

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

VICTOR NATANAEL SCHWETTER SILVEIRA

POSTURAS ESTRATÉGICAS, PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E PRÁTICAS DE MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:

Uma Análise de Suas Relações e Configurações

BELO HORIZONTE
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DA UFMG
2013

Victor Natanael Schwetter Silveira

Orientador: Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho

POSTURAS ESTRATÉGICAS, PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E PRÁTICAS DE MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:

Uma Análise de Suas Relações e Configurações

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho.

BELO HORIZONTE

2013

S587p
2013

Silveira, Victor Natanael Schwetter.
Posturas estratégicas, práticas de gestão de pessoas e práticas de mensuração dos resultados e contribuições da gestão de pessoas para o desempenho organizacional [manuscrito] : uma análise de suas relações e configurações / Victor Natanael Schwetter Silveira. - 2013
306 f., enc. : il.

Orientador: Antônio Del Maestro Filho.

Tese (doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

1.Administração de pessoal - Teses. 2.Planejamento estratégico - Teses. 3.Administração – Teses. 3.Desenvolvimento organizacional – Teses. I.Maestro Filho, Antônio. II.Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III.Título

CDD: 658.3

FICHA CATALOGRÁFICA PREPARADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL DA FACE/UFMG
JN094/2013

Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **VICTOR NATANAEL SCHWETTER SILVEIRA**, REGISTRO Nº 99/2013. No dia 27 de maio de 2013, às 09:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 17 de maio de 2013, para julgar o trabalho final intitulado "**Posturas Estratégicas, Práticas de Gestão de Pessoas e Práticas de Mensuração dos Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas: uma análise de suas relações e configurações**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a argüição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

(X) APROVAÇÃO;

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

( ) REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 27 de maio de 2013.

NOMES	ASSINATURAS
Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)	.....
Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves (CEPEAD/UFMG)	.....
Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias (FUMEC/MG)	.....
Prof. Dr. Devanir Vieira Dias (CAD/UFMG)	.....
Profª. Drª Zélia Miranda Kilimnik (FUMEC/MG)	.....

Aos meus pais, Vivaldo Silveira e Ida Sibele Schwetter Silveira, aos quais devo tudo que sou.

À minha amada esposa, Cláudia Simone Pereira Schwetter Silveira, por seu amor e seu carinho, sempre presentes.

AGRADECIMENTOS

Ao meu amigo e orientador, o Professor Antônio Del Maestro Filho, por todo o apoio e incentivo durante todo o curso de doutorado, por todo o ensinamento e o tempo disponibilizados em prol da conclusão deste trabalho e por toda a sua generosidade, companheirismo e amizade que há muito fundamentam o nosso relacionamento;

Aos meus pais, Vivaldo Silveira e Ida Sibele Schwetter Silveira, por toda a base e estrutura que me proporcionaram durante a minha vida, tornando possível a minha chegada até aqui, por toda a sua paciência, pelo seu apoio, pelos conselhos e por sua experiência, que incentivaram a minha busca contínua de crescimento;

À minha querida esposa, Cláudia Simone Pereira Schwetter Silveira, por seu amor, incentivo e companheirismo incondicionais;

Aos professores Alexandre de Pádua Carrieri, Carlos Alberto Gonçalves, Zélia Miranda Kilimnik e Devanir Vieira Dias, por todo o valioso apoio e tempo disponibilizados, orientando-me e contribuindo de várias maneiras para a realização e conclusão desta pesquisa, enfim, por sua preciosa ajuda em todas as etapas deste trabalho;

A todos os meus professores do doutorado, pela rica convivência e ensinamentos, preciosos, que, significativamente, contribuíram para a minha formação acadêmica;

Ao meu amigo, professor Alexandre Teixeira Dias, pela amizade, disponibilidade, generosidade, reflexão crítica e apoio, doando seu precioso tempo e paciência para ajudar-me em todo o meu percurso no doutorado;

Ao Guilherme Costa Carvalho, por todo apoio com o questionário digital;

Às funcionárias da Secretaria do CEPEAD, pela atenção e disponibilidade;

A todos os colegas do CEPEAD, pela amizade, apoio, e reflexão teórica;

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela bolsa de pesquisa, que muito me ajudou no decorrer do curso de doutorado;

A Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) por todo o apoio institucional, sem o qual esta pesquisa não teria sido viabilizada;

A todos os profissionais de recursos humanos de todo o País, que participaram desta pesquisa e às suas respectivas organizações, por sua valiosas colaboração;

A todas as pessoas que, anonimamente, ajudaram-me no decorrer do curso de doutorado e na realização desta pesquisa, e que não foram nominalmente mencionadas aqui.

Às bandas Def Leppard, Iron Maiden, Metallica, Nightwish, The Mission, Van Halen e Winger, por me apoiarem em todos aqueles momentos árduos de estudo.

"Nenhum vencedor acredita no acaso"

Friedrich Nietzsche

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é investigar o relacionamento entre os construtos *posturas estratégicas*, *práticas de gestão de pessoas* e *práticas de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas*, buscando compreender a força e a direção de tal relacionamento. Foi realizado o mapeamento dos tipos de posturas estratégicas adotadas pelas organizações pesquisadas e, também, as configurações de práticas relacionadas aos processos de gestão de pessoas e de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas para o desempenho das organizações pesquisadas. Foram estudadas organizações nacionais e estrangeiras, de diversos portes, pertencentes a diversos setores econômicos e a diferentes ramos de atividades, atuantes no território nacional. A partir de um universo de cerca de três mil organizações cadastradas na Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH foi definida uma lista de trezentas organizações. Foi utilizado um *survey* eletrônico para a coleta de dados, composto por oitenta questões objetivas, mais dez questões de identificação do perfil dos respondentes e de suas respectivas organizações. O *survey* foi realizado no período de 17 de setembro a 28 de dezembro de 2012. Ao final obteve-se um total de 281 respondentes válidos na amostra. Para a avaliação as posturas estratégicas foi utilizado o modelo de Miles e Snow (1978), que descreve quatro tipos de posturas estratégicas — analista, reativo, defensivo e prospectivo. Para avaliar as práticas de gestão de pessoas e as práticas de mensuração dos resultados e contribuições da gestão de pessoas foi utilizado um conjunto de variáveis e indicadores de mensuração, obtido do corpo teórico adotado. Os dados coletados foram submetidos a tratamento estatístico, que envolveu técnicas estatísticas descritivas e análise multivariada. A metodologia empregada envolveu análise fatorial e, para a mensuração e análise das relações entre os construtos, foi utilizada a estimação de parâmetros pelo método PLS (*Partial Least Squares*). O método PLS foi escolhido em função da característica formativa dos construtos, da flexibilidade do método em relação ao tamanho da amostra. Foi usado também o *software* estatístico SPSS, que foi escolhido em função de seu poder de análise e sensibilidade estatística. Os resultados mostraram que foi encontrada uma correlação positiva e estatisticamente significante entre todos os construtos do modelo hipotético utilizado, validando o próprio modelo, e confirmando todas as hipóteses propostas. A postura estratégica predominante na amostra foi a analítica, seguida das posturas estratégicas prospectiva, defensiva e, reativa, respectivamente. Houve a prevalência da perspectiva contingencialista de gestão de pessoas, e a predominância de um processo gerencial sequencial linear e alinhado horizontalmente, advindo das estratégias da organização, que vão se desdobrando em práticas de gestão de pessoas na tentativa de alcançar os objetivos da organização. Constatou-se que as práticas de mensuração de resultados da gestão de pessoas, apenas refletem a eficiência dos processos internos de gestão de pessoas, mas não fornecem informações diretas sobre o nível de alinhamento das práticas de gestão de pessoas com a estratégia organizacional. Ao final foram elencadas recomendações para o enriquecimento e evolução do tema pesquisado.

Palavras-Chave: posturas estratégicas, gestão estratégica de pessoas, resultados da gestão de pessoas, desempenho organizacional, mensuração de desempenho, *partial least squares.*

ABSTRACT

The objective of this research is to investigate the relationship between strategic postures constructs, people management practices and practices of measuring results and contributions of human resource management, seeking to understand the force and direction of this relationship. The mapping of types of strategic postures adopted by the organizations surveyed and, also, the practices related to the processes of human resource management and measurement of results and contributions of human resource management for the performance of the organizations was surveyed. Domestic and foreign companies were studied, of different sizes, belonging to various economic sectors and the different branches of activity, operating in the national territory. From a universe of some 3,000 organizations registered in the Brazilian Association of Human Resource Management, was set a list of three hundred organizations to participate. An electronic survey was used for data collection, consisting of 80 objective questions, and ten more questions of identification of the profile of the respondents and their respective organizations. The survey was conducted from September 17 to December 28, 2012. At the end it was obtained a total of 281 valid respondents in the sample. For evaluating strategic postures was used the model created by Miles and Snow (1978), which describes four types of strategic postures — analyzer, reactor, defender, and prospector. To assess human resource management practices and performance measurement practices and contributions of human resource management was used a set of variables and measurement indicators, obtained from theoretical body adopted. The collected data were subjected to statistical treatment, which involved the descriptive statistics and multivariate analysis techniques. The methodology employed involved factor analysis, and for the measurement and analysis of the relationships between constructs, it was used the parameter estimation by the PLS (Partial Least Squares) and also the use of statistical software SPSS. The PLS method was chosen on the basis of the formative characteristic of constructs, the flexibility of the method in relation to the size of the sample. SPSS software was chosen because of his power of analysis and statistical sensitivity. The results showed that it was found a statistically significant positive correlation between every model hypothetical constructs used by validating the model itself and confirming every chance proposals. The predominant strategic posture in the sample was the analytical, followed by the strategic postures prospective, defensive and reactive, respectively. There was the prevalence of contingencialist perspective of human resource management, and the predominance of a linear, sequential and horizontally fit management process from the organization's strategies, which are unfolding in people management practices in an attempt to achieve the goals of the organization. It was noted that the practices of measuring results of human resource management, only reflect the efficiency of internal processes of people management, but do not provide direct information on the level of alignment of human resource management practices with organizational strategy. At the end were listed recommendations for the enrichment and evolution of the theme researched.

Key-words: strategic postures, strategic human resource management, human resource management outcomes, organizational performance, performance measurement, partial least squares.

LISTA DE TABELAS (continua)

Tabela 1 - Mensuração da adequação da amostra – faixas de aceitação 184
Tabela 2 - Teste da amostra para utilização do PLS 187
Tabela 3 - Resumo das principais características da amostra 197
Tabela 4 - Atividades principais da amostra 198
Tabela 5 - Matriz de componentes principais, cargas fatoriais, teste KMO e teste de esfericidade de Bartlett 200
Tabela 6 - Média, desvio-padrão e variância em cada questão do instrumento 210
Tabela 7 - Análise de *cluster* para a as quatro posturas estratégicas 215
Tabela 8 - Teste ANOVA para os quatro *clusters* 216
Tabela 9 - Número de casos associados a cada *cluster* 217
Tabela 10 - Médias e desvios-padrão dos indicadores em relação à postura analítica 217
Tabela 11 - Médias e desvios-padrão dos indicadores em relação à postura defensiva 217
Tabela 12 - Médias e desvios-padrão dos indicadores em relação à postura prospectiva 218
Tabela 13 - Médias e desvios-padrão dos indicadores em relação à postura reativa 218
Tabela 14 - Prevalência da postura estratégica em relação ao número de funcionário 219
Tabela 15 - Prevalência da postura estratégica em relação à natureza jurídica 219
Tabela 16 - Prevalência da postura estratégica em relação ao setor de atuação 220
Tabela 17 - Prevalência da postura estratégica em relação à atividade principal 221
Tabela 18 - Número de respondentes e média do rank de cada construto em relação às quatro posturas estratégicas 222
Tabela 19 - Teste Kruskal-Wallis para os três construtos 223
Tabela 20 - Número de respondentes e média do rank dos construtos "PGP" e "PMRC" em relação às posturas estratégicas analítica e defensiva 223
Tabela 21 - Teste Mann-Whitney para os dois construtos em relação às posturas estratégicas analítica e defensiva 224
Tabela 22 - Número de respondentes e média do rank dos construtos "PGP" e "PMRC" em relação às posturas estratégicas analítica e prospectiva 224
Tabela 23 - Teste Mann-Whitney para os dois construtos em relação às posturas estratégicas analítica e prospectiva 225
Tabela 24 - Número de respondentes e média do rank dos construtos "PGP" e "PMRC" em relação às posturas estratégicas analítica e reativa 225
Tabela 25 - Teste Mann-Whitney para os dois construtos em relação às posturas estratégicas analítica e reativa 226
Tabela 26 - Número de respondentes e média do rank dos construtos "PGP" e "PMRC" em relação às posturas estratégicas defensiva e prospectiva 226
Tabela 27 - Teste Mann-Whitney para os dois construtos em relação às posturas estratégicas defensiva e prospectiva 227
Tabela 28 - Número de respondentes e média do rank dos construtos "PGP" e "PMRC" em relação às posturas estratégicas defensiva e reativa 227
Tabela 29 - Teste Mann-Whitney para os dois construtos em relação às posturas estratégicas defensiva e reativa 228
Tabela 30 - Número de respondentes e média do rank dos construtos "PGP" e "PMRC" em relação às posturas estratégicas prospectiva e reativa 228
Tabela 31 - Teste Mann-Whitney para os dois construtos em relação às posturas estratégicas prospectiva e reativa 229
Tabela 32 - Número de respondentes e média do rank de cada indicador do construto "Práticas de Gestão de Pessoas - PGP" em relação às quatro posturas estratégicas 230
Tabela 33 - Teste Kruskal-Wallis para os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas - PGP", em relação às posturas estratégicas 230
Tabela 34 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", em relação às posturas estratégicas analítica e defensiva 231

LISTA DE TABELAS (conclusão)

