a abordagem dos sistemas nacionais de negócio e a teoria das variedades de capitalismo é que ela coloca em primeiro lugar a firma como referência de análise. Assim, as relações de interdependência entre empregadores e empregados e o nível de delegação de poder para os empregados são vistos como características chaves desses sistemas. Como exemplo, é possível citar Brewster *et al*. (2007), que, utilizando essas referências, encontraram, em pesquisa empírica, relações entre os sistemas de negócio e o grau de delegação e interdependência entre as pessoas e as organizações.

Outra perspectiva teórica que ressalta as especificidades de recursos humanos nas sociedades é a que coloca em foco a questão da cultura. As pesquisas comparadas e todas as demais que abordam recursos humanos em nível nacional em geral concordam que a gestão de RH é, dentre os processos e sistemas internos às empresas, aquele mais culturalmente determinado (OLIVEIRA, Agostinha Mafalda Barra, *et al*., 2014; TANURE *et al*., 2010). Reicher *et al.* (2012, p. 55) analisam as influências da cultura em gestão de pessoas e reiteram que ela "não

é um fator externo à empresa", mas permeia o seu interior. As normas, crenças e valores determinados por um grupo são mecanismos de controle social e, portanto, fazem parte das práticas de recursos humanos.

É inegável, portanto, que a cultura interfere tanto nas decisões sobre políticas e práticas de recursos humanos como na forma de sua implementação. Reicher *et al.* (2012) argumentam que isso ocorre porque os próprios gestores, responsáveis por essas decisões, tiveram seus pressupostos formados dentro desse ambiente cultural. Além disso, como a cultura tem caráter duradouro, as novas gerações tendem a reforçar as práticas de gestão coerentes com o ambiente em que foram recrutadas e selecionadas. Finalmente, e não menos importante, deve se considerar que os processos de cognição são culturalmente determinados, ou seja, os indivíduos veem o mundo por meio de lentes que definem suas crenças sobre justiça e injustiça, verdade e mentira, padrões de desempenho de maior ou menor qualidade. Essa é uma das principais funções das práticas de recursos humanos: estabelecer mecanismos de julgamento sobre o uma série de questões organizacionais, particularmente aquelas que dizem respeito ao comportamento humano. Por todos esses motivos, é impossível não reconhecer que recursos humanos é uma das dimensões das empresas mais sensíveis e influenciadas pela cultura da sociedade em que está inserida, seja ela local, nacional ou organizacional.

As abordagens institucionais e culturais são hoje muito utilizadas em duas linhas de investigação sobre gestão de RH que estão interligadas: os estudos sobre gestão internacional e as pesquisas sobre gestão comparada de recursos humanos. Embora a segunda tenha sua origem na primeira, elas podem ser demonstradas como campos específicos, principalmente em função de seus objetivos.

Os primeiros estudos sobre gestão internacional de recursos humanos (GIRH) buscavam analisar principalmente a atuação das empresas multinacionais nessa área. São temas que envolvem os complexos desafios das multinacionais, que coordenam e integram globalmente suas políticas e práticas de recursos humanos, ao mesmo tempo em que precisam legitimá-las cultural e institucionalmente em cada país no qual operam (ARMSTRONG, 2011). Dilemas como a centralização ou descentralização das decisões de recursos humanos, relativos à expatriação e repatriação de pessoas e gestores (SILVA, 2010; ORSI, 2010), à transferência de práticas e processos de aprendizagem entre subsidiárias e matrizes (OLIVEIRA JÚNIOR,

2009), dentre vários outros, fazem parte desse campo de investigação que já conta com a contribuição de pesquisadores nacionais no seu desenvolvimento teórico e empírico.

A gestão comparada de recursos humanos por seu lado, embora tenha intersecções com GIRH, tem também características e finalidades próprias. Trata-se de um campo relativamente recente de pesquisas, mas que já reúne um número significativo de estudos e publicações nos principais periódicos da área em todo o mundo. Esses estudos serão analisados a seguir.

Para Brewster, o desenvolvimento dos estudos sobre gestão comparada de recursos humanos tem suas raízes na tradição das relações industriais; no crescimento dos negócios internacionais, como fato e como objeto de estudo, e no crescimento, igualmente rápido, do tema da gestão internacional como abordagem de recursos humanos (BREWSTER; MAYRHOFER, 2012, p. 4). Segundo os autores, a história desse campo se inicia quando os pesquisadores das escolas de relações industriais passaram a se perguntar por que diferentes países teriam comportamentos diferentes quanto à sindicalização dos trabalhadores, ao poder e à legitimidade das entidades sindicais perante as sociedades e as empresas. São dúvidas que instigaram esses estudiosos a ampliar seus escopos de pesquisa do âmbito nacional para uma abordagem comparativa entre nações.

Por outro lado, a literatura sobre a expansão das multinacionais mudou também de enfoque. Originalmente as diferenças entre países eram vistas, ao mesmo tempo, como uma vantagem e uma dificuldade para se fazer negócios para além das fronteiras nacionais. Uma vantagem porque se abriam as portas para novos mercados, uma dificuldade pela necessidade de se implantarem práticas e processos em ambientes diversos daqueles em que eles foram criados. Segundo Brewster *et al.*, (2007) partia-se sempre do pressuposto de que as multinacionais eram capazes de reproduzir seus ambientes organizacionais nas subsidiárias independentemente das características de cada nação; quando isso não acontecia, se considerava uma falha gerencial. O modelo norte-americano de gerir seria capaz de se amoldar ou de prevalecer em qualquer condição social, política e cultural. Pesquisas como as de Hofstede (1998) começaram a desafiar esse consenso ao demonstrar a força dos ambientes locais moldando práticas de gestão à sua forma. Os estudos comparativos vêm contribuindo para mudar essa perspectiva, uma vez que, como afirma Brewster, “nos anos recentes, esse pensamento parece ter evoluído consideravelmente e a literatura ganhou muito mais

consciência **(da importância)** da diferença entre nações" (BREWSTER E MAYRHOFER, 2012 p. 4, grifo e inserção nossos).

Os primeiros trabalhos sobre gestão comparada de recursos humanos foram produzidos nos anos 1990, inicialmente de caráter descritivo e visando entender a diversidade de instituições relacionadas com recursos humanos nos países que viriam a formar a Comunidade Europeia. Hoje eles somam centenas de artigos publicados nos principais periódicos da área por estudiosos de países tão diferentes como Áustria, Reino Unido, Nepal e Israel. Segundo Brewster e Mayrhofer (2012), desde as primeiras publicações até a atualidade, os temas tratados transitaram de uma perspectiva descritiva para uma abordagem mais exploratória, concentrando-se agora mais nos "porquês" e no "como" os processos de recursos humanos se relacionam com as características locais.

Essa abordagem comparativa é vista também como uma contraposição às perspectivas universalistas que orientam grande parte da literatura internacional sobre gestão de RH. De grande influência norte-americana, essa linha de publicações tem grande penetração nas escolas de negócio e consultorias pela facilidade de divulgação de propostas mais prescritivas, normativas e simplificadas de gestão de pessoas. Assim, Brewster e Mayrhofer recomendam os estudos comparativos para os analistas e práticos com interesses mais amplos, que contemplem a análise de em diferentes setores e para aqueles que buscam explicações mais sensíveis e contextualizadas sobre como RH se comporta em diferentes realidades sociais (BREWSTER; MAYRHOFER, 2012).

Uma das principais reflexões dos estudos comparativos sobre recursos humanos na atualidade é a convergência ou divergência das políticas e práticas de gestão. Estaria a globalização tornando mais homogêneo o mundo dos recursos humanos e demonstrando a viabilidade da proposta universalista? (FRIEDMAN, 2007). A intensificação da internacionalização de empresas, a hegemonia de determinadas linhas de pensamento nas escolas de negócio, a facilidade de intercâmbio de informações e as próprias demandas mais padronizadas de uma economia global estariam promovendo um alinhamento de condutas entre os setores e nações no campo de recursos humanos? Estas são as questões mais recentes que preocupam os pesquisadores comparativos em gestão de RH.

Estudos feitos por Mayrhofer e vários outros autores mostram que são questões polêmicas, que merecem uma análise ainda mais detalhada e longitudinal do que se conseguiu até aqui. Convergência e divergência são conceitos complexos, exigindo que se leve em consideração os diferentes pontos de partida das nações e as possibilidades de aonde elas podem chegar nos processos de transição que se observa (MAYRHOFER *et al*., 2004). Não é o propósito do projeto aqui proposto entrar nesse debate ou aprofundar essa reflexão, importa dizer apenas que, ao se analisar a realidade brasileira, uma economia hoje bastante integrada aos mercados internacionais, é preciso considerá-la. Como afirma Brewster, trata-se de um tema "crucial", que somente poderá ser melhor entendido e respondido por meio da intensificação dos estudos comparativos de recursos humanos. (BREWSTER; MAYRHOFER, 2012, p. 9)

Como procuramos demonstrar neste tópico, as abordagens contingenciais e institucionais orientam a execução deste estudo. Martín-Alcázar define a perspectiva teórica que integra essas duas visões como abordagem contextual (MARTÍN-ALCÁZAR; *et al*., 2007). Por meio dela, adota-se o pressuposto de que é possível considerar configurações de práticas de recursos humanos moldadas por características peculiares dos países, o que permite supor que o contexto social brasileiro desenvolveu suas peculiaridades em termos de gestão de RH — uma das questões que pretendemos identificar neste projeto. É possível também que condições setoriais específicas, particularmente em um país imenso e diverso como o Brasil, definam configurações tão específicas quanto, motivo pelo qual analisaremos também essa possibilidade. Utilizando metodologias criadas partir dessas mesmas referências e aplicadas em pesquisas comparadas de recursos humanos, buscar-se-á identificar essas práticas, suas variações e relações com as percepções de desempenho organizacional no Brasil.

2.7 Síntese das referências teóricas

As referências teóricas que orientam este estudo se enquadram, portanto, no campo da gestão de estratégica de recursos humanos, definida, como vimos, como um sistema ou modelo ou ainda configurações de atividades que a empresa adota para estimular o desenvolvimento de competências, a motivação e as oportunidades das pessoas no trabalho. Atua igualmente sobre o comportamento dos grupos, promovendo sua organização e o desenvolvimento de competências coletivas (BOXAL; PURCELL, 2011; RUAS, 2004; RETOUR *et al*., 2011; RUPIDARA; MCGRAW, 2011; FRIEDMAN, 2007).

O caráter estratégico é dado pela pretensão de alinhamento dessas atividades, e de seus resultados, com os objetivos de negócio das organizações, os quais evidentemente estão traduzidos em suas estratégias. Justificam essa abordagem não só as teorias clássicas sobre gestão estratégica e planejamento estratégico nas organizações, como teorias econômicas aplicadas à organização, com destaque para a teoria do capital humano e a teoria da firma baseada em recursos. Em uma síntese reconhecidamente superficial e limitada sobre a lógica dessas teorias básicas, pode-se dizer que competências humanas e comportamento organizacional, quando alinhados à estratégia de negócio, tornam-se recursos raros, pouco imitáveis e que podem ser aplicados a diferentes processos e produtos. Nessas condições, eles se transformam em diferenciais competitivos das firmas, o que justificaria um esforço permanente de alinhamento entre estratégias e todos os componentes da gestão de RH.

Mas, se essa lógica teórica parece mais do que defensável, comprová-la empiricamente tem sido uma tarefa desafiadora para os estudiosos do tema. Desde finais da década de 1980, quando essa proposta foi lançada, até hoje são centenas, talvez milhares de pesquisas sobre o assunto, que se aproximam de resultados muito promissores, mas quase sempre pouco definitivos. O fato de se lidar com objetos de estudo pouco sensíveis a modelos determinísticos de análise empírica — como os processos decisório dos gestores, o comportamento das pessoas e grupos no trabalho, a interpretação das estratégias adotadas pelas empresas e, principalmente, a relação entre padrões de comportamento e resultados organizacionais — parece levar os pesquisadores sempre a conclusões limitadas e que não incluem variáveis que deveriam ser consideradas.

A forma encontrada para buscar evidências de que determinadas atividades ou práticas eram mais ou menos estratégicas foi avaliar a sua associação com os resultados das empresas. Analisamos neste capítulo várias revisões e metanálises que constataram uma vasta produção desses estudos que criaram uma verdadeira escola. Os avanços parecem ter ocorrido na medida em que se incluíam novas variáveis importantes, que não haviam sido consideradas anteriormente nos modelos. Em que pesem as limitações acima referidas, reconhece-se que a primeira abordagem, a universalista, comprovou que o uso de determinadas práticas traz melhores resultados para as empresas comparativamente com aquelas que não as adotam. São pesquisas que, numa visão simplista, apenas constataram o que intuitivamente já sabemos: um bom recrutamento, a seleção criteriosa, o trabalho bem definido e processos de capacitação bem orientados, por exemplo, são recomendações universais para toda e qualquer

organização. Mas era preciso comprovar, empiricamente, o que os universalistas souberam fazer por meio de pesquisas principalmente na primeira metade da década de 1990.

Mas as organizações são diferentes, assim como as estratégias de negócio em um mesmo tipo de organização são diferentes, e abordar essas diversidades significou refinar o entendimento das práticas, detalhando um pouco mais a sua forma de aplicação, de um lado, e introduzindo variáveis de contingência nos modelos, de outro. Surgiram assim as pesquisas sob a ótica contingencial no campo da gestão estratégica de RH, a qual já era proposta, vale dizer, por teóricos da firma que trouxeram essa perspectiva para os estudos organizacionais. A estratégia de negócio seria, sem dúvida, a contingência primeira, mas outras características da firma como tecnologia, setor de atividade, tamanho e idade influenciariam também a adoção e a direção que assumiria o fluxo: decisões por práticas de RH => comportamento humano => desempenho da firma.

Uma terceira etapa do desenvolvimento da teoria sobre gestão estratégica de recursos humanos levou à reflexão sobre o alinhamento horizontal, ou seja, das práticas de recursos humanos entre si. Aqueles que convivem com o mundo profissional sabem o quanto este aspecto é um desafio permanente para os profissionais e gestores. Processos de recursos humanos que provocam reações diferentes e, por vezes, divergentes nas pessoas são constatações mais do que comuns no dia a dia das empresas, e é mais do que razoável imaginar que seus impactos para os resultados das empresas são igualmente diferentes. Mas como transformar esse relato empírico informal em evidência cientificamente comprovadas? Os estudos "configuracionais" tentariam incluir novas variáveis em seus modelos buscando abranger o chamado "*fit horizontal*". Relações de complementaridade, sobreposição e oposição seriam testadas avançando o que foi possível no entendimento de como as configurações se comportavam em diferentes organizações.

Restava considerar as variáveis externas à empresa, que, para alguns, já faziam parte das preocupações dos pesquisadores orientados pela visão contingencial. Martín-Alcázar *et al*. (2007) acredita, porém, que, ao integrar os fatores de ambiente externo nas análises da relação entre RH e desempenho da firma, seria criada uma nova abordagem. Esta nova maneira de analisar a gestão estratégica de RH não se colocaria exatamente em oposição às demais. Antes disso, elas seriam incluídas no modelo, que, ampliado, se tornaria mais explicativo do

fenômeno que se pretende analisar. Isso justificaria a nova denominação de “contextualista” que esse autor propõe para essa escola.

Reconhecer a força de variáveis contextuais na configuração das práticas de recursos humanos das firmas implica incluir a teoria institucional nas análises sobre o tema. Implica também considerar que o gestor e o profissional de RH não tem total autonomia em suas decisões, uma vez que o ambiente social, legal e cultural moldam o seu comportamento e o comportamento das próprias pessoas no trabalho. Daí decorre a necessidade de se estudarem as práticas de RH como fenômeno empírico no âmbito dos países, sociedades e regionalidades em que ele ocorre. No caso específico desta pesquisa, definimos esse contexto como aquele que influencia um conjunto significativo de empresas que atuam no Brasil, objeto de investigação esse que será melhor caracterizado no capítulo metodológico deste trabalho.

Mais recentemente, as reflexões sobre recursos humanos foram levadas a considerar a internacionalização das firmas, dos mercados, das pessoas e, por decorrência, dos próprios componentes dos sistemas de gestão. Pesquisadores da vertente institucionalista passaram a se perguntar sobre a força de fatores institucionais no mundo globalizado, e a busca de respostas a essas questões no âmbito das nações criou uma linha de pesquisa denominada estudos comparados em recursos humanos.

Com um histórico de mais de 20 anos de publicações nos periódicos mais importantes da área, esses estudiosos, trouxeram uma importante contribuição sobre as semelhanças e diferenças entre nações em recursos humanos. Mas, além disso, pela constante aplicação e reaplicação dos instrumentos de pesquisa em diferentes culturas, criaram e aprimoraram metodologias que permitem abordar esse objeto em melhores condições também em nível nacional. Este é o motivo pelo qual esta metodologia será também adotada neste projeto de pesquisa.

Em resumo, nós nos apropriamos da perspectiva universalista de gestão estratégica de recursos humanos, da proposta de que determinadas práticas são mais efetivas do que outras para o desempenho das organizações, descartando a possibilidade de que seriam igualmente recomendadas a todos os tipos de empresas. Isso nos levou à decisão testar as práticas utilizadas por organizações que operam no Brasil, objetivo pouco comum em amostras amplas nas pesquisas publicadas em periódicos nacionais.

Da perspectiva contingencial, incorporamos o princípio de que fatores internos da firma, sua história, estrutura, tamanho, entre outros, interferem nas decisões sobre as melhores configurações, descartando, porém, que estas sejam as únicas variáveis intervenientes nesse processo. Essa constatação conduziu a pesquisa aqui proposta, no sentido de utilizar como variáveis de controle algumas características das empresas pesquisadas, como se verá no capítulo metodológico.

A visão institucional e contextualista estão presentes apenas como um pressuposto do referencial teórico, ela não será operacionalizada na pesquisa empírica. O fato de escolhermos o contexto nacional como o cenário em que ocorre o fenômeno analisado já é decorrência de que este projeto assume que as variáveis institucionais estão presentes e são influentes; entretanto, assume também que não há condições de exercer controle sobre elas. Provavelmente, em estudos futuros, com a intensificação da introdução do Brasil no campo das pesquisas comparativas em recursos humanos, seja possível entendê-las melhor, comparando os resultados aqui obtidos com aqueles que são fruto da mesma pesquisa em outras nações.

No capítulo metodológico, que se segue, essas limitações e possibilidades serão melhor exploradas. Este tópico teve por finalidade demonstrar apenas como as reflexões teóricas analisadas no decorrer deste trabalho orientaram as decisões e as escolhas adotadas que deram origem a este estudo.

3 ABORDAGENS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Princípios metodológicos

> Todos ignoram alguém. Os filósofos ignoram todos; os funcionalistas ignoram os trabalhadores; os teóricos críticos ignoram os gerentes (mesmo os gerentes oprimidos, porque, na visão de muitos desses teóricos não existe tal coisa). (CLEGG *et al.*, 1997, p 321).

Este estudo pretende contribuir com a representação e a explicação de um fenômeno real do mundo empresarial brasileiro: a gestão de recursos humanos e suas relações com o desempenho organizacional. As configurações de práticas de gestão de pessoas foram escolhidas como dimensões ou níveis sobre os quais se deu a pesquisa empírica e o gestor de recursos humanos foi o informante dos dados que permitiram compor essa representação e produzir as explicações propostas. O conjunto de empresas e instituições que atuam no Brasil ao qual se conseguiu acesso formou a amostra utilizada na pesquisa. Para aferir o desempenho dessas organizações comparativamente às demais do seu setor de atividades, foi utilizada também da avaliação dos gestores de recursos humanos.

Nesse sentido, adotou-se como pressuposto epistemológico o princípio de que é possível representar a realidade organizacional por meio da pesquisa empírica, desde que as escolhas metodológicas sejam coerentes com o objeto pesquisado e com o objetivo do pesquisador. Considera-se também que a pesquisa é capaz de explicar as relações que se estabelecem entre os objetos de investigação escolhidos, desde que se utilizem, para isso, as linguagens e narrativas adequadas. No caso específico deste trabalho, a linguagem que permitiu a construção de uma narrativa teórica foi quase exclusivamente quantitativa, como se verá a seguir.

Considerando-se esses pressupostos iniciais, este estudo poderia ser classificado como de orientação predominantemente positivista e funcionalista (STAHL; BJÖRKMAN, 2006). É inegável que a intenção de retratar com fidelidade verdades e explicar relações, principalmente por meio de técnicas quantitativas, corresponde a essa tradição dos estudos em ciências sociais e na teoria organizacional em particular. Entretanto, outros princípios

metodológicos orientam também este trabalho, o que lhe confere um caráter mais pluralista, como recomenda Vergara (2007). No estudo da realidade organizacional, é importante reconhecer, primeiramente, que o *"*mapa é diferente do território*"*, como afirmam Clegg *et al.* (1997), relembrando Van Maanen, (1979), ou seja, que a representação que a ciência é capaz de construir nunca é a própria realidade mas uma de suas expressões. Adotando essa postura, abandonamos referências básicas da proposta positivista, que assume a possibilidade de se produzir uma "verdade absoluta" e única sobre o fenômeno estudado.

Na verdade, a perspectiva ontológica que aqui se defende é de que os processos de gestão são construídos pelos agentes que lhes dão vida, e ambos, os processos e seus construtores, estão em permanente transformação. O que se consegue, por meio da pesquisa, é uma aproximação relativa dessa realidade, uma expressão sempre limitada ao momento histórico e às condições sociais nas quais se realizou a pesquisa. Além disso, considera-se também que o objeto escolhido para a pesquisa é sensível a interpretações, assim, os resultados podem se mostrar diferentes dependendo do agente interno com o qual buscamos a informação. No caso do presente projeto, assumimos claramente que privilegiamos a perspectiva do gestor de recursos humanos. Como agente organizacional, é razoável supor que ele reproduz a "fala" da organização, como profissional; por outro lado, deve-se levar em conta que ele representa o entendimento que uma comunidade especializada tem dos aspectos tratados na pesquisa.

Várias limitações devem ser consideradas a partir dessas opções metodológicas. A maior delas talvez esteja relacionada com a questão do poder e da contradição entre os agentes internos à organização. Como afirma Rosa Fischer, referindo-se ao círculo do poder e seu impacto nas pesquisas em administração:

> [...] para não se deixar emparedar por esse círculo hermenêutico, o pesquisador deve buscar a compreensão do poder por meio da análise de múltiplas e diversas situações de manifestação desse poder. E em cada uma delas propiciar que as vozes dos diversos atores organizacionais possam emitir suas percepções [...]. (FISCHER Rosa Maria, 1997, p. 291).

É sabido que, como toda construção social, os processos organizacionais mantêm uma relação recursiva com as estruturas de poder, ou seja, são legitimados e, ao mesmo tempo, legitimam essas estruturas. Isso é ainda mais verdade quando tratamos de processos de recursos humanos que são mesmo definidores da posição relativa dos grupos internos nessa estrutura. Assim, como recomenda a autora, seria interessante ouvir as "vozes dos diversos atores", o

que implicaria adotar uma abordagem mais interpretativa — o que nossas escolhas metodológicas, bem como as restrições impostas a este trabalho, infelizmente não permitiram. Por outro lado, dificilmente chegaríamos a resultados mais abrangentes e coerentes com a realidade de um conjunto significativo do amplo e diversificado cenário organizacional brasileiro se não adotássemos estratégias quantitativas e métodos de levantamento, como os que discutiremos adiante. Sacrificamos, assim, as vozes de vários autores, em nome da cobertura mais ampla da pesquisa e da possibilidade de produzir comparações que estimulem caminhos mais aprofundados e detalhados de investigar os nossos objetos de pesquisa.

Na sequência deste capítulo, discutiremos os aspectos metodológicos mais específicos, inicialmente fazendo uma análise das estratégias e técnicas adotadas por 13 estudos semelhantes, escolhidos por conveniência, para servir de referência nas decisões metodológicas deste projeto. Em seguida, abordamos o delineamento da metodologia adotada, as técnicas de coleta e análise dos dados, o plano de amostragem e, ao final, as possibilidades e limitações dos resultados encontrados.

3.2 Breve análise das opções metodológicas de estudos anteriores selecionados

Para orientar as decisões metodológicas referentes a esta pesquisa, realizamos um levantamento dos estudos com objetivos semelhantes anteriormente publicados, entre os quais selecionamos 13, para uma análise mais detalhada. As revisões da literatura sobre o assunto, realizadas em geral em torno dos anos 2005 e 2006, contabilizam quase 200 artigos publicados em periódicos internacionais de maior expressão na área temática de recursos humanos. Para selecionar os artigos, que serão analisados a seguir, foram utilizados os seguintes critérios de conveniência:

a. Terem sido objeto de revisões ou metanálises anteriores cujo objetivo consistia em reunir estudos que avaliam a relação entre práticas de recursos humanos e desempenho organizacional;
b. Terem sido publicados em periódicos acadêmicos influentes na área;
c. Apresentarem em seus textos as características metodológicas da pesquisa com algum grau de detalhe;
d. Aparecerem frequentemente nas citações dos demais artigos sobre o tema;

e. Buscarem resultados de abrangência nacional ou setorial.

Além dos critérios acima, duas outras intervenções foram realizadas: buscou-se diversificar os países sobre os quais as pesquisas foram realizadas, sempre que possível, e foram incluídos os três artigos nacionais encontrados no levantamento bibliográfico mais específico, já discutido no capítulo de referencial teórico deste trabalho. Os estudos foram organizados em dois quadros e duas tabelas. No quadro 4, classificamos a população abrangida e a amostra, as dimensões de recursos humanos avaliadas, o instrumento e estratégias de coleta de dados e as medidas de variáveis de desempenho utilizadas. A tabela 4 mostra as amostras e taxas de resposta obtidas em cada estudo. O quadro 5 expõe o delineamento da pesquisa, as variáveis de controle — quando foram utilizadas — as técnicas estatísticas empregadas e a tabela 5, uma síntese dos efeitos principais encontrados. Maiores detalhes poderão ser consultados no apêndice 2, no qual constam as informações mais detalhadas retiradas dos estudos, que foram sumarizadas nos quadros e tabelas a seguir.

Quadro 4 - Características metodológicas de estudos empíricos sobre gestão de recursos humanos (GRH) e desempenho organizacional selecionados

Estudo	Dimensões de GRH analisadas	Instrumento, fonte e respondentes	Medidas de desempenho organizacional
Arthur (1994)	Controle versus comprometimento	Questionário; fonte única; gerentes de RH (relato pessoal)	Desempenho operacional: produtividade e taxa de sucata
Huselid (1995)	Comunicação, formação, queixas, avaliações de desempenho, promoção por mérito etc.	Questionário; fonte única; profissional sênior de GRH.	Desempenho operacional: produtividade. Desempenho financeiro: *q* de Tobin e GRATE. Dados objetivos
Wood e de Menezes (1998)	Sistemas de alto comprometimento (SAC)	Entrevistas; fonte única; gerente de RH (relato pessoal)	Desempenho operacional: produtividade. Desempenho financeiro
Guthrie (2001)	Práticas de trabalho de alto envolvimento individual (PTAEI)	Questionário; fonte única; vários funcionários, de CEO a gerente júnior (relato pessoal e dados objetivos em subamostra)	Desempenho operacional: produtividade (vendas anuais por funcionário)
Batt (2002)	Educação, treinamento, trabalho em equipe; *feedback*, salários mais altos, segurança	*Survey* via telefone; fonte única; gerentes gerais (relato pessoal)	Desempenho financeiro: mudança percentual em vendas em dois anos
Wright *et al.* (2003)	Práticas globais de RH: nove itens cobrindo seleção, remuneração por desempenho, formação, participação	*Survey* de atitude do funcionário; fontes múltiplas; dados objetivos	Desempenho financeiro: produtividade e lucro subsequentes
Audea *et al.* (2005)	Sistemas de pessoal, formação, avaliação, compensação; relações industriais; integração estratégica	Questionário; fonte única; gerentes e representantes sindicais (relato pessoal)	Desempenho operacional: competências tecnológicas, habilidades gerenciais e organizacionais
Katou e Budhwar (2006)	Políticas, sistemas e resultados de GRH	Questionário; fonte única; responsável por RH (relato pessoal)	Desempenho operacional: eficácia, eficiência e desenvolvimento
Takeuchi *et al.* (2007)	Sistemas de trabalho de alta performance (STAP; HPWS)	*Survey*; fonte única (relato pessoal)	Desempenho relativo da unidade de negócio; últimos três anos
Messersmith e Guthrie (2010)	Sistemas de trabalho de alta performance (STAP; HPWS)	*Survey*; fonte única; responsável mais sênior da empresa (relato pessoal)	Desempenho operacional: inovação (de produto, processo ou organizacional) e *turnover*. Desempenho financeiro: vendas
Teixeira e Loiola (2006)	Três práticas inovadoras de GP: cultura de aprendizagem, cultura de *empowerment* e trabalho em equipe	*Survey* via telefone; fontes múltiplas (relato pessoal)	Desempenho operacional: melhorias em qualidade, reduções de custos e "responsividade". Desempenho financeiro: lucratividade, rentabilidade/patrimônio/receita. Dados objetivos
Jabbour *et al.* (2012)	Práticas de RH: recrutamento e seleção; treinamento; avaliação de desempenho, recompensas, benefícios	*Survey* virtual; fonte única; gerentes de produção (relato pessoal)	Desempenho operacional: custo, qualidade, flexibilidade, novos produtos, prazo, *time-to-market*.
Fernandes *et al.* (2013)	Sistemas de trabalho de alta performance (STAP; HPWS). Percepção e atitude dos empregados	*Survey*; fonte única; empregados e gestores (relato pessoal)	Desempenho operacional: redução de estoques e desperdício, custo, produtividade

Tabela 4 - População abordada, amostras utilizadas, taxa de resposta e locais dos levantamentos empíricos sobre gestão de recursos humanos (GRH) e desempenho organizacional selecionados

Estudo	**População e amostra**	**Taxa de resposta (%) e país**
Arthur (1994)	54 miniusinas de aço	56%
	30	Estados Unidos
Huselid (1995)	3.452 empresas	28%
	968	
Wood e de Menezes (1998)	não evidente	84%
	1693	Reino Unido
Guthrie (2001)	701 empresas	23%
	164	Nova Zelândia
Batt (2002)	não evidente	54%
	260 call centers	
Wright *et al.* (2003)	não evidente	não estabelecida
	50 unidades de negócio com 5635 funcionários	Estados Unidos
Audea *et al.* (2005)	337 participantes	33,90%
	128	Filipinas
Katou e Budhwar (2006)	3000 empresas	30%
	178	Grécia
Takeuchi *et al.* (2007)	120 empresas	46,67%
	56 empresas, 324 gerentes, 525 funcionários	Japão
Messersmith e Guthrie (2010)	2.018 empresas	10,70%
	108-157 respostas	Estados Unidos
Teixeira e Loiola (2006)	4.637 empresas de médio e grande porte	não estabelecida
	98	Brasil
Jabbour *et al.* (2012)	654 empresas autopeças	11,11%
	75	Brasil
Fernandes *et al.* (2013)	não evidente	
	11 respostas, 294 empregados	

No que se refere à população, observa-se que várias pesquisas (WOOD; MENEZES, 1998; GUTHRIE, 2001; AUDEA, *et al*., 2005; TEIXEIRA; LOIOLA, 2006) tentaram obter uma amostra nacional, mas praticamente nenhuma delas conseguiu comprovar o caráter probabilístico do número, proporção e forma de seleção das empresas que responderam à pesquisa, o que é sempre salientado pelos críticos como uma restrição desse tipo de estudo. As amostras de Wood e Menezes (1998) e de Huselid (1995) impressionam pelo tamanho. No primeiro caso, os procedimentos amostrais foram bastante rigorosos e o trabalho de campo, apoiado por instituições inglesas de governo e associações de profissionais de recursos humanos, o que a tornou muito próxima da representatividade.