Tabela 35 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas analítica e defensiva 231
Tabela 36 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", em relação às posturas estratégicas analítica e prospectiva 232
Tabela 37 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas analítica e prospectiva 233
Tabela 38 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", em relação às posturas estratégicas analítica e reativa 234
Tabela 39 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas analítica e reativa 234
Tabela 40 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", em relação às posturas estratégicas defensiva e prospectiva 235
Tabela 41 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas defensiva e prospectiva 235
Tabela 42 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", em relação às posturas estratégicas defensiva e reativa 236
Tabela 43 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas defensiva e reativa 237
Tabela 44 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", em relação às posturas estratégicas prospectiva e reativa 237
Tabela 45 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas prospectiva e reativa 238
Tabela 46 - Número de respondentes e média do rank de cada indicador do construto "PMRC" em relação às quatro posturas estratégicas 238
Tabela 47 - Teste Kruskal-Wallis para os indicadores do construto "PMRC", em relação às posturas estratégicas 239
Tabela 48 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "PMRC" em relação às posturas estratégicas analítica e defensiva 239
Tabela 49 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "PMRC" em relação às posturas estratégicas analítica e defensiva 240
Tabela 50 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "PMRC" em relação às posturas estratégicas analítica e prospectiva 240
Tabela 51 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "PMRC" em relação às posturas estratégicas analítica e prospectiva 241
Tabela 52 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "PMRC" em relação às posturas estratégicas analítica e reativa 241
Tabela 53 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "PMR" em relação às posturas estratégicas analítica e defensiva 242
Tabela 54 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "PMRC" em relação às posturas estratégicas defensiva e prospectiva 242
Tabela 55 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "PMRC" em relação às posturas estratégicas defensiva e prospectiva 243
Tabela 56 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "PMRC" em relação às posturas estratégicas defensiva e reativa 244
Tabela 57 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "PMRC" em relação às posturas estratégicas defensiva e reativa 245
Tabela 58 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "PMRC" em relação às posturas estratégicas prospectiva e reativa 245
Tabela 59 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "PMRC" em relação às posturas estratégicas prospectiva e reativa 246
Tabela 60 - Coeficientes de caminho dos construtos 247
Tabela 61 - Cargas dos indicadores 248

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As quatro posturas estratégicas definidas por Miles e Snow 36
Quadro 2 - Relação entre dimensões dos problemas do ciclo adaptativo e as posturas estratégicas analítica, defensiva, prospectiva e reativa 43
Quadro 3 - Relação entre posturas estratégicas e características de gestão de pessoas 48
Quadro 4 - Modelo de gestão de pessoas 64
Quadro 5 - Diferenças entre gestão tradicional de pessoas e gestão estratégica de pessoas 76
Quadro 6 - Formas de encaixe de gestão estratégica de pessoas 82
Quadro 7 - Modelo evolucionário de construção de recursos humanos estratégicos 112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Abordagem estratégica de Whittington 26
Figura 2. Ciclo adaptativo de Miles e Snow 33
Figura 3. Modelo de Administração de Recursos Humanos 59
Figura 4. Princípio auto-regulador do modelo de RH de Carvalho e Nascimento 60
Figura 5. Determinantes da eficácia gerencial 120
Figura 6. Modelo das três dimensões do desempenho 123
Figura 7. Desempenho operacional e desempenho organizacional 125
Figura 8. Modelo de congruência entre estratégia, organização e desempenho 141
Figura 9. O ciclo de recursos humanos 142
Figura 10. A abordagem do grupo de Harvard sobre a relação entre *stakeholders*, a gestão de pessoas, e o desempenho organizacional 143
Figura 11. Modelo de papéis comportamentais dos empregados e estratégias corporativas 145
Figura 12. Modelo de relação entre gestão de pessoas e desempenho organizacional 147
Figura 13. Modelo de relação entre gestão de pessoas e acionistas 147
Figura 14. Atividades de gestão de RH em relação aos resultados de RH e ao desempenho da organização 148
Figura 15. Modelo-síntese linear das abordagens sobre gestão de pessoas e desempenho organizacional . 152
Figura 16. Esquema de análise dos pressupostos sobre a natureza das ciências sociais 163
Figura 17. As dimensões da natureza da sociedade - mudança radical e regulação 164
Figura 18. Os quatro paradigmas para análise da teoria social 165
Figura 19. Fórmula de Barnett 170
Figura 20. Modelo hipotético da pesquisa 181
Figura 21. Modelo hipotético da pesquisa com cargas 249

SUMÁRIO (continua)

1. INTRODUÇÃO 15
1.1 Tema da pesquisa 15
1.2 A questão de pesquisa 20
1.3 Objetivos 21
1.4 Justificativa e relevância 21
2. REFERENCIAL TEÓRICO 23
2.1 Estratégia e as posturas estratégicas 24
2.1.1 Conceitos e abordagens sobre estratégia na Administração 24
2.1.2 O ambiente e a estratégia 27
2.1.3 Posturas estratégicas 31
2.1.4 A tipologia das posturas estratégicas de Miles e Snow 32
2.1.4.1 A postura estratégica analítica 37
2.1.4.2 A postura estratégica defensiva 37
2.1.4.3 A postura estratégica prospectiva 38
2.1.4.4 A postura estratégica reativa 41
2.1.5 Validade da tipologia de Miles e Snow 41
2.1.6 A tipologia de Miles e Snow e a gestão de pessoas 44
2.2 Gestão de pessoas: conceito, estrutura e processos 54
2.2.1 Conceituação 54
2.2.2 Estruturas e processos da gestão de pessoas 58
2.2.3 A perspectiva da gestão estratégica de pessoas 70
2.2.4 Gestão estratégica de pessoas e a questão do encaixe (*fit*) estratégico 77
2.2.5 As abordagens normativas de gestão estratégica de pessoas 83
2.2.5.1 A abordagem contingencialista 83
2.2.5.2 A abordagem universalista 92
2.2.5.3 A abordagem configuracionista 98
2.2.5.4 A abordagem culturalista 100
2.2.6 A gestão estratégica de pessoas e a teoria baseada em recursos 103
2.3 Mensuração do desempenho e das contribuições da gestão de pessoas 113
2.3.1 Conceituação 117
2.3.2 Dimensões do desempenho nas organizações 119
2.3.3 Origem e evolução dos estudos em mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas. 126
2.3.4 Desempenho e contribuições da gestão de pessoas para o desempenho organizacional 134
2.3.5 Modelos e abordagens que relacionam a gestão de pessoas e o desempenho organizacional 140
2.3.6 Limitações e desafios à mensuração do desempenho e das contribuições da gestão de pessoas 153
3. METODOLOGIA 159
3.1 Perspectiva epistemológica da pesquisa 159
3.2 Caracterização da pesquisa 168
3.3 População e amostra de pesquisa 169
3.4 O instrumento de coleta de dados 172
3.5 Pré-teste do instrumento 177
3.6 Coleta de dados 177
3.7 Tratamento estatístico dos dados 178
3.8 Análise exploratória dos dados 180
3.9 Modelo hipotético da pesquisa 181
3.10 Procedimentos de análise fatorial 183
3.11 Procedimentos para estimação dos parâmetros do modelo – Método PLS 185
3.12 Hipóteses 187

SUMÁRIO (conclusão)

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS 189
4.1 Considerações iniciais 189
4.2 Apresentação descritiva do perfil da amostra de pesquisa 189
4.3 Análise descritiva dos componentes principais 199
4.4 Avaliação de médias 210
4.5 Análise de *clusters* 215
4.6 Procedimentos de comparação entre médias dos construtos 222
4.7 Procedimentos de comparação entre médias dos indicadores 229
4.8 Avaliação do modelo hipotético 246
4.9 Avaliação das hipóteses 249
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 251
5.1 Apresentação 251
5.2 Resultados das posturas estratégicas 254
5.3 Hipóteses e objetivos da pesquisa 263
5.4 Limitações da pesquisa 270
5.5 Recomendações para futuros estudos 271
5.6 Contribuições da pesquisa 272
REFERÊNCIAS 273
APÊNDICES 288
APÊNDICE A - Questionário da pesquisa 289
APÊNDICE B - Gráficos 297
ANEXO 304
ANEXO A - Carta convocatória de participação na pesquisa enviada por *e-mail* 305

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema da pesquisa

As novas configurações tecnológicas, sociais, econômicas e mercadológicas, em processo no mundo contemporâneo, têm alterado o perfil das forças ambientais, passando a estabelecer níveis elevados de competição entre organizações em todo o mundo.

Segundo Khandwalla (1977), cinco atributos do ambiente exercem pressões e geram impactos, tanto na estratégia de uma organização, quanto em suas variáveis internas: a turbulência, a hostilidade, a diversidade, a complexidade tecnológica, e a restritibilidade.

A turbulência de um ambiente envolve o nível de presença de aspectos como dinamismo, imprevisibilidade, e mudança. Ou seja, a turbulência envolve o ritmo e a velocidade nas quais os elementos do ambiente se modificam. Assim, em ambientes turbulentos as informações que a organização recebe do ambiente são, frequentemente, contraditórias, imprecisas, ou se tornam obsoletas rapidamente, em função das constantes alterações ambientais. Quanto mais turbulento é o ambiente de uma organização, mais a gestão precisa decidir e agir estrategicamente, lidando adequadamente com a incerteza, utilizando mecanismos de absorção e de evitação de imprevistos. Além do mais, a direção da organização deve orientar a gestão para a aceitação do risco e privilegiar a integração vertical, evitando a ocorrência de conflitos entre níveis hierárquicos e entre departamentos (KHANDWALLA, 1977).

A hostilidade de um ambiente indica a presença de condições de negócios arriscadas, estressantes e com predominância de intensa competição entre organizações, com poucas — ou nenhuma — condições de negócio favoráveis para a organização. Quanto mais hostil é o ambiente de uma organização, mais a direção adotará um estilo gerencial centralizador e autoritário, mais os procedimentos tornam-se mais padronizados e mais os aspectos ligados ao relacionamento humano no trabalho deixam de ser privilegiados (KHANDWALLA, 1977).

Já a diversidade de um ambiente indica a quantidade e a intensidade de fatores externos que afetam diretamente a organização. Assim, a diversidade refere-se à heterogeneidade de clientes — e suas necessidades — e mercados. Algumas organizações operam em ambientes simples, com poucos fatores de influência e, outras em ambientes diversificados, com muitos

fatores de influência. Cabe notar que, quanto maior for o nível de diversidade de um ambiente mais a organização precisará diferenciar a sua estrutura para lidar com ele. Dessa forma, quanto mais diverso for o ambiente, maior será a necessidade da organização em integrar-se internamente, por meio de sistemas de controle e de informação sofisticados, padronização de procedimentos e uso de um estilo gerencial participativo (KHANDWALLA, 1977).

Quanto à complexidade tecnológica esta envolve o nível de sofisticação de informações que a organização precisa utilizar e controlar para poder operar no ambiente. Quanto mais tecnologicamente complexo é o ambiente externo, mais a direção da organização deverá adotar um estilo de gestão orientado para a otimização e para o planejamento. Nesse sentido, as organizações que estão envolvidas em ambientes tecnologicamente complexos requerem mecanismos igualmente sofisticados de controle e de informação (KHANDWALLA, 1977).

Em relação à restritibilidade esta envolve o nível de restrições e limites legais, políticos, econômicos e sociais que o ambiente impõe à organização. Assim, quanto mais restritivo é o ambiente no qual a organização opera, mais a direção da organização deverá orientar-se por um estilo de gestão voltado para a otimização e para o planejamento de suas decisões e ações (KHANDWALLA, 1977).

Cabe notar que, no contexto organizacional contemporâneo, os atributos do ambiente têm sofrido uma elevação, forçando os padrões competitivos no mercado para níveis mais acirrados e passando a exigir novas estratégias empresariais focadas na otimização dos custos, na melhoria constante da qualidade e na busca por inovações e vantagens competitivas sustentáveis (MINTZBERG, 1995).

Dessa forma, aumentou a pressão sobre a gestão organizacional para assegurar-se da eficácia de suas operações, estimulando o uso de melhores mecanismos gerenciais, visando elevar o seu desempenho e, ao mesmo tempo, buscando se adaptar às condições e exigências impostas pelo ambiente, tornando as organizações aptas para se defenderem da concorrência, ou mesmo, para aproveitarem oportunidades relevantes que surgem no ambiente (MINTZBERG, 1995).

Nesse sentido, as organizações devem, atualmente, ser capazes de produzir uma resposta adequada às contingências do ambiente, que impõe limitações ao modo de operar das empresas e, ao mesmo tempo, devem orientar e reorientar as suas práticas gerenciais internas.

Na tentativa de explicar as diferentes formas de adaptação das organizações aos condicionantes ambientais, os autores Miles e Snow (1978) propuseram uma tipologia das posturas estratégicas que os gestores podem adotar, na busca da melhor adaptação para as organizações nas quais atuam, diante de ambientes mercadológicos diferentes.

Miles e Snow (1978) relacionaram quatro tipos de posturas estratégicas: defensivo (*defender*), prospectivo (*prospector*), analista (*analyzer*) e, reativo (*reactor*). Cada um destes quatro tipos busca explicar as maneiras pelas quais as organizações, diante de seu ambiente competitivo, configuram e gerenciam três aspectos essenciais: a) a sua estratégia — visando determinar o foco da ação organizacional em relação ao mercado; b) a sua estrutura organizacional — visando criar uma estrutura que viabilize a resolução das questões relacionadas à sua estratégia e à sua produção; e c) administração — visando reduzir a incerteza interna da organização, permitindo a sua evolução e a facilitação do desenvolvimento das suas capacidades adaptativas.

A tipologia de Miles e Snow (1978), então, classifica as empresas em um dos quatro grupos — defensores, prospectores, analisadores e reatores —, a partir da resposta das organizações aos três aspectos mencionados acima, desenvolvendo padrões de comportamento estratégico, relativamente estáveis, na busca de um bom alinhamento entre os seus recursos, a sua gestão e as condições ambientais identificadas pela administração.

Considerando-se, em especial, o aspecto da administração, na teoria de Miles e Snow (1978), fica evidente que tal aspecto sofrerá impactos diferentes e, igualmente, assumirá diferentes configurações, conforme a postura estratégica definida e adotada pela organização.

Parece lógico, então, deduzir que as posturas estratégicas vão impactar nos processos e práticas gerenciais e, entre eles, naqueles relacionados à gestão de pessoas (MILES & SNOW, 1984).

Assim, a configuração e a prevalência no uso de certas práticas de gestão de pessoas — que obviamente fornecem suporte à estratégia organizacional específica —, serviriam para orientar, motivar e relacionar eficazmente os empregados com o alcance e a concretização da estratégia escolhida (MILES & SNOW, 1984).

Paralelamente, observa-se que os próprios aspectos teóricos e empíricos que orientam o papel e as práticas de gestão de pessoas, têm se alterado significativamente nas últimas décadas.