As três pesquisas realizadas no Brasil contaram com pequena participação. Dentre elas, destaca-se o estudo de Teixeira e Loiola (2006), que tentou abranger uma amostra probabilística das empresas de médio e grande porte, mas obteve o retorno de somente 98 delas. Praticamente todos os estudos atestam a legitimidade de suas amostras com base na taxa de resposta dos cadastros utilizados para defini-las. Nenhum deles apresenta um plano amostral baseado no total da população que se pretende representar e no cálculo do intervalo de confiança ou erro amostral considerado.

As dimensões e as variáveis de recursos humanos analisadas variam significativamente entre os autores. Por vezes, se utiliza a mesma denominação para a avaliação de práticas diferentes, como se vê no quadro, no qual incluímos apenas algumas informações, a título de ilustração. Duas pesquisas nacionais utilizam descrições de comportamentos e a percepção das pessoas sobre o ambiente organizacional como *proxies* de práticas (TEIXEIRA; LOIOLA, 2006; FERNANDES *et al.*, 2013). Já entre os autores estrangeiros, predominam os chamados sistemas de trabalho de alta *performance* (STAP) e sistemas de gestão de alto comprometimento (SGAC) como variáveis independentes, que representam as dimensões de recursos humanos. São incluídas nessas configurações as práticas consideradas de maior impacto no desempenho das pessoas e da organização, como processos seletivos criteriosos, a execução e avaliação de programas de treinamento, remuneração e recompensa por mérito, formas de avaliação e distribuição de resultados, dentre outras. Parece não haver um consenso também a respeito dessas denominações e de quais práticas cada uma delas inclui, e por vezes a mesma prática é associada a mais de uma delas. Essa falta de precisão é também muito criticada pela literatura acadêmica, principalmente aquela de origem europeia (LEGGE, 2005).

Entre as técnicas de coleta de dados, o *survey* impresso ou eletrônico foi utilizado na quase totalidade dos casos. Apenas Wood e Menezes (1998) colheram suas informações por meio de entrevistas telefônicas. A fonte de informações, outro motivo de crítica dos estudiosos mais céticos, é sempre o profissional de recursos humanos para os dados sobre práticas de recursos humanos e, frequentemente, também para os dados de desempenho organizacional. Poucos casos utilizam mais de uma fonte; em geral, quando isso acontece, quem responde é o primeiro executivo da empresa, para informações sobre o desempenho das firmas, e ou os gestores de produção, sobre desempenho operacional.

No que se refere às dimensões de resultados organizacionais, todos os 13 estudos relacionaram recursos humanos com o desempenho operacional das firmas e seis deles abordaram também indicadores de desempenho financeiro. Na dimensão operacional, produtividade é a variável utilizada pela totalidade das pesquisas, podendo estar associada com qualidade e/ou inovação. Indicadores amplamente reconhecidos pela literatura de gestão financeira representam os resultados das empresas nessa dimensão.

Tanto as variáveis de recursos humanos como as que aferem o desempenho das organizações foram colhidas, mais frequentemente, de forma subjetiva, ou seja, o informante afirmou se a prática era ou não adotada e em que extensão. Ele afirmou também se a empresa tem resultados de desempenho acima ou abaixo da média de mercado. Duas pesquisas fugiram dessa regra por terem obtido dados objetivos para aferir o desempenho financeiro das empresas comparativamente às demais do setor. Nesses casos, foram consultadas, como fontes secundárias, publicações de associações setoriais ou revistas de negócios especializados nesse tipo de informação.

Não há exemplos de estratégias longitudinais em pesquisas relacionando práticas de recursos humanos com fatores de desempenho organizacional. Embora Huselid (1995) faça uma retrospectiva de seus estudos, que se sucederam entre os anos 1995 e 1998, o artigo aqui escolhido apresenta os dados de apenas uma dessas tomadas. Conclui-se assim que a totalidade das pesquisas foi feita em cortes transversais *(cross-sectional studies).*

Quadro 5 - Variáveis de controle e técnicas estatísticas de 13 estudos empíricos sobre gestão de recursos humanos (GRH) analisados, todos de delineamento transversal

Estudo	Variáveis de controle	Técnicas estatísticas
Arthur (1994)	Idade, tamanho, sindicalização e estratégia de negócio	Análise de regressão
Huselid (1995)	Tamanho, capital, P&D, intensidade, sindicalização, setor	Análise de regressão
Wood e de Menezes (1998)	Tamanho, setor, sindicalização e outros	Análise de variáveis latentes (modelagem de equações estruturais)
Guthrie (2001)	Tamanho, idade, sindicalização, setor, remuneração relativa	Análise de regressão
Batt (2002)	Setor, sindicalização, segmento de clientes.	Análises de regressão por mínimos quadrados ordinários
Wright *et al.* (2003)	Nenhuma; corporação homogênea	Análise preditiva
Audea *et al.* (2005)	Tempo de atuação nas Filipinas, setor, sindicatos, função do respondente (RH ou outras áreas)	A análise de variância multivariada (MANOVA) e análise de regressão
Katou e Budhwar (2006)	Tamanho, idade, estágio no ciclo de vida, sindicatos, intensidade de capital, características da indústria, estratégias de negócio (custo, qualidade e inovação)	Análise de regressão hierárquica
Takeuchi *et al.* (2007)	Tipo de negócio, setor de atividade, tempo de empresa/trabalho de funcionários e tempo de empresa/trabalho de gerentes	Análise de regressão hierárquica
Messersmith e Guthrie (2010)	Tipo de negócio, tamanho, idade, estrutura de propriedade e financiamento de capital de risco	Análises de regressão por mínimos quadrados ordinários
Teixeira e Loiola (2006)	Nenhum	Modelagem de equações estruturais
Jabbour *et al.* (2012)	Nenhum; empresas do mesmo segmento (autopeças e componentes)	Modelagem de equações estruturais, uma análise multivariada de segunda geração
Fernandes *et al.* (2013)	Nenhum	Análise fatorial, análise de correlação e regressão linear simples e múltipla

Tabela 5 - Resultados de 13 estudos empíricos sobre gestão de recursos humanos (GRH) quanto à confirmação dos efeitos previstos pelas hipóteses

Estudo	**Número de efeitos previstos confirmados nas hipóteses**
Arthur (1994)	2/2
Huselid (1995)	3/6
Wood e de Menezes (1998)	0/3
Guthrie (2001)	1/1
Batt (2002)	2/3
Wright *et al.* (2003)	1/2
Audea *et al.* (2005)	1/3
Katou e Budhwar (2006)	4/4
Takeuchi *et al.* (2007)	5/5
Messersmith e Guthrie (2010)	2/3
Teixeira e Loiola (2006)	1/2
Jabbour *et al.* (2012)	1/3
Fernandes *et al.* (2013)	5/10

Os estudos que adotaram uma abordagem mais contingencial em geral utilizaram como variáveis de controle as características demográficas das empresas como: setor de atividade, idade, tamanho, perfil do quadro de funcionários, mercado de atuação, grau de sindicalização, entre outras. Quatro dos treze artigos não informaram o uso de variáveis de controle, três deles são artigos produzidos por autores nacionais.

A análise de regressão, em seus variados tipos, foi a técnica estatística mais frequente, embora a modelagem de equações estruturais tenha aparecido em três casos. Finalmente, quanto aos resultados, constatou-se que são quase sempre positivos, mas a associação somente se comprova com parte das variáveis analisadas. Apenas um dos estudos pesquisados não encontrou pelo menos uma associação entre práticas de recursos humanos e algum dos indicadores de desempenho propostos. Vale observar, porém, que, em geral, a metade dos efeitos previstos nas hipóteses formuladas não se confirmou.

Tendo por referência as estratégias e técnicas analisadas neste tópico, foram tomadas as decisões metodológicas que são apresentadas a seguir sobre a pesquisa realizada neste projeto.

3.3 Delineamento da pesquisa quanto à abordagem e objetivos

Como todos os demais estudos consultados na literatura sobre o mesmo tema, inclusive aqueles analisados em detalhe no tópico anterior, esta pesquisa adotou uma abordagem quantitativa. Nosso objetivo consistiu em demonstrar quais são as configurações de práticas de recursos humanos que as empresas da amostra utilizaram, para verificar o que define diferentes configurações, e buscar possíveis associações com desempenho empresarial. Como demonstraremos em seguida, todas as variáveis envolvidas são quantificáveis e passíveis de tratamentos estatísticos que nos permitem operacionalizá-las para atingir os objetivos propostos.

A opção pela abordagem quantitativa deve-se à intenção de abranger o maior número de organizações possível (CRESWEL, 2003; MALHOTRA, 2012). Como se observará no tópico referente à população e amostra, o planejamento inicial da pesquisa previa garantir representatividade aos resultados obtidos para organizações atuantes no Brasil com mais de 200 empregados, o que, infelizmente, não foi possível pelos motivos que serão melhor relatados a seguir. Apesar disso, permaneceu a necessidade de se lidar com uma quantidade elevada de organizações respondentes, o que inviabilizaria alternativas metodológicas não quantitativas. Assim, com essa opção, prevaleceu a estratégia da quantificação, que significa traduzir fatos, percepções e atitudes retirados do mundo empírico em números, para poder tratá-los estatisticamente e produzir conclusões coerentes com os objetivos propostos (GODOY, 1995, p. 58).

Os dois objetivos principais da pesquisa aqui proposta devem ser classificados de forma diferente quanto ao tipo de metodologia a eles aplicada. O primeiro objetivo, de caracterizar as configurações de práticas adotadas pelas empresas, pode ser operacionalizado a partir de metodologias consideradas descritivas. Trata-se de circunscrever uma população de empresas e revelar suas características peculiares em termos de gestão de pessoas. Já os dois outros objetivos — de encontrar fatores que caracterizam as organizações que utilizam determinado conjunto de práticas e de associar essas configurações com o desempenho dos negócios —exigem metodologias que tenham poder explicativo. Nestes dois últimos casos, objetivamos associar variáveis e tirar conclusões explicativas das relações que poderiam ser encontradas entre elas.

Em síntese, este é um estudo delineado a partir de uma concepção quantitativa e com metodologias que permitem a descrição dos fenômenos analisados e que, posteriormente, buscou estabelecer relações explicativas entre eles.

3.4 Procedimentos de coleta de dados

Como tivemos oportunidade de demonstrar no referencial teórico e no primeiro tópico deste capítulo, praticamente todos os estudos anteriormente realizados com objetivos semelhantes ao aqui proposto utilizaram o método de coleta de dados conhecido como levantamento ou *survey*. Na verdade, talvez esta seja a técnica mais comum em pesquisa social e nas investigações organizacionais. Stablein afirmava que:

> O questionário – tipo papel e lápis – é provavelmente o método de produção de dados mais frequentemente utilizado em estudos organizacionais (STABLEIN, 1997, p. 73).

Se atualizarmos "lápis e papel", introduzindo os meios eletrônicos de resposta, a afirmativa continuará verdadeira.

Utilizamos, portanto o *survey* respondido a distância por meio eletrônico como técnica de coleta de dados para obter os resultados da pesquisa. O convite para resposta ao formulário eletrônico foi enviado para o primeiro executivo de recursos humanos, que deveria se responsabilizar pelo seu conteúdo em nome da organização participante.

O questionário utilizado no levantamento de dados foi elaborado especificamente para identificar práticas de recursos humanos adotadas por organizações, e vem sendo testado, ao longo de 25 anos, por uma rede internacional de universidades e escolas de negócio denominada CRANET (Cranfield Network on International Strategic Human Resource Management)[9]. Instituída em 1989, a rede reúne estudiosos interessados em realizar pesquisas comparativas entre países sobre gestão de recursos humanos. Desde aquele ano, quando foi realizada a primeira tomada de dados, as pesquisas vêm acontecendo em intervalos de aproximadamente quatro anos. Os dados utilizados neste trabalho foram coletados no Brasil por meio desse instrumento durante o ano de 2014,

[9] A rede CRANET foi iniciada na escola de negócios da Universidade de Cranfield no Reino Unido, os pesquisadores dessa instituição ainda fazem parte do núcleo das atividades do grupo.

quando o autor do presente estudo passou a integrar a rede, representando seu grupo de pesquisa e a Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

O CRANET agregou, na sétima e última rodada de pesquisas, que ocorreu entre 2008/2009, pesquisadores de instituições localizadas em 40 países, mas somente 32 deles conseguiram obter dados suficientes para representar os seus países na amostra internacional. No apêndice 5, incluímos um quadro que demonstra a evolução dos países que foram se integrando à rede com o decorrer dos anos e das aplicações da pesquisa. (BREWSTER; MAYRHOFER, 2012).

O questionário é debatido e reformulado pelos integrantes da rede em duas reuniões que ocorrem em países diferentes todos os anos. É possível dizer, assim, que se trata de um instrumento adequado para os objetivos desta pesquisa porque:

- Foi construído originalmente para captar as práticas de recursos humanos das organizações;
- Os dados são coletados de forma que o processamento possa produzir resultados ao nível das nações, conforme se propõe nesta investigação;.
- O histórico crescente de adoção do instrumento fez com que ele fosse validado e atualizado ao longo do tempo por professores especialistas na área que atuam em 40 destacadas instituições de ensino superior de várias regiões do mundo.[10]

O questionário é composto por 64 questões, parte delas desagregadas em diversas variáveis, distribuídas pelas secções descritas a seguir:

> Secção I - Recursos Humanos na Organização: contém informações básicas sobre como a função de recursos humanos ocorre na organização (por exemplo: responsabilidades de recursos humanos, sistemas de informações de recursos humanos, decisões sobre políticas e práticas etc.), bem como dados sobre a própria organização participante da pesquisa (por exemplo: número de empregados, idade, nível educacional, estratégias etc.).

[10] Constata-se hoje um grande número de artigos acadêmicos produzidos com dados obtidos com esse instrumento nos principais periódicos internacionais da área de recursos humanos, como o International Journal of Human Resources Management e o Human Resources Review, dentre outros.

Secção II - Práticas de Recrutamento e Seleção (R&S): refere-se a atividades de recrutamento e métodos de seleção da organização. Adicionalmente, a seção aborda questões sobre programas específicos de impacto nas pessoas e na organização do trabalho.

Secção III - Desenvolvimento Profissional (avaliação, treinamento e carreira): foco em dados sobre necessidades, desenho, implantação e avaliação de treinamento, bem como sobre métodos de gestão de carreira.

Secção IV - Compensação e Benefícios: contém questões sobre práticas de remuneração básica, variável, metas, bônus e requisitos estatuários relativos à remuneração.

Secção V - Relação e Comunicação com os empregados: pesquisa a influência dos sindicatos, associações de empregados e os métodos de comunicação adotados pela organização.

Secção VI - Características das organizações: este tópico trata de dados de caracterização das empresas e instituições participantes, tais como setor, desempenho e mercado geográfico.

Secção VII - Características dos respondentes: apresenta dados sobre os responsáveis pelo preenchimento da pesquisa, tais como cargo ocupado, experiência em recursos humanos e na empresa.

Todos os participantes da rede se comprometem a seguir regras rigorosas quanto ao uso do questionário, principalmente aquelas que visam garantir a sua integridade e homogeneidade. Assim, cada responsável local recebe uma versão original do instrumento redigida em inglês e o traduz, por meio de tradutor profissional, para o seu idioma. Uma nova tradução deve verter o instrumento novamente para língua inglesa, o que é feito obrigatoriamente, por outro profissional. Esta última versão é enviada ao coordenador internacional da rede para aprovação ou solicitação de mudanças, se necessário. A técnica que recebe a denominação de *translation/back-translation* (CRANET, 2011).

As práticas aparecem no questionário para avaliação pelo respondente de diferentes formas. Algumas são discretas e em escalas dicotômicas, indagando apenas sobre a sua adoção ou não adoção pela empresa, conforme os exemplos do quadro 6 a seguir.

Quadro 6 - Exemplos de questões com escalas dicotômicas no questionário aplicado

Questão sobre adoção da prática	Forma de resposta
I.6a. Sua organização tem **a estratégia de RH** registrada por escrito?	Sim ❑$_1$ Não ❑$_0$
I.6b. Sua organização tem **a estratégia de Recrutamento e Seleção** registrada por escrito?	Sim ❑$_1$ Não ❑$_0$
I.6c. Sua organização tem **a estratégia de T&D** registrada por escrito?	Sim ❑$_1$ Não ❑$_0$

Fonte: Questionário Pesquisa CRANET (apêndice 4)

Outras questões mensuram o grau ou extensão em que uma prática é utilizada na organização, utilizando, para isso, escalas intervalares. No quadro 7, elas são exemplificadas com as variáveis referentes à gestão de carreiras.

Quadro 7 - Exemplos de questões com escalas intervalares sobre extensão em que uma prática é aplicada nas organizações estudadas

Questão sobre adoção da prática	Escala
III.8. Em que extensão adota métodos de Gestão de Carreiras - **Planos Formais de Carreira**	De modo algum ( ) ( ) ( ) Em grande extensão
III.8. Em que extensão adota métodos de Gestão de Carreiras - **Planos de Sucessão**	
III.8. Em que extensão adota métodos de Gestão de Carreiras – **Rotação Planejada**	
III.8. Em que extensão adota métodos de Gestão de Carreiras – **Gestão de Talentos**	
III.8. Em que extensão adota métodos de Gestão de Carreiras – ***Coaching***	
III.8. Em que extensão adota métodos de Gestão de Carreiras – ***Mentoring***	

Fonte: Questionário Pesquisa CRANET (apêndice 4)

Em algumas questões, a extensão em que a prática era aplicada foi mensurada, aferindo-se a abrangência da prática quanto aos vários públicos internos à empresa, como se observa no quadro 8 a seguir.

Quadro 8 - Exemplos de questões que constatam a extensão em que a pratica de recursos humanos é adotada utilizando os vários públicos aos quais ela se destina

Questão sobre adoção da prática	Escalas
IV2B. Sua organização oferece participação nos lucros para **Gestores**?	sim (1) não (0)
IV2B. Sua organização oferece participação nos lucros para **Profissionais**?	sim (1) não (0)
IV2B. Sua organização participação nos lucros para **Administrativos e Operacionais**?	sim (1) não (0)
IV2E. Sua organização oferece pagamento associado ao desempenho individual para – **Gestores**	sim (1) não (0)
IV2E. Sua organização pagamento associado ao desempenho individual para **Profissionais**	sim (1) não (0)
IV2E. Sua organização pagamento associado ao desempenho individual para Administrativos e Operacionais	sim (1) não (0)

Fonte: Questionário Pesquisa CRANET (apêndice 4)

Por último, algumas questões detectavam a extensão em que a prática era aplicada na organização por meio de indicadores reconhecidos no mercado para essa mensuração, em geral com variáveis contínuas. Exemplos clássicos referem-se à quantidade média de dias de treinamento por ano por funcionário da organização ou ao percentual de pessoas com as quais se estabelecem acordos de horários flexíveis de trabalho e/ou de trabalho em casa *(home office)*.

A combinação do número de questões com as possibilidades de mensuração da extensão em que as práticas de recursos humanos eram adotadas gerou um conjunto de 108 variáveis retiradas do conteúdo do questionário CRANET. Foram escolhidas aquelas que se relacionam mais diretamente com as dimensões: (1) gestão estratégica de recursos humanos; (2) capacitação e treinamento; (3) desenvolvimento, avaliação e carreira; (4) remuneração e recompensa (variável); (5) horário e regime de trabalho; (6) comunicação e relacionamento. No apêndice 4, é possível consultar maiores detalhes sobre essas variáveis e as formas de mensuração.

Os objetivos da pesquisa pressupunham também o uso de variáveis de controle, para que fosse possível entender o comportamento das diferentes configurações de práticas em relação às características das empresas. Foram selecionadas como variáveis de controle aquelas que representavam fatores intervenientes na adoção de práticas de recursos humanos pelas abordagens contingencial e contextual de gestão estratégica de recursos humanos (MARTÍN-ALCÁZAR *et al*., 2007) e que constavam no questionário CRANET. Considerou-se também como critério de escolha o fato de terem sido utilizadas com essa mesma finalidade nos estudos nacionais e internacionais semelhantes ao proposto, utilizados como referência e já analisados anteriormente. As variáveis de controle e caracterização das organizações pesquisadas estão dispostas no quadro 9.

Quadro 9 - Variáveis que foram utilizadas para controle e caracterização da adoção de práticas de recursos humanos das organizações pesquisadas

Questão sobre adoção da prática	Escalas
V2 Extensão em que os sindicatos influenciam a organização	0 de modo algum; 1) ( ); 2 ( ); 3 ( ); 4) Em grande extensão
VI 2 a. Tipo de organização	1) Privado ( ); 2) Público ( ); 3) Sem fins lucrativos ( ); 4) Misto ( )
VI 1. Setor de atividades	1. Indústria ( ) 2. Serviços 3. Comércio ( ) 4. Agricultura ( ) 5. Extrativismo ( ) 6 Outros ( )
VI 2b. Propriedade familiar	Sim 2. Não 3. Não aplicável
VI. I.1 Tamanho por número de empregados	Variável contínua
VI 13 Empregados com nível superior de educação	0% ( ); de 1% a 10% ( ); de 11 a 25% ( ); de 26 a 50% ( ); de 51 a 75%; de 76% a 100% ( ), Não sei ( )
VI 14 Região do país em que a sede se localiza	Brasil ( ) Europa ( ) EUA ( ) América Latina ( ) Outro ( )
VI 15 Idade da empresa	_____ anos Não sei ( )
VI 6. Mercado de atuação	Local ( ) Regional ( ) Nacional ( ) Continental ( ) Mundial ( )

Fonte: Questionário Pesquisa CRANET (apêndice 4)

Finalmente, o objetivo de buscar associações entre configurações de práticas e desempenho organizacional implicava definir variáveis que pudessem representar o constructo desempenho. Para isso, foram utilizadas questões formuladas ao gestor de RH sobre o desempenho operacional, o desempenho de RH e o desempenho financeiro das organizações. O quadro 10 a seguir reúne essas variáveis e respectivas formas de mensuração.

Quadro 10 - Variáveis que foram utilizadas para representar o nível de desempenho operacional, financeiro e de recursos humanos da empresa em relação às demais empresas do setor de atividade

Indicadores	Forma de mensuração
VI 5c. **Desempenho operacional** – qualidade de produtos e serviços	1. Pobre ( ) 2. Abaixo ( ) 3. Na média ( ) 4. Melhor ( ) 5. Superior ( )
VI 5d **Desempenho operacional** – Inovação	
VI 5f **Desempenho operacional -** Produtividade	
VI 5e **Desempenho operacional** quanto a questões ambientais	
VI 10 **A Desempenho de RH** Rotatividade	Percentual de funcionários que deixaram a organização no ano anterior de 0 até N
VI C **Desempenho de RH** Absenteísmo	Número médio de faltas/funcionário/ano de 0 até N

Fonte: Questionário Pesquisa CRANET (apêndice 4)

No total foram processadas 108 variáveis, entre aquelas que representam as práticas, as avaliações do desempenho organizacional e as de controle. No apêndice 3, é possível consultar todas as questões que fazem parte do questionário CRANET e, no apêndice 4, as variáveis que foram selecionadas para esta pesquisa.

O instrumento de pesquisa foi testado previamente com cinco respondentes típicos da amostra que se pretendia abranger. Todos eram executivos que respondiam pelas áreas de recursos humanos de empresas ou entidades públicas de porte médio ou grande. Algumas mudanças foram propostas na redação das questões pelos participantes do "pré-teste", mas nada que alterasse substancialmente o sentido e o conteúdo delas. Houve uma crítica generalizada a respeito do tempo dedicado ao questionário e ao fato de ele demandar dados provenientes de várias áreas dentro de recursos humanos, o que exigia a consulta dessas áreas durante o preenchimento. No tópico a seguir, se apresenta a população na qual o instrumento foi aplicado e o processo de amostragem.

3.5 População e amostra

A população que se pretendeu abranger neste projeto de pesquisa compreendeu todas as organizações públicas, privadas e organizações não governamentais (ONGs) brasileiras com 200 empregados ou mais, que totalizavam, segundo dados da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) de 2012, aproximadamente 18.000 empresas e instituições de diferentes tipos. O tamanho de 200 empregados é considerado uma referência de organizações que demandam uma estrutura mínima voltada exclusivamente para gestão de pessoas. É também o tamanho mínimo definido pela metodologia da rede CRANET para as organizações participarem da pesquisa internacional em países de grande população como o Brasil (CRANET, 2011).

Foi elaborado um plano amostral na tentativa de se criar um grupo representativo dessa população e proporcional à sua distribuição regional no Brasil, conforme se observa na tabela 6 a seguir.

Tabela 6 - Distribuição da população e cálculo do tamanho de amostra conforme erros amostrais estimados para empresas com mais de 200 empregados no Brasil (segundo dados da Relação Anual de Informações, RAIS, Ministério do Trabalho e Emprego): cálculos conforme setor, região do país e tamanho da empresa

Setor	**População**		**Erros amostrais**		
	Nº	**%**	**5%**	**6%**	**7%**
Agricultura	377	02,15	191	157	130
Extrativismo	136	00,72	101	91	81
Indústria	4011	21,13	351	251	187
Serviços	8354	44,40	368	259	192
Comércio	1371	07,30	301	224	172
Administração pública	4522	24,30	355	252	188
Total	*18771*	*100*	*1667*	*1234*	*950*
Região	**Nº**	**%**	**5%**	**6%**	**7%**
Norte	1200	06,00	292	**219**	169
Nordeste	3886	21,00	350	**250**	187
Sudeste	9158	49,00	369	**260**	192
Sul	3190	17,00	343	**247**	185
Centro-Oeste	1337	07,00	299	**223**	172
Total	*18771*	*100*	*1653*	***1199***	*905*
Tamanho da empresa	**Nº**	**%**	**5%**	**6%**	**7%**
Entre 200 e 499 funcionários	12617	67,00	373	262	194
Entre 500 e 999 funcionários	3730	20,00	349	250	187
1.000 ou mais funcionários	2424	13,00	332	241	182
Total	*18771*	*100*	*1054*	*753*	*563*

Dados os recursos disponíveis para realização da pesquisa, optou-se por tentar atingir 1.199 respondentes distribuídos pelas regiões, conforme se observa na tabela 6. Dessa forma, a amostra seria representativa com um erro amostral estimado de aproximadamente 6% para o total da população, mas não teria representatividade nas regiões, somente acompanharia a distribuição proporcional encontrada na população. Como se verá no decorrer deste tópico, esse objetivo não foi alcançado pelas estratégias de coleta de dados que foram colocadas em prática.

O cadastro dos potenciais respondentes foi formado a partir de três estratégias diferentes. A primeira delas resultou de um banco de dados fornecido pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE-BR), contendo todos os estabelecimentos sediados no Brasil com mais de 200 funcionários. Esse cadastro, formado com base na RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), continha a razão social, quantidade de vínculos ativos em 2012, contato telefônico, e-mail, estado e cidade de localização do estabelecimento informante. Como esses dados referem-se a estabelecimentos, e não a organizações, foi preciso depurá-los, excluindo-se os estabelecimentos pertencentes a

uma mesma organização. Depois dessas exclusões, foram totalizados 18.771 registros de empresas, endereços e nomes de responsáveis por recursos humanos, para os quais se enviaram convites, utilizando-se de correio eletrônico, contendo instruções sobre o preenchimento do questionário e a forma de acesso ao ambiente de resposta. Para coleta de dados, o questionário, traduzido para o português e testado previamente, foi hospedado em um site desenvolvido especificamente para isso (http://www.pesquisasusp.com.br/rh2014). O acompanhamento do campo, realizado entre maio e setembro de 2014, resultou nos dados da tabela 7.

Tabela 7 - Evolução do número de respondentes ao longo da coleta de dados

Pesquisas	Finalizadas	Incompletas
26 de maio	37	26
28 de maio	48	69
2 de junho	54	73
9 de junho	126	265
14 de junho	136	286
23 de junho	157	283
30 de junho	233	572
14 de julho	292	732
21 de julho	312	629
29 de julho	367	779
4 de agosto	374	789
11 de agosto	380	796
18 de agosto	393	800
27 de agosto	418	852
2 de setembro	433	862

Fonte: coleta de dados da pesquisa CRANET no Brasil.

Desde os primeiros retornos do trabalho de campo, foi possível perceber que seria difícil, senão impossível, atingir a amostra desejada de 1.199 respondentes distribuídos proporcionalmente nas regiões do país. Como se observa na tabela acima, o retorno foi lento e, depois de inúmeras tentativas de estimular as respostas, por meio de telefonemas e mensagens de e-mail, tomou-se a decisão de encerrar a coleta de dados quatro meses depois de iniciada, com uma amostra bem inferior ao que era esperado.

Durante esse período, a constatação de que as respostas das empresas da relação da RAIS não supriria a amostra desejada levou os pesquisadores a buscar alternativas.

Como segunda estratégia, um novo cadastro foi estruturado, utilizando os contatos das instituições às quais os coordenadores da rede no Brasil estão vinculados. Assim, foram reunidos os cadastros que continham referências de organizações e de profissionais de recursos humanos mantidos pelo Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP)[11] e pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (PROGEP-FIA) [12], além dos contatos pessoais dos professores envolvidos no projeto. Essas diferentes fontes resultaram em um banco de dados com 3.281 registros de organizações nacionais, entretanto, o número de funcionários dessas empresas e instituições era desconhecido, o que levou a necessidade de se depurar posteriormente a amostra de forma a excluir os respondentes que contavam com menos de 200 empregados.

Como terceira estratégia para garantir uma maior participação na pesquisa, foi estabelecida uma parceria com a ABRH-SP (Associação Brasileira de Recursos Humanos - São Paulo). Por meio dessa parceria, foi possível a divulgação do *link* da pesquisa junto às organizações associadas, que foram convidadas a responder o questionário. Infelizmente essa estratégia não trouxe muita contribuição para a amostra, resultando em apenas uma resposta válida para a pesquisa.

Durante todo o trabalho de campo ao todo, 1.295 organizações entraram no ambiente eletrônico da pesquisa e iniciaram a resposta ao questionário. No entanto, 862 respostas foram descartadas porque mais de 70% do formulário estava incompleto. A equipe de pesquisa realizou várias tentativas de obter novos respondentes durante o período de coleta de dados. Procurou, principalmente, incentivar a finalização desses questionários incompletos, por meio de *e-mails*, chamadas telefônicas e até mesmo contato pessoal. Apesar disso, apenas 433 questionários foram considerados válidos, inicialmente.

Com a depuração dos respondentes, excluindo-se as organizações com menos de 200 empregados, chegou-se ao número de 354 respostas válidas, distribuídas por regiões,

---

[11] A FEA, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é a instituição em que atuam os pesquisadores envolvidos com essa pesquisa.

[12] O PROGEP, Programa de Gestão de Pessoas, é um programa da Faculdade FIA de Gestão de Negócios, que coordena os cursos em nível de pós-graduação e especialização da área de Recursos Humanos dessa instituição.

setores e tamanho, conforme consta na tabela 8, apresentada a seguir. Com este número de respondentes, constatou-se que a taxa de retorno dos cadastros do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) foi de 0,48%, já quanto ao cadastro das instituições dos pesquisadores a taxa de resposta foi de 14,35%. Esta última fonte teve um percentual de retorno mais próximo do histórico dos demais países da rede que responderam a pesquisa por completo ao longo dos anos (CRANET, 2011) e da taxa informada pelos estudos de âmbito nacional analisados nas tabelas 6 e 7 anteriormente apresentadas.