Impulsionada por avanços teóricos, e, também, por consideração às pressões competitivas elevadas pelas quais as organizações passaram a sofrer nas últimas décadas, a gestão de pessoas começou a ser considerada, a partir de finais da década de 1980, como um elemento estratégico relevante, na medida em que tem, gradualmente, assumido papéis e práticas mais relacionados à esfera estratégica das organizações (MASCARENHAS, 2008).

As novas configurações da gestão de pessoas nas organizações introduzem novas perspectivas a esta função, sendo denominada genericamente de "gestão estratégica de pessoas" — refutando a tradicional visão da gestão de pessoas como mera gestora e executora de práticas administrativas operacionais, rotineiras e pré-definidas.

Além do mais, a nova perspectiva da gestão de pessoas considera os próprios indivíduos como elementos relevantes — e muitas vezes diferenciais — que devem ser organizados e geridos de forma a se aproveitarem suas capacidades e habilidades em prol da organização, e da busca por vantagens competitivas sustentáveis (WRIGHT, MCMAHAN & MCWILLIAMS, 1994).

Assim, as novas articulações teóricas sobre o papel e impacto da gestão de pessoas sobre a dinâmica organizacional, têm aberto, nas últimas duas décadas, perspectivas promissoras no entendimento sobre como tornar o desempenho das organizações mais eficazes, em termos de sua capacidade de produzir resultados condizentes com as demandas e com as formulações estratégicas (STOREY, 2007; BOSELIE, 2010).

Com o desenvolvimento da perspectiva da gestão estratégica de pessoas surgiu a necessidade de acompanhar, mensurar e avaliar o impacto das práticas de gestão de pessoas sobre o desempenho das organizações (OLIVEIRA, ALBUQUERQUE & MURITIBA, 2003).

Diante das novas perspectivas e pressões que se colocam para a teoria no campo da gestão de pessoas, esta deve agora ser capaz de propor novos conceitos, abordagens e modelos para evidenciar o nível de impacto e contribuição da própria função gestão de pessoas para a estratégia corporativa e, em última instância, para o desempenho das organizações (WRIGHT, MCMAHAN, & MCWILLIAMS, 1994; PAAUWE, 2004).

Dessa forma, a mensuração do desempenho da gestão de pessoas permitiria demonstrar a contribuição estratégica dessa função às metas organizacionais, assim como evidenciaria a contribuição econômica associada à gestão de pessoas, além de confirmar o nível de encaixe e alinhamento (*fit*)[1] entre as práticas de gestão de pessoas e a estratégia organizacional, indicando em que medida as práticas de gestão de pessoas são eficazes e estão coerentes com a postura estratégica adotada pela organização.

Ou seja, a mensuração de desempenho em gestão de pessoas funcionaria como um sistema de *feedback*, retornando, à alta direção, informações sobre o quanto as práticas de gestão de pessoas adotadas na organização estão condizentes, ou não, com os parâmetros estratégicos definidos pela alta direção, assim como informaria, à própria gestão de pessoas, o seu atual nível de contribuição para a organização.

Assim, considerou-se, nesta pesquisa, que as posturas estratégicas impactam, ou mesmo configuram, tanto as práticas de gestão de pessoas nas organizações, quanto as práticas de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas.

Supostamente, quanto mais as práticas de gestão de pessoas estiverem alinhadas às posturas estratégicas, melhor será o resultado organizacional e, maior será a eficácia da própria gestão de pessoas. Da mesma forma, quanto mais alinhadas estrategicamente forem as práticas de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas, melhores serão as informações e medidas de retorno para alta direção — e para a própria gestão de pessoas, permitindo ajustes mais adequados e a tomada de decisões mais apuradas.

---

[1] A premissa subjacente à noção de encaixe, ou alinhamento (*fit*), é que as organizações são mais eficientes e eficazes, quando as partes organizacionais (por exemplo, práticas, estrutura e sistemas) são alinhadas entre si do que, quando este alinhamento é ausente (Cf. WRIGHT & SNELL, 1998). Da mesma forma, no campo da gestão estratégica de pessoas, a noção de encaixe (*fit*) envolve o alinhamento ou ajuste entre as práticas de gestão de pessoas, ou a adequação entre os sistemas de gestão de pessoas e o contexto e a estratégia organizacional (Cf. ARTHUR, 1994; MACDUFFIE, 1995).

Assim, as mudanças contemporâneas no ambiente organizacional, juntamente com as novas concepções em gestão de pessoas, impulsionaram novos debates teóricos envolvendo a relação da gestão de pessoas com o desempenho organizacional e com o desempenho da própria função de gestão de pessoas nas organizações.

1.2 A questão de pesquisa

A partir das considerações aqui enunciadas, surgiram alguns questionamentos que estimularam a definição da questão central de pesquisa, definida para este estudo.

Entre os questionamentos, alguns se mostraram mais interessantes à pesquisa, tais como: a) em que medida a postura estratégica adotada pelos gestores organizacionais está relacionada com as práticas de gestão de pessoas?; b) em que medida a postura estratégica adotada pelos gestores organizacionais está relacionada com as práticas de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas para o desempenho das organizações? c) as diferentes posturas estratégicas estão relacionadas com práticas específicas de gestão de pessoas e de práticas de mensuração de resultados e contribuições de gestão de pessoas?

Ao lidar com tais questões, surgiu aqui a motivação para buscar compreender como a literatura especializada aborda tais temas, especialmente, em relação à dimensão estratégica das organizações e suas relações com a função gestão de pessoas e as formas de mensuração de resultados da gestão de pessoas.

Assim, a questão central que orientou esta pesquisa pode ser enunciada da seguinte forma: "Em que medida a postura estratégica adotada pelos gestores organizacionais, as práticas de gestão de pessoas, e as práticas de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas para o desempenho das organizações estão relacionados?"

Neste sentido, esta pesquisa buscou compreender as relações e configurações entre as posturas estratégicas predominates nas organizações pesquisadas, as práticas de gestão de pessoas e as práticas de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas, buscando-se compreender, em última análise, em que medida as práticas de gestão de pessoas nas organizações se configuram consoante as diretrizes estratégicas das organizações, resultantes da postura estratégica predominante.

1.3 Objetivos

São apresentados a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos propostos para essa pesquisa.

a) Objetivo Geral

Como objetivo geral esta pesquisa buscou compreender em que medida a postura estratégica adotada pela organização, as práticas de gestão de pessoas, e as práticas de mensuração dos resultados e contribuições da gestão de pessoas estão relacionados.

b) Objetivos específicos

Quanto aos objetivos específicos esta pesquisa buscou:

- Compreender o poder de explicação do modelo estrutural proposto, mediante a análise de sua composição estrutural;
- Compreender a influência das diferentes posturas estratégicas sobre as práticas de gestão de pessoas;
- Compreender a influência das diferentes posturas estratégicas sobre as práticas de mensuração dos resultados e contribuições da gestão de pessoas;
- Compreender a influência das práticas de gestão de pessoas sobre as práticas de mensuração dos resultados e contribuições da gestão de pessoas, mediante suas relações e configurações com as posturas estratégicas.

1.4 Justificativa e relevância

O presente estudo se justifica em termos de sua tentativa de compreensão do processo de transformação pelo qual as organizações vêm passando e do papel específico da gestão de pessoas neste processo e contexto, além da identificação e descrição dos reflexos dessas transformações no desempenho e eficácia organizacional.

Acredita-se que esta pesquisa será relevante para a área de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional por enfocar as mudanças que vêm ocorrendo na capacidade das organizações em relacionar sua postura estratégica — para lidar com a dinâmica

ambiental — com suas capacidades internas, buscando obter vantagens competitivas sustentáveis.

Os resultados deste estudo possam contribuir para a compreensão das relações existentes entre a postura estratégica adotada pela organização, suas práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional, principalmente no que se refere às possíveis relações entre estratégia e gestão de pessoas.

A partir deste estudo poder-se-á argumentar em termos de diferentes configurações possíveis entre as posturas estratégicas assumidas e as práticas de gestão de pessoas, permitindo, em última instância, que se identifiquem configurações com maior ou menor nível de aproximação do perfil estratégico das empresas.

Portanto, nesta pesquisa, serão estudados os elementos condicionantes do papel da gestão de pessoas e suas relações com a postura estratégica adotada pelas organizaçãoes pesquisadas e suas respectivas práticas de mensuração de resultados e contribuições da própria gestão de pessoas, possibilitando uma maior compreensão das variáveis e aspectos que produzam processos de gestão de pessoas mais alinhados estrategicamente com as necessidades da organização e com maiores impactos no desempenho organizacional.

No capítulo a seguir, será apresentado o referencial teórico, que fundamentou esta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa foi estruturado segundo três grandes áreas de abordagem teórica: a primeira parte abrangeu os estudos sobre posturas estratégicas e seus desdobramentos na área de recursos humanos, a partir do modelo desenvolvido por Miles e Snow (1978); a segunda parte abordou as práticas de gestão de pessoas, tradicionalmente chamada de administração de recursos humanos; a terceira parte abordou os estudos sobre mensuração do desempenho e da contribuição da gestão de pessoas para o desempenho da organização.

Esse arcabouço teórico permitiu o balizamento da pesquisa, fornecendo o suporte para se estudar os construtos apresentados.

Na primeira parte do arcabouço teórico, inicialmente, são brevemente apresentados e discutidos os conceitos e perspectivas de estratégia na administração. Em seguida, é discutida, brevemente, a relação entre estratégia e ambiente. Depois, são descritas e discutidas as quatro posturas estratégicas definidas no modelo desenvolvido por Miles e Snow (1978), a saber: as posturas do tipo analista, do tipo reativo, do tipo defensivo e do tipo prospectivo. Em seguida são apresentados alguns desdobramentos destas quatro posturas em relação às práticas de gestão de pessoas. Finalmente, são apresentados alguns estudos teórico-empíricos aplicando o modelo de Miles e Snow (1978) à gestão de pessoas.

A segunda parte do arcabouço teórico abrange a estrutura e as práticas utilizadas para descrever o papel e as atribuições da área de recursos humanos. Inicialmente, é realizada a explanação sobre a estrutura e sobre as áreas de processo de gestão de pessoas. Depois, são apresentados os conceitos e as práticas da chamada "gestão estratégica de pessoas", que representa um novo estágio de desenvolvimento no papel e nas atribuições da administração de recursos humanos. Em seguida, é discutida a questão do encaixe (*fit*) estratégico, seguida da apresentação e discussão das abordagens normativas de gestão estratégica de pessoas. Finalmente, é apresentada a relação entre a gestão estratégica de pessoas e a teoria baseada em recursos.

A terceira parte do arcabouço teórico abrange os conceitos e estudos relacionados às práticas utilizadas para mensurar os resultados e a contribuição efetiva da gestão de pessoas nas

empresas, a partir da perspectiva estratégica da gestão de pessoas. São discutidas, inicialmente, as dimensões do desempenho organizacional. Em seguida são brevemente apresentados e discutidos os principais modelos teóricos utilizados nesta temática. Finalmente, são discutidos alguns limites teóricos e práticos deste tema.

Encerrado o referencial teórico da pesquisa, inicia-se a apresentação da metodologia utilizada nesta pesquisa, assim como os parâmetros epistemológicos que orientaram este estudo.

2.1 Estratégia e as Posturas Estratégicas

2.1.1 Conceitos e abordagens sobre estratégia na Administração

Ao se abordar a literatura especializada sobre o tema da estratégia, no campo de estudos da Administração, constata-se, já de início, que não existe um consenso entre os autores sobre o que é estratégia, e nem mesmo sobre quais aspectos estão circunscritos à idéia de estratégia.

Advindo, originalmente do contexto militar, o conceito de estratégia é frequentemente utilizado para referir-se a situações muito diversas, de forma que as definições do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as criaram.

Estratégia pode significar um plano, um padrão, o posicionamento, uma perspectiva, um estratagema ou, simplesmente, uma racionalidade proposta para se atingir determinados fins (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2010; WHITTINGTON, 2006).

Observa-se que, por acolher tantos significados e usos, a idéia de estratégia torna-se difusa, e acaba, por vezes, por não reter nenhum significado em particular. Seu uso corrente permite associá-lo desde a um curso de ação bastante preciso até a um posicionamento organizacional.

Como afirma Hambrick (1983), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição consensual.

Segundo Chandler (1962), estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção das ações adequadas e os recursos para atingir esses objetivos.

Para Porter (1980), a estratégia competitiva corresponde a uma escolha deliberada de um conjunto diferenciado de ações, em relação aos concorrentes, buscando o posicionamento estratégico, que é o centro da estratégia.

É relevante notar que a estratégia pode ser o produto de um processo cotidiano de gestão e de tomada de decisão, no seu dia-a-dia (MINTZBERG, 1998).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) discriminam dez escolas de pensamento sobre estratégia, agrupando-as em três grandes categorias.

A primeira grande categoria é a chamada de "prescritiva", pois se preocupa mais em postular como a estratégia deve ser elaborada do que descrever como este processo realmente se apresenta nas organizações. Esta categoria reúne as escolas: a) do *design* (que concebe a estratégia como uma visão mais influente para combinar forças internas e externas); b) a do planejamento (que utiliza modelos formais e burocráticos para descrever e delimitar a estratégia); c) a do posicionamento (que concebe a estratégia como uma escolha entre posicionamentos limitados da organização em relação ao mercado).

A segunda grande categoria é a chamada "descritiva" e estuda como as estratégias são, de fato, formuladas. São compreendidas neste grupo as escolas: a) empreendedora (a estratégia surge como uma visão do empreendedor); b) cognitiva (a estratégia surge como um processo cognitivo); c) do aprendizado (onde a estratégia surge como uma relação entre intenções pré-determinadas e emergentes); d) do poder (a estratégia é uma resultante de jogos e negociações entre os ambientes interno e externo); e) a cultural (a estratégia surge e é mediada pela cultura organizacional e de seus personagens); f) ambiental (a estratégia decorre de reação às forças dominantes do ambiente).

A terceira categoria busca a "integração" e é representada pela escola da configuração, que vê a estratégia como gestão dos ciclos de mudanças. Defende que a organização pode assumir características de qualquer das escolas anteriores, em função dos diferentes desafios enfrentados.

Para Mintzberg *et al.* (2006), a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-

formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente, antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Whittington (2006) traz uma visão complementar do estudo de estratégia no campo da Administração. O autor identificou dois eixos: 1) o dos resultados (que vai da maximização dos lucros até resultados plurais); 2) o dos processos (que vai dos processos deliberados aos processos emergentes). A partir da confluência destes dois eixos, o autor identificou quatro abordagens genéricas no processo de formulação estratégica: a) clássica; b) evolucionária; c) sistêmica; d) processualista.