Tabela 8 - Distribuição da população comparativamente à amostra da pesquisa

Setor	População		Amostra	
	Nº	**%**	**Nº**	**%**
Agricultura	377	02,15	6	1,70
Extrativismo	136	00,72	0	0,00
Indústria	4011	21,13	114	32,20
Serviços	8354	44,40	150	42,40
Comércio	1371	07,30	37	10,40
Administração pública	4522	24,30	47	13,30
Total	18771	100,00	354	100,00
Região	**Nº**	**%**	**Nº**	**%**
Norte	1200	06,00	11	3,11
Nordeste	3886	21,00	40	11,30
Sudeste	9158	49,00	222	62,71
Sul	3190	17,00	66	18,64
Centro-Oeste	1337	07,00	15	4,24
Total	18771	100,00	354	100,00
Tamanho da empresa	**Nº**	**%**	**Nº**	**%**
Entre 200 e 499 funcionários	12617	67,00	114	32,20
Entre 500 e 999 funcionários	3730	20,00	75	21,20
1000 ou mais funcionários	2424	13,00	165	46,60
Total	18771	100,00	354	100,00

Conclui-se, portanto, que a amostra utilizada não é probabilística ou representativa da realidade organizacional do país. Entretanto, é distribuída de forma relativamente equilibrada entre os setores e regiões, apresentando uma leve tendência de maior participação de organizações do sudeste e de maior porte, o que pode representar um viés para os resultados obtidos.

3.6 Técnicas de análise de dados

As técnicas de análise estatística foram definidas em função dos objetivos da pesquisa, das características dos dados obtidos e da análise dos procedimentos adotados pelos estudos anteriores com finalidades semelhantes, analisados no segundo tópico deste capítulo. O quadro 11 relaciona os objetivos com as técnicas escolhidas para cada um deles.

Quadro 11 - Objetivos, variáveis e técnicas estatísticas utilizadas na pesquisa

Objetivos	Variáveis	Técnicas
Identificar as configurações de práticas adotadas por um grupo de empresas que operam no Brasil	Práticas de recursos humanos oferecidas aos respondentes que se posicionavam a respeito da adoção ou não pela empresa ou pela extensão em que eram adotadas, conforme exemplos anteriores.	Estatística descritiva e frequências simples
Classificar o perfil das empresas de acordo com as configurações de práticas de gestão de recursos humanos que declararam utilizar		Análise de *cluster*
Verificar quais fatores característicos das organizações estudadas que determinam a adoção de diferentes configurações de práticas	Práticas de recursos humanos Variáveis de caracterização demográfica das empresas	Cruzamentos dos dados demográficos das organizações com as médias de adoção de práticas dos *clusters* e a técnica ANOVA para análise da significância
Relacionar as configurações de práticas com resultados de desempenho das organizações	Práticas de recursos humanos Percepção sobre o desempenho da empresa	Técnica de modelo linear geral (UNIANOVA) de configurações de práticas (*cluster*) em relação às variáveis de desempenho operacional com controle de variáveis demográficas

Para identificar as práticas mais adotadas pelas organizações brasileiras, foram utilizadas estatísticas descritivas, principalmente tabelas de frequências simples, classificações transversais e comparações entre médias. São técnicas que podem demonstrar o perfil da amostra e suas características quanto às configurações de práticas adotadas. Autores que utilizam os mesmos dados, como Brewster (2007), fizeram análises descritivas para identificar os perfis da função da gestão de recursos humanos em empresas europeias.

Uma análise de *clusters* ou conglomerados foi aplicada aos dados para classificar organizações de acordo com o conjunto de práticas por elas adotado. Esperava-se, com isso, criar grupos homogêneos quanto às configurações de práticas de recursos humanos. Se possível, essas configurações foram remetidas aos achados empíricos de

outros pesquisadores que realizaram procedimentos semelhantes (ARTHUR, 1994), de forma que se pudesse analisá-las e categorizá-las.

Os *clusters* encontrados no procedimento anterior foram relacionados com os fatores que caracterizam as organizações da amostra, com o objetivo de identificar fatores explicativos das decisões por um conjunto específico de práticas. Para essa finalidade, foram utilizados cruzamentos e a técnica de análise de variância (ANOVA). Finalmente, os *clusters* foram relacionados com os indicadores de desempenho das empresas e instituições pesquisadas, de forma a demonstrar os tipos de associações que podem ocorrer entre eles; para isso, se optou pela análise de modelo linear geral (UNIANOVA).

Para realizar a modelagem linear geral (UNIANOVA), foram consideradas como premissas que todas as variáveis independentes (configurações de práticas) são quantitativas e não têm variância zero. As dependentes (desempenho operacional), apesar de serem representadas por categorias nominais, tiveram assumida a sua continuidade depois de realizado o teste *normal Q-Q plot*, o qual demonstrou pertinência para essa premissa. Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk foram feitos para atestar a normalidade das variáveis da amostra. A multicolinearidade foi também previamente testada pelo próprio modelo linear geral em processamento realizado por meio do programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) (FIELD, 2009).

3.7 Possibilidades e limitações da metodologia

O modelo metodológico adotado apresenta uma série de limitações, principalmente em função do tamanho e representatividade da amostra e das técnicas de coleta de dados utilizadas. Como já foi referido anteriormente, apesar dos esforços para obter uma amostra representativa, isso não foi possível pela recusa dos respondentes em participar. Assim, os resultados não puderam ser generalizados, ainda que a organizações participantes sejam razoavelmente distribuídas em termos regionais e entre os setores de atividade. Pelas características dos cadastros utilizados, um viés que tende para organizações maiores e melhor estruturadas em recursos humanos pode ter afetado o grupo que respondeu a pesquisa.

A segunda limitação refere-se ao fato de os dados terem sido coletados por meio do relato do profissional de recursos humanos. Duas restrições são apontadas pelos críticos dessa metodologia (LEGGE, 2005). Em primeiro lugar, esses respondentes podem estar declarando a sua intenção ou "retórica" (LACOMBE; TONELLI, 2001) e não exatamente o que a organização efetivamente pratica, como forma de valorizar, perante o pesquisador, o seu *status* profissional ou as qualidades da empresa na qual atua. Em segundo lugar, são questionáveis os conhecimentos desse profissional sobre todos os dados solicitados. Foram várias as reclamações, durante o pré-teste e mesmo durante a aplicação definitiva do questionário, sobre o fato do respondente ter que recorrer a várias outras fontes internas para responder as questões que se solicitava. Mesmo os executivos da alta direção da área não dominavam todas essas informações a ponto de responder sobre elas de imediato. Esse problema se multiplicava quando se tratava do relato sobre os dados de desempenho da organização: para responder sobre eles, o respondente tinha que recorrer a outras áreas da empresa, além de conhecer o comportamento das demais organizações do setor. Assim, no caso das variáveis referentes aos resultados da organização, as restrições quanto aos resultados relatados pessoalmente podem ser ainda maiores.

De qualquer forma, como procuramos demonstrar na análise detalhada da arquitetura metodológica dos estudos nacionais e internacionais semelhantes, praticamente todos eles padecem das mesmas dificuldades. O tamanho e os critérios de escolha de nossa amostra não são inferiores ou de menor qualidade quando comparados com as pesquisas internacionais e, muito menos, com as nacionais. A estratégia de coleta de dados, também condiz com os mais reconhecidos trabalhos da área. Assim, conclui-se que é a disponibilidade de recursos dos pesquisadores e as dificuldades de acesso aos respondentes que se constituem nos principais fatores de restrição do uso de alternativas metodológicas que possam superar esses desafios. O que, aliás, já foi referido por Wall e Wood (2005) em sua abrangente análise de estudos sobre esse mesmo tema.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo apresentamos os resultados obtidos nesta pesquisa, caracterizando, inicialmente, os respondentes que forneceram as informações coletadas e as organizações participantes da amostra. No segundo tópico, descrevemos e analisamos a frequência e extensão com que as práticas de recursos humanos estão presentes nas organizações pesquisadas, caracterizando uma configuração mais própria, embora não representativa, do cenário brasileiro. Posteriormente essas empresas e instituições são agrupadas em *clusters* formados de acordo com os tipos de práticas mais utilizados por elas. São agrupamentos que demonstram a variação de tipos de configurações de práticas e que ganham maior consistência quando são relacionados com fatores demográficos característicos dessas organizações. Finalmente, no último tópico, buscamos encontrar possíveis associações entre os agrupamentos de empresas com configurações de práticas específicas e as variáveis de desempenho operacional das organizações, objetivo final deste estudo.

4.1 Características dos profissionais responsáveis pelas respostas à pesquisa

O convite para participação na pesquisa foi enviado diretamente ao profissional de RH "sênior" da organização. Não é possível garantir, porém, que ele tenha se responsabilizado diretamente pelo preenchimento do questionário, ou se delegou a um membro de sua equipe. De qualquer forma, o instrumento previa colher alguns dados de caracterização dos respondentes para aferir se o seu perfil pessoal e profissional condizia com as respostas solicitadas. Os principais dados a esse respeito aparecem na tabela 9, a seguir.

Tabela 9 - Características dos respondentes: área de atuação, condição na área de recursos humanos (RH), sexo e educação

Categoria	N	%
Total de respondentes	354	100
Trabalham na área de RH	336	95
São os principais executivos de RH	211	60
São homens	208	41
São mulheres	146	59
Respondentes com nível superior	349	99
1ª Formação universitária mais comum: Ciências Sociais (Comportamentais)	109	31
2ª Formação universitária mais comum – Negócios	99	28

Como se observa na tabela 9, os respondentes correspondem ao perfil desejado pela pesquisa, o que confere credibilidade confiabilidade e qualidade aos dados coletados. Representaram as organizações participantes 354 informantes, dos quais 336, ou 95% trabalhavam em recursos humanos, os demais atuavam em áreas correlatas (tabela 10). A maioria deles se considerou o principal responsável pela área, sendo, portanto, conhecedores de suas políticas e práticas de gestão e, provavelmente, envolvidos com as demais questões relevantes sobre os negócios das organizações.

Tabela 10 - Características dos respondentes: tempo de trabalho em empresa e em recursos humanos (RH)

Categoria	Mínimo	Média	Máximo	N
Tempo na empresa (anos)	6,50	9,66	42	336
Trabalham na área de RH	13,73	12,00	42	336

As mulheres predominam entre os responsáveis pela pesquisa, o que é coerente com o perfil dessa comunidade profissional. Todos são muito experientes no trabalho em recursos humanos – média de 12 anos e máximo de 42 anos —, e estão há um tempo razoável empregados na empresa pesquisada (média de quase 10 anos). O nível de escolaridade é alto: praticamente todos com, no mínimo, curso superior completo, geralmente na área de humanas ou em gestão de negócios.

Em síntese, trata-se de um público extremamente qualificado e experiente, conhecedor do conteúdo arguido pelo questionário em função de sua formação educacional e de sua experiência profissional no mercado. O tempo de atividade na organização revela também que é grande a probabilidade de o respondente estar apto a revelar dados sobre assuntos que não são específicos de sua área de atuação, como as questões de desempenho operacional, por exemplo.

4.2 Características demográficas das organizações amostradas

Como já referimos no capítulo referente ao plano amostral, foram convidadas a participar da pesquisa todas as organizações brasileiras que contam formalmente com 200 empregados ou mais para realizar as suas operações. Esse cadastro foi retirado da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) do MTE (Ministério do Trabalho e Emprego). Depois de vários meses de trabalho de campo e insistentes solicitações de retorno enviadas aos responsáveis por RH, cerca de 800 questionários receberam dados, mas somente 354 foram considerados válidos e compõem a amostra final desta pesquisa. Neste tópico, apresentamos as principais características demográficas dessas empresas e instituições, procurando demonstrar que, embora não sejam representativas do universo, são significativas e plenamente adequadas para oferecer os dados que serão analisados nos tópicos seguintes.

Como é possível observar na tabela 11 a seguir, é grande a diversidade das organizações que compuseram a amostra. Quase 80% delas é formada por empresas privadas, 12% são instituições ou empresas públicas e as demais são organizações sem fins lucrativos ou de capital misto. Predominam também as organizações prestadoras de serviços, cujo setor representa mais de 42% das organizações pesquisadas, 32,20% são empresas industriais indústrias e 10,45% atuam no ramo do comércio. A agricultura e o extrativismo tiveram uma baixíssima representação na amostra. A grande maioria das organizações tem origem nacional: 79%.

Tabela 11 - Características das organizações pesquisadas

Tipo	**N**	**%**
Privada	272	77,00
Pública	43	12,00
Sem fim lucrativos	22	06,00
Capital misto	17	05,00
Total	**354**	**100**
Setor	**N**	**%**
Indústria	114	32,20
Serviços	150	42,40
Comércio	37	10,40
Agricultura/extrativismo	06	01,70
Administração pública	47	13,30[13]
Total	**354**	**100**
Origem do Capital	**N**	**%**
Nacional	281	79
Multinacional	73	21
Total	354	100
Idade média (anos)	48,12	

Essa composição é semelhante às proporções observadas na população em alguns aspectos, principalmente quanto à maior participação do setor de serviços, que corresponde a 44% do universo e 42,6 da amostra, e a indústria, que conta com 21% da população total e 33% da amostra. O setor público é proporcionalmente maior na população do que o obtido na amostra, o que mostra que os dados não são tão significativos para essa categoria de instituições.

Mais de 80% das organizações têm sua sede no Brasil, mas fazem parte da amostra também empresas norte-americanas (5,3), europeias (10%) e situadas em outras regiões do mundo, como se pode observar na tabela 12. Quanto às condições societárias e de mercado, observa-se, na tabela 13, que empresas familiares (51%) formam a maioria das privadas, seguidas das companhias de capital aberto (30%). Elas atuam no mercado nacional, mais frequentemente, mas estão presentes também aquelas que operam fora das fronteiras do país. É interessante observar que mais de 53% das privadas avaliam que nos últimos anos houve um crescimento significativo dos seus mercados.

[13] A divergência entre os dados das organizações do setor administração pública e daquelas que se consideram públicas referem-se a instituições que são controladas pelo setor público mas não se consideram exatamente públicas; organizações do chamado sistema “S” se enquadraram nessa condição.

Tabela 12 - Regiões e país sede das organizações pesquisadas

Regiões ou países	N	%
Estados Unidos	19	5,37
Europa	34	9,60
Ásia	06	1,69
Brasil	290	81,92
Outros países da América do Sul	05	1,41
Total	354	100,00

Tabela 13 - Condições societárias e de mercado (n = 354)

Condições societárias e de mercado	N	%
Empresas privadas que são sociedades anônimas	82	30%
Empresas privadas que são de propriedade familiar	147	51%
Empresas que atuam no mercado nacional	152	43%
Empresas que atuam no mercado internacional	74	21%
O mercado nos últimos anos vem crescendo ou crescendo em grande extensão	188	53%

É bastante diversificado o tamanho do quadro de empregados das organizações pesquisadas, e isso ocorre com frequência maior naquelas com mais de 1000 empregados. Quanto a esse indicador, a amostra destoa do universo, que é composto por mais de 12.000 empresas (67% do total) com menos de 500 empregados. Pelas características dos cadastros que obtiveram melhor retorno, o percentual de organizações grandes e, presumivelmente, melhor estruturadas em sua gestão de recursos humanos é bem maior na amostra do que o encontrado entre as empresas e instituições instaladas no Brasil. O número e as características dos funcionários dessas empresas estão descritos nas tabelas 14 e 15 a seguir.

Tabela 14 - Porte das organizações por número de funcionários

Nº de empregados	N	%
200-500	115	32,0
501-1000	78	22,0
1001-2500	88	25,0
Mais de 2500	73	21,0
Total	354	100

Tabela 15 - Características demográficas dos quadros de empregados

Composição do quadro	%
Participação média das **mulheres**	46,0
Participação média dos **homens**	54,0
Participação média dos profissionais operacionais	61,3
Participação médias dos gerentes	10,4
O quadro de funcionários aumentou ou aumentou muito nos últimos anos	62,0

A menor organização analisada contava, na época da pesquisa, com o mínimo estabelecido de 200 empregados, a média se estabeleceu em 4.528 pessoas, já a maior tinha 125 mil funcionários. São dados que demonstram a amplitude e a diversidade da amostra de empresas que participaram da pesquisa. No que se refere à composição do quadro de funcionários, constata-se uma distribuição relativamente homogênea entre homens e mulheres. Predominam os ocupantes de cargos operacionais (61,3%) e os gerentes representam em torno de 10% do total de empregados. Ainda sobre o quadro, vale ressaltar que os gestores avaliam que ele "aumentou" ou "aumentou muito" nos últimos anos, e somadas estas duas alternativas, chega-se a 62% dos respondentes.

Como procuramos demonstrar neste capítulo, embora não tenha sido possível contar com uma amostra probabilística e representativa, as organizações que ofereceram os dados que serão analisados a seguir são bastante qualificadas e, em vários aspectos, se assemelham à distribuição das características demográficas das empresas e instituições públicas e privadas que operam no Brasil. As informações foram relatadas por profissionais experientes e que atuam em posições de gestão na área de RH. As organizações estão muito bem distribuídas quanto ao tamanho, setores de atividades, situação societária, origem do capital e mercados de atuação. A participação mais expressiva daquelas de grande porte e, provavelmente, melhor estruturadas quanto à gestão de RH deve ser considerada, pois pode ter resultado em possíveis vieses nos dados que serão analisado a seguir.

4.3 A frequência de adoção das diferentes práticas de gestão de recursos humanos nas organizações pesquisadas

Como já foi referido na exposição sobre o instrumento de pesquisa, no capítulo metodológico, para a realização deste estudo retirou-se do questionário elaborado pelos pesquisadores da rede CRANET 108 variáveis. Destas, 93 avaliavam a adoção ou extensão em que as práticas eram aplicadas, 3 colhiam as percepções dos respondentes sobre o desempenho operacional da organização e as demais se referiam a características demográficas das organizações. Essas variáveis foram transformadas no decorrer do processo de pesquisa, como se verá a seguir. Em alguns casos, elas foram agregadas, para permitir maior comparabilidade, em outros, foram descartadas, pela

excessiva quantidade de *"missings"* ou por apresentarem resultados considerados pouco confiáveis. Nos apêndices 3 e 4, respectivamente, poderão ser consultados o questionário elaborado para produção de pesquisas comparativas em recursos humanos da rede CRANET, completo, e uma relação contendo todas as variáveis escolhidas inicialmente para serem utilizadas neste estudo.

Neste tópico, analisamos o comportamento das questões referentes às práticas de recursos humanos com base nas suas frequências. Como vimos no capítulo metodológico, essas variáveis foram apresentadas aos respondentes em três formatos diferentes de respostas. Esses formatos são os mesmos encontrados na maioria das pesquisas sobre o tema, segundo as revisões bibliográficas que analisaram essa questão (BOSELIE *et al*. 2005).

Foram utilizadas, assim, (1) variáveis nominais dicotômicas, do tipo sim ou não, que mensuram a "presença da prática" na organização; (2) variáveis ordinais, ou intervalares, que avaliam o quanto a prática é aplicada ou o quanto ela cobre as diferentes populações da empresa e (3) variáveis contínuas, que medem o quanto a prática é frequente na empresa por meio de um indicador numérico (número de dias de treinamento por pessoa, por exemplo).

Um dos objetivos deste estudo é o de aferir quais são as práticas mais e menos usuais nas organizações amostradas. Para fazer essa comparação, procedeu-se a uma uniformização das escalas de resposta. Assim, os resultados foram todos transformados em respostas binárias, onde 0 (zero) representa a não adoção ou nenhuma extensão em que a prática é aplicada e 1 (um) representa a total adoção ou extensão de sua aplicação. Além disso, algumas práticas foram agregadas, para que todas se tornassem mais comparáveis quanto ao seu grau de generalidade. Como exemplo, pode-se citar as técnicas de avaliação de treinamento. No questionário original, propunham-se oito delas, as quais foram transformadas em uma única variável, de forma a permitir uma análise mais comparável com as demais.

Calculadas as frequências, foi produzido o gráfico 1, que é apresentado a seguir. Esta figura não pretende demonstrar o comportamento de cada prática, mas apenas representar graficamente uma visualização geral do conjunto delas nas empresas e

instituições pesquisadas. Como é possível observar, foi feita uma classificação nos quartis superior e inferior do número de práticas do gráfico; utilizou-se desta alternativa para arbitrar quais foram as práticas mais usuais (quartil superior) e as menos usuais (quartil inferior) conforme o resultado da pesquisa. Esses dois conjuntos são analisados em detalhe nas tabelas que se seguem. As variáveis analisadas neste estudo foram codificadas e estão listadas no apêndice 6.

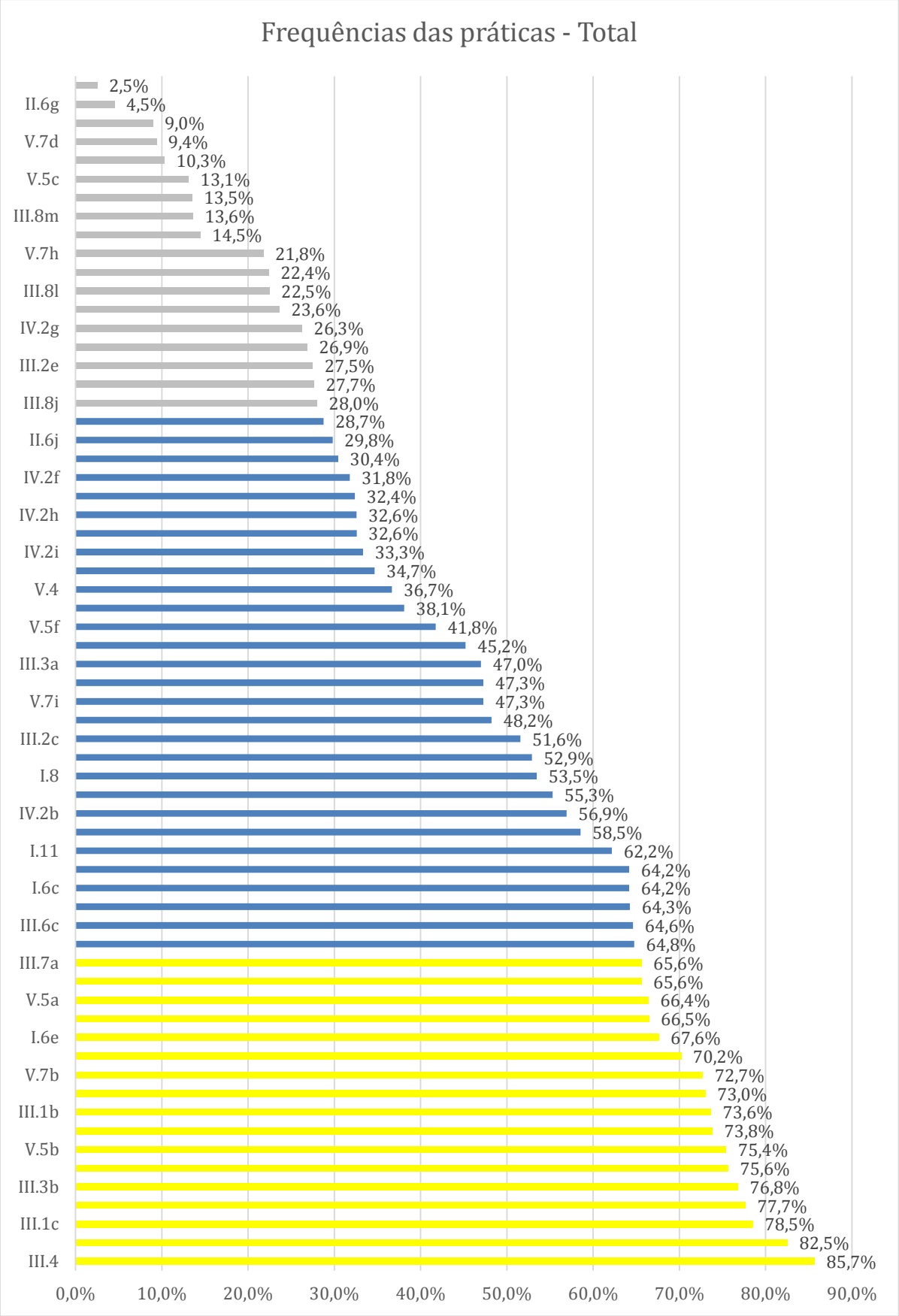

Gráfico 1 - Frequência da adoção ou extensão de aplicação das práticas de recursos humanos pelas organizações pesquisadas

Como se observa no gráfico 1, depois das agregações e exclusões, a pesquisa produziu resultados de 64 variáveis que mensuravam a adoção ou a extensão da adoção de práticas de recursos humanos. Elas assumiram valores que apresentam uma grande amplitude. A prática menos utilizada, "proporção de empregados com acordo de teletrabalho", obteve uma frequência de 2,5%; já a mais utilizada atingiu 85,7% das organizações que informaram que "sistematicamente estimam suas necessidades de treinamento".

Dado o grande número de práticas de RH que foram abordadas pela pesquisa, discutiremos neste tópico apenas as características das mais e menos usuais, que são apresentadas nas tabelas 16 e 17 a seguir. Conforme já descrito, o apêndice 6 traz uma tabela com todas as variáveis investigadas nesta pesquisa, em ordem decrescente quanto ao resultado de frequência de adoção, e seus respectivos códigos para consulta.

Tabela 16 – Práticas de recursos humanos (RH) com maior frequência de adoção ou extensão de sua adoção nas organizações pesquisadas, seu posto e dimensões das quais fazem parte

Legenda[14]	Prática	Posto	(%)	DIM[15]
III.4	Sua organização sistematicamente estima a necessidade de treinamento de pessoal-	1	85,7%	T&D
II.3a	Em que extensão a empresa utiliza o recrutamento interno para suprir vagas de administrativos e operacionais.	2	82,5%	REC
III.1c	Adota sistema formal de avaliação de desempenho para administrativos e operacionais	3	78,5%	AD
II.3a	Em que extensão a empresa utiliza o recrutamento interno para suprir vagas de profissionais não gerentes.	4	77,7%	REC
III.3b	Os dados da avaliação de desempenho são usados em decisões sobre treinamento e desenvolvimento	5	76,8%	AD
III.1a	Adota sistema formal de avaliação de desempenho para gerentes	6	75,6%	AD
V.5b	Extensão em que a empresa utiliza métodos de comunicação por meio do superior imediato	7	75,4%	COM
V.6c	Categorias de empregados formalmente informadas sobre questões de organização do trabalho	8	73,8%	COM
III.1b	Adota sistema formal de avaliação de desempenho para profissionais não gerentes	9	73,6%	AD
V.5g	Extensão em que a empresa utiliza métodos de comunicação por meio eletrônico	10	73,0%	COM
V.7b	Os empregados se utilizam do superior imediato para comunicar suas ideias e opiniões sobre a gestão da organização	11	72,7%	COM
III.2a	Quem avalia gerentes é o supervisor imediato	12	70,2%	AD
I.6e	Sua organização tem registrada formalmente por escrito a(s) estratégia (s) de treinamento e desenvolvimento	13	67,6%	GERH
I.7	Em que fase da elaboração/implantação da estratégia de negócio o responsável pelo RH é envolvido	14	66,5%	GERH
V.5a	Extensão em que a empresa utiliza métodos de comunicação direta com os empregados	15	66,4%	COM
II.3a	Em que extensão a empresa utiliza o recrutamento interno para suprir vagas de gerentes.	16	65,6%	REC
III.7a	Sua organização sistematicamente avalia a efetividade do treinamento de pessoal-	17	65,6%	T&D

Entre as 17 práticas mais adotadas pelas empresas, que foram assim consideradas porque tiveram frequência superior a 65,6% dos respondentes, encontram-se atividades que podem ser classificadas como de avaliação de desempenho (cinco); comunicação (cinco); recrutamento (três); treinamento (duas) e de gestão estratégica de RH (duas).

Entre as duas dimensões de RH mais citadas, está a avaliação de desempenho. Os resultados indicam que ela é aplicada em mais de 70% das organizações pesquisadas e abrange todas as categorias de empregados que as questões propunham: administrativos/operacionais (78,5%), gerentes (75,6%) e profissionais (em geral

[14] Corresponde à legenda no gráfico 1

[15] DIM corresponde à dimensão ou subsistema de RH no qual a prática pode ser classificada a partir da seguinte legenda: AD (avaliação de desempenho); CAR (carreira); COM (comunicação); GERH (gestão estratégica de RH); REC (recrutamento); REM (remuneração); T&D (treinamento e desenvolvimento).

técnicos) não gerentes (73,6%). Além disso, no caso dos gerentes, o principal avaliador é o superior imediato do avaliado (70,2%). É interessante observar que o uso de múltiplos avaliadores, bastante explorado pela literatura e que constava entre as variáveis da pesquisa, não aparece entre as práticas mais frequentes. Perguntava-se se os pares e os subordinados avaliavam também os gestores, mas as respostas a essa questão não alcançaram valores superiores ao corte de 65,6%. A forma tradicional de avaliação prevalece ainda nas organizações pesquisadas.

Vale observar também a preocupação com a integração dos processos de avaliação com a gestão de treinamento e desenvolvimento (T&D). No quinto posto, constata-se que as organizações utilizam as informações referentes às avaliações na concepção e aplicação de seus programas de T&D (76,8%). Por outro lado, várias outras formas de aproveitamento desses dados contavam entre as alternativas, como o uso em decisões de carreira, por exemplo, e não receberam frequências elevadas.

Cinco variáveis referentes à comunicação também foram consideradas muito adotadas pelas empresas e instituições amostradas. Como é comum se constatar informalmente no caso brasileiro, as organizações privilegiam a linha hierárquica para a disseminação de informações (75,4%), mas, em menor grau, os responsáveis por recursos humanos consideram que utilizam também formas de comunicação mais diretas para colocar em contato a empresa com as pessoas (66,4%). Isso deve acontecer por meio de quadros informativos ou publicações regulares de circulação interna, que muitas organizações adotam atualmente, produzidos pelos seus profissionais especializados em "endomarketing". O conteúdo daquilo que se comunica refere-se, mais frequentemente, a questões relativas a como o trabalho é ou deve ser executado (organização do trabalho, 73,8%). O meio eletrônico é a mídia mais utilizada para atingir os trabalhadores, o que deve refletir a extensão em que os e-mails são utilizados nas organizações pesquisadas.

Alternativas mais interativas, como encontros regulares com empregados e comissões formais de trabalhadores, também eram oferecidas como práticas de comunicação aos respondentes da pesquisa, mas não apareceram como as mais frequentes, demonstrando que os gestores preferem métodos mais formais e hierárquicos de contato com os trabalhadores. Quanto ao conteúdo das informações, percebe-se também a escolha de

assuntos mais relacionados com a atividade imediata das pessoas, em detrimento daqueles mais amplos e contextuais, relacionados com a empresa. As outras duas opções da pesquisa, que se referiam às informações sobre a estratégia do negócio da organização (58,5%) e sobre o seu desempenho financeiro (52,9%), não foram incluídas entre as mais habituais pelos respondentes.

As três variáveis referentes ao processo de recrutamento evidenciam que o recrutamento interno é extensamente adotado para todas as categorias funcionais abrangidas pela pesquisa. Para administrativos operacionais em mais de 80% dos casos, para profissionais não gerentes numa proporção semelhante e, com frequência menor (65,6%), para gerentes. A única outra forma de recrutamento proposta aos respondentes nesta pesquisa foi o programa de *trainees* aplicado aos gerentes: como se verá adiante, ela foi uma das práticas consideradas menos usuais entre as organizações pesquisadas (10,3%).