A abordagem estratégica de Whittington (2006) pode ser esquematicamente visualizada na Figura 1, abaixo.



Figura 1. Abordagem estratégica de Whittington

Fonte: Whittington (2006, p. 3)

As quatro abordagens se diferenciam, fundamentalmente, em duas dimensões: 1) resultados da estratégia (maximização dos resultados ou resultados múltiplos); 2) os processos pelos quais ela é posta em prática (deliberado ou emergente).

As abordagens clássica e evolucionária visualizam um único resultado surgindo do processo estratégico, sendo a maximização de lucros o único objetivo organizacional.

Já as abordagens sistêmica e processual consideram a existência de outros resultados no processo estratégico, tais como coalizões de poder ou indivíduos poderosos dentro da organização, que restringem o atingimento da maximização de lucros (abordagem

processual), e o contexto social das organizações, que pode restringir a maximização de lucros, forçando-as a considerar a influência de valores e ideologias (abordagem sistêmica).

No que diz respeito à natureza do processo de formação de estratégia, as abordagens se agrupam de maneira diferente. As abordagens clássica e sistêmica consideram viável um processo racional de formação de estratégia. Por outro lado, as abordagens evolucionária e processual enxergam este processo governado por aspectos do acaso (sorte), limitações cognitivas e vieses inerentes ao comportamento humano.

Portanto, a estratégia envolve elementos racionais e não racionais e é formada não apenas pelo que é intencionalmente procurado pela organização, mas também, pelo que é implementado na prática da organização, em função dos processos nos quais a organização se envolve no seu cotidiano. Assim, a estratégia é fruto de processos racionais de reflexão, aprendizagem, elaboração, pensamento e intervenção e de processos não-racionais e simbólicos, construídos a partir da "vivência" cotidiana da organização em seus embates internos e com o ambiente.

2.1.2 O ambiente e a estratégia

As organizações vêm se defrontando, nas últimas décadas, com ambientes caracterizados por grande turbulência, altos níveis de complexidade e instabilidade, gerando nas organizações, conseqüentemente, elevados níveis de incerteza e necessidades de ajustamento (MINTZBERG, 1995).

Segundo Child (1972), a sobrevivência da organização é parcialmente explicada pela sua habilidade em lidar com as contingências ambientais. Isso envolve a chamada "abordagem da escolha estratégica".

Esta abordagem argumenta que a estrutura da organização é parcialmente predeterminada por condições ambientais, e coloca grande ênfase no papel dos tomadores de decisão superior, que servem como o principal elo entre a organização e seu ambiente. Estes gestores são vistos como estando em uma posição, não só para ajustar a estrutura organizacional e o processo quando necessário, mas também, para tentar manipular o próprio ambiente, a fim de trazê-lo em conformidade com o que a organização já está fazendo (CHILD, 1972).

Entre os aspectos relacionados à abordagem da escolha estratégica estão os seguintes: a) coalizão dominante (cada organização tem um grupo de tomadores de decisão, cuja influência no sistema é maior. Este grupo de executivos tem responsabilidades por buscar problemas, tanto quanto tem reponsabilidades pela resolução de problemas); b) percepção (a coalizão dominante, em grande parte, decreta ou cria o ambiente relevante da organização. Ou seja, a organização responde, em grande parte, para aquilo que os seus gestores percebem; aquelas condições ambientais que passam despercebidas, ou são deliberadamente ignoradas, tem pouco efeito sobre as decisões e ações dos gestores); c) segmentação (a coalizão dominante é responsável pelo particionamento do ambiente e pela atribuição de seus componentes para várias subunidades organizacionais. Os recursos são alocados para estas subunidades, de acordo com a sua importância estratégica para a organização); d) atividades de escaneamento (a coalizão dominante é responsável pela vigilância desses elementos ambientais considerados mais críticos para a organização. Ela tem a escolha de ser reativa (à espera que os eventos tomem uma forma clara antes de eles responderem), ou proativo (antecipando a configuração dos eventos e agindo rapidamente), no que diz respeito as informações que ela reúne); e) restrições dinâmicas (as decisões adaptativas da coalizão dominante sofrem restrições em função do passado da organização e, também em função dos atuais estratégia, estrutura e desempenho. Restrições existentes podem ser relaxadas ou removidas por grandes alterações de estratégia, mas qualquer nova direção escolhida terá seu próprio conjunto de restrições) (CHILD, 1972).

Assim, a abordagem da escolha estratégica, essencialmente, argumenta que a eficácia da adaptação organizacional depende das percepções da coalizão dominante sobre as condições ambientais e as decisões que ela faz sobre como a organização irá lidar com essas condições. Este processo complexo e dinâmico pode ser dividido em três grandes problemas, sobre os quais a alta direção deve continuamente resolver: problemas empresariais, problemas de engenharia (tecnologia) e administrativos (MILES & SNOW, 1978).

A escolha estratégica das organizações tipicamente inclui, não somente o estabelecimento de formas estruturais, mas, também, a manipulação das características do ambiente e a escolha de padrões relevantes de desempenho, indo desde imperativos funcionais até o reconhecimento da necessidade de ações políticas para lidar com tal ambiente (ANSOFF & MCDONNELL, 1993).

Os autores Ansoff e McDonnell (1993, p. 15), ao proporem um conceito para a administração estratégica, destacam esta interrelação entre organização e ambiente:

> A administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas.

Para Ansoff e McDonnell (1993), a interrelação entre organização e ambiente, como essência da estratégia, fica clara quando se trata do diagnóstico estratégico. O diagnóstico estratégico basicamente deve responder a duas questões ligadas aos seguintes aspectos: a) o conhecimento dos desafios ambientais futuros com os quais deverá a organização se deparar; b) a determinação da reação estratégica que garantirá o sucesso organizacional.

Aldrich (1979), afirma que, para sobreviver, as empresas necessitam de vários recursos que não dispõem ou não podem criar por si mesmas (matérias-primas, recursos humanos, tecnológicos e outros), cuja aquisição requer a interação com outras organizações, detentoras de tais recursos e que, deste modo, detêm o poder dos que deles necessitam.

Hall (2004) considera que o ambiente representa todo o universo que envolve externamente a organização, ou seja, tudo aquilo que está fora da organização. O ambiente é a própria sociedade, constituída de outras organizações sociais.

As organizações não vivem num vácuo, isoladas e auto-suficientes, mas funcionam dentro de um contexto, do qual dependem para sobreviver, crescer e se desenvolver. É desse contexto que as organizações obtêm os recursos tecnológicos, econômicos, políticos, legais, humanos, culturais e as informações de que precisam para seu funcionamento.

Quando se refere à identificação dos componentes do ambiente, Hall (2004) divide o ambiente em dois tipos: 1) ambiente geral: afeta todas as organizações e é igual para todas (condições tecnológicas, legais, econômicas, demográficas e culturais); 2) ambiente específico: consiste das entidades externas que interagem diretamente com a organização (fornecedores, clientes, concorrentes, acionistas, etc.) no alcance dos seus objetivos. São fatores críticos, únicos para cada organização, que podem influenciar positiva ou

negativamente em sua eficiência e desempenho e que, por isso, vão requerer posturas estratégicas específicas e diferenciadas.

Já Mintzberg (1995) aborda o ambiente sob uma perspectiva mais objetiva e voltada para as condições reais.

Neste sentido, Mintzberg (1995) estabelece quatro dimensões de análise para o ambiente organizacional: 1) "estabilidade", dimensão esta que considera que o ambiente pode variar, indo desde o mais estável ao mais dinâmico, fazendo com que seja considerado como dinâmico e imprevisível quanto às suas mudanças (incerteza ambiental); 2) "complexidade", dimensão que considera que o ambiente pode ir do mais simples ao mais complexo, exigindo maior ou menor nível de inteligibilidade do trabalho a ser executado; 3) "diversidade", que considera que uma organização pode dispor de mercados que vão dos mais integrados aos mais diversificados, exigindo a relação da organização com uma ampla gama de clientes, produtos ou serviços; 4) "hostilidade," que considera que o ambiente de uma organização pode ir do mais favorável ao mais hostil, exigindo da organização capacidades de graus variados para lidar com concorrência, sindicatos, governo e com outros grupos exteriores à organização, assim como pela disponibilidade dos recursos que lhe são necessários. Neste ponto, o autor ressalta que, quanto mais hostil o ambiente, mais rápido a empresa deverá reagir a ele (MINTZBERG, 1995).

Portanto, o ambiente contém elementos de certeza e de incerteza que fazem com que as organizações, para sobreviver e crescer, precisem interpretar e lidar com diferentes elementos tecnológicos, econômicos, legais, humanos e culturais com os quais interage, para aproveitá-los em seu favor.

Diante das diferentes configurações de recursos, assim como de sua abundância ou escassez no ambiente, as organizações adotam certas estratégias para se adaptarem às condições externas.

Assim, todas as definições de estratégia concordam na inseparabilidade entre o sistema e a estrutura organizacional, o ambiente e o desempenho organizacional.

Como se verá no próximo item, mesmo quando um ambiente possui muitos elementos de certeza ele precisa ser percebido como tal pelos indivíduos e grupos que dirigem as organizações. Tal interpretação vai ocorrer em sintonia com as posturas gerenciais predominantes na empresa.

2.1.3 Posturas estratégicas

Quando se considera o ambiente externo, conforme mencionado no item anterior, este produz impactos na organização e, diante disso, as organizações, seus dirigentes e a própria gestão de pessoas sofrem pressões para se adaptar, se defender, ou mesmo, aproveitar oportunidades que surgem do ambiente.

Conforme salientam Bowditch e Buono (1992), as posturas estratégicas são concepções adotadas pelos dirigentes para melhor alinhar as suas organizações com o grau de incerteza no seu ambiente específico.

A escolha da postura estratégica depende das percepções dos gestores a respeito das condições ambientais que os rodeiam. Essa identificação dos componentes do ambiente organizacional, na opinião Bowditch e Buono (1992), ganha contornos diferentes quando se considera que nem tudo o que existe e acontece no ambiente ao redor da organização é percebido tal e qual pelos seus membros.

A partir desta observação, os autores corroboram com outra distinção analítica importante: a diferença entre o ambiente real (ou objetivo) e o observado por meio da percepção dos administradores — ambiente percebido (ou subjetivo).

O primeiro é formado pelas entidades, objetos e condições que existem fora da empresa, concentrando-se nos ambientes geral e operacional de uma dada organização. É, portanto, externo à organização e mensurável pela utilização de indicadores objetivos (econômico-financeiros, demográficos, mercadológicos, crescimento dos empregos, etc.). Essa realidade, objetiva, impõe limitações ao modo de operar da empresa.

O ambiente percebido, por sua vez, reflete a interpretação subjetiva do ambiente real, que, por sua vez, implicará na postura estratégica escolhida pelos gestores para guiar a ação organizacional.

Portanto, a postura estratégica adotada pela direção das organizações será uma resposta às contingências do ambiente e, ao mesmo tempo, será um orientador das práticas gerenciais internas adotadas pelas organizações para lidar com o seu ambiente.

Cabe notar que a busca por taxonomias que prescrevam opções e perspectivas estratégicas pré-definidas tem sido comumente mencionada na literatura especializada. Tal se justifica pela crença de que existem — ou existiriam — conjuntos de estratégias suficientemente amplos e, ao mesmo tempo, claramente descritas e detalhadas, para serem utilizadas pelos gestores, em qualquer tipo de empreendimento, ou ramo de negócio (HERBERT & DERESKY, 1987; MILES & DESS, 1993).

É neste contexto, de busca por modelos e classificações de estratégias genéricas, que se encaixa a tipologia de posturas estratégicas desenvolvida por Miles e Snow (1978). Os autores buscaram classificar as principais modalidades de escolhas estratégicas que os gestores das organizações assumem para lidar com as condições de mercado no ambiente em que atuam.

2.1.4 A tipologia das posturas estratégicas de Miles e Snow

A tipologia estratégica proposta por Miles e Snow (1978), busca explicar as formas de adaptação das empresas aos condicionantes ambientais, a partir da caracterização dos gestores organizacionais, segundo suas posturas estratégicas adotadas, sendo classificados em quatro tipos: defensivo (*defender*), prospectivo (*prospector*), analítico (*analyzer*) e, reativo (*reactor*).

Na fundamentação de sua taxonomia, Miles e Snow (1978) acreditam que, embora a adaptação organizacional seja um processo complexo e dinâmico, ela pode ser conceituada, de forma geral, como um ciclo adaptativo, que requer a simultânea solução e ajuste de três problemas principais: a) o empreendedor, ou empresarial (definição do domínio de produtos e mercados a serem enfocados); b) o de engenharia (escolha da tecnologia para a produção e para a distribuição); c) o administrativo (a seleção de áreas para inovação futura e para a racionalização da estrutura e do processo).

O ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978) pode ser visto, esquematicamente, na Figura 2.

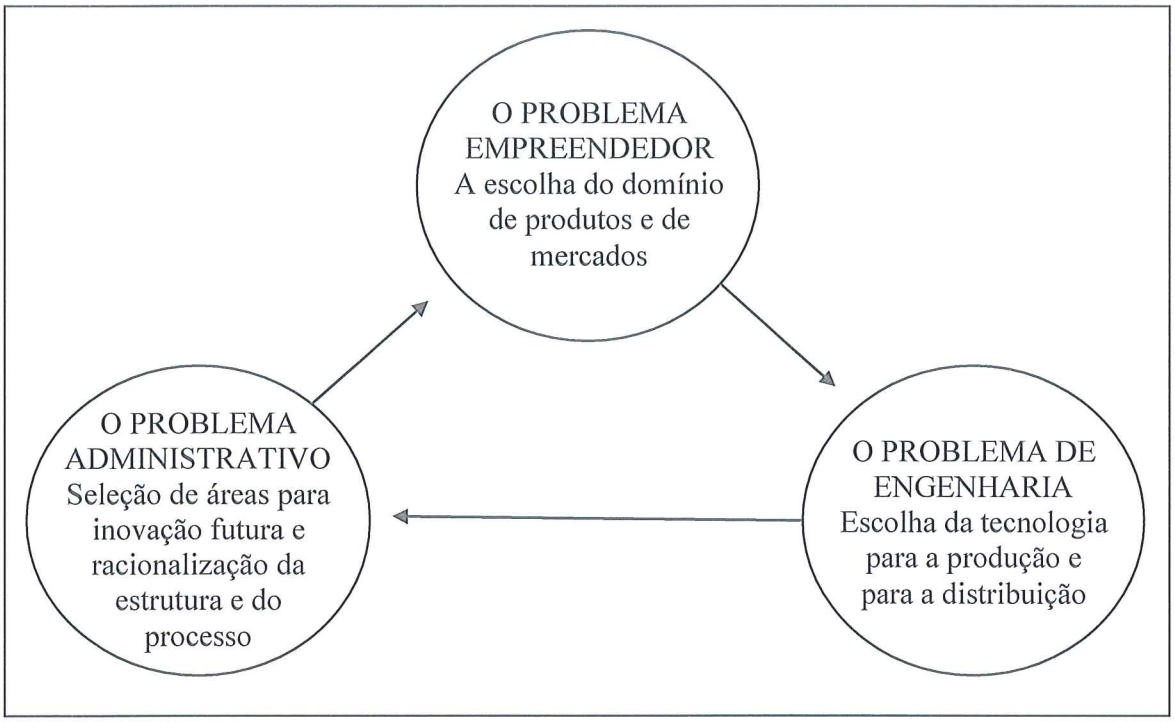


Figura 2. Ciclo adaptativo de Miles e Snow

Fonte: Miles e Snow (1978, p. 24)

Para Miles e Snow (1978) o ciclo adaptativo deve ser visto como modelo geral da fisiologia do comportamento organizacional. Os três problemas, o empreendedor, o de engenharia, e o administrativo, estão inter-relacionados.

Segundo Miles e Snow (1978), o processo de adaptação, geralmente, tem início pela questão empreendedora, passando pela questão da engenharia e terminando na questão administrativa. Entretanto, os autores salientam que o ciclo adaptativo pode se iniciar em qualquer das três questões. Além do mais, os autores afirmam que as decisões adaptativas, produzidas em um determinado momento, tendem a cristalizar-se e a se tornar um padrão estável na organização, gerando padrões de comportamento estratégico, relativamente rotineiros, na busca por um alinhamento eficiente entre o ambiente e as características da organização.

Além do mais Miles e Snow (1978), desenvolvem o seu modelo a partir da "abordagem da escolha estratégica", proposta por Child (1972), que considera o modo como a organização compete em determinado negócio.

A "abordagem da escolha estratégica" de Child (1972), considera que a estrutura da organização é parcialmente predeterminada por condições ambientais, e coloca grande ênfase no papel dos tomadores de decisão superior, que servem como o principal elo entre a organização e seu ambiente. Dessa forma, segundo os autores Miles e Snow (1978, p. 121) [...] a efetividade da adaptação organizacional depende das percepções das coalizões dominantes sobre as condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito ao modo como a organização irá lidar com estas condições.

Desde a publicação, em 1978, do livro de Miles e Snow[2] — a partir de um artigo seminal publicado anteriormente, neste mesmo ano, por Miles, Snow, Meyer e Coleman Jr.[3] —, tal obra influenciou significativamente o campo da estratégia organizacional e, também o campo da teoria organizacional, desde então (HAMBRICK, 1983).

Segundo Ketchen Jr. (2003), já foram documentados mais de 1.100 trabalhos acadêmicos que citaram o referido livro de Miles e Snow e sua tipologia das posturas estratégicas. Além do mais, a tipologia proposta por Miles e Snow (1978) tem sido o foco de diversos estudos teórico-empírico, assim como tem sido, frequentemente, objeto de estudo em gestão estratégica (SMITH, GUTHRIE & CHEN, 1989; ZAHRA & PEARCE II, 1990; DESARBO *et al.*, 2005).

Apesar da literatura especializada, anterior ao trabalho de Miles e Snow, já dispor de algumas classificações de estratégias[4], a publicação da tipologia de Miles e Snow (1978) ganhou ampla difusão e, logo após, surgiram outros esquemas relevantes de classificação de estratégias, como, por exemplo, a tipologia de Abell (1980)[5], a tipologia de Porter (1980)[6], e a tipologia de Chrisman, Hofer e Boulton (1988)[7], entre outras.

---

[2] MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

[3] MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.; MEYER, Alan D.; COLEMAN JR., Henry J. Organizational strategy, structure, and process. In. *The Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, p. 546-562, Jul. 1978.

[4] Como as classificações de estratégia criadas por Ansoff e Stewart (1967), e por Freeman (1974).

[5] Abell (1980) propôs uma taxonomia das estratégias organizacionais, construída com base no escopo da oferta (amplo ou estreito), no grau de diferenciação (com ou sem diferenciação) nos diferentes segmentos de produto-mercado. De acordo com Abell (1980), escopo e diferenciação devem ser vistos em três dimensões: a) grupos de clientes; b) funções de clientes; c) tecnologias. Segundo Abell (1980), ao longo de cada uma das dimensões a empresa pode adotar uma dentre as três possíveis estratégias: a) a estratégia de diferenciação, que descreve empresas com escopo amplo que utilizam diferentes vantagens competitivas nos diversos segmentos em atuam; b) a estratégia sem diferenciação, que também descreve empresas com escopo amplo, porém com apenas uma vantagem competitiva comum em cada segmento; c) a estratégia de foco, que descreve empresas com escopo estreito que utilizam uma única vantagem competitiva.

Assim, a tipologia de Miles e Snow tem se mostrado, ao longo do tempo, um referencial conceitual de significativa validade e confiabilidade e, por isso, tem sido frequentemente utilizada (SMITH, GUTHRIE & CHEN, 1989; ZAHRA & PEARCE II, 1990).

Visando à classificação dos gestores na sua tipologia, Miles e Snow (1978) relacionaram as posturas estratégicas adotadas à maneira pela qual são tratadas as questões ligadas a: a) estratégia — determinar o foco da organização e suas prioridades de ação; b) estrutura organizacional — criar uma estrutura que viabilize a resolução das questões relacionadas à estratégia; e c) administração — reduzir a incerteza interna à organização, permitindo a sua evolução e a facilitação do desenvolvimento das suas capacidades adaptativas.

Segundo Snow e Hambrick (1980), tal tipologia baseia-se nas orientações das organizações em termos de desenvolvimento das relações entre produção e mercado.

A tipologia de Miles e Snow (1978) classifica as empresas em um dos quatro grupos — defensores, prospectores, analisadores e reatores —, a partir da resposta das organizações aos três aspectos mencionados acima.

---

[6] Porter (1980), definiu três estratégias genéricas para criar uma posição sustentável em longo prazo para a organização: a) a estratégia de custo, na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor; b) a estratégia de diferenciação, que faz com que a organização privilegie sua imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor; c) a estratégia de foco, que envolve escolher um alvo restrito, em que a firma atende necessidades específicas de um determinado grupo, dessa forma, a empresa pode oferecer algo considerado único pelos seus clientes. A partir de escolhas da organização em relação a estas três estratégias, ela se torna capaz de alinhar a empresa com seu ambiente em um processo de adaptação. Assim, a empresa escolhe, intencionalmente, um conjunto diferente de atividades ou desenvolve atividades de forma distinta de seus competidores para conseguir uma combinação diferenciada de valores para seus produtos ou serviços, adotando um determinado posicionamento estratégico.

[7] Chrisman, Hofer e Boulton (1988) propuseram uma tipologia baseada em três componentes estratégicos principais: a) escopo (amplo ou restrito); b) tipo de vantagem competitiva (custo/preço, diferenciação, uso balanceado de custo/preço e diferenciação, nenhuma vantagem competitiva); c) existência, ou não, de diversidade de vantagem competitiva por segmento. Assim, segundo os autores, algumas organizações utilizam, simultaneamente, as vantagens de custo e de diferenciação em seus principais segmentos de produto/mercado. Para tal, identificam a estratégia de utilidade. Nota-se que a utilização de custo em um segmento e a diferenciação em outro indica segmentação (estratégias diferentes em diferentes segmentos) e não, necessariamente, a estratégia de utilidade (ambas as vantagens competitivas seriam utilizadas ao mesmo tempo no mesmo segmento). É possível também que uma organização se utilize das duas vantagens competitivas em um dado segmento, enquanto se utiliza de apenas uma delas em um outro segmento: aqui está a estratégia de segmentação. Se o segmento em que duas vantagens são utilizadas simultaneamente responde pela maioria das receitas da organização, então esta seria classificada como utilizando uma estratégia de utilidade com segmentação, ou de enfoque em utilidade, mas com segmentação, dependendo de seu escopo ser definido como amplo ou estreito, respectivamente.

O Quadro 1 apresenta um resumo das quatro posturas estratégicas definidas por Miles e Snow (1978).

Quadro 1 - As quatro posturas estratégicas definidas por Miles e Snow

Postura Estratégica	Descrição
Analítica (*Analyzer*)	▪ Analisadores são organizações que operam em dois tipos de domínios de produto-mercado, um relativamente estável, e outro, em mudança. ▪ Em suas áreas estáveis, estas organizações operam rotineiramente e eficiente através da utilização de estruturas formalizadas e processos. ▪ Em suas áreas mais turbulentas, a alta direção observa e acompanha seus concorrentes, de forma próxima, para obter novas idéias, e, em seguida, rapidamente adotam aquelas que parecem ser as mais promissoras.
Defensiva (*Defensor*)	▪ Os defensores são organizações que têm estreitos domínios de mercado/produto. ▪ Os membros da alta direção deste tipo de organização são altamente especializados em sua limitada área de operações na organização, mas não tendem a procurar por novas oportunidades fora de seus domínios. ▪ Como resultado deste foco estreito, essas organizações raramente precisam fazer grandes ajustes na sua tecnologia, estrutura ou métodos de operação. ▪ Em vez disso, eles dedicam atenção primária para melhorar a eficiência das suas operações existentes.
Prospectiva (*Prospector*)	▪ Prospectores são organizações que procuram oportunidades de mercado quase que continuamente, e elas regularmente experimentam respostas potenciais às tendências ambientais emergentes. ▪ Assim, essas organizações, muitas vezes, são os criadores da mudança e da incerteza que seus concorrentes devem responder. ▪ No entanto, por causa de sua forte preocupação com a inovação de produto e mercado, essas organizações geralmente não são completamente eficientes.
Reativa (*Reactor*)	▪ Reatores são organizações nas quais os altos diretores frequentemente percebem a mudança e a incerteza ocorrendo em seus ambientes organizacionais, mas são incapazes de responder de forma eficaz. ▪ Isso ocorre porque este tipo de organização não tem uma relação de estratégia-estrutura consistente. ▪ Raramente fazem ajustes de qualquer tipo, até que sejam forçados a fazê-lo, por pressões ambientais.

Fonte: Miles e Snow (1978, p. 29)

Os tipos defensivo e prospectivo são considerados por Miles e Snow (1978), como sendo dois tipos estratégicos puros, situados em extremos de um *continuum*. Ambos enfocam o crescimento e a elevação da sua participação de mercado.

Os demais tipos — analítico e reativo — estariam mais focados na eficiência de custos e menos no crescimento das organizações.

A seguir, será apresentado um detalhamento destes quatro tipos de posturas estratégicas.

2.1.4.1 *A postura estratégica analítica*

Considerando, primeiramente, as organizações que adotam o tipo de postura estratégica analítica, estas são organizações que possuem um perfil híbrido, operando em dois tipos de domínios de mercado/produto ao mesmo tempo: em alguns relativamente estáveis, e em outros em mudança contínua.

Em suas áreas de atuação estáveis, as organizações que adotam a postura analítica operam rotineiramente e eficiente através da utilização de estruturas formalizadas e processos bem definidos. Em suas áreas de atuação mais turbulentas, os altos gestores observam e acompanham os movimentos e atividades de seus concorrentes mais próximos e buscam novas idéias, novas práticas e novos produtos, para, em seguida, rapidamente adotarem aquelas idéias, práticas e produtos que parecem ser os mais promissores. Sua estratégia-chave é uma mistura de elementos estáveis e mutáveis.

Dessa forma, a postura analítica adota o caminho de seguir a mudança e imitá-la, a partir da vigilância de marketing. O crescimento destas empresas se dá por meio do desenvolvimento de produtos e mercados, ou por meio da penetração em mercados específicos. Seus grupos dominantes são marketing, pesquisa aplicada e produção.

Normalmente as empresas analíticas buscam seguir uma estrutura organizacional matricial, cujo efetivo controle administrativo muitas vezes é difícil.

2.1.4.2 *A postura estratégica defensiva*

Passando, agora, à postura estratégica defensiva, Miles e Snow (1978) afirmam que gestor que adota uma postura defensiva atua de forma a estabelecer um domínio estável de uma parcela do mercado, competindo em termos de preço e serviços ao cliente, buscando o crescimento incremental de sua participação de mercado e desenvolvendo produtos de forma conservadora.

As organizações que adotam uma postura estratégica defensiva tendem a ter uma orientação de curto prazo, são avessas ao risco e se mantêm em mercados nos quais têm domínio, buscando preservá-lo. Em função disso, promovem e mantêm uma gestão tradicional e estável, evitando mudanças de estrutura, de gestão e de pessoal.

A questão ligada à estrutura organizacional é abordada por meio da implementação de estratégias de excelência em baixo custo, desenvolvendo e realizando investimentos somente em uma tecnologia essencial, facilitando o processo de integração vertical e produzindo e distribuindo produtos de maneira a maximizar os retornos obtidos com sua comercialização (MILES & SNOW, 1978).

Os aspectos relacionados à gestão da organização são tratados de forma a manter um controle rígido, visando maximizar os resultados e fazendo uso de intenso planejamento voltado ao controle de custos, com uma estrutura organizacional caracterizada pela departamentalização funcional, com destaque para a divisão do trabalho e o alto nível de formalização. Além disso, o controle é centralizado e o desempenho da organização é analisado comparativamente ao de períodos anteriores (MILES & SNOW, 1978).

Segundo Allen *et al.* (2010) os tipos de práticas de gestão que dão apoio a uma estratégia defensiva são, por natureza, mais tradicionais, pois são focadas na redução de custos.

Parnell e Wright (1993) caracterizam o gestor que adota uma postura defensiva como aquele que percebe o ambiente competitivo como estável e previsível, buscando estabilidade e controle em suas operações para alcançar a maximização de resultados. As organizações nas quais atuam são caracterizadas por intensa divisão do trabalho, altos níveis de formalização e centralização, voltando suas atenções, forças e ações para somente um segmento de mercado.