O treinamento, como já foi destacado, é a dimensão de RH responsável pela variável mais frequente da pesquisa: a grande maioria das organizações estima suas necessidades de capacitação: 85% da amostra. Paradoxalmente, a segunda prática da dimensão T&D está no extremo oposto da lista das mais frequentes: a avaliação da efetividade dos programas de treinamento. Ela também foi considerada frequente, mas incidiu em pouco mais de 65% dos casos. Outras variáveis referentes a essa importante área de atividades de RH, como o número de dias de treinamento por empregado por ano, ou a diversidade de práticas de avaliação também foram avaliadas, mas não tiveram proporção suficiente para serem incluídas entre as mais usuais, o que revela a pequena taxa de adoção de processos relativos à dimensão T&D.

Duas práticas que podem ser classificadas como da dimensão de gestão estratégica de RH também aparecem na relação de prioritárias e com percentuais muito próximos entre si. A primeira é, novamente, o treinamento. Foram encontradas, com frequência considerável, organizações que definem estratégias de T&D (67,6%). Este percentual foi um pouco maior do que a definição formal da própria estratégia de RH, cuja frequência foi de (64,2%). Ou seja, a formalização da estratégia de RH não foi incluída entre as práticas de destaque exclusivamente pela necessidade de se estabelecer uma faixa de corte para classificar os resultados.

A segunda prática que pode ser considerada de gestão estratégica de RH (GERH) mostra um aspecto bastante interessante da realidade de RH das organizações amostradas: o envolvimento do executivo de RH no processo de elaboração e implantação da estratégia de negócio da empresa (66,5%). Em que pesem as reservas que se devem fazer a esse tipo de resultado — uma vez que o próprio executivo respondia sobre seu papel e poderia estar supervalorizando-o em sua resposta —, parece interessante constatar que seu envolvimento com a gestão estratégica da organização alcançou um percentual que coloca essa prática entre as mais usuais nas empresas pesquisadas.

Vários outros processos referentes à GERH, entretanto, foram oferecidos aos respondentes e não apareceram entre os mais praticados nas organizações. A formalização da estratégia de RH, que citamos acima, é um exemplo disto, mas a participação do executivo de RH no principal grupo dirigente da empresa acontece em apenas 55% dos casos e o gestor de linha foi considerado como principal responsável pelas políticas de RH em uma extensão de apenas 53,5%. São constatações que demonstram como as organizações amostradas estão ainda distantes de configurações de práticas que possam ser consideradas, em sua plenitude, como de GERH.

Em síntese, a análise das práticas mais adotadas pelas organizações pesquisadas demonstra que predominam processos de comunicação hierarquizados, cujo foco principal são as informações referentes ao trabalho. Questões mais gerais, que poderiam estimular uma atitude estratégica por parte das pessoas ao contextualizá-las sobre a empresa e seus resultados, não são o foco dos sistemas de comunicação. Ouvir aquilo que a literatura chama de “voz dos empregados” (BOXAL; PURCELL, 2011) por meios diretos ou representativos tampouco faz parte do cotidiano dessas organizações.

As práticas de avaliação de desempenho são também mais tradicionais, seguindo a linha hierárquica. Não se identifica o uso dos seus dados resultantes das avaliações para decisões que seriam importantes no desenvolvimento das pessoas. Há um esforço de planejamento dos processos de treinamento a partir de informações sobre o desempenho e de levantamentos estruturados de necessidades e, em menor grau, sua efetividade é avaliada. O recrutamento interno é uma prática que abrange todas as categorias profissionais, sendo usada em grande extensão.

Não podem ser incluídas entre as mais usuais as práticas relativas às dimensões gestão de carreiras, sucessão, remuneração — particularmente as práticas que vinculam a recompensa à metas e resultados —, bem como evidências mais claras de que se pratique GERH. Tudo isso indica uma configuração de práticas predominante, que assume algumas características estratégicas e voltadas para o desenvolvimento, mas são poucas, e entre elas, não se identificam aquelas de maior impacto. Esta constatação é reforçada quando se analisam as práticas de menor frequência apresentadas na tabela a seguir.

Tabela 17 - Práticas de recursos humanos (RH) com menor frequência de adoção ou extensão de sua adoção nas organizações pesquisadas

Legenda [16]	Práticas de RH	Posto	(%)	DIM [17]
IV.2e	Práticas de remuneração incluem pagamento associado ao desempenho individual (média)	46	28,7%	REM
III.8j	Extensão em que utiliza gestão de talentos (alto potencial).	47	28,0%	CAR
III.8f	Extensão em que utiliza planos formais de carreira para gerenciamento de carreira	48	27,7%	CAR
III.2e	Quem avalia desempenho de gerentes são seus pares	49	27,5%	AD
V.5e	Extensão em que utiliza métodos de comunicação por meio de encontros regulares com os empregados	50	26,9%	COM
IV.2g	Práticas de remuneração incluem bônus por metas da equipe (média)	51	26,3%	REM
III.8h	Extensão em que utiliza planos de sucessão para gerenciamento de carreira	52	23,6%	CAR
III.8l	Extensão em que utiliza *coaching* para gerenciamento de carreira	53	22,5%	CAR
V.7e	Os empregados se utilizam de encontros regulares com a força de trabalho para comunicar suas ideias e opiniões sobre a gestão da organização	54	22,4%	COM
V.7h	Os empregados se utilizam de levantamento de atitudes (pesquisas) para comunicar suas ideias e opiniões sobre a gestão da organização	55	21,8%	COM
III.8i	Extensão em que utiliza rotação entre cargos para gerenciamento de carreira	56	14,5%	CAR
III.8m	Extensão em que utiliza *mentoring* para gerenciamento de carreira	57	13,6%	CAR
V.5d	Extensão em que utiliza métodos de comunicação por meio de comissão de trabalhadores	58	13,5%	COM
V.5c	Extensão em que utiliza métodos de comunicação por meio de representantes dos sindicatos	59	13,1%	COM
II.3k	Em que extensão os programas de *trainee* são utilizados para suprir vagas de gerentes	60	10,3%	REC
V.7d	Os empregados se utilizam da comissão de trabalhadores para comunicar suas ideias e opiniões sobre a gestão da organização	61	9,4%	COM
V.7c	Os empregados se utilizam do representante sindical para comunicar suas ideias e opiniões sobre a gestão da organização	62	9,0%	COM
II.6g	Proporção de empregados com acordo para trabalhar em horários flexíveis	63	4,5%	JOR
II.6k	Proporção de empregados com acordo para trabalhar por meio de “teletrabalho”	64	2,5%	JOR

[16] Corresponde a legenda no gráfico 1

[17] Dimensão ou subsistema de RH no qual a prática pode ser classificada: AD (avaliação de desempenho); CAR (carreira); COM (comunicação); REC (recrutamento); REM (remuneração); JOR (jornada de trabalho).

Foram consideradas menos adotadas pelas organizações pesquisadas as práticas que receberam frequências de 28,7% ou menos. Os resultados contrastam claramente com os que foram analisados anteriormente neste tópico. Encontram-se, entre as práticas menos frequentes, processos de comunicação (sete); gestão de carreiras (seis); remuneração e jornada de trabalho (duas); avaliação de desempenho e recrutamento (uma). Cada uma das dimensões de RH e as práticas correspondentes são analisadas a seguir.

Dentre as várias constatações a que levam aos resultados apresentados, está a evidente reafirmação de que as práticas de comunicação mais participativas e interativas não são comuns nas organizações brasileiras. O uso de comissões, encontros regulares com trabalhadores e outras formas de incentivar o diálogo e a reflexão coletiva não faz parte do cotidiano das empresas. Os representantes sindicais como meio de comunicação para informações relativas à gestão da organização é uma situação que soa estranha para os pesquisadores conhecedores da realidade brasileira e, realmente, aparece nos últimos postos, com menos de 10% dos respondentes. Essa alternativa de comunicação, sabidamente improvável, foi incluída no questionário como um teste. Ela consta no questionário CRANET, cuja origem tem como referência os países europeus, e é conhecido dos estudiosos das relações de trabalho que, em alguns deles, principalmente no norte da Europa, predomina uma relação sindical significativamente diferente da que se observa na realidade brasileira (BREWSTER, 2007).

Talvez seja na área de gestão de carreiras que encontramos a maior defasagem entre as alternativas disponíveis e aquelas efetivamente utilizadas pelas organizações pesquisadas. Práticas muito recomendadas e discutidas pela literatura mais atual, como gestão de talentos (28%), elaboração de planos formais de carreira acordados com as pessoas (27,7%), planos de sucessão (23,6%) e *coaching* (22,5%), são utilizadas por menos de um terço das instituições e empresas que compõem a amostra. Uma prática mais tradicional, como a rotação das pessoas entre diferentes cargos, ou movimentação horizontal, é praticada em apenas 14,5% das organizações. Por outro lado, não causa surpresa que o processo de *mentoring*, um método muito recente de orientação no ambiente de trabalho, esteja presente em apenas 13,6% das organizações pesquisadas. Percebe-se assim que, embora esteja muito presente no discurso profissional da modernidade de gestão, as práticas relacionadas com carreiras e desenvolvimento das pessoas não são adotadas com a mesma frequência.

A mesma análise referente à gestão de carreiras se aplica aos mecanismos mais competitivos e diferenciadores de remuneração e recompensa. O uso de práticas de remuneração associadas ao desempenho, seja ele individual (28%) ou de equipes (26,3%), também não atinge um terço das organizações pesquisadas. São alternativas muito recomendadas para estimular o comprometimento das pessoas com os resultados das organizações, mas não aparecem como prioridades nas decisões relativas a recursos humanos dos gestores brasileiros. Embora não conste das tabelas 16 e 17, vale dizer adicionalmente que os programas de recompensas não monetárias (33,3%) e de bônus baseados em metas (32,6%), que também visam o estímulo ao desempenho organizacional, tiveram percentuais intermediários, mas muito próximos da faixa considerada de baixa adoção dentro dos critérios que foram estabelecidos para classificar os resultados deste estudo.

Mostram-se também menos utilizados os programas de *trainees* (10,3%) para o recrutamento de gerentes e a participação dos pares nas avaliações de desempenho (27,5%). Ambos já foram referidos anteriormente nas análises sobre as práticas mais usuais constatadas pela pesquisa nesta dimensões de RH. Fazem parte ainda do grupo de pouco ou pouquíssimo frequentes os acordos de empregados com jornadas flexíveis (4,5%) e o uso do "teletrabalho" (2,5%), os menores índices da pesquisa. Já o trabalho em casa (*home office*) aparece em quase 30% dos casos (29,8%), não sendo considerado pouco frequente por mera convenção do ponto de corte estabelecido para definir os limites desta faixa.

A análise das práticas menos frequentes reafirma as conclusões anteriores referentes à manutenção de uma característica mais tradicional da gestão de RH das empresas amostradas. Os processos de comunicação são pouco interativos e participativos, praticamente não há procedimentos de gestão de carreira e sucessão, em particular aqueles que estimulam a autonomia dos indivíduos no planejamento do seu futuro e de sua relação com as empresas. A remuneração baseada em desempenho, os mecanismos de incentivos individuais e de equipes também são raramente adotados. A flexibilização da jornada de trabalho, bastante comentada na literatura profissional e acadêmica, pelos resultados da pesquisa, ainda está longe de ser uma realidade nas organizações brasileiras. Em uma breve síntese, a configuração de práticas é hierarquizada, relativamente conservadora, com alguns traços estratégicos que se restringem à cúpula

da organização e aos mecanismos formais de expressão das diretrizes da empresa. Mudanças mais substanciais, como agentes múltiplos no processo de avaliação de desempenho, ou a gestão de carreiras mais compartilhada e baseada em resultados de desempenho, devem estar presente em um grupo muito restrito de organizações.

4.4 Criando grupos de organizações de acordo com configurações de práticas de recursos humanos nas empresas pesquisadas

Como vimos no referencial teórico desta pesquisa, os estudos abordando a GERH a partir de uma perspectiva contingencial e institucional consideram que as configurações de práticas variam de acordo com fatores do contexto interno e externo das organizações (WOOD *et al.*, 2014). Para analisar essa questão no caso brasileiro, submetemos os resultados desta pesquisa a uma análise de *cluster*, ou conglomerados, por meio da qual foi possível identificar como as organizações amostradas se alinham em função das suas configurações de práticas de RH. Os agrupamentos produzidos foram então relacionados com características demográficas das instituições e empresas, permitindo verificar se essas características definiam ou influenciavam a formação de cada um deles.

Na análise de *cluster* hierárquico, optou-se pelo método Ward que, por sua característica, cria grupos mais homogêneos, permitindo assim entender de forma mais precisa como esses agrupamentos se comportam. Como resultados, foram gerados inicialmente seis agrupamentos, mas dois deles reuniam apenas cinco casos. Os cinco casos foram eliminados da amostra e procedeu-se a um novo processamento, que produziu quatro agrupamentos, conforme descrito pela tabela 18 a seguir.

Tabela 18 - Resultados da análise de *cluster* quanto ao número de casos em cada um dos agrupamentos

Grupos	Número de casos
Cluster 1	115
Cluster 2	142
Cluster 3	68
Cluster 4	24

Visando identificar mais precisamente os fatores que determinaram as principais diferenças entre os agrupamentos, eles foram relacionados com as variáveis que mensuravam a adoção das 64 práticas analisadas nesta etapa da pesquisa. Para verificar se as diferenças dos escores de cada prática, entre os grupos, eram reais, foi aplicada aos dados a técnica de análise de variância (ANOVA). Os resultados do teste de significância de todas as práticas relacionadas com os agrupamentos encontram-se no apêndice 7 deste documento. Na tabela 19, a seguir, apresentam-se apenas as 22 variáveis cujo nível de significância permite dizer que os escores de adoção das práticas são diferentes entre os grupos analisados.

Tabela 19 - Agrupamentos de organizações (*clusters* 1 a 4) de acordo com o grau de adoção das práticas, escores de adoção de cada práticas e resultados da técnica de análise de variância (ANOVA). Práticas em que as diferenças foram significativas (p < 0,05)

Código	Prática	1	2	3	4	TOTAL	SIG.	DIM.[18]
I.6c	Sua organização tem registrada formalmente por escrito a(s) estratégia(s) de RH	0,78	0,65	0,41	0,54	0,64	0,00	**GERH**
I.6e	Sua organização tem registradas formalmente por escrito a(s) estratégia(s) de T&D	0,77	0,70	0,47	0,63	0,68	0,00	**GERH**
I.7	Em que fase da elaboração/implantação da estratégia de negócio o responsável pelo RH é envolvido	0,72	0,71	0,53	0,53	0,66	0,00	**GERH**
II.3ª	Em que extensão o recrutamento interno é utilizado para suprir vagas de gerentes.	0,71	0,68	0,57	0,46	0,66	0,04	**REC**
II.3ª	Em que extensão o recrutamento interno é utilizado para suprir vagas de profissionais não gerentes.	0,82	0,84	0,69	0,46	0,78	0,00	**REC**
II.3ª	Em que extensão o recrutamento interno é utilizado para administrativos e operacionais.	0,86	0,82	0,90	0,46	0,83	0,00	**REC**
III.1ª	Adota sistema formal de avaliação de desempenho para gerentes	0,83	0,83	0,63	0,50	0,76	0,00	**AD**
III.1b	Adota sistema formal de avaliação de desempenho para profissionais não gerentes	0,79	0,80	0,57	0,58	0,74	0,00	**AD**
III.2ª	Quem avalia gerentes é o supervisor imediato	0,75	0,74	0,63	0,46	0,70	0,01	**AD**
III.3ª	Os dados da avaliação de desempenho são usados em decisões sobre remuneração	0,40	0,56	0,44	0,38	0,47	0,05	**AD**
III.3b	Os dados da avaliação de desempenho são usados em decisões sobre treinamento e desenvolvimento	0,86	0,73	0,72	0,67	0,77	0,03	**AD**
III.3c	Os dados da avaliação de desempenho são usados em decisões sobre mobilidade de carreira	0,74	0,65	0,51	0,50	0,64	0,01	**T&D**
III.4	Sua organização sistematicamente estima a necessidade de treinamento de pessoal-	0,92	0,84	0,78	0,88	0,86	0,05	**T&D**
III.7ª	Sua organização sistematicamente avalia a efetividade do treinamento de pessoal-	0,65	0,65	0,56	0,50	0,66	0,02	**T&D**
III.7b	Técnicas utilizadas para avaliar a efetividade do treinamento (média)	0,38	0,32	0,29	0,21	0,33	0,04	**T&D**
IV.2b	Práticas de remuneração incluem participação nos lucros (média)	0,61	0,61	0,49	0,38	0,57	0,04	**REM**
IV.2f	Práticas de remuneração incluem bônus por metas individuais (média)	0,41	0,30	0,23	0,26	0,32	0,01	**REM**
IV.2h	Práticas de remuneração incluem bônus por metas da organização (média)	0,38	0,35	0,22	0,26	0,33	0,05	**REM**
V.5g	Extensão em que utiliza métodos de comunicação por meio de comunicação eletrônica	0,75	0,75	0,73	0,49	0,73	0,01	**COM**
V.6ª	Categorias de empregados que são formalmente informadas sobre a estratégia do negócio (média)	0,60	0,64	0,51	0,39	0,59	0,00	**COM**
V.6b	Categorias de empregados que são formalmente informadas sobre desempenho financeiro (média)	0,55	0,58	0,46	0,36	0,53	0,01	**COM**
V.6c	Categorias de empregados que são formalmente inform. sobre questões de organização do trabalho (média)	0,80	0,74	0,68	0,58	0,74	0,01	**COM**

[18] Legenda das dimensões de RH consideradas no quadro: GERH, gestão estratégica de RH; REC, recrutamento; AD, avaliação de desempenho; T&D, treinamento e desenvolvimento; REM, remuneração; COM, comunicação.

Uma primeira constatação transparece na análise mais geral do conjunto de práticas de recursos humanos que diferenciaram os grupos significativamente. Uma parcela considerável delas está entre as que a literatura considera como mais estratégicas e competitivas. Ou seja, é razoável supor que o que separa os agrupamentos é a maior modernidade das configurações de práticas que utilizam. Vamos analisar esta possibilidade em maior detalhe com os dados a seguir.

A formalização das estratégias de RH e de T&D, o envolvimento do executivo de RH com a estratégia de negócio e a preocupação com informar os empregados sobre diretrizes estratégicas, desempenho financeiro e formas de organizar o trabalho são práticas que caracterizam os sistemas considerados estratégicos de gestão de RH. Nesses modelos, para que as pessoas se sintam como parte da organização, é preciso que estejam inteiradas daquilo que ela propõe para o futuro e de como podem contribuir para isso (ULRICH 1997; HANASHIRO *et al.*, 2008). O uso dos dados de avaliação de desempenho em decisões de carreira e remuneração, a avaliação mais criteriosa da efetividade dos programas de treinamento e, principalmente, a remuneração variável a partir de metas individuais e organizacionais também separaram os grupos de forma significativa. Todas essas práticas são comumente incluídas entre os componentes dos modelos mais "calculativos" e competitivos de gestão de pessoas, são quase sempre associadas aos STAP (sistemas de trabalho de alta *performance*) (BECKER E HUSELID, 1998; HUSELID, 1995; PFEFFER, 1998). Assim, numa visão geral, percebe-se que, com exceção de alguns processos de RH mais neutros, de menor impacto nas relações e no comportamento das pessoas, como o uso de comunicação eletrônica, por exemplo, é possível dizer que aqueles que diferenciaram mais os grupos de organizações são representativos dos modelos mais contemporâneos de gestão de pessoas.

Já quando se observa o perfil de cada um dos grupos, a primeira constatação que a tabela 19 demonstra são os escores mais elevados dos grupos 1 e 2 em relação aos demais. Isso acontece, consistentemente, em todas as práticas analisadas. Comparando-se estes dois grupos, percebe-se que o grupo 1 é o mais destacado quanto aos escores de adoção das práticas, sendo superado pelo grupo 2 em apenas 5 das 22 variáveis e, mesmo assim, por uma pequena margem. Assim, pode-se dizer que o grupo 1 **pode ser considerado como aquele que reúne as empresas que mais adotam as práticas apresentadas pela pesquisa aos respondentes, destacadamente aquelas que se caracterizam por estimular diferenciação, competitividade e alinhamento estratégico entre as pessoas.**

Pelos motivos acima, podemos denominar o grupo 1 como **Estratégico e Competitivo**. O grupo 2 apresenta indicadores maiores do que os demais em dois tipos de variáveis: aquelas referentes à comunicação dos temas de contexto da organização e as que tratam da avaliação de desempenho na definição de padrões remuneratórios. Além disso, as organizações que o compõem valorizam bastante a carreira dos profissionais técnicos, que são recrutados internamente. O grupo 2 receberá, assim, a denominação de **Participativo,** pelo esforço em comunicação, e de **Transição,** pela proximidade com o grupo 1.

Os grupos 3 e 4 se diferenciam dos demais pelos resultados menores quanto à adoção de todas as práticas. O grupo 3 caracteriza-se pelos baixos escores nas práticas de gestão estratégica de RH, mas tem índices de adoção mais altos do que o grupo 4 em quase todas as variáveis mais técnicas da área, como avaliação de desempenho para gerentes, uso de dados das avaliações para planejar treinamento e em todos os processos de comunicação. Dadas essas características, denominaremos o grupo 3 como **Não Estratégico,** pelos baixos índices nestas práticas, e **Técnico,** pela aparente preocupação com alguns processos específicos de RH. Já o grupo 4 não pode ser considerado estratégico, técnico ou competitivo. Seus escores são menores do que os dos demais grupos em quase todas estas áreas; assim, por exclusão, será denominado **Tradicional e Transacional**.

Os resultados das análises de *clusters* demonstram, assim, que, embora existam algumas características que envolvem toda a amostra pesquisada quanto às práticas de gestão, é possível criar categorias ou configurações específicas. Uma delas se destaca com nitidez das demais, as empresas e instituições que adotam configurações mais estratégicas e competitivas; a segunda parece ser mais comunicativa e participativa, ainda que se confunda bastante com a primeira, as duas outras foram aqui caracterizadas pelo foco mais técnico e pelo comportamento mais transacional. Nos próximos tópicos, analisaremos esses *clusters* quanto às características demográficas das organizações e em suas relações com as percepções dos respondentes a respeito do desempenho delas.

4.5 As características das organizações que adotam diferentes configurações de práticas de gestão de recursos humanos

A abordagem institucional e contingencial sobre gestão estratégica de RH considera que fatores internos e externos à organização limitam as decisões do gestor sobre as práticas de RH (WOOD Geoffrey *et al*., 2014; MARTÍN-ALCÁZAR *et al.*, 2007; LACOMBE; TONELLI, 2001). Assim, características peculiares das empresas e instituições, como sua idade, tamanho, influência sindical, setor de atividade e perfil da força de trabalho, condicionariam também a definição das configurações de práticas predominantes. Para analisar essa questão, relacionamos algumas dessas variáveis demográficas das organizações pesquisadas com os agrupamentos definidos pela análise de *clusters*. Os resultados aparecem nas duas tabelas que se seguem. Na primeira, tabela 20, os cruzamentos dos agrupamentos são feitos com as características das organizações, seus mercados e regiões de origem. Na segunda tabela, 21, mais adiante, analisam-se os dados sobre as populações empregadas pelas organizações e o grau de influência dos sindicatos nas suas decisões.

Tabela 20 - Características demográficas relacionadas com os *clusters* das organizações pesquisadas

Características das organizações		Agrupamentos				
		1	**2**	**3**	**4**	**Total**
Tempo de existência da empresa (média em anos)		46,39	48,19	53,26	41,42	48,12
Setor de atividade (proporção de empresas)	Agricultura	0,02	0,01	0,03	-	0,02
	Indústria	0,36	0,32	0,34	0,21	0,33
	Comércio	0,09	0,08	0,16	0,13	0,10
	Serviços	0,50	0,43	0,32	0,29	0,42
	Administração pública	0,03	0,16	0,15	0,38	0,13
Tipo de organização (proporção de empresas)	Privada	0,87	0,75	0,71	0,58	0,77
	Pública	0,03	0,14	0,15	0,33	0,12
	ONG[19]	0,08	0,04	0,12	-	0,06
	Capital misto	0,02	0,08	0,03	0,08	0,05
Propriedade familiar (proporção de empresas)	Não	0,54	0,64	0,53	0,63	0,58
	Sim	0,46	0,36	0,47	0,38	0,42
Mercado principal de produtos ou serviços (proporção de empresas)	NR	0,01	-	0,01	-	0,01
	Local	0,06	0,11	0,16	0,38	0,12
	Regional	0,23	0,24	0,24	0,21	0,23
	Nacional	0,38	0,50	0,37	0,38	0,43
	Continental	0,04	0,02	0,01	-	0,03
	Mundial	0,27	0,13	0,21	0,04	0,19
Região da sede da matriz (proporção de empresas)	América do Norte	0,08	0,05	0,04	-	0,05
	América do Sul	0,03	-	0,01	-	0,01
	Ásia	0,03	0,03	-	-	0,02
	Brasil	0,76	0,83	0,87	0,96	0,82
	Europa	0,11	0,09	0,07	0,04	0,09

Os dados da tabela 20 demonstram que o perfil de cada um dos quatro *clusters* é muito diferente no que se refere aos fatores demográficos que caracterizam essas organizações. O agrupamento 1, denominado como **Estratégico Competitivo**, incorpora o maior número de empresas privadas (0,87), que pertencem ao setor de serviços (0,50) e industrial (0,36). Nele está também a maior parcela de empresas estrangeiras (0,25), que atuam no mercado continental e mundial (0,31). Esse perfil demográfico parece bastante coerente com a nomenclatura escolhida para denominar esse grupo, em função das práticas de recursos humanos que o diferenciaram. Aparentemente são empresas e instituições que atuam em mercados mais competitivos e estão mais próximas da modernidade de gestão.

O agrupamento 4 encontra-se no extremo oposto, o que reafirma a denominação de **Tradicional e Transacional**. Nele encontramos as menores proporções de empresas dos setores mais dinâmicos da economia (serviços: 0,29; e industriais: 0,21) e é marcante a

[19] ONG = organização não governamental

presença de organizações da administração pública (0,38). Predominam as empresas e instituições cuja sede se localiza no Brasil (0,96) e que atuam em mercados locais (0,38). Confirma-se assim que essas organizações apresentam um perfil demográfico e um ambiente de negócios provavelmente menos exigente quanto à complexidade e modernidade das políticas e práticas de recursos humanos.

O *cluster* 2, denominado **Participativo e em Transição** em geral acompanha as características do grupo 1, mas, quase sempre, com escores menores, da mesma forma que ocorria com as práticas adotadas por essas organizações. A participação de empresas privadas é um pouco menor (0,75) e aumenta a presença das públicas (0,14); a mesma redução se constata nesse grupo nos setores de serviços e industrial. As organizações são um pouco mais antigas, com média de 48,19 anos de existência, mas a principal característica do agrupamento, que o diferencia dos demais, talvez seja o seu mercado de atuação, predominantemente nacional (0,50) ou regional (0,24).

O grupo 3, também intermediário, foi chamado de **Não Estratégico e Técnico**. Ele agrega as organizações mais antigas da amostra, com 53,26 anos de existência, em média, e o seu perfil é formado predominantemente por empresas que atuam no setor comercial (0,16). A maior parte das poucas organizações sem fins lucrativos que responderam a pesquisa estão também nesse grupo (0,12), que tem a sede das suas organizações localizadas predominantemente no Brasil (0,87).

Tabela 21 - Comparação entre os quadros de empregados das organizações agrupadas em cada *cluster* e o total geral de todas as organizações pesquisadas

Característica dos empregados	Proporção				
	1	**2**	**3**	**4**	**Total**
Média de número de empregados	3.740,83	3.013,51	7.879,46	6.303,04	4.427,48
Número médio de empregados para um profissional de recursos humanos	79,72	36,98	135,40	246,54	79,72
Proporção de empregados sindicalizados (%)	0,26	0,28	0,29	0,35	0,28
Extensão em que os sindicatos influenciam	0,39	0,40	0,39	0,45	0,40
Proporção de empregados com 25 anos de idade ou menos	0,40	0,36	0,42	0,43	0,39
Proporção de empregados com 50 anos ou mais	0,29	0,31	0,31	0,32	0,31
Proporção da força de trabalho com educação superior ou mais	0,52	0,57	0,50	0,41	0,53

A análise das características dos quadros de empregados das organizações não demonstra tanta diversidade como os fatores demográficos anteriormente discutidos, mas traz alguns resultados diferenciadores dos grupos que merecem ser destacados. O agrupamento **Estratégico Competitivo** reúne organizações de um tamanho abaixo da média geral obtida na pesquisa de 4.427 trabalhadores. Tem em seu quadro a segunda maior proporção de pessoas com nível superior (52%) e menos empregados acima de 50 anos de idade. Caracteriza-se também pela menor proporção de sindicalizados (0,26), o que confirma a percepção dos respondentes, que consideram que suas organizações são menos influenciadas pela atuação sindical (0,39).

Já o que caracteriza o grupo 4, **Tradicional e Transacional,** é ter o segundo maior quadro de pessoal, 6.303 trabalhadores, em média, ficando abaixo apenas do grupo 3 quanto ao porte. Suas organizações empregam uma proporção significativamente menor de pessoas com nível superior (41,00%) e, ao contrário do grupo 1, tem alto grau de sindicalização (0,35), o que o leva a sofrer grande influência dos sindicatos (0,45). Merece destaque também o reduzido número de profissionais de RH que as empresas e instituições desse *cluster* empregam em relação ao tamanho do quadro. Em média, cada profissional especializado atende 246 empregados, enquanto no total da amostra, esse número chega próximo de 80 e, no grupo 2, cada profissional atende 36 funcionários. Uma diferença realmente notável.

O grupo 3, **Não Estratégico e Técnico**, apresenta poucas características diferenciadoras dos demais quanto à população empregada. O único indicador que se destaca significativamente foi o que mede o porte das organizações de acordo com o número de empregados. A média, de 7.879 empregados, demonstra que, nesse grupo, foram incluídas as maiores organizações da amostra. Deve-se ressaltar também a proporção considerável de sindicalizados (0,29) e um número um pouco maior de jovens com 25 anos ou menos atuando nessas empresas e instituições.

Finalmente, o grupo **Participativo e em Transição** tem o menor número de empregados (3.013 em média), a maior proporção de funcionários com nível superior entre os grupos (57,00%) e, também, como já foi referido anteriormente, tem o maior número de profissionais de RH relativamente ao tamanho dos quadros de pessoal de suas organizações. Um perfil que parece coerente com o caráter participativo do grupo, uma vez que é razoável supor que pessoas mais escolarizadas reivindiquem que sejam ouvidas e que tenham um papel mais ativo na relação com os gestores das empresas.

4.6 Sintetizando as reflexões sobre as configurações de práticas e as características das organizações que as adotam

Como foi visto no tópico anterior, a técnica de *cluster* reuniu as organizações amostradas em quatro agrupamentos definidos pelas configurações de práticas adotadas por elas. Para finalizar essa análise, reunimos neste tópico as constatações mais relevantes sobre esses agrupamentos, que foram sintetizadas no quadro 12, apresentado a seguir.