2.1.4.3 *A postura estratégica prospectiva*

Considerando agora a postura estratégica prospectiva, esta trata a gestão visando identificar e explorar novas oportunidades por meio do desenvolvimento contínuo de seu domínio, do acompanhamento e avaliação do ambiente externo à organização, da influência nas tendências de mercado e do investimento em desenvolvimento de novos produtos.

O foco das empresas do tipo prospectiva está no longo prazo. Eles tendem a promover comportamentos de aceitação do risco e recompensar o desempenho futuro com o aumento da liberdade de ação em questões administrativas. Isso ocorre porque essas organizações, por definição, estão buscando novas oportunidades no mercado e estão escaneando o macroambiente para encontrar novas tendências e planejar uma resposta (novo produto ou serviço) com base nestas novas tendências. As organizações de perfil prospectivo utilizam medidas baseadas no mercado (mais qualitativas) e concentram-se externamente e seguem procedimentos orientados para resultados.

Quanto à estrutura da organização caracterizada pelo estilo prospectivo de gestão, esta deve ser flexível, adotando diversas tecnologias e evitando a constituição de fatores que limitariam o campo de atuação da empresa.

As questões ligadas à administração são abordadas de maneira a facilitar e coordenar as diversas operações produtivas, com planejamento abrangente e orientado à solução de problemas, controle descentralizado e mensuração de desempenho organizacional em comparação com o da concorrência (MILES & SNOW, 1978).

O gestor que age conforme uma postura prospectiva percebe o ambiente competitivo como dinâmico e imprevisível, ajustando-se às mudanças do ambiente por meio da flexibilidade organizacional. As instituições nas quais atuam podem ser caracterizadas por uma estrutura pouco rígida, pouca divisão do trabalho, baixos níveis de formalização e centralização, buscando, constantemente, a identificação de oportunidades relacionadas a novos produtos e mercados (PARNELL & WRIGHT, 1993).

Segundo Hambrick (1983) — que abordou as influências do ambiente externo às organizações na efetividade das tipologias propostas por Miles e Snow (1978) — as empresas que adotam perspectiva prospectiva apresentam maior participação de mercado que aquelas que adotam gestão defensiva em setores caracterizados por intensa inovação.

Em relação ao desempenho econômico-financeiro, em geral, as estratégias defensivas de gestão apresentam melhores resultados que as estratégias prospectivas. Tais resultados encontram-se em consonância com os apresentados por Parnell e Wright (1993), que

realizaram um teste empírico da tipologia de Miles e Snow (1978) em empresas atuantes em um setor dinâmico e em crescimento.

Ainda de acordo com Hambrick (1983), as empresas adotam a postura prospectiva durante o tempo necessário à conquista de participação de mercado, em razão da grande necessidade de investimentos para o desenvolvimento de novos produtos e para o treinamento da equipe de vendas, dificultando a adoção de um posicionamento estratégico inovativo de forma perene.

A postura defensiva permite às empresas alcançar índices mais altos de valor agregado e ativo total por empregado, apesar de não diferenciarem significativamente da postura prospectiva em termos de investimento em pesquisa e desenvolvimento e utilização da capacidade instalada (HAMBRICK, 1983).

Ferrier (2001) desenvolveu um modelo no qual aborda o processo de interação competitiva e cujo objetivo é descrever a importância das características organizacionais e mercadológicas para a disponibilização e limitação das forças que influenciam as ações competitivas consideradas agressivas. Essas forças são definidas em termos de volume, duração, complexidade e imprevisibilidade, assim como, de descobrir como tal processo influencia o desempenho econômico-financeiro das empresas, em função da alocação de recursos materiais, humanos e financeiros.

Tal agressividade competitiva está diretamente relacionada à postura adaptativa das organizações. Assim como as empresas caracterizadas por uma gestão prospectiva, aquelas consideradas como mais agressivas direcionam uma maior parcela de seu orçamento para investimentos em pesquisa e desenvolvimento, um vistas a alcançar uma maior participação de mercado e conquistar novos espaços no mercado de atividade, sendo mais propensas a se exporem a situações de risco.

De maneira similar às empresas caracterizadas por um estilo de gestão defensivo, as empresas com postura competitiva menos agressiva adotam um posicionamento competitivo que reduz a intensidade de exposição ao risco, com menor investimento em pesquisa e desenvolvimento, treinamento da força de vendas e diversificação da linha de produtos (MILES & SNOW, 1978).

2.1.4.4 *A postura estratégica reativa*

Finalmente, em organizações nas quais prevalece o tipo de postura estratégica reativa, a mudança e a incerteza também ocorrem, mas tais organizações são incapazes de responder eficazmente. Isso ocorre porque este tipo de organização não tem uma relação entre estratégia e estrutura consistente, o que é comum em empresas jovens e pequenas — ainda imaturas para lidar com as exigências ambientais — que estão focadas apenas em sua sobrevivência.

As organizações de postura estratégica reativa raramente fazem ajustes de qualquer tipo, a não ser que sejam forçadas a fazê-lo, por pressões ambientais (MILES & SNOW, 1978).

Os gerentes que adotam a postura reativa não são capazes de articular uma estratégia organizacional viável ou, utilizam uma estratégia que não é capaz de se ligar à estrutura de processo, ou à tecnologia da organização, ou ainda, é uma estratégia irrelevante para lidar com as demandas e pressões do ambiente. Assim, esta postura pode ser entendida como a ausência de uma postura estratégica pela organização (MILES & SNOW, 1978).

2.1.5 *Validade da tipologia de Miles e Snow*

Alguns estudos, estrangeiros e nacionais, têm confirmado a validade da tipologia de Miles e Snow. Apesar de se tratar de um modelo mais antigo, ele está presente em diversos estudos, como aqueles conduzidos por Zahra e Pearce II (1990), Parnell e Wright (1993), Beekun e Ginn (1993), Schenk (1994), Gimenez *et al.* (1999) e, também, por Verdinelli e Escobar (2011). As evidências fornecidas por tais estudos confirmaram a existência dos quatro tipos de posturas estratégicas aplicáveis a vários setores econômicos.

Assim, são encontrados, na literatura especializada, estudos e artigos antigos e recentes que utilizam a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), confirmando que tal modelo se mostra válido e útil até o momento presente.

Em especial, no estudo conduzido por Gimenez *et al.* (1999), os autores realizaram uma pesquisa em 107 pequenas empresas, atuantes na cidade de Londrina, no Estado do Paraná, pertencentes a oito ramos de atividades, visando identificar as posturas estratégias adotadas pelos seus dirigentes, a partir do modelo de Miles e Snow (1978). Os autores classificaram as

posturas estratégicas dos pequenos empresários utilizando o modelo de Miles e Snow (1978). Os dados obtidos por Gimenez *et al.* (1999), confirmaram a existência das quatro posturas estratégicas propostas por Miles e Snow (1978), ou seja, as posturas estratégias analítica, defensiva, prospectiva e reativa.

Além do mais, Gimenez *et al.* (1999), concluíram que o desempenho das empresas que adotaram a postura estratégica reativa foi menos eficaz, em termos de crescimento, confirmando a previsão teórica do modelo. A postura estratégia mais frequentemente encontrada na amostra foi a postura analítica.

Outro estudo relevante é aquele elaborado por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Os autores estruturaram um instrumento de pesquisa para avaliar as posturas estratégicas das organizações, tomando como base o modelo de Miles e Snow (1978).

Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) definiram onze dimensões relativas aos problemas do ciclo adaptativo do modelo de Miles e Snow (1978). Assim, para o problema empreendedor definiram quatro dimensões: a) domínio de produto e mercado; b) postura de sucesso; c) monitoramento de mercado; d) forma de crescimento. Para o problema de engenharia definiram três dimensões: a) objetivo tecnológico; b) amplitude tecnológica; c) amortecimento de impactos tecnológicos. Para o problema administrativo definiram quatro dimensões: a) coalizão dominante; b) planejamento; c) estrutura; d) controle.

No instrumento criado por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) para cada dimensão há quatro afirmativas para serem escolhidas, conforme a situação que mais se aproxima da situação real percebida pelo gestor da organização pesquisada.

Os tipos ideais de posturas estratégias de Miles e Snow (1978) também estão representados nas quatro afirmativas associadas a cada dimensão do instrumento desenvolvido por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Dessa forma, os gestores organizacionais escolhem onze opções, que, por sua vez, poderão ser de tipos iguais ou diferentes.

Como afirmam Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), dificilmente irá ocorrer algum tipo puro de postura estratégica e, em função disso, o pesquisador deverá buscar classificar a organização usando algum critério, ou padrão identificador. Quando ocorrerem empates, a

classificação dependerá de quais os tipos de posturas empatadas. Assim, se estiver incluída a postura estratégica reativa, deve-se optar por ela. Mas se os empates não incluem essa postura, isto é, ocorrem apenas entre os outros tipos de posturas, classifica-se a organização como tendo postura estratégica analítica.

Os autores Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), dessa forma, estruturaram uma síntese do modelo de Miles e Snow (1978), relacionando as características das quatro posturas estratégicas — analítica, defensiva, prospectiva e reativa — com as dimensões dos três problemas relacionados ao ciclo adaptativo — o empreendedor, ou empresarial (definição do domínio de produtos e mercados a serem enfocados); o de engenharia (escolha da tecnologia para a produção e para a distribuição); o administrativo (a seleção de áreas para inovação futura e para a racionalização da estrutura e do processo), conforme visto no Quadro 2.

Quadro 2 – Relação entre dimensões dos problemas do ciclo adaptativo e as posturas estratégicas analítica, defensiva, prospectiva e reativa (continua)

Problemas do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Postura Analítica	Postura Defensiva	Postura Prospectiva	Postura Reativa
Problema Empreendedor	Domínio de produto e mercado	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão contínua	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	São seguidores cuidadosos das mudanças	São proeminentes em seu mercado	São ativos na iniciação das mudanças	São oportunistas e buscam adaptação ao mercado
	Monitoramento de mercado	Amplo e orientado para a concorrência	Baseado no domínio e no cuidadoso monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e para o ambiente de forma geral, buscando agressivamente novos nichos e oportunidades	Esporádico, e baseado no monitoramento de aspectos específicos
	Forma de Crescimento	Por meio de penetração assertiva e desenvolvimento cuidadoso de produtos e mercados	Penetração cuidadosa e avanços baseados em produtividade	Penetração baseada no desenvolvimento de novos mercados e de novos produtos – diversificação	Penetração por meio de mudanças apressadas
Problema de Engenharia	Objetivo tecnológico	Sinergia tecnológica	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Uso de tecnologias inter-relacionadas e aproximação de fronteiras tecnológicas	Uso de tecnologia única e foco na expertise básica da organização	Uso de tecnologias múltiplas e foco na superação de fronteiras tecnológicas	Uso de aplicações tecnológicas mutáveis e fluídas
	Amortecimento de impactos tecnológicos	Protegem-se utilizando o incrementalismo e as sinergias	Protegem-se utilizando bons sistemas de manutenção e de padronização	Protegem-se mantendo as habilidades e conhecimentos do pessoal técnico e no uso da diversidade	Protegem-se improvisando e experimentando possíveis soluções

Quadro 2 – Relação entre dimensões dos problemas do ciclo adaptativo e as posturas estratégicas analítica, defensiva, prospectiva e reativa (conclusão)

Problemas do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Postura Analítica	Postura Defensiva	Postura Prospectiva	Postura Reativa
Problema Administrativo	Coalizão dominante (decisores)	Pessoal de planejamento	Pessoal de finanças e produção	Pessoal de marketing e de P&D	Pessoal que detém habilidade de solução de problemas
	Planejamento	Abrangente, com mudanças incrementais	Orientado de dentro para fora, focado no controle	Orientado externamente, buscando solucionar problemas e identificar oportunidades, usando programas e campanhas de médio e longo prazos	Orientado por crises e pouco articulado
	Estrutura	Predominância de assessores, e orientada pela matriz organizacional	Predominância de estrutura funcional, baseada na autoridade de linha	Predominância de estrutura baseada em produtos e/ou mercados	Predominância de autoridade formal rígida, mas com estrutura operacional pouco organizada
	Controle	Uso de métodos múltiplos, realização de cuidadosos cálculos de risco, e uso de monitoração das características das vendas	Uso de métodos focados no controle centralizado e formal, orientados por aspectos financeiros	Uso de métodos voltados para avaliação do desempenho no mercado e monitoração do volume das vendas	Uso de métodos simples de evitação de problemas e busca de solução de problemas remanescentes

Fonte: Conant, Mokwa e Varadarajan (1990, p. 367)

2.1.5 A tipologia de Miles e Snow e a gestão de pessoas

Ao observar a variação nas quatro posturas estratégicas definidas por Miles e Snow (1978), parece lógico deduzir que certos tipos de práticas de gestão de pessoas devem estar associadas, especificamente, com a adoção de cada tipo de postura estratégica.

Assim, o uso de certas práticas de gestão de pessoas — que obviamente fornecem suporte para a estratégia organizacional específica —, serviriam para orientar, motivar e relacionar eficazmente os empregados com o alcance e a concretização da estratégia escolhida. Nota-se, entretanto, que teóricos e praticantes, de uma forma geral, ainda têm avançado pouco nesta discussão, em relação ao modelo de Miles e Snow (1978), o que fica evidenciado pelo reduzido número de estudos na área de gestão de pessoas enfocando este modelo.

Considerando, especificamente, a relação das posturas gerenciais e as práticas de administração de recursos humanos ou gestão de pessoas, Miles e Snow (1984) afirmam, a partir da apresentação das experiências de três empresas norte-americanas que atuam no ramo da indústria eletrônica — que adotam posturas gerenciais diferentes —, que a estratégia

básica de cada organização vai enfatizar a adoção de práticas de recursos humanos específicas, além de gerar níveis maiores de ênfases em certos processos da gestão de pessoas.

Miles e Snow (1984) consideram que a postura do tipo defensiva orienta internamente as práticas de RH. Assim, tais práticas voltam-se para a retenção dos atuais empregados, objetivando a manutenção do capital humano da organização. São enfocadas práticas relacionadas com a criação de manutenção de um ambiente de trabalho com elevada satisfação, oferta de níveis remuneratórios bem delimitados hierarquicamente, a partir de planos de carreira verticalizados. Os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoas focam-se na atualização e manutenção de conhecimentos relacionados á tecnologia básica da organização. As avaliações de desempenho são orientadas segundo os processos operacionais internos da organização.

Segundo Allen *et al.* (2010), as organizações que adotam posturas defensivas utilizam práticas de gestão de pessoas tradicionais. Nesse sentido, o critério das remunerações, nas organizações defensivas, é quantitativo, estabelecendo estruturas salariais bem definidas, que fornecem apoio para a boa execução de procedimentos bem definidos e orientados para processos, a partir dos quais são estabelecidas metas objetivas de trabalho. Ou seja, as recompensas e salários devem apoiar a produção eficiente, dentro de um sistema produtivo integrado verticalmente.

Dessa forma, segundo Allen *et al.* (2010), as organizações defensivas utilizam uma base de recompensa, e de avaliação do desempenho, voltadas para a ação individual, avaliando e recompensando os bons desempenhos individuais, baseando-se na contribuição passada e histórica dos empregados.

O crescimento na carreira, em organizações defensivas, ocorre mais em função de necessidades de ocupação de vagas no quadro de pessoal, do que em função do mérito no trabalho (ALLEN *et al.*, 2010).

Em organizações defensivas a terceirização e as demissões podem ser usadas como medidas de redução de custos para elevar a rentabilidade de curto prazo (ALLEN *et al.*, 2010).

Com relação à postura prospectiva, os autores afirmam que esta orienta as práticas de RH, basicamente, para a obtenção de novo capital humano. Ou seja, o RH na postura prospectiva incentiva a adoção de práticas de recrutamento e seleção contínuas e sofisticadas, além da manutenção de uma observância das flutuações no mercado de trabalho, visando monitorar as possibilidades de obtenção de novas habilidades e competências — técnicas e comportamentais — que possam ser aproveitadas e integradas aos processos organizacionais (MILES & SNOW, 1984).

Além do mais, os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoas focam-se no aprendizado de novas tecnologias e novas competências para o trabalho. As avaliações de desempenho e as modalidades de remuneração adotadas são orientadas para o desempenho individual dos profissionais (MILES & SNOW, 1984).

Assim, as práticas de gestão de pessoas na perspectiva prospectiva devem ser usadas para reforçar a estratégia da organização e são, em geral, orientadas externamente. Dessa forma, a definição de metas deve resultar em metas baseadas em objetivos externos, e as práticas de gestão de pessoas devem apoiar este processo (ALLEN *et al.*, 2010).

A avaliação de desempenho deve ter um componente de desenvolvimento que incentive os empregados a alcançar novas competências e novas experiências que irão ajudá-los, e também à própria organização, a atuar em novos mercados no futuro. As informações que alimentam os processos de avaliação de desempenho devem ser provenientes não só do gestor direto do empregado. Ou seja, as avaliações de desempenho do tipo 360 graus — que incluem informações obtidas de clientes internos e externos, colegas de trabalho, etc. — devem ser usadas para obter uma imagem mais integral e mais precisa sobre as realizações dos empregados no longo prazo (ALLEN *et al.*, 2010).

Quanto às práticas de remuneração e carreira nas organizações de perfil prospectivo, é comum o uso de faixas salariais amplas, que consideraram, principalmente, o mérito do trabalho em equipe, visando o desempenho de longo prazo. São utilizadas formas de recompensa como a participação nos lucros e o pagamento por ações da empresa, para reforçar este desempenho de longo prazo (ALLEN *et al.*, 2010).

Nas organizações prospectivas os empregados devem ser motivados a assumir riscos e, por isso, devem ser promovidos para cargos nos quais haja novas atividades, novas responsabilidades e um nível de risco maior. Para incentivar a aceitação do risco, a organização deve adotar uma política de segurança no emprego e só utilizar demissões como um último recurso. Além do mais, devem ser encorajados comportamentos empreendedores, para apoiar a identificação e a entrada em novos mercados (ALLEN *et al.*, 2010).

Quanto à postura analítica, Miles e Snow (1984) afirmam que esta orienta as práticas de RH para a alocação ótima dos empregados e para o desenvolvimento de conhecimentos e tecnologias diferenciadas. Assim, o RH, na postura analítica, devota muitos investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoas, focando-se no aprendizado de tecnologias e competências específicas, capazes de apoiar inovações na organização.

A postura analítica prioriza práticas que envolvam a lealdade e a estabilidade dos indivíduos no emprego, assim como, preocupa-se com aspectos como "a pessoa certa no lugar certo", o incentivo à experimentação e à mudança — e, consequentemente, a alta tolerância ao erro.

Assim, a gestão de pessoas nesta perspectiva se preocupa em estabelecer bons planos de carreira, e manter a estabilidade no emprego. A remuneração obedece a níveis remuneratórios delimitados hierarquicamente, mas com a inclusão de formas de remuneração voltadas para o compromisso de longo prazo, tais como oferta de planos privados de aposentadoria e participação acionária (MILES & SNOW, 1984).

Segundo Allen *et al.* (2010), a expectativa é de que organizações que adotam a postura analítica seguirão uma mistura de práticas de gestão de pessoas. Tal condição envolve tanto práticas do tipo defensivo, quanto do tipo prospectivo, além de práticas voltadas internamente e externamente. Isto ocorre porque, segundo os autores, a postura analítica é uma postura híbrida, contendo elementos defensivos e prospectivos, ao mesmo tempo.

Quanto à postura reativa, ela orienta internamente as práticas de RH, visando o controle de custos de pessoal, pois a organização está focada em sua sobrevivência, e a questão financeira e o controle de custos são aspectos essenciais.

As organizações que adotam a postura reativa têm pouco controle gerencial e possuem um baixo nível de previsão gerencial quanto às flutuações do mercado de trabalho.

As organizações reativas buscam adotar salários padrão, fazem uso de elevada rotatividade de pessoal, fazem pouco investimento em treinamento e desenvolvimento, realizam atividades de recrutamento e seleção simples, pouco criteriosas e orientadas para a contratação de profissionais generalistas e polivalentes. As avaliações de desempenho e os critérios de remuneração e de promoção no trabalho são, em geral, informais, pouco criteriosos, ou mesmo, inexistentes (MILES & SNOW, 1984).

As organizações reativas, já que não possuem nenhuma estratégia definida, também tendem a seguir uma mescla de práticas de gestão de pessoas adotadas pelos outros tipos de posturas estratégicas, ainda que tal hibridismo ocorra em função da total falta de orientação de RH, que faz com que tais organizações não tenham a capacidade de identificar quais as práticas de gestão de pessoas elas deveriam adotar, assim como, desconhecem o efeito de tais práticas sobre qualquer que seja a estratégia de negócio adotada (ALLEN *et al.*, 2010).

O Quadro 3 resume a relação entre as posturas estratégicas e as características da gestão de pessoas.

Quadro 3 – Relação entre posturas estratégicas e características de gestão de pessoas
(continua)

Postura Estratégica	Características das Práticas de Gestão de Pessoas
Analítica (*Analyzer*)	▪ Busca o desenvolvimento de conhecimentos e tecnologias diferenciadas. ▪ Dedica muitos investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoas. ▪ Busca recrutar e selecionar profissionais que tragam novo *know-how*. ▪ Busca o aprendizado de tecnologias e competências específicas, capazes de apoiar inovações na organização. ▪ Prioriza práticas que envolvam a lealdade e a estabilidade dos indivíduos no emprego. ▪ Preocupa-se com a alocação ótima dos empregados, de forma que consiga colocar "a pessoa certa no lugar certo". ▪ Incentiva a experimentação e a mudança — e, consequentemente, tem alta tolerância ao erro. ▪ Estabelece bons planos de carreira e mantém a estabilidade no emprego. ▪ Utiliza níveis remuneratórios delimitados hierarquicamente, mas com a inclusão de formas de remuneração voltadas para o compromisso de longo prazo, tais como oferta de planos privados de aposentadoria e participação acionária. ▪ As avaliações de desempenho focalizam o crescimento dos indivíduos. ▪ Utiliza tanto práticas orientadas internamente, quanto práticas orientadas externamente.

Quadro 3 – Relação entre posturas estratégicas e características de gestão de pessoas
(conclusão)

Postura Estratégica	Características das Práticas de Gestão de Pessoas
Defensiva (*Defensor*)	▪ Privilegia a retenção dos atuais empregados, objetivando a manutenção do capital humano da organização. ▪ Recruta e seleciona para repor vagas disponíveis. ▪ Os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoas focam-se na atualização e manutenção de conhecimentos relacionados á tecnologia básica da organização. ▪ Busca criar e manter um ambiente de trabalho com elevada satisfação. ▪ Utiliza níveis remuneratórios bem delimitados hierarquicamente, a partir de planos de carreira verticalizados. ▪ As recompensas e salários devem apoiar a produção eficiente, dentro de um sistema produtivo integrado verticalmente. ▪ As avaliações de desempenho são orientadas segundo os processos operacionais internos da organização. ▪ Tanto as recompensas, quanto a avaliação do desempenho, privilegiam a ação individual, avaliando e recompensando os bons desempenhos individuais, baseando-se na contribuição passada e histórica dos empregados, pois o mérito no trabalho não é muito relevante. ▪ A terceirização e as demissões podem ser usadas como medidas de redução de custos para elevar a rentabilidade de curto prazo.
Reativa (*Reactor*)	▪ Orienta internamente as práticas de RH, visando o controle de custos de pessoal, pois a organização está focada em sua sobrevivência. ▪ Realiza atividades de recrutamento e seleção simples, pouco criteriosas e orientadas para a contratação de profissionais generalistas e polivalentes. ▪ Realiza pouco investimento em treinamento e desenvolvimento. ▪ Adota salários padrão. ▪ Utiliza elevada rotatividade de pessoal. ▪ As avaliações de desempenho e os critérios de remuneração e de promoção no trabalho são, em geral, informais, pouco criteriosos, ou mesmo, inexistentes. ▪ Não têm a capacidade de identificar quais as práticas de gestão de pessoas elas deveriam adotar.
Prospectiva (*Prospector*)	▪ Utiliza práticas de recrutamento e seleção contínuas e sofisticadas, além da manutenção de uma observância das flutuações no mercado de trabalho, visando monitorar as possibilidades de obtenção de novas habilidades e competências — técnicas e comportamentais — que possam ser aproveitadas e integradas aos processos organizacionais. ▪ A avaliação de desempenho tem um componente de desenvolvimento que incentiva os empregados a alcançar novas competências e novas experiências que irão ajudá-los, e à organização, a atuar em novos mercados no futuro. ▪ São privilegiadas as avaliações de desempenho do tipo 360 graus — que incluem informações obtidas de clientes internos e externos, colegas de trabalho, etc. — para obter uma imagem mais integral e mais precisa sobre as realizações dos empregados, no longo prazo. ▪ A remuneração é baseada em faixas salariais amplas, que consideraram, o mérito do trabalho em equipe, visando o desempenho de longo prazo. ▪ A carreira é estável e muito bem programada. Ela incentiva o crescimento profissional do empregado, assim como o a aceitação de riscos, e, por isso, os empregados são promovidos para cargos nos quais haja novas atividades, novas responsabilidades e um nível de risco maior. ▪ Para incentivar a aceitação do risco, a organização adota uma política de segurança no emprego, e só utiliza demissões como um último recurso. ▪ Os comportamentos empreendedores são encorajados, para apoiar a identificação e a entrada em novos mercados.

Fonte: adaptado de Miles e Snow (1984)

Alguns estudos teórico-empíricos buscaram relacionar as práticas de recursos humanos com a postura estratégica organizacional. Cabe notar que poucas pesquisas investigaram a relação entre a tipologia das posturas estratégicas de Miles e Snow (1978) e as práticas de gestão de pessoas.

As autoras Rousseau e Wade-Benzoni (1994) afirmam que a relação entre a diretriz estratégica e as práticas de gestão de pessoas deveriam ser mais bem estudadas pois, segundo as autoras, as organizações implementam as suas estratégias de negócio por meio das práticas de gestão de pessoas.

Segundo Rousseau e Wade-Benzoni (1994) isso ocorre porque os empregados interpretam os termos da sua relação de trabalho com a organização, isso acaba por impactar em sua motivação, sua capacidade de inovação e no nível de serviço ao cliente. Assim, as autoras recomendam que se deve gerir, de forma mais eficaz, a relação entre a estratégia de negócio e o contrato psicológico com os empregados (ou seja, as práticas de recursos humanos).

Rajagopalan (1997), enfocando as orientações estratégicas e o uso de planos de incentivos remuneratórios em empresas de energia elétrica nos EUA, observou que o uso de planos de incentivo baseados em bônus anual, a partir de incentivos em dinheiro e, também com base em medidas quantificáveis (contábeis) eram usadas com freqüência em organizações do tipo defensiva, enquanto empresas com orientações estratégicas do tipo prospectiva, utilizaram mais planos de incentivo baseados em pagamento por ações, a partir de medidas relativas ao mercado para avaliar os gestores.

Tanova e Karadal (2006) exploraram a relação entre as estratégias organizacionais e estratégias de gestão de recursos humanos a partir de uma amostra de 100 pequenas e médias empresas operam na Turquia.

Os autores analisaram as estratégias de recursos humanos utilizadas pelas empresas a partir de uma dimensão única, que vai desde uma orientação interna até uma orientação externa, ao mesmo tempo em que a estratégia organizacional utilizada pelas empresas foi medida usando um instrumento desenvolvido por Zajac e Shortell (1989), baseado na tipologia de Miles e Snow (1978).

O estudo revelou que as organizações do tipo prospectivas eram mais propensas a utilizar uma abordagem de recursos humanos orientada externamente. Uma orientação de recursos humanos geral externa reflete-se na priorização de práticas como o recrutamento, a retenção do pessoal e na gestão do desempenho na organização.

Laugen, Boer e Acur (2006) estudaram as práticas de RH adotadas em empresas de *software* na Índia, utilizando a tipologia de Miles e Snow (1978). Os autores utilizaram uma amostra composta por oito empresa que adotam a postura prospectiva, vinte e sete empresas que adotam a postura analítica e sete empresas com a postura defensora.

Laugen, Boer e Acur (2006) observaram que, embora as organizações do tipo reativa mostrassem diferenças em relação aos outros tipos estratégicos (prospectores, analisadores e defensores), não foi encontrada diferença significativa, em seu estudo, entre os outros três tipos de posturas estratégicas.

A conclusão de Laugen, Boer e Acur (2006) é que os três tipos estratégicos estão se desenvolvendo um em relação ao outro, pois as organizações estão sendo forçadas por mudanças na concorrência e se habilitando em relação a novas tecnologias e novos conceitos de gestão. Assim, os tipos de posturas estratégicas estariam se mesclando, de alguma forma, em função do novo contexto organizacional e mercadológico.