Quadro 12 - Principais características dos agrupamentos de organizações que formam as configurações de práticas de recursos humanos (RH) e de gestão estratégica (GERH) utilizadas pelas organizações pesquisadas

Características diferenciadoras	***Cluster* 1 (115 casos)**	***Cluster* 2 (142 casos)**	***Cluster* 3 (68 casos)**	***Cluster* 4 (24 casos)**
Denominação	**Estratégico/ Competitivo**	**Participativo/ Transição**	**Não Estratégico/ Técnico**	**Tradicional/ Transacional**
Motivo da denominação	- Alta frequência de práticas de GERH - Remuneração e carreiras condicionadas ao desempenho	- Proximidade do *cluster* 1 - Frequência de práticas de comunicação da estratégia e desempenho financeiro.	- Baixa frequência de práticas de GERH - Maior frequência de práticas técnicas de RH	- Frequência menor em todas as práticas oferecidas
Características demográficas das organizações	- Privadas - Setores industriais e de serviços - Sedes fora do país - Maior atuação continental e mundial	- Acompanha perfil do grupo 1, sempre com escores um pouco inferiores - Um pouco mais antigas - Atuação predominantemente no mercado nacional e regional.	- Setor comercial e sem fins lucrativos. - As mais antigas da amostra - Sedes localizadas no Brasil	- Menor proporção dos setores industrial e serviços. - Forte presença da administração pública - Atuação no mercado local - Sedes localizadas no Brasil
Características dos quadros de empregados	-Tamanho um pouco menor do que a média - Menor proporção de sindicalizados - Menor proporção de empregados com 50 anos ou mais	- O menor número médio de empregados - A maior proporção de empregados com nível superior - Menor número de pessoas atendidas por um profissional de RH	- O maior número médio de empregados - Proporção considerável de sindicalizados - Número um pouco maior de jovens	- Emprega número significativamente menor de pessoas com nível superior - Proporção maior de sindicalizados - Grande influência do sindicato nas decisões da organização - Maior número de empregados atendidos por um profissional de RH.

A julgar pelos resultados agregados do quadro 12, é maior a probabilidade de encontrarmos organizações com configurações de práticas mais estruturadas, atualizadas e estratégicas em organizações privadas, industriais e, principalmente, de serviços. São fatores que caracterizam o grupo **Estratégico e Competitivo**. Aumenta essa probabilidade o fato de elas não serem exclusivamente nacionais, tanto quanto a localização de suas sedes, e a atuação nos seus mercados. As características do corpo de funcionários parecem não interferir muito no delineamento dessas configurações mais estratégicas, inclusive a proporção de mais escolarizados, que algumas teorias consideram ser uma das variáveis mais relevantes nessa definição.

A participação sindical menos frequente parece também estar associada com uma gestão de RH de caráter estratégico e competitivo, o que confirma os autores que consideram que a influência dos sindicatos pode limitar o poder de decisão dos gestores sobre práticas mais compatíveis com as demandas do negócio das empresas e instituições. Vale ressaltar, porém, que, apesar de adotarem práticas mais estratégicas e competitivas, as organizações que aplicam esse tipo de configuração na amostra pesquisada não investem significativamente em mecanismos de comunicação e interação com as pessoas que nelas trabalham.

Os modelos que exigem maior comunicação e interação, que procuram divulgar mais suas estratégias de negócio e outras informações, que fornecem informações contextuais às pessoas sobre a organização em que trabalham, parecem estar associados às empresas e instituições menores e que contam em seus quadros com pessoas de mais alta escolaridade. Essas parecem ser as características mais definidoras do grupo que chamamos de **Participativo/Transição**. Essas organizações são mais difíceis de diferenciar, mas a atuação mais frequente no mercado nacional e a predominância da propriedade familiar parecem indicar que se trata de empresas brasileiras, que vêm se renovando e buscando atuar em mercados mais competitivos. Para isso, buscam renovar também seus processos e práticas de RH e se espelham naquilo que encontram no mercado de consultorias ou na comparação com experiências mais avançadas de outras organizações na área.

Já as organizações mais pragmáticas, preocupadas com o resultado mais imediato de suas práticas e não tanto com a gestão estratégica de RH, formam o *cluster* 3, chamado de **Não**

Estratégico/Técnico. Como vimos, elas são mais frequentes no setor comercial e geralmente de grande porte quanto ao número de empregados.

A presença dos sindicatos, seja pela associação dos empregados das organizações, seja pelo relato da percepção de sua influência nas decisões internas da empresa, está fortemente associada com configurações de práticas pouco estratégicas e pouco competitivas. Chamamos essas configurações de **Tradicionais/Transacionais**. Elas são mais comuns nas instituições públicas brasileiras e, principalmente naquelas que atuam localmente, como prefeituras, secretarias da administração direta das localidades e outras instituições assemelhadas.

Este resumo, as análises das características formadoras das empresas e instituições que compõem os *clusters* permitem demonstrar resultados bastante consistentes. Elas condizem com as teorias que defendem a força das pressões de contexto e institucionais na configuração dos modelos de RH. Por outro lado, reafirmam também experiência quotidiana do pesquisador em sua relação com organizações brasileiras que poderiam representar estereótipos de cada um desses agrupamentos.

Algumas suposições poderiam ser lançadas a esse respeito sem respaldo nos dados apresentados, mas como possibilidades para aprofundamentos futuros. O primeiro grupo parece ser característico das multinacionais de origem principalmente norte-americana, que conseguem transferir boa parte de suas práticas de alta *performance* para suas subsidiárias no Brasil. Adicionalmente estariam nesse grupo as nacionais, que, mimeticamente, incorporam essa mesma configuração ao se compararem e buscarem similaridade com as corporações estrangeiras de reconhecimento internacional.

No *cluster* 2 talvez estejam incorporadas as multinacionais mais coletivistas de origem europeia, principalmente do norte da Europa, que transferem práticas mais próximas dos sistemas de alto envolvimento, estimulando a comunicação de mão dupla, a interação e a maior proximidade com as pessoas. Empresas nacionais familiares e que prezam uma cultura coletivista poderiam representar também essa configuração.

No grupo 3, como já foi mencionado, estariam as grandes redes de varejo, que lidam com um público amplo, um pouco mais jovem e de emprego menos estável. Esse tipo de organização demanda práticas muito bem estabelecidas, de rápido resultado, para que as pessoas

recrutadas no mercado com frequência estejam sempre aptas para o trabalho. Não há nesse agrupamento uma preocupação maior com a disseminação da estratégia, uma vez que o foco está muito mais nos resultados de curto prazo para os quais é preciso treinar e estimular as pessoas de forma permanente.

Finalmente, o grupo 4, de configuração transacional e tradicional, agregou as instituições públicas e outras, nas quais o sindicato é bastante presente. Nelas, a pressão sindical, as instituições regulamentadoras do trabalho, particularmente no setor público brasileiro, e a cultura que privilegia o nivelamento dos desempenhos individuais restringem significativamente a atuação dos gestores. Tornam-se, assim, limitadas, senão impossíveis as decisões que poderiam introduzir nessas organizações práticas de alta *performance*. Finalmente, o fato de essas empresas e instituições contarem com um número significativamente menor de especialistas em gestão de RH em relação às demais talvez evidencie a falta de importância que se confere a essa função.

Vale reiterar, ao final deste tópico, que essas últimas reflexões são suposições que os dados permitem lançar sobre as características de recursos humanos que predominam no Brasil. Elas são muito compatíveis com a experiência profissional e de ensino vivida pelo autor deste trabalho em inúmeros casos que coincidem com os *clusters* de organizações e práticas até aqui analisados. Desta forma, seja pelos resultados da pesquisa empírica até aqui apresentados, seja pelos *insights* que eles ensejam pela comparação com a experiência prática, acredita-se que esses agrupamentos traçam um retrato bastante representativo daquilo que se observa na realidade profissional e organizacional do país.

4.7 Configurações de práticas de recursos humanos e sua relação com o desempenho operacional das organizações pesquisadas

O último objetivo proposto por este estudo consistia em analisar as associações entre as configurações de práticas e as percepções dos respondentes a respeito do desempenho das organizações que fizeram parte da amostra. Serão utilizados para isso os *clusters* que foram produzidos conforme apresentado no tópico anterior deste capítulo. Os indicadores de desempenho operacional serão dados pelas respostas dos respondentes a questões que solicitavam uma avaliação da posição relativa de suas organizações em relação àquelas do mesmo setor de atividade.

Embora o questionário abordasse indicadores de desempenho, financeiro, operacional e da efetividade de recursos humanos, foram utilizadas neste estudo apenas as quatro dimensões relativas ao desempenho operacional. Três delas são muito comuns em pesquisas do mesmo tipo, como vimos no levantamento bibliográfico analisado no capítulo metodológico deste trabalho, são elas: (1) produtividade, (2) qualidade do produto ou serviços prestado pela organização e (3) taxa de inovação. A quarta foi adicionada pela preocupação contemporânea com o assunto e pelo fato de constar no questionário que deu origem aos dados analisados: ela questiona a *performance* da empresa ou instituição quanto aos impactos ambientais por ela produzidos.

As perguntas feitas aos pesquisados indagavam em que extensão a organização que representavam atingia esses resultados operacionais comparativamente às demais do mesmo setor de atividades. Utilizou-se a seguinte escala: (a) pobre (na extremidade inferior do setor); (b) abaixo da média do setor; (c) na média do setor; (d) melhor do que a média do setor e (c) superior do que a média do setor. Para permitir a realização dos procedimentos estatísticos necessários aos objetivos propostos, essas variáveis, originalmente categóricas ordinais, foram transformadas em contínuas, como sugere Pereira (1999). Desta forma, o desempenho operacional foi assumido como um fenômeno que pode ser analisado quantitativamente a partir de uma intensidade que varia de zero até um em uma distribuição ajustada a normal (ajuste testado por gráficos normal Q-Q plots).

Os resultados foram relacionados com os *clusters* que representam as diferentes configurações de recursos humanos, utilizando-se de duas estratégias estatísticas. A primeira, mais descritiva, demonstra a frequência dessas respostas entre os agrupamentos e utiliza-se da

técnica ANOVA para produzir índices de significância destas associações. A segunda, mais analítica, submete os dados a uma análise de regressão (modelo linear geral, UNIANOVA), por meio do qual se testa os efeitos de cada *cluster* nos indicadores de desempenho operacional das organizações amostradas.

Os resultados da tabela 22 mostram que o agrupamento 1, representado pela configuração de práticas denominada **Estratégico Competitiva**, recebeu as maiores frequências em todas as medidas de desempenho operacional. O grupo 2 tem as segundas maiores frequências quanto à qualidade e taxa de inovação, já os dois outros grupos apresentam comportamentos variados na relação com as medidas comparativas de resultados organizacionais. Entretanto, realizado o teste de ANOVA, observa-se que apenas os dados das avaliações referentes à qualidade de serviços podem ser considerados significativamente diferentes entre os agrupamentos. Assim, embora se identifiquem visualmente diferenças consistentes, a maior para o primeiro grupo em todos os indicadores, estatisticamente, apenas aquela relativa à qualidade de serviços deve ser considerada.

Tabela 22 - Relação das frequências de percepções dos respondentes sobre o desempenho operacional das organizações com as configurações de práticas produzidas pelas análises de *cluster*

Desempenho	***Clusters***					**p**
	1	**2**	**3**	**4**	**Total**	
Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização quanto à **qualidade do trabalho?**	0,82	0,78	0,71	0,71	0,78	0,00
Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização quanto ao nível de **produtividade?**	0,70	0,67	0,66	0,70	0,68	0,70
Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização quanto à **taxa de inovação?**	0,66	0,63	0,58	0,62	0,63	0,25
Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização quanto a **questões ambientais**?	0,60	0,58	0,53	0,60	0,58	0,22

Em função deste resultado, decidiu-se realizar o procedimento estatístico modelo linear geral, UNIANOVA, exclusivamente para a variável de desempenho operacional, qualidade de produtos e serviços. Essa análise é apresentada na tabela 23. O uso dessa técnica permitiu não só confirmar a diferença encontrada, como também estimar o efeito das diferentes configurações de práticas sobre essa dimensão do desempenho operacional das empresas

amostradas. O modelo possibilitou também analisar os efeitos dos fatores demográficos das organizações, que foram utilizados como variáveis de controle.

Tabela 23 - Resultados da análise modelo linear geral (UNIANOVA) analisando os efeitos das configurações de práticas de recursos humanos (RH) na percepção de desempenho das organizações quanto à qualidade de produto/serviço

Resultados de contraste (matriz K)		
Variável dependente: *Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização com relação à qualidade do produto/serviço?*		
***Cluster* 1 – Estratégico/Competitivo (*versus cluster* 4)**	Diferença (estimativa - hipotético)	0,063
	Erro padrão	0,02
	Significância (p)	**0,001**
***Cluster* 2 – Participativo/em Transição (*versus cluster* 4)**	Diferença (estimativa - hipotético)	0,028
	Erro Padrão	0,019
	Significância (p)	**0,14**
***Cluster* 3 - Não Estratégico/Técnico (*versus cluster* 4)**	Diferença (estimativa - hipotético)	-0,048
	Erro padrão	0,023
	Significância (p)	**0,04**
Cluster 4 – Transacional/Tradicional (categoria de referência	*Definida como categoria de referência por se constituir a configuração com a menor frequência de adoção de práticas*	

O modelo linear geral demonstra que o *cluster* 1 (**Estratégico Competitivo**) apresenta diferença significativa (p = 0,001) em relação aos demais em suas relações com as percepções dos respondentes sobre a dimensão de desempenho operacional qualidade dos serviços e produtos. Os resultados estimam que o fato de uma organização pertencer ao agrupamento 1 pode ter um efeito 0,063 vezes maior nos resultados de qualidade de produtos e serviços comparativamente às demais organizações. Em outras palavras, adotar a configuração de práticas considerada estratégica e competitiva não demonstrou impacto nas dimensões produtividade, inovação e questões ambientais, mas pode influenciar de forma significativa os padrões de qualidade nos produtos e serviços das empresas e instituições amostradas.

O modelo participativo e em transição — *cluster* 2 — não parece diferir das organizações do grupo 4 com relação à qualidade dos produtos e serviços, dada a baixa significância das relações entre o *cluster* e as variáveis. Já as relações do agrupamento 3 com o desempenho de qualidade demonstrou resultados significativos (p = 0,04), porém os efeitos aparecem como negativos (-0,048). A interpretação, neste caso, seria de que uma organização que está no

grupo 3 teria um efeito 0,048 vezes menor no seu desempenho de qualidade dos serviços em relação ao grupo quatro em função das práticas de gestão adotadas.

O primeiro achado parece condizer com a realidade e com os resultados encontrados pelos demais autores. É razoável supor que as organizações do agrupamento 1, que adotam práticas de recursos humanos mais estratégicas e competitivas, tenham melhores resultados quanto à qualidade de seus produtos e serviços. Já sobre o segundo resultado não se pode dizer o mesmo; não há uma explicação plausível para que as práticas adotadas pelas empresas deste grupo afetem negativamente o desempenho em qualidade. Talvez esse resultado se deva mais à similaridade entre as organizações dos grupos 3 e 4 do que a uma real diferença nas relações entre suas configurações e o desempenho de qualidade.

A última etapa deste trabalho consistia em analisar os efeitos das características demográficas das organizações pesquisadas nas relações entre os agrupamentos e o desempenho operacional de qualidade, ou seja, testá-las como variáveis de controle. Foram escolhidas as seguintes características: número de empregados, proporção de empregados com nível superior e idade, consideradas no modelo como "covariáveis"; e setor de atividades, tipo de organização, mercado de atuação e região de localização da sede da organização, considerados como fatores. Este último fator determinava se a empresa ou instituição tinha sede no Brasil ou em outras regiões do mundo, diferenciando assim as nacionais das estrangeiras.

Como se observa na tabela 24, apenas a característica idade da organização obteve significância estatística ($p = 0,015$) como uma variável de controle na relação entre configurações de práticas (*clusters*) e desempenho operacional de qualidade na amostra pesquisada. Os demais indicadores — tamanho de acordo com o número de empregados e nível superior de escolaridade — não apresentaram níveis de significância aceitáveis.

Tabela 24 - Resultados dos testes de significância (Sig.) do efeito das "covariáveis": número de empregados, proporção de empregados com nível superior e idade da organização na relação entre as configurações de práticas e desempenho de qualidade, examinados pelo modelo linear geral (UNIANOVA)

Origem	Tipo III, soma dos quadrados	Df[20]	Quadrado médio	Z	Sig.
Modelo corrigido	,905[a]	6	,151	3,444	,003
Interceptação	35,976	1	35,976	821,348	,000
Número total de empregados	**,001**	**1**	**,001**	**,023**	**,878**
Proporção de empregados com nível superior	**,002**	**1**	**,002**	**,047**	**,829**
Idade da organização	**,264**	**1**	**,264**	**6,024**	**,015**
Clusters	**,646**	**3**	**,215**	**4,920**	**,002**
Erro	14,849	339	,044		
Total	222,912	346			
Total corrigido	15,754	345			

Dado esse resultado, a variável idade da organização foi incluída no modelo que testou a influência de todos os fatores na relação dos *clusters* com as medidas de desempenho operacional de qualidade. Os resultados aparecem na tabela 25 que se segue.

Tabela 25 - Resultados dos testes de significância (Sig.) do efeito das variáveis idade, setor de atividades, controle familiar, mercado de atuação da empresa, região sede e tipo de organização na relação entre as configurações de práticas e desempenho de qualidade, examinados pelo modelo linear geral (UNIANOVA)

Origem		Tipo III, soma dos quadrados	Df[21]	Quadrado Médio	Z	Sig.
Interceptação	Hipótese	6,036	1	6,036	125,899	,000
	Erro	2,368	49,390	,048[a]		
Idade da organização	**Hipótese**	**,335**	**1**	**,335**	**8,317**	**,004**
	Erro	**13,106**	**325**	**,040[b]**		
Setor de atividades	**Hipótese**	**,699**	**4**	**,175**	**4,333**	**,002**
	Erro	**13,106**	**325**	**,040[b]**		
Controle familiar	Hipótese	,001	1	,001	,013	,910
	Erro	13,106	325	,040[b]		
Mercado dos produtos	Hipótese	,403	5	,081	2,000	,078
	Erro	13,106	325	,040[b]		
Região sede	Hipótese	,164	4	,041	1,017	,399
	Erro	13,106	325	,040[b]		
Clusters	**Hipótese**	**,269**	**3**	**,090**	**2,220**	**,086**
	Erro	**13,106**	**325**	**,040[b]**		
Tipo de organização	Hipótese	,051	3	,017	,420	,739
	Erro	13,106	325	,040[b]		

[20] Df = *degrees of freedom*, graus de liberdade.
[21] Df = *degrees of freedom*, graus de liberdade.

O teste de efeito dos fatores cujos resultados encontram-se descritos na tabela 19 levou a um desajuste do modelo por entrada forçada de variáveis não significantes: controle familiar (p = 0,910); mercado de produtos (p = 0,078); região sede (p = 0,399). A própria configuração de recursos humanos (*clusters*) tornou-se não significante (p = 0,086). Por esse motivo, o modelo foi refeito somente com a "covariável" e os fatores que apresentaram relevância estatística, que foram idade da organização (p = 0,004) e setor de atividade (p = 0,002), como demonstrado na tabela 26.

Tabela 26 - Resultados dos testes de significância (Sig.) do efeito da covariável idade e do fator setor de atividades na relação entre as configurações de práticas e desempenho de qualidade, examinados pelo modelo linear geral (UNIANOVA)

Origem		Tipo III Soma dos Quadrados	Df[22]	Quadrado Médio	Z	Sig.
Interceptação	Hipótese	28,316	1	28,316	247,770	,000
	Erro	1,146	10,025	,114[a]		
Clusters	Hipótese	,364	3	,121	2,980	,032
	Erro	13,748	338	,041[b]		
Setor de atividades	Hipótese	1,164	4	,291	7,152	,000
	Erro	13,748	338	,041[b]		
Idade da organização	Hipótese	,407	1	,407	9,998	,002
	Erro	13,748	338	,041[b]		

Como resultado final, constata-se que ambas as variáveis testadas, setor de atividades (p = 0,000) e idade da organização (p = 0,002), têm efeitos sobre o desempenho de qualidade, porém esses efeitos são independentes entre si e não interferem na variável *cluster* (p = 0,032), que representa as configurações de práticas de RH. Portanto, pode-se dizer que essas características demográficas, analisadas como variáveis de controle, não demonstraram influência significativa sobre a relação entre os *clusters* e essa dimensão do desempenho operacional.

4.8 Síntese dos resultados sobre a relação entre configurações de práticas e desempenho operacional das organizações

A análise das relações entre as configurações de práticas de recursos humanos e o desempenho operacional das organizações pesquisadas produziu resultados relativamente limitados. Dentre as dimensões de desempenho operacional utilizadas, produtividade,

[22] Df = *degrees of freedom*, graus de liberdade

qualidade de produtos e serviços, taxa de inovação e questões ambientais, apenas os indicadores da segunda, qualidade dos serviços, apresentaram relevância estatística quando relacionados com esses agrupamentos.

A análise das frequências demonstrou que os respondentes da configuração denominada Estratégica e Competitiva consideravam que suas organizações eram superiores às demais do mesmo setor em todos os indicadores de desempenho operacional. Entretanto, apenas na relação com qualidade de produtos e serviços as diferenças mostraram-se estatisticamente significativas.

Os resultados produzidos pelo modelo linear geral, UNIANOVA, confirmaram essa mesma constatação ao se testarem os efeitos dos *clusters* nas variáveis de qualidade de produtos e serviços. Foi encontrado um efeito 0,063 vezes maior na percepção sobre desempenho de qualidade nas organizações agrupadas no *cluster* Estratégico e Competitivo, quando comparadas àquelas pertencentes ao grupo 4, considerado Tradicional e Transacional. Foram testadas também as variáveis de controle e elas não demonstraram interferência significativa nas relações entre as configurações de prática e os indicadores de desempenho operacional de qualidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo consistiu em contribuir com um melhor entendimento sobre como as organizações brasileiras gerenciam pessoas e relacionam suas decisões de recursos humanos com os resultados dos seus negócios. Uma escolha que se deu em função da evolução da trajetória acadêmica do autor, mas que se deve também a duas motivações principais. Em primeiro lugar, à constatação de que a literatura sobre gestão estratégica de recursos humanos é carente de estudos empíricos mais abrangentes (ALBUQUERQUE, 1987; LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008; LACOMBE; TONELLI, 2001) e, em segundo, e talvez mais importante, de que o Brasil depende fortemente da elevação dos seus níveis de produtividade do trabalho para manter ou ampliar a competitividade dos seus diferentes setores econômicos. Considera-se, portanto, que a gestão de recursos humanos é uma condição essencial, embora não suficiente, para que empresas, instituições públicas e não lucrativas gerem riqueza, contribuam com o desenvolvimento e cumpram seu papel social.

Em nossas pesquisas anteriores, constatamos como as mudanças na organização do trabalho e no ambiente de negócios da agroindústria canavieira provocaram, na década de 1980, alterações significativas na forma pela qual esse setor, tido como tradicional, gerenciava suas relações com os trabalhadores rurais (FISCHER, André Luiz, 1992). Ao final dos anos de 1990, a partir de levantamento com formadores de opinião e estudos de caso, propusemos quatro categorias de modelos de gestão de pessoas que foram encontradas nas organizações pesquisadas: os modelos clássico, motivacional, estratégico e competitivo. Para construção dessas categorias, utilizamos como referência a literatura que resgatava a cronologia histórica da administração de RH. Hoje poderíamos apoiar esses resultados nas teorias contingenciais de gestão estratégica de RH, demonstrando que, nas organizações que estudamos, modelos mais tradicionais conviviam com alternativas contemporâneas de gestão de pessoas, dependendo do caráter e das condições do negócio nos quais eram aplicados (FISCHER, 2002).

Essa tipologia foi bastante utilizada em pesquisas posteriores e em livros didáticos, mostrando-se eficiente, particularmente na experiência de docência, em discussões sobre as possibilidades e limites do gestor em suas decisões sobre RH. Entretanto, ainda que baseadas em uma pesquisa empírica metodologicamente ordenada, os “tipos ideais” de modelos de gestão resultantes dessa

pesquisa não tinham a legitimidade de uma pesquisa quantitativa realizada com amostras mais amplas das organizações brasileiras. Não refletiam também uma análise mais aprofundada e abrangente da literatura internacional sobre gestão estratégica de RH, à qual o acesso, na época, era bem mais limitado do que quando da elaboração deste trabalho.

As pesquisas produzidas posteriormente, realizadas entre 2000 e 2010, abrangendo um público bastante qualificado da comunidade profissional da área, trouxeram resultados importantes sobre tendências e desafios emergentes em recursos humanos no Brasil. Mas tinham um caráter mais opinativo e não se referiam diretamente aquilo que as organizações efetivamente praticavam. Projetavam mais as tendências e preocupações dos profissionais e não aquilo que acontecia nas empresas e instituições do país quanto às práticas de recursos humanos.

De qualquer forma, nesse período, ao lado de autores como Albuquerque e Leite (2009); Fleury e Fleury (2000); Lacombe e Albuquerque, (2008) entre outros, nossos estudos demonstravam que eram duas as demandas principais dos profissionais da área que atuavam em empresas brasileiras. A primeira era como estabelecer, em termos práticos e não como uma proposta teórica, essa ligação entre a estratégia de negócios e a gestão de RH. Todos os pesquisados tinham consciência desse desafio, que era colocado como prioridade na agenda de RH, mas sabiam pouco a respeito da forma de enfrentá-lo. A segunda demanda mais relevante entre esses profissionais está no núcleo do trabalho aqui proposto. As pesquisas realizadas com os formadores de opinião indicavam que relacionar o desempenho de RH e das pessoas com os resultados dos negócios era uma questão crítica e crucial. Equacioná-la significava mesmo uma das únicas formas de garantir a legitimidade do profissional e da própria área no mundo competitivo que envolvia as empresas da época. (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2011).

Foi esse o percurso que levou aos três objetivos principais do trabalho que estamos aqui concluindo: (1) identificar as configurações de práticas de gestão de pessoas adotadas por um conjunto de organizações brasileiras; (2) relacioná-las com as características dessas organizações e (3) buscar associações das configurações com as percepções dos gestores sobre os resultados organizacionais. A análise da produção nacional sobre esses temas demonstrou que os estudos eram escassos e recentes, comparativamente à literatura internacional, que já havia produzido centenas de pesquisas a respeito. Diferentes abordagens teóricas, orientações metodológicas, formas de mensuração de indicadores e de coleta de

dados foram desenvolvidas desde o início dos anos 1990. Os próprios autores estrangeiros, em suas revisões teóricas e propostas para expansão do campo reclamavam a produção de conhecimento sobre gestão de RH nas chamadas "economias emergentes" (LENGNICK-HALL *et al.* 2009).

Na verdade, em uma revisão bibliográfica mais sistemática sobre o tema, encontramos apenas três estudos nacionais que realmente se aproximam dos objetivos aqui propostos (JABBOUR *et al.*, 2012; TEIXEIRA; LOIOLA, 2006; FERNANDES *et al.*, 2013). Esses trabalhos foram analisados em conjunto com 10 outros, selecionados entre a variada e extensa produção internacional, para servir de referências nas decisões metodológicas que orientaram esta pesquisa.

Consultada a literatura internacional de forma mais sistemática e estruturada, constata-se que duas linhas de pesquisas empíricas estão hoje mais consolidadas sobre gestão estratégica de RH e se relacionam com os objetivos aqui propostos. Ambas se desenvolveram desde o final da década de 1980 e influenciaram significativamente a produção teórica da área nos Estados Unidos e Europa e atraíram pesquisadores de vários outros países.

A primeira, escola, de forte presença norte-americana, reúne autores que buscaram justamente estabelecer relações entre práticas de RH e desempenho das firmas, aos moldes do que se propõe neste trabalho. Os pesquisadores criaram configurações de práticas de alto desempenho e testaram repetidamente seus impactos nos resultados organizacionais. A segunda linha de pesquisas também tem como foco as práticas de RH, mas com a preocupação principal de compreender as similaridades e especificidades encontradas nas empresas instaladas em diferentes países. Secundariamente, a questão dos resultados organizacionais é também abordada. A predominância de autores europeus nessa segunda linha de pesquisa é mais acentuada, embora não exclusiva.

A pesquisa aqui relatada se utilizou da extensa produção dessas duas linhas de investigação como referências teóricas e metodológicas. A tradição de estudos comparados de RH entre países sustenta-se nas abordagens institucionais da teoria das organizações. Sua maior preocupação na atualidade reside em entender se as instituições vêm globalizando e "planificando" a demanda sobre RH ou, ao contrário disso, vêm reforçando as demandas localizadas das nações e criando sistemas de políticas e práticas característicos dos países em

que as empresas operam. Não entramos nessa questão neste trabalho, que é exclusivamente nacional. Mas aproveitamos dessa escola a ideia de que é possível traçar um perfil daquilo que se pratica em termos de gestão de pessoas em um país, circunscrevê-lo e demonstrá-lo empiricamente. Partiu daí, portanto, nossa base teórica para o primeiro objetivo desta pesquisa, de demonstrar as características das práticas de gestão de pessoas mais comuns das organizações que operam no Brasil que se conseguiu reunir na amostra.

Já os estudos que visam estabelecer relações entre práticas de RH e desempenho organizacional são inspirados nas abordagens contingenciais e "configuracionais" a respeito dos processos adotados por uma organização. Foi a partir da visão "configuracional" de GERH que nos propusemos a encontrar diferentes agrupamentos de empresas brasileiras de acordo com as práticas adotadas por elas, formando grupos homogêneos quanto ao perfil de RH. Já a perspectiva contingencial nos levou a entender os motivos que levaram essas organizações a adotar esse perfil, analisando assim os fatores demográficos das empresas e instituições de cada agrupamento. Finalmente, testamos os efeitos das diferentes configurações relacionando-as com o desempenho operacional das empresas e, quando possível, controlamos a influência das características demográficas como variáveis de controle.

Ao final deste trabalho, reunimos algumas das reflexões que acreditamos que podem estimular o avanço do campo da gestão estratégica de recursos humanos no Brasil. Em primeiro lugar, constata-se **um movimento de profissionalização da área nas organizações estudadas**, o que se evidencia pela alta frequência na adoção de algumas práticas que dependem de uma formação mais técnica, tais como o planejamento mais criterioso, a avaliação de necessidades e da efetividade do treinamento, a gestão do desempenho sendo realizada de forma mais estruturada e práticas de recrutamento interno sendo adotadas com muita frequência. Isso pode indicar que o perfil do burocrata exclusivamente voltado para atividades processuais apenas persista em algumas poucas organizações de forma localizada. Naquelas com mais de 200 empregados, que fizeram parte de nossa amostra talvez ele já esteja quase totalmente superado.

A comunidade de RH mostra-se assim formada menos por profissionais administrativos e mais por técnicos capazes de lidar com práticas que demandam formação especializada. A grande diferença dos processos técnicos daqueles mais transacionais e administrativos reside no fato de que os primeiros interferem no comportamento das pessoas, ou seja, têm impacto

em alguma das dimensões essenciais da gestão de RH, conforme definidas pela teoria habilidades, motivação e oportunidades, discutida no capítulo teórico deste estudo. (APPELBAUM *et al.* 2000; BOXAL; PURCELL, 2011).

Outra conclusão importante é de que as práticas mais usuais demonstram também uma tendência no sentido de superar o caráter eminentemente técnico para alcançar uma postura mais estratégica dentro das organizações. Essa tendência aparece nos resultados que constatam que algumas estratégias de RH encontram-se mais formalizadas nas organizações pesquisadas e, principalmente, quando parte considerável dos pesquisados declara participar da elaboração/implantação das estratégias de negócio. **São evidências que mostram um viés em direção a práticas mais estratégicas,** as quais não eram encontradas com frequência nos estudos anteriores (ALBUQUERQUE, 1992; LACOMBE; TONELLI, 2001; TANURE *et al.*, 2010). Como já referimos anteriormente, são dados que devem ser tomados com reservas, seja porque foram relatados pelos próprios profissionais, seja porque a amostra pode ter se concentrado em organizações mais estruturadas em RH do que o universo que se pretendia representar.

Por outro lado, nossos modelos de gestão de pessoas mostram-se bastante **tradicionais quanto às práticas que envolvem a participação das pessoas na vida organizacional, são hierárquicos e limitados em seus processos de comunicação e, principalmente, pouco afeitos às decisões sobre promoções, remuneração e recompensa baseadas no mérito**. A participação dos empregados se resume ao que ocorre no âmbito do trabalho, o mesmo acontecendo com a comunicação e, em ambos os casos, predominam as soluções hierarquizadas. Assim, as propostas de alto envolvimento, que foram bastante disseminadas pelas práticas de qualidade total e deveriam ter sido incorporadas por recursos humanos, são pouco frequentes no caso das organizações brasileiras.

A remuneração variável, o estabelecimento de metas, de bônus e incentivos ao bom desempenho, bem como a gestão de carreiras valorizando os profissionais de destaque, estão longe de ser práticas de RH generalizadas nas organizações brasileiras. São processos que têm por objetivo principal diferenciar pessoas criando modelos de comportamentos que têm como critério o mérito, seja ele individual ou de equipes. Todas as configurações de práticas propostas pelos autores que mostraram boas associações entre RH e o desempenho organizacional, de alguma maneira incluíam essas formas de reconhecimento, seja ele financeiro ou não

(PFEFFER, 1994; BECKER; HUSELID, 1998; ARTHUR, 1994). A pesquisa demonstrou que, nas empresas amostradas, a frequência dessas práticas é muito limitada.

As explicações sobre a dificuldade de se utilizarem processos de avaliação nas decisões de remuneração e promoção de pessoas no Brasil talvez devam ser encontradas em nossa cultura. Somos mais coletivistas, avessos à processos avaliativos e procuramos sempre mais uniformizar do que diferenciar as pessoas em função do resultado do trabalho. Diálogos abertos e francos sobre situações de trabalho são evitados pelas pessoas e pelas próprias chefias. É evidente que estamos falando aqui de suposições, que talvez mereçam ser melhor investigadas em estudos específicos.

A questão do valor do trabalho e do significado do bom desempenho pode estar relacionada também com nossa herança patrimonialista, tão bem descrita por Raymundo Faoro (1975) em sua análise da formação ideológica e das estruturas de poder na sociedade brasileira. O patrimonialismo é, por definição, a antítese do mérito na definição do valor das pessoas perante a sociedade. Vale pouco aquilo que elas fazem para o grupo ao qual pertencem, porque tem mais valor a propriedade, o *status*, o grupo do qual fazemos parte e o título que foi nos foi concedido. Tudo isso suplanta o que é gerado a partir do trabalho e do seu resultado de maior ou menor qualidade. Roberto da Matta, em sua antropologia do brasileiro, resume essa estrutura de poder que nossa cultura fundamenta na frase: “Você sabe com quem está falando?”, tão própria das nossas autoridades ainda nos dias de hoje, quando argumentam o que lhes permite obter direitos acima do Direito, vantagens e privilégios (DAMATTA, 1997).

Lívia Barbosa (1996) produziu um instigante ensaio sobre as dificuldades institucionais e culturais para se adotar sistemas de avaliação de desempenho nas organizações públicas brasileiras. A julgar pelos nossos resultados de pesquisa, essa questão não se resume a esse setor, mas perpassa grande parte da gestão de recursos humanos do conjunto das organizações brasileiras.

Em resumo, estamos diante de práticas de recursos humanos que procuram se modernizar, tornando-se estratégicas, mas esbarram em características culturais e institucionais que as tornam hierarquizadas, pouco participativas e, principalmente, avessas ao mérito como critério de desempenho. Mas isso não ocorre de forma homogênea e generalizada. As contingências particulares de cada organização ou conjunto de organizações vão redefinindo

esse panorama geral, como comprova a análise de *clusters* realizada com os dados desta pesquisa. Das 63 práticas avaliadas **foram justamente aquelas que consideradas mais estratégicas e competitivas que diferenciaram significativamente os quatro grupos produzidos por essa técnica**.

Das 354 empresas que participaram do levantamento, 115 se alinharam em um grupo cujas práticas de gestão de pessoas mostram-se quase sempre mais dinâmicas, modernas, estratégicas e competitivas do que as demais. Já o quarto grupo apresentou sistematicamente resultados opostos: essas mesmas práticas eram sempre menos frequentes. Nestas considerações finais, nós nos deteremos mais nesses dois segmentos, que, acreditamos, formam as extremidades de um contínuo capaz de nos ajudar a entender melhor a diversidade de modelos de gestão de pessoas das organizações brasileiras.

O aprofundamento desta análise, de uma perspectiva contingencial, nos leva a perguntar: quais os fatores ou características organizacionais que condicionariam uma empresa ou instituição a adotar uma configuração de práticas mais ou menos estratégica e competitiva? Quais fatores demográficos definiriam modelos mais ou menos dinâmicos de gestão de pessoas, mais próximos ou mais distantes dos STADs (sistemas de trabalho de alto desempenho)?

As evidências que apresentamos no tópico 4.3 deste estudo falam por si e não são necessários testes estatísticos sofisticados para constatar que, no *cluster* 4, denominado como Tradicional e Transacional, apenas 29% das organizações são do setor de serviços enquanto, no grupo 1, Estratégico/Competitivo, 50% atuam nesse setor. No grupo 4, mais de 40% das organizações são públicas e de capital misto, já no primeiro *cluster* estão apenas 0,05% das empresas e instituições desse tipo. Diferenciam também os dois grupos o mercado de atuação, mais internacionalizado, no caso das organizações do grupo 1, e com a presença de empresas internacionais, mais frequente também neste grupo.

Em outras palavras, confirma-se aquilo que o contato cotidiano que temos com as organizações brasileiras demonstra informalmente. Empresas com atuação internacional, privadas e com maior influência de organizações estrangeiras têm maior probabilidade de adotar práticas de gestão de pessoas de alta *performance*. Com as nacionais, públicas, de maior influência sindical e mercado local, essa probabilidade é menor.

No meio termo desse contínuo, formaram-se dois outros grupos cujo perfil de práticas não foi tão claro. É possível perceber que um deles, o grupo 3, reuniu a maior quantidade de empresas comerciais, parecendo representar as grandes redes de varejo que atuam no país. Já o grupo 2 ficou mais próximo das práticas estratégicas e competitivas, aproximando-se do primeiro. Mas suas características demográficas são diversas: o perfil das organizações do grupo 2 reúne mais empresas nacionais, seja pela origem do capital e seja pelo mercado de atuação. Ao que parece, as organizações deste agrupamento teriam configuração de práticas em processo de transição, caminhando de uma característica técnica para uma perspectiva mais competitiva.

Como toda tipologia, a que foi produzida por essa etapa da pesquisa simplifica a enormemente a realidade para poder melhor explicá-la. Seus resultados não podem ser tomados, portanto, como verdades absolutas, mas sim como referências que nos permitem entender os fenômenos do cotidiano da gestão de recursos humanos das organizações brasileiras. Neste sentido, são categorias que procuram corresponder à experiência profissional de gestores e profissionais e, por vezes, referendar as representações de senso comum sobre elas.

Uma contribuição importante desta etapa da pesquisa foi a confirmação dos pressupostos das perspectivas contingencial e institucional no caso brasileiro. Parece evidente que organizações públicas, de origem nacional e que atuam em mercados locais vivem ambientes institucionais diferentes daquelas de origem e mercados mais internacionalizados. Comprova-se assim a influência desses fatores nas decisões sobre configurações de práticas de recursos humanos das organizações brasileiras, incluindo-se aqui a maior ou menor influência das entidades sindicais.

O último objetivo desta pesquisa consistiu em relacionar as configurações de práticas com dimensões do desempenho organizacional das empresas e instituições pesquisadas. Uma análise descritiva das frequências demonstrou que o grupo que adotava práticas mais estratégicas e competitivas reunia proporções maiores de empresas de melhor desempenho em todas as quatro dimensões avaliadas: produtividade, qualidade de produtos e serviços, taxa de inovação e questões ambientais. Entretanto, apenas na dimensão qualidade de produtos e serviços a diferença entre proporções foi estatisticamente significativa.

Não há indicações seguras dos motivos pelos quais a configuração de práticas considerada estratégica e competitiva não se associou de maneira significativa com as dimensões de desempenho operacional produtividade e taxa de inovação. Em geral, os estudos internacionais comprovam essa relação. Uma possível explicação pode ser creditada ao fato de que, apesar de se diferenciar dos demais grupos pela frequência com que adota práticas de alta *performance*, quando este agrupamento é analisado isoladamente, percebe-se que a proporção dessas práticas ainda é reduzida. As práticas de remuneração baseadas em bônus por metas individuais, por exemplo, são utilizadas por somente 41% das organizações do grupo 1. Essa frequência é bem maior do que o constatado no grupo 4 (26%), mas não pode ser considerada suficientemente abrangente para que se considere uma característica forte do perfil do grupo. O mesmo acontece com várias práticas relacionadas à gestão de carreiras, que nem mesmo chegaram a ser incluídas entre aquelas que diferenciavam o quatro grupos entre si, ou seja, são igualmente pouco utilizadas por todos eles.

Talvez a constatação principal a que levam esses dados seja de que, mesmo nas organizações que se destacam pela adoção de práticas mais avançadas de gestão de pessoas, não é possível constatar que o nível de adoção dessas práticas seja suficiente para gerar impacto na maior parte dos seus indicadores de desempenho operacional. Em outras palavras, mesmo o grupo denominado como Estratégico e Competitivo, quando comparado com os demais, demanda ainda aprimoramento para que RH seja realmente contributivo com os resultados de negócio.

Finalmente, por meio de técnicas do modelo linear geral, foram testados os efeitos de as organizações adotarem diferentes configurações de práticas sobre a única dimensão de desempenho operacional significativa: qualidade dos produtos e serviços. Os resultados demonstraram que o fato de a organização pertencer ao grupo Estratégico Competitivo pode ter um efeito sobre a qualidade dos produtos e serviços 0,063 vezes maior do que aquelas reunidas no grupo 4, considerado como a referência inferior do modelo por adotar práticas mais Tradicionais e Transacionais.

Pode-se concluir assim que, em geral as organizações amostradas estão adotando práticas mais técnicas e especializadas em processos de gestão, que têm impacto no comportamento das pessoas. Entretanto, há uma tendência de se adotarem processos mais estratégicos, que são mais comuns em um grupo de aproximadamente 30% das empresas e instituições

pesquisadas. Já as práticas que visam diferenciar desempenho e vinculá-lo a resultados organizacionais são pouco comuns, o que pode ocorrer devido a fatores culturais e institucionais do país. Essas características provavelmente limitam os efeitos que poderiam ser identificados na relação entre configurações de práticas mais competitivas e o desempenho operacional das organizações.

Estes resultados sugerem três linhas de continuidade para este trabalho. Em primeiro lugar, estudos de caso em empresas representativas de cada configuração de práticas poderiam confirmar e analisar em profundidade os achados sobre as características contingenciais das organizações nelas agrupadas. Essa abordagem permitira também conhecer os motivos pelos quais determinadas práticas são ou não são adotadas, verificando os limites e possibilidades das decisões dos gestores. Poder-se-ia entender melhor se essas limitações são contingenciais, institucionais e, se institucionais, se são miméticas, por falta de contato entre as empresas, ou normativas, por falta de desenvolvimento de uma cultura profissional entre os gestores de RH que atuam nessas organizações.

A segunda linha de continuidade, que parece imprescindível, refere-se aos fatores culturais que estimulam e limitam a adoção de determinadas práticas de gestão. Há poucos estudos no Brasil que fazem uso da antropologia para o entendimento das questões organizacionais e talvez esteja aí uma das questões críticas para o entendimento de por que algumas das práticas de alta *performance*, conhecidas internacionalmente já há mais de 20 anos, não são aplicadas por uma parcela considerável de organizações brasileiras.

Finalmente, uma extensão natural das preocupações que originaram esta pesquisa é a comparação destes resultados com a mesma investigação feita em outros países. A comparação com outras nações permitiria destacar melhor nossas idiossincrasias em gestão de recursos humanos e compreender as suas motivações. A comparação com países como aqueles que compõem os BRICs, ou com os demais emergentes, ou ainda do MERCOSUL poderia trazer dados relevantes a respeito do papel de recursos humanos na sua contribuição com a competitividade de nossas empresas. O uso de dados dos países centrais seria também interessante para constatar as influências que nossa cultura de gestão de pessoas recebe desses centros de produção e exportação de conhecimento nessa área.

Por fim, resta dizer que são várias as limitações deste estudo, a maioria das quais foram já mencionadas no decorrer do texto, principalmente no capítulo metodológico. Poucos trabalhos da área abrangeram uma amostra tão ampla e diversificada, mas ela ainda não pode ser considerada representativa. A boa metodologia indicaria buscarmos mais de uma fonte de informação e, preferencialmente, utilizarmos dados objetivos, particularmente para mensuração do desempenho operacional. Idealmente, seria mais recomendável produzirmos um questionário específico para a coleta dos dados da pesquisa e baseado em uma das configurações de práticas já testadas em estudos anteriores. São aspectos que devem ser levados em consideração em propostas semelhantes no futuro.

Ainda assim, consideramos que, dentro dos recursos disponíveis, este trabalho traz uma contribuição relevante. Em primeiro lugar, porque traz para o Brasil uma metodologia aplicada desde 1989 em vários países de todo o mundo, visando realizar pesquisas comparadas em recursos humanos. Apesar de ter publicado inúmeros artigos nos mais importantes periódicos internacionais da área, a produção dessa rede de pesquisadores era, até então, praticamente desconhecida pela literatura nacional em recursos humanos. Em segundo lugar, por dar continuidade aos pouquíssimos estudos que se propuseram a identificar práticas de recursos humanos no Brasil e aos mais raros ainda, que buscaram relacionar essas práticas com resultados de desempenho organizacional. Em terceiro e último lugar, por que valeu a pena dar continuidade a uma linha de trabalho que este pesquisador persegue há mais de 25 anos. Essa constatação torna a vida “menos pequena”.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia; *et al*. Confusão conceitual entre medidas de auto-eficácia e *locus* de controle em uma amostra de treinandos de uma empresa do setor de telecomunicações. *In*: **Reunião Anual de Psicologia**. Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Psicologia. p. 246, 2001.

ABBAD, Gardênia; *et al*. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto do no trabalho. **RAC Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 4, n. 3, p. 25-45, set/dez 2000.

ADLER, Paul. S.; KNOW, Seok Woo. *Social capital: prospects for a new concept*. **Academy of Management Review**. New York, v. 27, n. 1, p. 17-40, jan 2002.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 16-29, out/dez 1992.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **O papel estratégico de Recursos Humanos**. São Paulo, 1987. Tese (Livre docência em Administração de Empresas) Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; LEITE, Nildes Pitombo (orgs) **Gestão de Pessoas perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro; *et al*. Por que administrar estrategicamente recursos humanos?. **RAE Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 12-24, mar/abr. 1993.

AMABLE, B. *The Diversity of modern Capitalism.* Oxford: **Oxford University Press**, 2003.

ANSOFF, Igor H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1965.

APPELBAUM, Eileen; *et al*. ***Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off***. New York: Cornell University Press, 2000.

ARMSTRONG, Michael. ***A handbook of human resource management practice***. London: Kogan Page Publishers, 2003.

ARMSTRONG, Michael. ***Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management***. London: Kogan Page Publishers, 2011.

ARTHUR, Jeffrey B. *The link between business strategy and industrial relations systems in American Steel Minimills*. **Industrial and Labor Relations Review**. New York, v. 45, n. 3, p. 488-506, 1992.

ARTHUR, Jeffrey B.; BOYLES, Trish. *Validating the human resource system structure: a levels-based strategic HRM approach*. **Human Resource Management Review**. United Kingdon, v. 17, p. 77- 92, 2007.

ARTHUR, Jeffrey. B. *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*. **Academy of Management Journal**. New York, v. 37, n. 3, 670-687, jun. 1994.

AUDEA, Teresita; *et al. HRM professionals and their perceptions of HRM and firm performance in the Philippines.* **The International Journal of Human Resource Manangement**, v. 16, n. 4, p. 532-552, apr. 2005.

BAE, Johngseok; LAWLER, John J. *Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economic*. **Academy of Management Journal**. New York, v. 43, n. 3, p. 502-517, 2000.

BALKIN, David B.; GOMEZ-MEJIA, Luis R. *Toward a contingency theory of compensation strategy*. **Strategic Management Journal**. New York, v. 8, n. 2, p. 169-182, 1987.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil. **RSP Revista do Serviço Público**. São Paulo. v. 120, n. 3, p. 58-76, 1996.

BARNEY, Jay. *Firm resources and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**. [S. l.], v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Psicologia organizacional e do trabalho: que respostas estamos dando aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira? *In*: YAMAMOTO, Oswaldo H.; GOUVEIA, Valdiney Velôso, (eds.). **Construindo a psicologia brasileira: desafios da ciência e da prática psicológica**. São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 139-166, 2003.

BATT, Rosemary. *Managing customer services: human resource practices, quit rates and sales growth*. **Academy of Management Journal**. New York, v. 45, n. 3, p. 587-597, 2002.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A. *High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications*. **Personnel and Human Resources Management**. v.16, p. 53-101, 1998.

BECKER, Brian E.; *et al*. **Gestão estratégica de pessoas com "*scorecard*"**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BECKER, Brian; GERHART, Barry. *The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects*. ***Academy of Management Journal***. New York, v. 49, n. 4, p. 779-801, 1996.

BERDEJO, Ludwig Miguel Agurto; GUERREIRO, Reinaldo. A participação na lista de empresas com melhores práticas para com os funcionários e seu impacto na performance: um estudo empírico sob a lógica da RBV (*Resource-based view*). **Faces Revista de Administração**. Belo Horizonte, v. 8, n. 3, p. 87-101, jul/set. 2009.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento.** Petrópolis: Vozes, 2011.

BOLDEN, Richar;. *et al*. A *New taxonomy of modern manufacturing practices*. *International* **Journal of Operations & Production Management**. Bradford, v. 17, n. 11, p. 1112-1130, 1997.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia (Natal***)*, v. 7, n. spe, p. 31-43, 2002.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; *et al*. (org) **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BOSELIE, Paul; *et al*. *Commonalities and contradictions in HRM and performance research*. **Human Resource Management Journal**. v. 15, n. 3, p. 67-94, jul. 2005.

BOXAL, Peter; *et al*. *Human resource management*: *scope, analysis and significance*. Oxford. *In*: BOXAL, Peter; PURCELL, John; WRIGHT, Patrick, (eds.) **The Oxford handbook of human resource management**. Oxford: University Press, p. 1-16, 2007.

BOXAL, Peter; PURCELL, John. ***Strategy and human resource management*.** London: Palgrave Macmillan, 2011.

BRANDÃO, H. P.; *et al*. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e Treinamento. **RAUSP Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.

BRASIL. CAGED Anuário RAIS. **Evolução do emprego**. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_anuario_rais/caged_anuario_raistela10.php>. Acesso em 13 de fevereiro de 2015a.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1416482559. Acesso em 13 de fevereiro de 2015b.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Balança comercial mensal. Janeiro 2015**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1161> Acesso em 13 de fevereiro de 2015c.

BREWSTER, Chris. *A European perspective on HRM*. ***European Journal International Management***. London: v. 1, n. 3, p. 239-259, 2007.

BREWSTER, Chris; *et al*. ***International human resource management***. London: CIPD, 2007.

BREWSTER, Chris; MAYRHOFER, Wolfgang. *Comparative human resource management: an introduction*. *In*: BREWSTER, Chris, MAYRHOFER, Wolfgang (orgs.). ***Handbook of research on comparative human resource management.***. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, p. 1-23, 2012.

BROOKES, Michael; *et al*. *Researching comparative institutional contexts*. *In*: Wood, Geoffrey, *et al*. orgs. ***Human resource management and the institutional perspective***. New York: Routledge, p. 15-24. 2014.

BUDHWAR, Pawan; VARMA, Arup. *Human resource management in the Indian subcontinent*. *In*: BREWSTER, Chris, MAYRHOFER, Wolfgang (orgs.). ***Handbook of research on comparative human resource management.*** Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, p. 576-597, 2012.

BULLER, Paul. F; MCEVOY, Glenn. M. *Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight*. **Human Resource Management Review**. United Kingdon, n. 22, v. 1, p. 43-56, 2012.

CHANDLER, Alfred Dupont Jr. ***Strategy and Structure: chapters in the history of the American Industrial Enterprise***. Washigton: Beard Books, 1962.

CLEGG, Stewart R.; *et al*. **Handbook de estudos organizacionais reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 1997.

CODA, Roberto; *et al*. *Strategic HR? A study of the perceived role of HRM departments in Brazil and Peru*. **BAR Brazilian Administration Review**. Curitiba, v. 6, n. 1, p. 15-33, jan/mar. 2009.

COLLINS, Ngan; *et al*. HRM and Asian socialist economies in transition: China, Vietnam and North Korea. *In*: BREWSTER, Chris, MAYRHOFER, Wolfgang (orgs.). ***Handbook of research on comparative human resource management.*** Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, p. 598-619, 2012.

COMBS, James; *et al*. *How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance.* **Personnel Psychology**. v. 59, n. 3, p. 501-528, 2006.

COMIMI, Graziela Maria; *et al*. Sistema de gestão de pessoas por competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. *In*: XXXI **EnANPAD – Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro 22 a 26 de setembro de 2007.

COMMONS, J. ***History of labor in the United States***. New York: Mac Millan, v. 1-2, 1918.

CRANET Survey on Comparative Human Resource Management – International Executive Report. Cranet, 2011. Disponível em <http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/cranet_report_2012_280212.pdf> Acesso em 13 de fevereiro de 2015.

CRESWELL, John W. ***Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches***. Thousand Oaks: Sage, 2003.

DAMATTA, Roberto. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DAVIS, R. C. *Relating human resources management to business strategy*. *In*: ***Proceedings of the Human Resource Policy Institute***, 1981.

DELANEY John Thomas; *et al*. ***Human resource policies and practices in American firms***. Washington: Government Printing Office, 1989.

DELERY, John E.; DOTY, Harold D. *Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*. **Academy of Management Journal**. New York. v. 39, n. 4, p. 802-835, 1996.

DEMO, Gisela; *et al*. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **RAM Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, set/out. 2011.

DEVANNA, Mary Anne; *et al*. *Human resource management: a strategic perspective*. **Organizational Dynamics**. v. 9, n. 3, p. 51-67, 1981.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **A situação do trabalho no Brasil na primeira década dos anos 2000**. São Paulo: DIEESE, 2012.

DORE, Ronald. ***Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism: Japan and Germany versus the Anglo-Saxons***. Oxford: Oxford University Press, 2000.

DURAND, Thomas. *L'alchimie de la compétence*. ***Revue Française de Gestion***, Paris, v. 127, n. 1, p .84-102, jan. 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DYER, Lee; REEVES, Todd. *Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go*? **The International Journal of Human Resource Management**. v. 6, n. 3, p. 656-670, 1995.

EVANS, Paul; *et al*. ***The global challenge: frameworks for international human resource management***. New York: McGraw-Hill, 2002.

FAORO, Raymundo**. Os donos do poder formação do patronato político brasileiro**. Globo, Rio de Janeiro. 1975 – 2ª Edição.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; *et al*. Os impactos das percepções e atitudes dos funcionários sobre a produtividade e a qualidade em empresas de manufaturas. **BASE Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. São Leopoldo, v. 10, n. 3, p. 254-272, jul/set. 2013.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. *In*: DUTRA, Joel Souza, *et al*. (org.). **Competências conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, p. 151-171, 2008.

FERRIS, Gerald R.; *et al*. ***Handbook Human Resource Management***. Oxford: Blackwell Publishing, 1996.

FEY, Carl L.; *et al*. *The effect of human resource management practices on firm performance in Russia*. **International Journal of Human Resource Management**. v. 11, n. 1, p. 1-18, 2000.

FIELD, Andy. ***Discovering Statistics using SPSS*.** London: Sage Publications Ltd., 3rd ed., 2009.

FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **Delphi RH 2010: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras**. São Paulo: PROGEP/FIA, 2011.

FISCHER, André Luiz; *et al*. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. *In*: Dutra, Joel Souza, *et al*. (org.). **Competências conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, p. 31-50, 2008.

FISCHER, André Luiz. **Impactos Sociais do Proálcool: um estudo sobre as relações, o processo e as condições de trabalho na agroindústria canavieira paulista**. São Paulo, 1992. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

FISCHER, André Luiz. Um resgaste conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme; *et al*. (orgs.) **As pessoas na organização**. São Paulo, Editora Gente, p. 11-24, 2002.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FISCHER, Rosa Maria. Nota técnica: de volta ao círculo do poder. *In*: CLEGG, Stewart R.; *et al*. (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, p. 290-292, 1997.

FISCHER, Rosa Maria. O circulo do poder – as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, p. 65-87, 1989.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, p. 15-26, 1989.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, Isa Aparecida; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. **RAE Revista de Administração**. São Paulo, v. 44, n. 3, 44-56, 2004.

FREITAS, Maria Ester. Cultura Organizacional grandes temas em debate. **RAE Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

FRIEDMAN, Barry A. Globalization implications for human resource management roles. ***Employee Responsibilities and Rights Journal***. v. 19, n. 3, p. 157-171, sep. 2007.

GALBRAITH, Jay R.; NATHANSON, Daniel A. ***Strategy implementation: the role of structure and process.*** St Paulo: West Publishing. 1978.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMEZ-MEJIA, Luis R.; BALKIN, David B. ***Compensation, organizational strategic, and firm performance***. Cincinnati: South-Western Publishing Company, 1992.

GUARIDO FILHO Edson R.; *et al*. *The social and intellectual dimensions in the construction of scientific knowledge: the institutional theory in organization studies in Brazil*. **BAR Brazilian Administration Review**. Curitiba, v. 7, n. 2, p. 136-154, 2010.

GUEST, David E. *Human resource management and performance: a review and research agenda*. **International Journal of Human Resource Management**. London, v. 8, n. 3, p. 263-276, 1997.

GUEST, David E.; *et al*. *Human resource management and corporate performance in the UK*. **British Journal of Industrial Relations**. v. 41, n. 2, p. 291-314, jun. 2003.

GUTHRIE, James P. *High-involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand*. ***Academy of Management Journal***. New York, v. 44, n. 1, p. 180-190, 2001.

GUTIERREZ, Luiz Homero Silva. Recursos Humanos uma releitura contextualista. **RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 72-82, 1995.

HALL, Peter A.; SOSKICE, David. *An introduction to varieties of capitalism. In*: HALL, Peter A.; SOSKICE, David. (eds.) ***Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage***. Oxford: **Oxford University Press**, p. 1-70, 2001.

HANASHIRO, Darcy Mitiko *et al*. (orgs.). Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo. Saraiva, 2008.

HOFSTEDE, Geert. *Think locally, act globally: cultural constraints in personnel management*. **Management International Review**. v. 38, special issue 2, p. 7-26, 1998.

HOQUE, Kim. *Human resource management and performance in the UK hotel industry*. **British Journal of Industrial Relations.** v. 37, p. 419-443, sep. 1999.

HUSELID, Mark A. ***Estimates of the impact of human resource management practices on turnover and productivity***. *In:* Annual Meeting of the Academy of Management. Atlanta, 1993.

HUSELID, Mark A. *The impact of human resource management practices on turnover productivity, and corporate financial performance*. **Academy of Management Journal**. New York, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do século XX**. Disponível em: <http://seculoxx.ibge.gov.br/economicas/contas-nacionais> Acesso em 13 de fevereiro de 2015a.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Participação do valor adicionado bruto na agropecuária em relação ao valor adicionado bruto total**. Disponível em: <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=12&op=0&vcodigo=SCN28&t=participacao-valor-adicionado-bruto-agropecuariabrem-relacao> Acesso em 13 de fevereiro de 2015b.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Participação do valor adicionado bruto da indústria em relação ao valor adicionado bruto total**. Disponível em: <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=12&op=0&vcodigo=SCN29&t=participacao-valor-adicionado-bruto-industriabrem-relacao> Acesso em 13 de fevereiro de 2015c.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Participação do valor adicionado bruto dos serviços em relação ao valor adicionado bruto total**. Disponível em: <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=12&op=0&vcodigo=SCN30&t=participacao-valor-adicionado-bruto-servicosbrem-relacao> Acesso em 13 de fevereiro de 2015d.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produto interno bruto. Variação em volume**. Disponível em: <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=12&op=0&vcodigo=SCN53&t=produto-interno-brutobrvariacao-volume> Acesso em 13 de fevereiro de 2015e.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta.; *et al*. Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. **Revista Gestão & Produção**. São Carlos. v. 19, n. 2, p. 347-360, 2012.

JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randell S. *Understanding human resource management in the context of organizations and their environments*. **Annual Review of Psychology**. v. 46, p. 237- 264, 1995.

JIANG, Kaifeng, *et al*. *Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance*. **Human Resource Management Review**. United Kingdon, v. 22, n. 2, p.73-85, 2012.

KATOU, Anastasia A.; BUDHWAR, Pawan S. *Human resource management systems and organizational performance: a test of mediating model in the Greek manufacturing context.* **The International Journal Human Resource Management**. Londres, v. 17, n. 7, p. 1223-1253, 2006.

KAUFMAN, Bruce. E. *The theory and practice of strategic HRM and participative management: antecedents in early industrial relations*. **Human Resource Management Review**. United Kingdon, v. 11, n. 4, p. 505-533, 2001.

KEPES, Sven; DELERY, John E. *Designing effective HRM systems: the issue of HRM strategy*. *In*: BURKE, Ronald J.; COOPER, Cary L. (eds). ***The Human resource revolution: why putting people first matters***. Amsterdan: Elsevier, p. 55-78, 2006.

KIRKPATRICK, D. L. *Evaluation of training*. *In*: CRAIG, Robert L. (org.). ***Training and development handbook***. New York: McGraw Hill, 1976. p. 87-112.

KLING, Jeffrey. *High performance work systems and firm performance*. **Monthly Labor Review**.v. 118, n. 5, may 1995.

LA PORTA, Rafael; *et al. Corporate ownership around the world*. ***The Journal of Finance.*** New York, v. 54, n. 2, p. 471-517, 1999.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **RAUSP Revista de Administração**. São Paulo, v. 43, n. 1, p. 5-16, jan/fev/mar. 2008.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebeca Alves. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **RAE Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 48, n. 1, p. 25-35, 2008.

LACOMBE, Beatriz Marina Braga; TONELLI, Maria José. 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. **RAC Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 5, n. 2, p. 157-174, mai/ago. 2001.

LANE, Christel; WOOD, Geoffrey. *Capitalist diversity and diversity within capitalist*. **Economy and Society**. v. 38, n. 4, p. 531-551, 2009.

LANE, Christel; WOOD, Geoffrey. Capitalist diversity, work and employment relations. *In*: WILKINSON, Adrian; *et al*. **The Oxford handbook of employment relations: comparative employment systems**. United Kingdom: Sheffield Political Economy Research Institute, 2012.

LEGGE, Karen. **Human resource management, rhetorics and realities**. London: Palgrave, 2005.

LENGNICK-HALL, Mark L.; *et al*. *Strategic human resource management: the evolution of the field*. **Human Resource Management Review**. United Kingdon, v. 19, n. 2, p.64–85, 2009.

LEPAK, David P.; SHAW Jason D. *Strategic HRM in North America: looking to the future*. ***The International Journal of Human Resource Management.*** London, v. 19, n. 8, p. 1486-1499, 2008.

LINCOLN, James R.; KALLEBERG, Anne L. ***Culture, Control and Commitment: a study of work organization and work attitudes in the United State and Japan***. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

LINDTROH, J. *How to bear the coming labor shotage*. ***Personnel Journal***. v. 61, n. 4, p. 268-272, 1982.

MACDUFFIE, John Paul. *Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry*. ***Industrial and Labor Relations Review***. v. 48, n. 2, p. 197-221, 1995.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. Nota técnica: a teoria institucional. *In*:. CLEGG Stewart R, *et al*. (eds). **Handbook de estudos organizacionais reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas: São Paulo, p. 220-226, 1997.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTÍN-ALCÁZAR, Fernando; *et al. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives*. **The International Journal Human Resource Management**. London, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2007.

MAYRHOFER, Wolfgang; *et al*. *Convergence, stasis or divergence*? *In*: BREWSTER, Chris; *et al*. (eds.). ***Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?***. London: Elsevier Butterworth-Heinemann, p. 415-436, 2004.

MENESES, Pedro Paulo Murce; *et al*. A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. **RAM Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 15, n. 4, p. 110-134, jul/ago. 2014.

MESSERSMITH, Jake G.; GUTHRIE, James P. *High performance work systems in emergent organizations: implications for firm performance.* **Human Resource Management**. v. 49, n. 2, p. 241-264, mar/apr. 2010.

MORLEY, Michael J. *et al. The transition states of Central and Eastern Europe and the Former Soviet Union*. *In*: BRESTER, Chris, MAYRHOFER, Wolfgang (orgs.). ***Handbook of research on comparative human resource management.*** Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, p. 550-575, 2012.

MURITIBA, Patricia M.; MURITIBA, Ségio N. Avalição de resultados na gestão de pessoas. *In*: ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; LEITE, Nildes Pitombo (orgs.). **Gestão de pessoas perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, p. 122-132, 2009.

NIKANDROU, Irene; PAPALEXANDRIS, Nancy. *The impact of M&A experience on strategic HRM practices and organisational effectiveness: evidence from Greek firms.* **Human Resource Management Journal.** v. 17, n. 2, p. 155-177, 2007.

NINIGER, J.R. *Human resources and strategic planning: a vital link*. **Optimum**. v. 11, n. 4, p. 33-46, 1980.

OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Internacionalização de empresas brasileiras: o papel das subsidiárias**. São Paulo, 2009. Tese (Livre docência em Administração de Empresas) Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, Agostinha Mafalda Barra; *et al.* Variáveis contextuais como moderadoras da relação grh-desempenho organizacional: uma metanálise. **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 21, n. 2, p. 303-321, 2014.

OLIVEIRA, Agostinha Mafalda Barra; OLIVEIRA, Alexandre José. Gestão de recursos humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. **RAC Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 15, n. 4, p. 650-669, 2011.

OLIVEIRA, Patricia Morilha; *et al*. Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em gestão de pessoas na atualidade. *In*: **XXVII EnANPAD – Encontro da ANPAD**, Atibaia, 2003.

ORSI, Ademar. **Gestão internacional de pessoas: políticas de recompensas para executivos expatriados por empresas brasileiras**. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

OSTERMAN, Paul. *How common is workplace transformation and who adopts it*? **Industrial and Labor Relations Review**. v. 47, n. 2, p. 173-188, 1994.

PAGANO, Marco; VOLPIN, Paolo F. *The political economy of corporate governance*. ***American Economic Review***. v. 95, n. 4, p. 1005-1030, 2005.

PASTORE, José; ZYLBERSTAJN, Hélio. **A administração do conflito trabalhista**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1988.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Uso e efetividade de práticas de gestão de produção e do trabalho: um survey da indústria brasileira. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 372-399, 2012.

PEREIRA, Júlio Cesar R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo; Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

PFEFFER, Jeffrey. ***Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force***. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

PFEFFER, Jeffrey. ***The human equation***. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

PHILIPS, Jack; PHILIPS Patricia. *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Houston: Routledge, 1997.

PIELLUCHI, Marcos; TASCHNER, Gisela Black. Indicadores de RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes do Brasil. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 16, n. 51, p. 665-686, 2009.

POWEL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. ***The new institutionalism in organizational analysis***. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

RAMSAY, Harvie; *et al*. *Employees and high-performance work systems: testing inside the black box*. **British Journal of Industrial Relations**. v. 38, n. 4, p. 501-531, dec. 2000.

REICHER, Stepen D.; *et al*. *Cultural perspectives on comparative HRM*. *In*: BRESTER, Chris, MAYRHOFER, Wolfgang (orgs.). ***Handbook of research on comparative human resource management.*** Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, p. 51-68, 2012.

RETOUR, Didier; *et al*. **Competências coletivas: no liminar da estratégica.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

ROEHLING, Mark V.; *et al*. *The future of HR management: research needs and directions*. **Human Resource Management**. v. 44, n. 2, p. 207-216, 2005.

ROGERS, E.; WRIGHT, P. *Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets*. ***Human Resource Management Review***, Langford Lane, v.8, n.3, p. 311-331, 1998.

RUAS, Roberto. Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das empresas. *In*: RUAS, Roberto Lima; *et al*. (orgs.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Os **novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, p. 34-55, 2004.

RUPIDARA, Neil Semuel; MCGRAW, Peter. *The role of actors in configuring HR systems within multinational subsidiaries.* **Human Resource Management Review.** v. 21, n. 3, p. 174-185, 2011.

SCHULER Randall S. ***Personnel and human resource management***. St. Paul: West Publishing, 1981.

SCHULER, Randall S. *Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business*. **Organizational Dynamics**. v. 21, n. 1, p. 18-32, 1992.

SCHULER, Randall S.; JACKSON, Susan E. *Linking competitive strategies with human resource management practices.* **Academy of Management Executive**. v. 1, n. 3, p. 207-219, 1987.

SILVA, Natacha Bertoia. **A influência da transferência de conhecimento e de fatores culturais na iniciativa das subsidiárias de multinacionais brasileiras**. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

STABLEIN, Ralph. Dados em Estudos Organizacionais. *In*: CLEGG, Stewart R.; *et al.* (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, p. 63-88, 1997.

STAHL, Günter K; BJÖRKMAN, Ingmar. *International Human Resource Management research: an introduction to the field*. *In*: BJÖRKMAN, Ingmar, STAHL, Günter (eds.). ***Handbook of research in international human resource management*.** Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, p. 1-14, 2006.

STRAVOU, Eleni; BREWSTER, Chris. *The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: myth or reality*? ***Management Revue***. v. 16, n. 2, p. 187-201, 2005.

SWEET, James. *How manpower development can support your strategic plan*. ***Journal of Business Strategy***. v. 2, n. 1, p. 77-81, 1981.

TAKEUCHI, Riki; et al. *An empirical examination of mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. Journal of Applied Psychology*. v. 92, n. 4, p. 1069-1083, 2007.

TANURE, Betania; *et al*. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. **RAC Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 14, n. 4, p. 594-614, jul/ago. 2010.

Tanure, B.; *et al*. **A gestão de pessoas no Brasil – virtudes e pecados capitais**. Rio de janeiro: Campus, 2007.

TEECE, David J. *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfundations of (sustainable) enterprise performance*. ***Strategic Management Journal***, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEIXEIRA João Carlos de Aquino; LOIOLA Ellizabeth. Práticas inovadoras de gestão de pessoas e desempenho organizacional no Brasil. *In*: **XXX EnANPAD - Encontro da ANPAD**, Salvador 23 a 27 de setembro de 2006.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da Teoria Institucional. *In*: CLEGG, Stewart R.; *et al*. (orgs.) **Handbook de estudos organizacionais modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, p. 196-219, 1997.

TONELLI, Maria José; *et al*. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 43, n. 1, p. 105-122, jan/fev/mar. 2003.

ULRICH, Dave; BEATTY, Dick. *From partners to players: extending the HR playing field.* **Human Resource Management**. v. 40, n. 1, p. 293-307, 2001.

ULRICH, Dave. *A new mandate for human resources*. **Haward Business Review**. v. 76, n. 1, p. 124-134, 1998.

ULRICH, Dave. *Judge me more by my future than by my past*. **Human Resource Management**. v. 36, n. 1, p. 5-8, 1997.

ÚNICA – União da Indústria de Cana de Açúcar. Disponível em: <http://www.unicadata.com.br/historico-de-producao-e-moagem.php> Acesso em 13 de fevereiro de 2015.

VAN MAANEN, John. ***Qualitative methodology***. Michigan: Sage, 1979.

VAN DE VEN, A.H.; DRAZIN, R. *The concept of fit in contingency theory. In*: Cummings, L.L; STAW, B. M. (eds.). **Research in Organizational Behavior**. JAI Press. Greenwich. CT. p. 333-365, 1985.

VENÂNCIO, Daniella Macedo.; *et al*. Análise da produção científica sobre gestão de pessoas nos anais do encontro nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração – (ENANPAD) de 2001 a 2010. **Revista de Administração da UNIMEP**. Piracicaba, v. 12, n. 2, p. 159-181, mai/ago. 2014.

VENKATRAMAN, N. *The concept of fit in strategic research: toward verbal and statistical correspondence*. ***The Academy of Management Review***. v. 14, n. 3, p. 423-444, 1989.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8ª ed. São Paulo: **Atlas**, 2007.

WAY, Sean. *High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector*. **Journal of Management**. v. 28, n. 6, p. 765-785, 2002.

WALKER, Jim. ***Human resource planning***. New York: McGraw-Hill, 1980.

WALL, Toby D.; WOOD, Stephen J. *The romance of human resource management and business performance, and the case for big science*. **Human Relations**. London, v. 58, n. 4, p. 429-462, 2005.

WHITTLEY, Richard D. *The societal construction of business systems in East Asia*. **Organization Studies**. v. 12, n. 1, p. 1-28, 1991.

WHITTLEY, Richard. *Societies, firms and markets: the social structuring of business systems*. *In*: WHITTLEY, Richard. (ed.). ***European Business Systems. Firms and Markets in Their National Contexts***. London: Sage Publications, p. 5-45, 1992.

WILLMOT, Hugh. *Strength is ignorance, slavery is freedom: managing culture in modern organizations.* ***Journal of Management Studies***. v. 30, n. 4, p. 515-552, 1993.

WOOD, Geoffrey; *et al*. ***Human resource management and the institutional perspective***. New York: Routledge, 2014.

WOOD, Geoffrey; *et al*. *Institutional approaches to comparative HRM. In:* BRESTER, Chris, MAYRHOFER, Wolfgang (orgs.). ***Handbook of research on comparative human resource management.***. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, p. 27-50, 2012.

WOOD, Stephen; MENEZES, Lilian. *High commitment management in the U.K.: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers' Manpower and Skills Practices Survey*. **Human Relations**. v. 51. n. 4, p. 485-515, 1998.

WOOD, Stephen. *Human resource management and performance*. **International Journal of Management Reviews**. v. 1, n. 4, p. 367-413, 1999.

WOODWARD, Joan. ***Industrial organization: theory and practice***. New York: Oxford University Press, 1965.

WRIGHT, Patrick M.; BOSWELL, Wendy R. *Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research*. **Journal of Management.** v. 28, n. 3, p. 247-276, 2002.

WRIGHT, Patrick. M.; *et al*. *New models of strategic HRM in a global context*. ***The International Journal of Human Resource Management.*** London, v. 16, n. 6, p. 875-881, 2005.

WRIGHT, Patrick. M.; MCMAHAN, Gary C. *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. ***Journal of Management***. v. 18, n. 2, p. 295-320, jun. 1992.

WRIGHT, Patrick M; et al. *The impact f HR practices on the performance of business units.* ***Human Resource Management Journal***. New Jersey. v. 13, n. 3, p. 21-36, 2003.

ZANELLI, José Carlos; *et a*l. **Psicologia organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZARIFIAN, P. ***Objectif compétence: pour une nouvelle logique***. Paris: Editions Liaisons, 1999.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Descrição dos procedimentos empregados no levantamento da literatura produzida no Brasil relacionando gestão de recursos humanos (RH) e desempenho organizacional

Neste apêndice, são demonstrados os procedimentos de busca empregados no levantamento bibliográfico realizado para analisar o estado da arte da literatura do Brasil sobre o tema principal desta pesquisa. Foram seguidos os passos abaixo relatados.

Inicialmente, identificaram-se todas as publicações acadêmicas nacionais que tratam do tema gestão empresarial e que estão classificadas nas categorias B1 ou acima pelo sistema Qualis da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) nas áreas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Foram selecionadas 19 revistas acadêmicas a partir desse critério, relacionadas na primeira coluna da tabela que se segue.

Constatou-se que aproximadamente 11.000 artigos foram publicados por esses periódicos desde seus lançamentos. Utilizando-se dos mecanismos de busca de cada revista, foram pesquisados os termos: "gestão estratégica de recursos humanos", "gestão de recursos humanos", "recursos humanos", "gestão estratégica de pessoas" e "gestão de pessoas", o que resultou em 1.294 publicações, incluindo artigos que podem ter se repetido por se utilizar mais de um dos termos solicitados. Considerando buscas apenas com os termos "recursos humanos" ou "gestão de pessoas", foram localizadas 1.014 publicações, incluindo as que apareceram em mais de uma busca (com repetição).

Nas revistas em que os mecanismos de busca permitiam pesquisar mais de um termo simultaneamente, foram feitos os cruzamentos entre "gestão de pessoas/recursos humanos" e os termos: "desempenho organizacional"; "desempenho empresarial"; "resultados organizacionais"; resultados empresariais" e "*performance*".

Nas revistas em que os mecanismos de busca não permitiam pesquisar mais de um termo simultaneamente, foram realizadas buscas manuais, por meio da leitura de títulos e palavras-chave (e resumos, quando havia dúvida) em todas as publicações encontradas nas buscas com

os termos de gestão de pessoas. Foram selecionados todos os artigos que continham os termos acima ou outros que pudessem estar relacionados ao tema pesquisado.

Nessa filtragem, foram encontrados 34 artigos que, nos títulos, palavras-chave ou resumos, mencionavam, de alguma maneira, os termos "recursos humanos" ou "gestão pessoas" com aqueles relacionados com o desempenho da organização. Ao final deste documento, constam as listagens dos títulos, autores e revistas de publicação desses artigos.

Esses 34 artigos foram analisados com maior detalhe e se constatou que somente 9 deles eram realmente relatos de pesquisas empíricas sobre algum tema de recursos humanos, abordando práticas ou não, e desempenho organizacional. Entre os 25 artigos restantes, 3 eram relacionados ao tema, mas faziam revisões da literatura ou metanálises sobre publicações internacionais e, por esse motivo, não seriam referências importantes para o objetivo deste levantamento bibliográfico, que consistia em constatar o estado da arte da pesquisa empírica sobre o tema no Brasil. Cinco estavam de alguma maneira relacionados mas não apresentavam informações de interesse e principalmente trabalhos de campo ou análises estatísticas relevantes. Estes, quando pertinente enriqueceram parte do levantamento teórico deste estudo. Os últimos 17, apesar de utilizarem os termos empregados na pesquisa bibliográfica, não tinham esses temas como centrais nas análises que realizavam.

Tabela 1 - Artigos identificados em revistas brasileiras com classificação Qualis B1 e acima, para as áreas de administração, contabilidade e turismo, a partir de buscas realizadas em 5 a 13 de janeiro de 2015), utilizando palavras em todos os campos (*all fields*)

Revistas	Qualis	Período	Total**	Estratégias de busca*											
				1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
RAUSP	A2	1977-2014	1491	1	14	148	2	9	2	8	0	2	2	1	13
BAR	A2	1997-2014	245 (2004-14)	0	1	4	0	0	0	0			0		0
RAC	A2	1997-2014	1131	1	11	44	2	19	1	2	1		0		3
RAE	A2	1961-2015	3016	2	19	111	2	27	5	0	1		2	1	4
RAE-e	A2	2002-2010	237	0	0	11	0	9	1	0	0		0	1	1
BBR	A2	2004-2014	232	0	2	3	0	0	0	0	1		0		1
Gestão & Produção	A2	1994-2014	não informado	0	5	3	0	1	1	1	1		0		2
Organizações & Sociedade	A2	1993-2015	741	3	14	22	0	27	0	1			0		1
RAM	B1	2000-2014	523	5	18	27	7	41	2	0			0		0
Cadernos EBAPE.BR	B1	2003-2014	601	0	0	11	0	9	0	1			0		1
REAd	B1	2002-2014	500	4	14	126	4	58	1	3			0		3
RCA	B1	1998-2014	401	8	29	39	14	43	2	0			0		0
RAU	B1	2003-2014	285	0	0	14	0	28	2	0			0		0
RAI	B1	2004-2014	377	4	11	14	7	20	0	1			1		2
REA UFSM	B1	2008-2014	266	7	14	15	11	24	1	0			0		0
FACES	B1	2000-2014	309	0	11	22	0	7	0	1			0		1
RBGN	B1	2004-2014	320	1	6	6	5	29	0	0			0		0
Gestão & Regionalidade	B1	2005-2014	239	1	7	9	6	15	0	0			0		0
BASE (Unisinos)	B1	2004-2014	286	0	5	8	2	11	0	0			2		2
Total			**10955**	**37**	**181**	**637**	**62**	**377**	**18**	**18**	**4**	**1**	**7**	**1**	**34**

*	Estratégias de busca				
1	Gestão estratégica de recursos humanos	5	Gestão de pessoas	9	Recursos humanos x Produtividade x Competitividade
2	Gestão de recursos humanos	6	Revisões RH	10	Gestão de pessoas x Desempenho organizacional
3	Recursos humanos	7	Recursos humanos x Desempenho	11	Gestão de pessoas x Desempenho empresarial ou Resultados organizacionais
4	Gestão estratégica de pessoas	8	Recursos humanos x Desempenho organizacional	12	Recursos humanos/gestão de pessoas e todos os termos relacionados com desempenho organizacional
**	Total de artigos publicados (dados SPELL). Soma RH + GP = 1014. Soma GERH + GRH + RH + GEP + GP = 1294.				

Apêndice 2 - Quadros detalhados apresentando as características metodológicas dos estudos empíricos, nacionais e internacionais, relacionando gestão de recursos humanos com desempenho organizacional

Quadro 1 – Características metodológicas de estudos empíricos sobre gestão de recursos humanos (GRH) e desempenho organizacional selecionados

Estudo	Amostra e taxa de resposta (%)	Dimensões de GRH e componentes ilustrativos	Tipo de medida de GRH e fonte	Medidas de variáveis dependentes
Arthur (1994)	**População:** 54 miniusinas de aço norteamericancas **Amostra:** 30 empresas **Taxa de resposta:** 56%	Dois tipos contrastantes de sistemas de GRH: controle e comprometimento (baixo e alto, respectivamente, em descentralização, participação, formação e habilidade)	Questionário; fonte única; gerentes de RH	Relato pessoal: desempenho operacional - produtividade e taxa de sucata; mesmo respondente que para variáveis independentes; para ano anterior
Huselid (1995)	**População:** 3.452 empresas americanas com mais de 100 funcionários (excluindo estrangeiras, holdings, de capital aberto e filiais) **Amostra:** 968 empresas (amostra heterogênea) **Taxa de resposta:** 28%	Duas escalas: habilidades e estruturas (exemplo: comunicações, QVL, formação, procedimentos de queixas); e motivação (exemplo: avaliações de desempenho, promoção por mérito)	Questionário; fonte única; enviado para profissional sênior de GRH	Objetivo: desempenho operacional - produtividade; desempenho financeiro - *q* de Tobin e GRATE para o ano subsequente.
Wood e de Menezes (1998)	**População:** não evidente **Amostra:** representativa de 1.693 locais de trabalho no Reino Unido (806-926 em análises) **Taxa de resposta:** 84%	Quatro tipos de locais de trabalho, variando de alto a baixo SAC (Sistemas de Alto Comprometimento), alto SAC mostrando mais avaliação, divulgação de informações, comunicação, remuneração mensal	Entrevistas; fonte única; gerente de RH ou gerente sênior responsável por RH	Relato pessoal: desempenho operacional - produtividade, mudança de produtividade nos últimos 3 anos; e desempenho financeiro; mesmo respondente que para variáveis independentes; simultâneo
Guthrie (2001)	**População:** 701 empresas da Nova Zelândia (excluindo setor público e filiais) **Amostra:** 164 empresas (amostra heterogênea) **Taxa de resposta:** 23%	Escala de Práticas de Trabalho de Alto Envolvimento Individuais (PTAEI - HIWP) baseada em 12 práticas (exemplo: promoção baseada em desempenho, remuneração baseada em habilidades, formação, participação)	Questionário; fonte única; vários funcionários, de CEO a gerente júnior	Relato pessoal: desempenho operacional - produtividade (vendas anuais por funcionário); mesmo respondente; fortemente relacionado a dados objetivos em uma subamostra; simultâneo.

Estudo	Amostra e taxa de resposta (%)	Dimensões de GRH e componentes ilustrativos	Tipo de medida de GRH e fonte	Medidas de variáveis dependentes
Batt (2002)	**População:** não evidente **Amostra:** 260 *call centers* **Taxa de resposta:** 54%	Nível de habilidade (educação e treinamento); delineamento do trabalho (critério e trabalho em equipe); incentivos de RH (apoio de RH - treinamento, *feedback*, salários altos, segurança). Índice de RH composto de todos os três	*Survey* via telefone; fonte única; gerentes gerais	Relato pessoal: desempenho financeiro - mudança percentual em vendas em período anterior de 2 anos; mesmo respondente que para variáveis independentes; 2 anos anteriores
Wright *et al.* (2003)	**População:** não evidente **Amostra:** 50 unidades de negócio, empresas norte-americanas de serviços alimentícios **Respondentes:** 5.635 funcionários **Taxa de resposta:** não evidente	Escala única de práticas globais de RH: nove itens cobrindo seleção, remuneração por desempenho, formação, participação.	*Survey* de atitude do funcionário; fontes múltiplas; empregados operários.	Objetivo (dados da empresa): desempenho financeiro - produtividade e lucro subsequentes, para período de 3-9 meses após a mensuração de práticas de RH
Audea *et al.* (2005)	**População:** 337 participantes da 3rd National Convention on Labor Management Cooperation (LMC) - 2001, Filipinas - funcionários de empresas diversificadas **Amostra:** 128 gerentes de RH, representantes sindicais e gerentes gerais **Taxa de resposta:** 33,9%	Sistemas de GRH: pessoal, formação, avaliação, compensação; relações industriais; integração estratégica	Questionário; fonte única; gerentes e representantes sindicais	Relato pessoal: desempenho operacional - competências tecnológicas, habilidades gerenciais e organizacionais; desempenho da empresa; para o ano anterior
Katou e Budhwar (2006)	**População:** aproximadamente 3.000 empresas gregas de manufatura, de 23 setores, com mais de 20 funcionários **Amostra:** 178 empresas **Taxa de resposta:** 30% de 600 empresas selecionadas aleatoriamente na população	Políticas de GRH; sistemas de GRH (“recursos e desenvolvimento” e “recompensa e relações”); resultados de GRH (habilidades, atitudes e comportamento)	Questionário; fonte única; responsável por RH	Relato pessoal: desempenho operacional - eficácia, eficiência e desenvolvimento; últimos 3 anos
Takeuchi *et al.* (2007)	**População:** 120 empresas japonesas contatadas, representantes de vários setores da indústria **Amostra:** 56 empresas (76 unidades de negócio) **Taxa de resposta:** 46,67% **Respondentes:** 324 gerentes e 525 funcionários	HPWS; capital humano coletivo (agregado, classificações médias de gestores); grau de estabelecimento de interações sociais (agregado, classificações médias dos empregados)	*Survey*; fonte única; ao menos 1 gerente e dois funcionários por estabelecimento	Relato pessoal: desempenho relativo da unidade de negócio; últimos 3 anos

Estudo	Amostra e taxa de resposta (%)	Dimensões de GRH e componentes ilustrativos	Tipo de medida de GRH e fonte	Medidas de variáveis dependentes
Teixeira e Loiola (2006)	**População:** 4.637 empresas brasileiras de médio e grande porte **Amostra:** 98 empresas	Três práticas inovadoras de GP: cultura de aprendizagem, cultura de *empowerment* e trabalho em equipe	*Survey* via telefone; fontes múltiplas; responsável área industrial	Relato pessoal: desempenho operacional - melhorias em qualidade, reduções de custos, e aumento da responsividade; Objetivo (dados da empresa): desempenho financeiro - lucratividade, rentabilidade sobre o patrimônio e rentabilidade sobre a receita; últimos 3 anos
Jabbour *et al.* (2012)	**População:** 654 empresas brasileiras do segmento de autopeças e componentes automotivos **Amostra:** 75 questionários válidos; 11,11%	Práticas de RH: recrutamento e seleção; treinamento; avaliação de desempenho, recompensas, benefícios	*Survey* virtual; fonte única; gerentes de produção	Relato pessoal: desempenho operacional - custo, qualidade, flexibilidade, novos produtos, prazo, *time-to-market*
Fernandes *et al.* (2013)	**População:** não evidente **Amostra:** 11 empresas manufatureiras do sul do Brasil **Respondentes:** 294 empregados	Percepção e atitude dos empregados em relação ao trabalho e à empresa	*Survey*; fonte única; empregados e gestores	Relato pessoal: desempenho operacional - redução de estoques e desperdícios, comparação com as indústrias concorrentes (custo da unidade de produção, produtividade interna e externa), importância atribuída à qualidade (melhorar a qualidade do produto)

Quadro 2 - Características metodológicas de estudos empíricos sobre gestão de recursos humanos (GRH) e desempenho organizacional selecionados

Estudo	Delineamento de pesquisa	Variáveis de controle	Efeitos principais (resumo, significância estatística, taxa de acerto)	Efeitos de interação	Efeitos de práticas individuais
Arthur (1994)	Transversal	Idade, tamanho, sindicalização e estratégia de negócio	Sistemas de comprometimento apresentam maior produtividade registrada ($p < 0,05$) e menores taxas de sucata ($p < 0,05$). 2/2 efeitos previstos	Não examinados	Não examinados
Huselid (1995)	Transversal	Por exemplo: tamanho, capital, P&D, intensidade, sindicalização, setor	Habilidades e estruturas relacionadas a GRATE ($p < 0,05$, unicaudal); motivação relacionada a produtividade e *q* de Tobin ($p < 0,01$, unicaudal). 3/6 efeitos previstos	Ajuste interno para habilidades e estruturas x motivação para GRATE; ajuste estratégico para motivação x estratégia de RH - 2/14	Não examinados
Wood e de Menezes (1998)	Transversal	Muitos, ex.: tamanho, setor, sindicalização	Nenhuma diferença entre quatro tipos de local de trabalho quanto a produtividade ou mudança de produtividade; algum efeito no desempenho financeiro mas não como esperado. 0/3 efeitos previstos	Não examinados	Não examinados
Guthrie (2001)	Transversal	Tamanho, idade, sindicalização, setor, remuneração relativa	PTAEI (HIWP) positivamente associada com produtividade registrada ($p < 0,01$). 1/1 efeitos previstos	PTAEI (HIWP) com retenção de funcionários (efeito positivo de PTAEI para empresas com alta retenção de funcionários, negativo para baixa) - 1/1	Não examinados
Batt (2002)	Transversal	Setor, sindicalização, segmento de clientes	Delineamento do trabalho e incentivos de RH positivamente relacionados a crescimento de vendas ($p < 0,05$ e $p < 0,01$ respectivamente); nenhum efeito para nível de habilidade. 2/3 efeitos previstos	Índice de RH composto interage com segmento: efeito mais forte de RH em crescimento de vendas em centros residenciais e menores	Assim como para efeitos principais
Wright *et al* (2003)	Transversal (RH T1, desempenho T2 - 3-9 meses após)	Nenhum, mas todas unidades de negócio de uma mesma corporação e bastante homogênea	Práticas de RH não estatisticamente relacionadas significativamente a produtividade, mas positivamente relacionadas a lucro ($p < 0,05$). 1/2 efeitos previstos	Não examinados	Não examinados

Estudo	Delineamento de pesquisa	Variáveis de controle	Efeitos principais (resumo, significância estatística, taxa de acerto)	Efeitos de interação	Efeitos de práticas individuais
Audea *et al* (2005)	Transversal	Tempo de atuação nas Filipinas, tipo de empresa (indústria ou serviços e outros), influência dos sindicatos, função do respondente (RH ou outras áreas)	Em média, houve nível bastante elevado de adoção de práticas consistentes com uma abordagem estratégica para a GRH, com as empresas estrangeiras tendendo a mostrar um nível ligeiramente superior de adoção de tais práticas. Uma escala representando a adoção de uma abordagem de relações industriais mais conciliatória mostrou-se um preditor significativo de *performance* percebida empresa. Já o nível de integração estratégica entre GRH e planejamento de negócios e a maioria das práticas de RH de aumento de capital não foram preditores significativos de desempenho percebido da empresa. 1/3 efeitos previstos	Não examinados	Não examinados
Katou e Budhwar (2006)	Transversal	Tamanho, idade, estágio no ciclo de vida, sindicatos, intensidade de capital, características da indústria, estratégias de negócio (custo, qualidade e inovação)	Verificou-se que sistemas de GRH afetam positivamente o desempenho organizacional e também os resultados de GRH, assim como os resultados de GRH afetam positivamente o desempenho organizacional, confirmando que os resultados de GRH são mediadores parciais na relação entre sistemas de GRH e desempenho organizacional. 4/4 efeitos previstos	Não examinados	Não examinados
Takeuchi *et al*. (2007)	Transversal	Tipo de negócio (construção; manufatura; serviços de transporte/comunicação/elétrica/gás/sanitários; comércio atacadista; comércio varejista; financeiro/seguros/imobiliário), tempo de empresa/trabalho de funcionários e tempo de empresa/trabalho de gerentes agregado por unidade	Verificou-se que HPWS são positivamente relacionados a capital humano coletivo, assim como capital humano coletivo é positivamente relacionado a desempenho relativo da unidade. Há também relação positiva entre HPWS e grau de interação social, assim como grau de interação social está positivamente relacionado a desempenho relativo da unidade, confirmando que tanto capital humano coletivo quanto grau de interação social são mediadores da relação entre HWPS e desempenho relativo da unidade. 5/5 efeitos previstos	Não examinados	Não examinados

Estudo	Delineamento de pesquisa	Variáveis de controle	Efeitos principais (resumo, significância estatística, taxa de acerto)	Efeitos de interação	Efeitos de práticas individuais
Messersmith e Guthrie (2010)	Transversal	Tipo de negócio, tamanho, idade, estrutura de propriedade e financiamento de capital de risco	O uso de HPWS está associado com níveis mais elevados de crescimento de vendas, inovação de produto e organizacional. Não foi constatada uma relação de mediação nos níveis de *turnover* voluntário. 2/3 efeitos previstos	Não examinados	Treinamento em habilidades específicas da empresa, remuneração com base no desempenho do grupo e pagamentos eventuais relacionados ao desempenho da empresa foram associados positivamente com o crescimento de vendas
Teixeira e Loiola (2006)	Transversal	Nenhum	Sugere relações positivas entre uso das práticas, desempenho operacional e propensão a continuidade de uso. Não encontra relações entre a adoção de práticas inovadoras de gestão de pessoas e desempenho financeiro, nem entre desempenho financeiro e propensão à continuidade de uso. 1/2 efeitos previstos	Não examinados	Não examinados
Jabbour *et al.* (2012)	Transversal	Nenhuma, mas todas as empresas pertencem a um mesmo segmento (autopeças e componentes automotivos)	Gestão de recursos humanos está positivamente relacionada com o desempenho operacional das empresas analisadas ($p < 0,01$). Algumas práticas/medidas de gestão de recursos humanos e de desempenho indicadas pela literatura especializada não foram consideradas válidas. 1/3 efeitos previstos	Não examinados	Não examinados
Fernandes *et al.* (2013)	Transversal	Adoção de práticas sofisticadas de gestão de pessoas que pudessem ser caracterizadas como HPWS, localização (empresas de manufatura do sul do país)	Tanto atitudes quanto percepções dos funcionários afetaram a qualidade e a produtividade organizacionais. Porém, a variância explicada nas regressões foi baixa, o que sugere que outras variáveis influenciam essa relação. 5/10 efeitos previstos	Não examinados	Não examinados

Apêndice 3 - Quadro demonstrativo dos países que participaram das diferentes edições da pesquisa sobre práticas de recursos humanos (RH) comparadas da rede CRANET (The Cranfield Network on International Human Resource Management)

Table 1: Member countries and communities of Cranet and years of survey

	Participation in year of survey						
Country/Community	1989	1990/ 1991	1992/ 1993	1995/ 1996	1999/ 2000	2004/ 2005	2008/ 2009
Germany	•	•	•	•	•	•	•
France	•	•	•	•	•	•	•
Spain	•	•	•	•	•	•	
Sweden	•	•	•	•	•	•	•
United Kingdom	•	•	•	•	•	•	•
Denmark		•	•	•	•	•	•
Italy		•		•	•	•	
Netherlands		•	•	•	•	•	•
Norway		•	•	•	•	•	•
Switzerland		•		•	•	•	•
Finland			•	•	•	•	•
Ireland			•	•	•		•
Portugal			•	•	•		
Turkey			•	•	•	•	
Austria			•		•	•	•
Czech Republic			•		•	•	•
Greece			•		•	•	•
Belgium					•	•	•
Australia				•	•	•	•
Bulgaria					•	•	•
Japan					•		•
Cyprus					•	•	•
Israel					•	•	•
Tunisia					•	•	
Hungary						•	•
New Zealand						•	
USA						•	•
Canada						•	
Iceland						•	•
Estonia						•	•
Slovenia						•	•
The Philippines						•	•
Slovakia						•	•
Turkish Cypriot Community						•	•
Nepal						•	
Lithuania							•
Russia							•
Serbia							•
Taiwan							•
South Africa							•

Apêndice 4 - Exemplar do questionário utilizado pela rede CRANET (The Cranfield Network on International Human Resource Management) para a realização da edição 2014/2015 da pesquisa sobre práticas comparadas de recursos humanos entre diferentes países

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

* Responsabilidade Social Corporativa, geralmente, se refere à prática de gestão de um negócio que vai além do que é exigido por lei, de modo a atender expectativas éticas e públicas mais amplas.

7. Se sua organização tem uma estratégia de negócio/serviço, em que fase de seu desenvolvimento o responsável pelo RH é envolvido?
(Por favor, marque apenas um item)

A.	Desde o início	❑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 * *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.	❑1	❑0
C. Autoatendimento do empregado* * 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.	❑1	❑0

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 <u>sistematicamente</u> estima a necessidade de treinamento de pessoal?

xSim ❑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 <u>sistematicamente</u> avalia a efetividade do treinamento de pessoal?

Sim ❑$_1$ Não ❑$_0$

7b. <u>Se sim</u>, 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
T. Outras indústrias ou serviços	❑20

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. <u>Se sim</u>, 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

Apêndice 5 - Relação das variáveis selecionadas no questionário CRANET (The Cranfield Network on International Human Resource Management) de pesquisas comparadas em práticas de recursos humanos (RH) para este estudo

PLANO DE ANÁLISE DE DADOS – VARIÁVEIS SELECIONADAS PARA A PESQUISA

1. Relação de variáveis sobre adoção (extensão) de práticas

Nº	Sobre adoção da prática	Forma de resposta
1	*I.4. A pessoa responsável pelo RH tem lugar no Conselho Administrativo ou o equivalente no alto escalão de executivos?*	Sim ❑ Não ❑
2	*I.6. Sua organização tem registrada por escrito? A **estratégia de RH***	
3	*I.6. Sua organização tem registrada por escrito? A **estratégia de Recrutamento e Seleção***	
4	*I.6. Sua organização tem registrada por escrito? A estratégia de **T&D***	
5	*III. 1 Sua Empresa tem um sistema de avaliação formal para:* Gestores	
6	*III. 1 Sua Empresa tem um sistema de avaliação formal para:* Profissionais	
7	*III. 1 Sua Empresa tem um sistema de avaliação formal para:* Adm/oprs	
8	*III.2 Quem avalia? Gerentes é o Supervisor Imediato?*	
9	*III.2 Quem avalia? Gerentes é o Supervisor do Supervisor?*	
10	*III.2 Quem avalia? Gerentes é o próprio empregado?*	
11	*III.2 Quem avalia? Gerentes são os subordinados?*	
12	*III.2 Quem avalia? Gerentes são os pares?*	
13	*III.3 Dados são usados para subsidiar:* Pagamento	
14	*III.3 Dados são usados para subsidiar:* T&D	
15	*III.3 Dados são usados para subsidiar: Mobilidade de Carreira*	
16	*III.3 Dados são usados para subsidiar: Planejamento da força de trabalho*	
17	*III.4 Sistematicamente estima **necessidades de treinamento***	
18	*III.5 Despesas com treinamento (proporção da folha)*	
19	*III.6 Dias treinamento ano Gestores*	
20	*III.6 Dias treinamento ano Profissionais*	
21	*III.6 Dias treinamento ano Adm/ Oprs.*	
22	*III.7 Sistematicamente **avalia treinamento***	
23	*III.7a Quais técnicas utiliza para avaliar (oito técnicas – oito variáveis diferentes)*	
24	*IV2B. Sua organização oferece participação nos lucros - Gestores*	
25	*IV2B. Sua organização oferece participação nos lucros – Profissionais*	
26	*IV2B. Sua organização participação nos lucros - Adm. Opers.*	
27	*IV2E. Sua organização oferece pagamento associado ao desempenho individual – Gestores*	
28	*IV2E. Sua organização pagamento associado ao desempenho individual – Profissionais*	
29	*IV2E. Sua organização pagamento associado ao desempenho individual - Adm. Opers.*	
30	*IV2F. Sua organização oferece bônus baseado em metas individuais – Gestores*	
31	*IV2F. Sua organização bônus baseado em metas individuais – Profissionais*	
32	*IV2F. Sua organização bônus baseado em metas individuais - Adm. Opers.*	
33	*IV2G. Sua organização oferece bônus baseado em metas equipe - Gestores*	
34	*IV2G. Sua organização bônus baseado em metas equipe – Profissionais*	
35	*IV2G. Sua organização bônus baseado em metas equipe - Adm. Opers.*	
36	*IV2H. Sua organização oferece bônus baseado em metas organizacionais - Gestores*	
37	*IV2H. Sua organização bônus baseado em metas organizacionais – Profissionais*	
38	*IV2H. Sua organização bônus baseado em metas organizacionais - Adm. Opers.*	
39	*IV2I. Incentivos Não Monetários - Gestores*	
40	*IV2I. Incentivos Não Monetários – Profissionais*	
41	*IV2I. Incentivos Não Monetários - Adm. Opers.*	
42	*V4 Tem comitê consultivo*	
43	*V6 Categorias que são informadas sobre (estratégia)* Gestores	
44	*V6 Categorias que são informadas sobre (estratégia)* Profissionais	
45	*V6 Categorias que são informadas sobre (estratégia)* Adm/opers	

Nº	Sobre adoção da prática	Forma de resposta
46	*V6 Categorias que são informadas sobre (desempenho financeiro)* Gestores	
47	*V6 Categorias que são informadas sobre (desempenho financeiro)* Profissionais	
48	*V6 Categorias que são informadas sobre (desempenho financeiro)* Adm/opers	
49	*V6 Categorias que são informadas sobre (organização do trabalho)* Gestores	
50	*V6 Categorias que são informadas sobre (organização do trabalho)* Profissionais	
51	*V6 Categorias que são informadas sobre (organização do trabalho)* Ad. m/opers	
52	*VI 2b. Controle Familiar*	

Nº	Sobre adoção da prática	Forma de resposta
53	*I.7. Se sua organização tem uma estratégia de negócio/serviço, em que fase de seu desenvolvimento o responsável pelo RH é envolvido?*	0 de modo algum 4 em grande extensão
54	*I. 8. Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? Pagamento e Benefícios*	
55	*I. 8. Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? Recrutamento e Seleção*	
56	*I. 8. Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? Treinamento e Desenvolvimento*	
57	*I. 8. Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? Relações de Trabalho*	
58	*I. 8. Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? Relações de Trabalho*	
59	*I. 8. Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? Expansão/ redução da força de trabalho*	
60	*I. 8. Em que extensão o desempenho de RH é avaliado?*	
61	*II.3. Quais dos seguintes métodos de recrutamento são utilizados?Recrutamento Interno para gestores*	
62	*II.3. Quais dos seguintes métodos de recrutamento são utilizados?Recrutamento Interno para profissionais*	
63	*II.3. Quais dos seguintes métodos de recrutamento são utilizados?Recrutamento Interno para administrativos/ operacionais*	
64	*II.3. Quais dos seguintes métodos de recrutamento são utilizados?Programas de trainee gerentes*	
65	*II.6. Por favor, indique a proporção aproximada daqueles empregados que seguem os seguintes acordos de trabalho em sua organização. Horário flexível*	
66	*II.6. Por favor, indique a proporção aproximada daqueles empregados que seguem os seguintes acordos de trabalho em sua organização. Trabalho em casa*	
67	*II.6. Por favor, indique a proporção aproximada daqueles empregados que seguem os seguintes acordos de trabalho em sua organização. Teletrabalho*	
68	*III.8. Em que extensão adota métodos de Gestão de Carreiras -* ***Planos Formais de Carreira***	
69	*III.8. Em que extensão adota métodos de Gestão de Carreiras -* ***Planos de Sucessão***	
70	*III.8. Em que extensão adota métodos de Gestão de Carreiras –* ***Rotação Planejada***	
71	*III.8. Em que extensão adota métodos de Gestão de Carreiras –* ***Gestão de Talentos***	
72	*III.8. Em que extensão adota métodos de Gestão de Carreiras –* ***Coaching***	
73	*III.8. Em que extensão adota métodos de Gestão de Carreiras –* ***Mentoring***	
74	*V2 Sindicatos influenciam*	
75	*V.5 Extensão em que usa os seguintes métodos de comunicação – COMUNICAÇÃO DIRETA*	
76	*V.5 Extensão em que usa os seguintes métodos de comunicação – SUPERIORES IMEDIATOS*	
77	*V.5 Extensão em que usa os seguintes métodos de comunicação – REPRESENTANTES SINDICAIS*	
78	*V.5 Extensão em que usa os seguintes métodos de comunicação – COMISSÃO DE TRABALHADORES*	
79	*V.5 Extensão em que usa os seguintes métodos de comunicação – ENCONTROS REGULARES*	
80	*V.5 Extensão em que usa os seguintes métodos de comunicação – SESSÕES INFORMATIVAS*	
81	*V.5 Extensão em que usa os seguintes métodos de comunicação – COMUNICAÇÃO ELETRÔNICA*	
82	*V7 Extensão em que são usados os seguintes métodos de comunicação dos empregados para o gerenciamento – Direto aos gerentes seniores*	
83	*V7 Extensão em que são usados os seguintes métodos de comunicação dos empregados para o gerenciamento – Superior Imediato*	
84	*V7 Extensão em que são usados os seguintes métodos de comunicação dos empregados para o gerenciamento – Representantes do sindicato*	

Nº	Sobre adoção da prática	Forma de resposta
85	*V7 Extensão em que são usados os seguintes métodos de comunicação dos empregados para o gerenciamento – Comissões de Trabalhadores*	
86	*V7 Extensão em que são usados os seguintes métodos de comunicação dos empregados para o gerenciamento – Encontros regulares força de trabalho*	
87	*V7 Extensão em que são usados os seguintes métodos de comunicação dos empregados para o gerenciamento – Sessões informativas para equipe*	
88	*V7 Extensão em que são usados os seguintes métodos de comunicação dos empregados para o gerenciamento – Programas de Sugestão*	
89	*V7 Extensão em que são usados os seguintes métodos de comunicação dos empregados para o gerenciamento – Levantamentos com empregados de atitudes*	
90	*V7 Extensão em que são usados os seguintes métodos de comunicação dos empregados para o gerenciamento – Comunicação eletrônica*	

2 Variáveis sobre avaliação do desempenho operacional e de recursos humanos (RH)

Nº	Desempenho operacional e de RH	Forma de resposta
91	*VI 5a Desempenho operacional - qualidade*	Pobre Abaixo Na média Melhor Superior
92	*VI 5b Desempenho operacional - produtividade*	
93	*VI 5c Desempenho operacional - lucratividade*	
94	*VI 5d Desempenho operacional - inovação*	
95	*VI 10 A Desempenho de RH Rotatividade*	
96	*VI C Desempenho de RH Absenteísmo*	

3 Variáveis de caracterização das organizações pesquisadas

Nº	CARACTERIZAÇÃO	7. FORMA DE RESPOSTA
97	*I.3b. Se sim, aproximadamente quantas pessoas estão empregadas no departamento de RH em sua organização?*	a : Estabelecer uma relação com a quantidade de funcionários zero funcionários por 1 RH N funcionários por 1 RH
98	*I.7. Se sua organização tem uma estratégia de negócio/serviço, em que fase de seu desenvolvimento o responsável pelo RH é envolvido?*	A. Desde o início B. Em consulta posterior C. Na implementação D. Não é consultado E. Não aplicável
99	*V1 Proporção de sindicalizados*	0% Mais 25% De 26 – 50% De 51 – 75 mais 75
100	*VI 2a. Setor de atividade*	Privado Público Sem fins lucrativos Misto
101	*VI 11 Empregados menos 25 anos*	0% Mais 25% De 26 – 50% De 51 – 75 mais 75
102	*VI 12 Empregados mais de 50 anos*	
103	*VI 13 Empregados com educação universitária*	
104	*VI 14 Brasileira ou estrangeira*	0 = brasileira 1.= estrangeira
105	*VI 15 Idade da empresa*	0 anos= 0 N anos= 1,0

Apêndice 6 - Tabela contendo a frequência com que as práticas de recursos humanos são adotadas

Código	Prática	Legenda	Total
III.4	Sua organização sistematicamente estima a necessidade de treinamento de pessoal-	III.4	85,7%
II.3a	Em que extensão o recrutamento interno é utilizado para suprir vagas de profissionais administrativos e operacionais.	II.3a	82,5%
III.1c	Adota sistema formal de avaliação de desempenho para administrativos e operacionais	III.1c	78,5%
II.3a	Em que extensão o recrutamento interno é utilizado para suprir vagas de profissionais não gerentes.	II.3a	77,7%
III.3b	Os dados da avaliação de desempenho são usados em decisões sobre Treinamento e desenvolvimento	III.3b	76,8%
III.1a	Adota sistema formal de avaliação de desempenho para gerentes	III.1a	75,6%
V.5b	Extensão em que utiliza métodos de comunicação por meio do superior imediato	V.5b	75,4%
V.6c	Categorias de empregados que são formalmente informadas sobre questões de Organização do Trabalho (média)	V.6c	73,8%
III.1b	Adota sistema formal de avaliação de desempenho para profissionais não gerentes	III.1b	73,6%
V.5g	Extensão em que utiliza métodos de comunicação por meio de comunicação eletrônica	V.5g	73,0%
V.7b	Os empregados se utilizam do Superior Imediato para comunicar suas ideias e opiniões sobre a gestão da organização	V.7b	72,7%
III.2a	Quem avalia gerentes é o supervisor imediato	III.2a	70,2%
I.6e	Sua organização tem registradas formalmente por escrito a(s) estratégia de T&D	I.6e	67,6%
I.7	Em que fase da elaboração/ implantação da estratégia de negócio o responsável pelo RH é envolvido	I.7	66,5%
V.5a	Extensão em que utiliza métodos de comunicação direta com os empregados	V.5a	66,4%
II.3a	Em que extensão o recrutamento interno é utilizado para suprir vagas de gerentes.	II.3a	65,6%
III.7a	Sua organização sistematicamente avalia a efetividade do treinamento de pessoal-	III.7a	65,6%
III.6b	Quantidade de dias de treinamento por ano em média para profissionais não gerentes	III.6b	64,8%
III.6c	Quantidade de dias de treinamento por ano em média para administrativos e operacionais	III.6c	64,6%
III.6a	Quantidade de dias de treinamento por ano em média para gerentes	III.6a	64,3%
I.6c	Sua organização tem registrada formalmente por escrito a(s) estratégia(s) de RH	I.6c	64,2%
III.3c	Os dados da avaliação de desempenho são usados em decisões sobre mobilidade de carreira	III.3c	64,2%
I.11	Em que extensão o desempenho do departamento/função de Recursos Humanos é avaliado	I.11	62,2%
V.6a	Categorias de empregados que são formalmente informadas sobre a Estratégia do negócio (média)	V.6a	58,5%
IV.2b	Práticas de remuneração incluem Participação nos lucros (média)	IV.2b	56,9%
I.4	Responsável por RH tem lugar no Grupo Dirigente ou o equivalente no alto escalão de executivos da organização	I.4	55,3%
I.8	Quanto o gestor de linha é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre Recursos Humanos (média)	I.8	53,5%
V.6b	Categorias de empregados que são formalmente informadas sobre Desempenho Financeiro (média)	V.6b	52,9%
III.2c	Quem avalia desempenho de gerentes é o próprio gerente (autoavaliação)	III.2c	51,6%
V.7a	Empregados se utilizam dos gestores *seniors* para comunicar suas ideias e sugestões sobre gerenciamento	V.7a	48,2%

Código	Prática	Legenda	Total
V.7i	Os empregados se utilizam de Comunicação Eletrônica para comunicar suas ideias e opiniões sobre a gestão da organização	V.7i	47,3%
III.2b	Quem avalia desempenho de gerentes é o superior do supervisor imediato	III.2b	47,3%
III.3a	Os dados da avaliação de desempenho são usados em decisões sobre remuneração	III.3a	47,0%
III.5	Proporção de custos anuais da folha de pagamento que é gasta em treinamento atualmente-	III.5	45,2%
V.5f	Extensão em que utiliza métodos de comunicação por meio de sessões informativas com as equipes	V.5f	41,8%
III.2d	Quem avalia desempenho de gerentes é o subordinado do gerente	III.2d	38,1%
V.4	Sua organização tem um comitê consultivo ou comissão de trabalhadores-	V.4	36,7%
III.3d	Os dados da avaliação de desempenho são usados para subsidiar as decisões de planejamento da força de trabalho	III.3d	34,7%
IV.2i	Recompensa por meio de incentivos não monetários (média)	IV.2i	33,3%
III.7b	Técnicas utilizadas para avaliar a efetividade do treinamento - (média)	III.7b	32,6%
IV.2h	Práticas de remuneração incluem bônus por metas da organização (média)	IV.2h	32,6%
V.7f	Os empregados se utilizam de Sessões Informativas para comunicar suas ideias e opiniões sobre a gestão da organização	V.7f	32,4%
IV.2f	Práticas de remuneração incluem bônus por metas individuais (média)	IV.2f	31,8%
V.7g	Os empregados se utilizam de Programas de Sugestões (pesquisas) para comunicar suas ideias e opiniões sobre a gestão da organização	V.7g	30,4%
II.6j	Proporção de empregados com acordo para trabalhar em suas próprias casas	II.6j	29,8%
IV.2e	Práticas de remuneração incluem Pagamento associado ao desempenho individual (média)	IV.2e	28,7%
III.8j	Extensão em que utiliza gestão de talentos (alto potencial)	III.8j	28,0%
III.8f	Extensão em que utiliza planos formais de carreira para gerenciamento de carreira	III.8f	27,7%
III.2e	Quem avalia desempenho de gerentes são seus pares	III.2e	27,5%
V.5e	Extensão em que utiliza métodos de comunicação por meio de encontros regulares com os empregados	V.5e	26,9%
IV.2g	Práticas de remuneração incluem bônus por metas da equipe (média)	IV.2g	26,3%
III.8h	Extensão em que utiliza planos de sucessão para gerenciamento de carreira	III.8h	23,6%
III.8l	Extensão em que utiliza *coaching* para gerenciamento de carreira	III.8l	22,5%
V.7e	Os empregados se utilizam de Encontros Regulares com a força de trabalho para comunicar suas ideias e opiniões sobre a gestão da organização	V.7e	22,4%
V.7h	Os empregados se utilizam de Levantamento de Atitudes (pesquisas) para comunicar suas ideias e opiniões sobre a gestão da organização	V.7h	21,8%
III.8i	Extensão em que utiliza rotação entre cargos para gerenciamento de carreira	III.8i	14,5%
III.8m	Extensão em que utiliza *mentoring* para gerenciamento de carreira	III.8m	13,6%
V.5d	Extensão em que utiliza métodos de comunicação por meio de comissão de trabalhadores	V.5d	13,5%
V.5c	Extensão em que utiliza métodos de comunicação por meio de representantes dos sindicatos	V.5c	13,1%
II.3k	Em que extensão os programas de *trainee* são utilizados para suprir vagas de gerentes	II.3k	10,3%
V.7d	Os empregados se utilizam da Com. Trabalhadores para comunicar suas ideias e opiniões sobre a gestão da organização	V.7d	9,4%
V.7c	Os empregados se utilizam do Repres. Sindical para comunicar suas ideias e opiniões sobre a gestão da organização	V.7c	9,0%
II.6g	Proporção de empregados com acordo para trabalhar em horários flexíveis	II.6g	4,5%
II.6k	Proporção de empregados com acordo para trabalhar por meio de teletrabalho	II.6k	2,5%

Apêndice 7 - Tabela contendo os escores de cada prática relacionados com os *clusters* de organizações e nível de significância conforme a análise de variância (ANOVA)

Código	Prática	1	2	3	4	Total	Sig.
I.4	Responsável por RH tem lugar no Grupo Dirigente ou o equivalente no alto escalão de executivos da organização	0,59	0,53	0,56	0,50	0,55	0,73
I.6c	Sua organização tem registrada formalmente por escrito a(s) estratégia(s) de RH	0,78	0,65	0,41	0,54	0,64	0,00
I.6e	Sua organização tem registradas formalmente por escrito a(s) estratégia de T&D	0,77	0,70	0,47	0,63	0,68	0,00
I.7	Em que fase da elaboração/ implantação da estratégia de negócio o responsável pelo RH é envolvido	0,72	0,71	0,53	0,53	0,66	0,00
I.8	Quanto o gestor de linha é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre Recursos Humanos (média)	0,59	0,51	0,54	0,43	0,53	0,09
I.11	Em que extensão o desempenho do departamento/função de Recursos Humanos é avaliado	0,67	0,63	0,55	0,53	0,62	0,07
II.3a	Em que extensão o recrutamento interno é utilizado para suprir vagas de gerentes.	0,71	0,68	0,57	0,46	0,66	0,04
II.3a	Em que extensão o recrutamento interno é utilizado para suprir vagas de profissionais não gerentes.	0,82	0,84	0,69	0,46	0,78	0,00
II.3a	Em que extensão o recrutamento interno é utilizado para suprir vagas de profissionais administrativos e operacionais.	0,86	0,82	0,90	0,46	0,83	0,00
II.3k	Em que extensão os programas de *trainee* são utilizados para suprir vagas de gerentes	0,10	0,07	0,18	0,13	0,10	0,12
II.6j	Proporção de empregados com acordo para trabalhar em suas próprias casas	0,30	0,33	0,27	0,22	0,30	0,48
II.6g	Proporção de empregados com acordo para trabalhar em horários flexíveis	0,04	0,05	0,04	0,03	0,05	0,80
II.6k	Proporção de empregados com acordo para trabalhar por meio de teletrabalho	0,02	0,03	0,02	0,03	0,03	0,92
III.1a	Adota sistema formal de avaliação de desempenho para gerentes	0,83	0,83	0,63	0,50	0,76	0,00
III.1b	Adota sistema formal de avaliação de desempenho para profissionais não gerentes	0,79	0,80	0,57	0,58	0,74	0,00
III.1c	Adota sistema formal de avaliação de desempenho para administrativos e operacionais	0,77	0,82	0,75	0,71	0,79	0,44
III.2a	Quem avalia gerentes é o supervisor imediato	0,75	0,74	0,63	0,46	0,70	0,01
III.2b	Quem avalia desempenho de gerentes é o superior do supervisor imediato	0,50	0,46	0,49	0,38	0,47	0,67
III.2c	Quem avalia desempenho de gerentes é o próprio gerente (autoavaliação)	0,56	0,54	0,47	0,38	0,52	0,19
III.2d	Quem avalia desempenho de gerentes é o subordinado do gerente	0,36	0,38	0,43	0,38	0,38	0,83
III.2e	Quem avalia desempenho de gerentes são seus pares	0,25	0,29	0,28	0,29	0,28	0,93
III.3a	Os dados da avaliação de desempenho são usados em decisões sobre remuneração	0,40	0,56	0,44	0,38	0,47	0,05
III.3b	Os dados da avaliação de desempenho são usados em decisões sobre Treinamento e desenvolvimento	0,86	0,73	0,72	0,67	0,77	0,03
III.3c	Os dados da avaliação de desempenho são usados em decisões sobre mobilidade de carreira	0,74	0,65	0,51	0,50	0,64	0,01
III.3d	Os dados da avaliação de desempenho são usados para subsidiar as decisões de planejamento da força de trabalho	0,37	0,35	0,40	0,13	0,35	0,11
III.4	Sua organização sistematicamente estima a necessidade de treinamento de pessoal-	0,92	0,84	0,78	0,88	0,86	0,05

Código	Prática	1	2	3	4	Total	Sig.
III.5	Proporção de custos anuais da folha de pagamento que é gasta em treinamento atualmente-	0,49	0,42	0,44	0,45	0,45	0,42
III.6a	Quantidade de dias de treinamento por ano em média para gerentes	0,66	0,62	0,62	0,75	0,64	0,23
III.6b	Quantidade de dias de treinamento por ano em média para profissionais não gerentes	0,65	0,65	0,62	0,71	0,65	0,68
III.6c	Quantidade de dias de treinamento por ano em média para administrativos e operacionais	0,67	0,62	0,64	0,69	0,65	0,55
III.7a	Sua organização sistematicamente avalia a efetividade do treinamento de pessoal-	0,65	0,65	0,56	0,50	0,66	0,02
III.7b	Técnicas utilizadas para avaliar a efetividade do treinamento - (média)	0,38	0,32	0,29	0,21	0,33	0,04
III.8f	Extensão em que utiliza planos formais de carreira para gerenciamento de carreira	0,25	0,28	0,28	0,33	0,28	0,74
III.8h	Extensão em que utiliza planos de sucessão para gerenciamento de carreira	0,29	0,21	0,22	0,18	0,24	0,16
III.8i	Extensão em que utiliza rotação entre cargos para gerenciamento de carreira	0,17	0,12	0,17	0,09	0,14	0,23
III.8j	Extensão em que utiliza gestão de talentos (alto potencial)	0,32	0,26	0,29	0,22	0,28	0,40
III.8l	Extensão em que utiliza *coaching* para gerenciamento de carreira	0,21	0,27	0,18	0,18	0,22	0,12
III.8m	Extensão em que utiliza *mentoring* para gerenciamento de carreira	0,15	0,13	0,15	0,07	0,14	0,42
IV.2b	Práticas de remuneração incluem Participação nos lucros (média)	0,61	0,61	0,49	0,38	0,57	0,04
IV.2e	Práticas de remuneração incluem Pagamento associado ao desempenho individual (média)	0,35	0,27	0,25	0,17	0,29	0,13
IV.2f	Práticas de remuneração incluem bônus por metas individuais (média)	0,41	0,30	0,23	0,26	0,32	0,01
IV.2g	Práticas de remuneração incluem bônus por metas da equipe (média)	0,32	0,24	0,21	0,28	0,26	0,17
IV.2h	Práticas de remuneração incluem bônus por metas da organização (média)	0,38	0,35	0,22	0,26	0,33	0,05
IV.2i	Recompensa por meio de incentivos não monetários (média)	0,39	0,34	0,24	0,31	0,33	0,13
V.4	Sua organização tem um comitê consultivo ou comissão de trabalhadores-	0,37	0,37	0,38	0,25	0,37	0,68
V.5a	Extensão em que utiliza métodos de comunicação direta com os empregados	0,65	0,71	0,64	0,53	0,66	0,10
V.5b	Extensão em que utiliza métodos de comunicação por meio do superior imediato	0,77	0,76	0,72	0,75	0,75	0,68
V.5c	Extensão em que utiliza métodos de comunicação por meio de representantes dos sindicatos	0,10	0,13	0,17	0,19	0,13	0,13
V.5d	Extensão em que utiliza métodos de comunicação por meio de comissão de trabalhadores	0,12	0,13	0,17	0,14	0,14	0,68

Código	Prática	1	2	3	4	Total	Sig.
V.5e	Extensão em que utiliza métodos de comunicação por meio de encontros regulares com os empregados	0,32	0,25	0,25	0,23	0,27	0,36
V.5f	Extensão em que utiliza métodos de comunicação por meio de sessões informativas com as equipes	0,48	0,38	0,40	0,38	0,42	0,22
V.5g	Extensão em que utiliza métodos de comunicação por meio de comunicação eletrônica	0,75	0,75	0,73	0,49	0,73	0,01
V.6a	Categorias de empregados que são formalmente informadas sobre a Estratégia do negócio (média)	0,60	0,64	0,51	0,39	0,59	0,00
V.6b	Categorias de empregados que são formalmente informadas sobre Desempenho Financeiro (média)	0,55	0,58	0,46	0,36	0,53	0,01
V.6c	Categorias de empregados que são formalmente informadas sobre questões de Organização do Trabalho (média)	0,80	0,74	0,68	0,58	0,74	0,01
V.7a	Empregados se utilizam dos gestores *seniors* para comunicar suas ideias e sugestões sobre gerenciamento	0,52	0,49	0,41	0,45	0,48	0,26
V.7b	Os empregados se utilizam do Superior Imediato para comunicar suas ideias e opiniões sobre a gestão da organização	0,76	0,72	0,68	0,73	0,73	0,38
V.7c	Os empregados se utilizam do Representante .Sindical para comunicar suas ideias e opiniões sobre a gestão da organização	0,08	0,09	0,10	0,11	0,09	0,72
V.7d	Os empregados se utilizam da Com. Trabalhadores para comunicar suas ideias e opiniões sobre a gestão da organização	0,07	0,10	0,10	0,14	0,09	0,42
V.7e	Os empregados se utilizam de Encontros Regulares com a força de trabalho para comunicar suas ideias e opiniões sobre a gestão da organização	0,24	0,23	0,23	0,14	0,22	0,57
V.7f	Os empregados se utilizam de Sessões Informativas para comunicar suas ideias e opiniões sobre a gestão da organização	0,38	0,33	0,25	0,25	0,32	0,08
V.7g	Os empregados se utilizam de Programas de Sugestões (pesquisas) para comunicar suas ideias e opiniões sobre a gestão da organização	0,33	0,32	0,24	0,31	0,30	0,37
V.7h	Os empregados se utilizam de Levantamento de Atitudes (pesquisas) para comunicar suas ideias e opiniões sobre a gestão da organização	0,22	0,23	0,23	0,15	0,22	0,66
V.7i	Os empregados se utilizam de Comunicação Eletrônica para comunicar suas ideias e opiniões sobre a gestão da organização	0,51	0,48	0,43	0,35	0,47	0,23