Akingbola (2007), utilizou a tipologia de Miles e Snow (1978), para explorar a situação da gestão estratégica de pessoas em 79 organizações públicas e sem fins lucrativos e, em sete outras empresas, examinando a importância atribuída à gestão de recursos humanos a partir da tipologia das posturas estratégicas definidas por Miles e Snow.

Em seu estudo Akingbola (2007) constatou que a abordagem estratégica de gestão de pessoas não foi encontrada em nenhuma organização sem fins lucrativos pesquisada. Além do mais, as organizações com perfis defensores, analisadores e prospectoras não se mostraram diferentes das organizações com o perfil reativo, em termos da importância atribuída a práticas de RH, como o recrutamento, a remuneração e as relações de trabalho.

No entanto, as práticas relacionadas a treinamento e desenvolvimento foram mais privilegiadas, e consideradas mais importantes, entre as organizações sem fins lucrativos com

perfil estratégico defensivo, do que entre as organizações com perfil prospectivo. Os autores concluem que tal resultado é devido à falta de alinhamento entre a gestão de pessoas e as diretrizes estratégicas das organizações, especialmente aquelas sem fins lucrativos (AKINGBOLA, 2007).

Allen *et al.* (2010) pesquisaram a relação entre a estratégia organizacional e o uso de diferentes práticas de gestão de pessoas, a partir da tipologia de Miles e Snow (1978).

Allen *et al.* (2010) utilizaram uma amostra composta por um conjunto aleatório de 239 organizações atuando no sudeste dos EUA, na tentativa de avaliar o uso de diferentes práticas de gestão de pessoas e, especialmente, de práticas de remuneração, adotadas por organizações que atuavam sob uma perspectiva defensiva e, também, entre aquelas que atuavam sob uma perspectiva prospectiva. Nesse sentido, os autores associaram as práticas de gestão de pessoas em organizações defensivas como sendo consideradas práticas "tradicionais" de gestão de pessoas e remuneração, caracterizadas pelo uso de: a) bônus baseados no desempenho individual; b) aumentos salariais advindos da promoção para cargos mais altos; c) salário baseado no cargo ocupado; d) faixas salariais estreitas; e) uso frequente de cortes de pessoal; f) uso frequente de terceirização; g) recompensas orientadas para processos internos.

Da mesma forma, os autores Allen *et al.* (2010) associaram as práticas de gestão de pessoas, em organizações prospectivas, como sendo práticas "modernas" de gestão de pessoas e remuneração, caracterizadas pelo uso de: a) participação nos lucros; b) bônus por produtividade; c) pagamento por ações da empresa; d) avaliações de desempenho com um foco em desenvolvimento; e) objetivos baseados externamente; f) promoção baseada no mérito; g) promoções para novos cargos e posições mais arriscadas; h) objetivos quantitativos de desempenho; i) avaliações de desempenho 360 graus; j) faixas salariais amplas; k) segurança no emprego; l) capacidade empreendedora.

Os autores concluíram que há uma relação significativa para o uso de práticas "modernas" de gestão de pessoas e, especialmente, de práticas de remuneração modernas, entre as organizações prospectivas.

Além disso, Allen *et al.* (2010) observaram que as organizações defensivas utilizam mais extensivamente as práticas "tradicionais" de gestão de pessoas do que as organizações

prospectivas. Finalmente, os autores observaram que, independentemente da postura estratégia escolhida, a maioria das empresas pesquisadas ainda utiliza muitas práticas de gestão de pessoas consideradas "tradicionais" (ALLEN *et al.*, 2010).

Portanto, observa-se que a tipologia de Miles e Snow (1978) pode ser usada para especificar o caráter geral das atividades de diversas classes de estratégicas de empresas.

Observa-se que a obra de Miles e Snow envolve a idéia de que as empresas de sucesso devem desenvolver, intencionalmente, a consistência entre a sua estratégia e o seu modelo de negócio, incluindo a escolha da tecnologia e a definição de sua capacidade organizacional, incluindo nestas últimas, as práticas de recursos humanos (GHOSHAL, 2003).

Além do mais, alguns estudos empírico-teórico buscaram comprovar a aplicação da tipologia de Miles e Snow (1978) em termos da configuração de práticas e processos organizacionais, e, entre eles, os processos e práticas de gestão de pessoas em relação a cada tipo estratégico. Cabe notar que tais estudos são raros na literatura especializada.

Tais estudos, em geral apontaram que diferentes posturas estratégicas impactam em diferentes configurações, ainda que essa relação ainda não esteja plenamente evidenciada e precise de mais pesquisas para aprofundar e compreender adequadamente o papel e a relação das práticas de gestão de pessoas em relação à estratégia organizacional.

Constata-se que os gestores da alta administração devem trabalhar em estreita colaboração com os profissionais de recursos humanos para balizar sistemas de gestão de pessoas que sejam coerentes e, ao mesmo tempo, que forneçam suporte para a estratégia organizacional escolhida. A relação entre a estratégia e a gestão de pessoas precisa ser claramente comunicadas aos funcionários para que eles entendam a estratégia da organizações, bem como identifiquem as relações do sistema de gestão de pessoas com os componentes motivacionais. Os profissionais de gestão de pessoas devem estar intimamente envolvidos no processo de formulação e implementação de estratégias corporativas. As organizações devem incluir profissionais de gestão de pessoas em suas equipes de gestão sênior, que são responsáveis pelo desenvolvimento da estratégia corporativa.

Como a estratégia corporativa é desdobrada em um efeito cascata para os níveis mais baixos, as práticas de gestão de pessoas devem fornecer o devido apoio à organização para implementar a sua estratégia. Mais especificamente, os gerentes devem implementar políticas e programas de gestão de pessoas que ligam a realização dos objetivos estratégicos organizacionais em todos os níveis, a partir da adoção de certas práticas de RH, capazes de promover a execução da estratégia organizacional. Ao mesmo tempo, o sistema de gestão de pessoas deve ser continuamente adaptado para fornecer reforço da estratégia escolhida.

2.2 Gestão de pessoas: conceito, estrutura e processos

2.2.1 Conceituação

Atualmente, ao se abordar a literatura científica dedicada ao estudo da função administrativa dedicada a gerenciar os indivíduos nas organizações, pode-se encontrar, nos títulos e no conteúdo de livros e artigos na área, recentes ou antigos, uma variedade de terminologias. São denominações comuns na literatura termos como "administração de recursos humanos", "gestão de recursos humanos", "ARH", "GRH", "RH", "gestão com pessoas", "gestão de pessoal", "gestão de pessoas" e, até mesmo "indigestão de pessoas"[8].

Essa profusão de terminologias é, na maioria das vezes, utilizada indiscriminadamente, sem preocupação dos autores em diferenciá-las ou, pelo menos, em adotar a mesma terminologia de forma consistente no decorrer de sua obra.

A concepção atual de gestão de pessoas surge a partir da evolução das áreas designadas no passado como "departamento pessoal", "administração de pessoal", "relações industriais" e "administração de recursos humanos" (FISCHER, 1998).

Ora entendida como uma área organizacional, um departamento, ou simplesmente um profissional especializado e dedicado às tarefas operacionais relacionadas ao gerenciamento dos indivíduos nas organizações, agora, também passa a ser vista como uma "função", ou um "papel organizacional" a ser desempenhado por alguém (MASCARENHAS, 2008).

---

[8] Ver o livro de Fabrizio Rosso. **Gestão ou indigestão de pessoas**: manual de sobrevivencia para RH na area da saúde. São Paulo: Loyola, 2004.

Observa-se que esta indefinição de terminologias e conceitos sinaliza a própria situação de mudanças e transição pelas quais esta área de estudo está passando, nas últimas décadas, sofrendo alterações críticas que envolvem, até mesmo, o questionamento dos limites de seu foco e de seu objeto de estudo (BECKER *et al.*,1997; ULRICH, 1997).

Fischer (1998, p. 49), afirma que "o termo gestão de pessoas não significa simplesmente a tentativa de encontrar um substituto para a desgastada noção de ARH. Seu uso, comum nas organizações, procura ressaltar o caráter da ação: a gestão e seu foco de atenção: as pessoas".

Neste estudo, será utilizada a terminologia "gestão de pessoas", ainda que nas próprias definições dos autores sejam utilizados outros nomes para se referir à gestão de pessoas.

Beer *et al.* (1985) consideram que a administração de recursos humanos (ARH) envolve todas as decisões e ações gerenciais que afetam o relacionamento entre a organização e os empregados. Os autores concebem quatro grandes áreas nas quais as políticas de recursos humanos devem ser agrupadas: a) influência sobre os empregados (a quantidade de responsabilidades, autoridades e poder que a organização deve delegar aos empregados, visando cumprir seus objetivos; b) fluxos de recursos humanos (envolve as responsabilidades pelo fluxo de pessoas na organização, seja para dentro, para fora ou mesmo através do mesmo nível, e em níveis diferentes); c) sistemas de recompensas (em que medida as recompensas devem priorizar o desempenho individual ou o desempenho coletivo); d) sistemas de trabalho (envolvem as formas de organizar pessoas, informações, atividades e tecnologias, pois tais aspectos afetam a qualidade e a quantidade de decisões que as pessoas podem tomar no trabalho, a qualidade da coordenação entre funções e tarefas, a medida na qual as competências individuais são usadas, níveis de compromisso, qualidade do ambiente, etc.).

Miner e Crane (1995) afirmam que a administração de recursos humanos é o processo de desenvolver, aplicar e avaliar políticas, procedimentos, métodos e programas relacionados aos indivíduos nas organizações.

Miner e Crane (1995) apresentam um modelo de RH (ver Figura 2) que parte da premissa que influências do ambiente promovem pressões sobre os processos de administração de RH. Estes são compostos por quatro aspectos centrais: a) o planejamento de RH; b) os processos de entrada; c) os processos de transformação e mediação; d) os processos de saída de RH.

Segundo Miner e Crane (1995) é importante reconhecer que no curso de uma organização, todos os processos - planejamento, processos de entrada, processos de transformação ou mediação e processos de saída - estão ocorrendo simultaneamente, assim, cada um afeta os outros. Além disso, influências ambientais continuamente incidem sobre todos os componentes de RH, forçando adaptações e formas de enfrentamento.

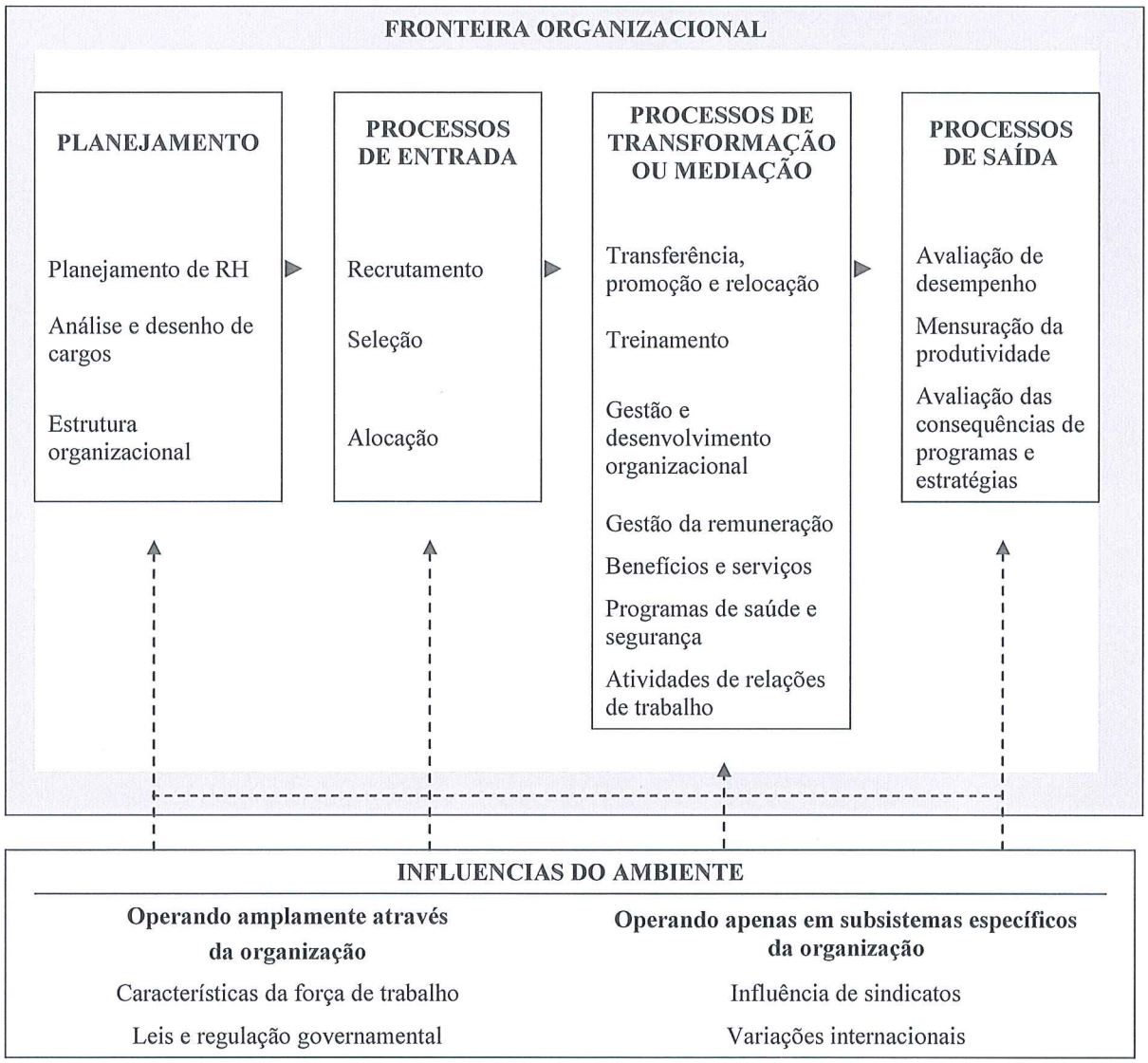


Figura 2. Modelo de Administração de Recursos Humanos

Fonte: Miner e Crane (1995, p. 7)

Ferris *et al.* (1995) definem a administração de recursos humanos (ARH) como sendo a ciência e a prática que lida com a natureza do relacionamento com os empregados e, também, com todas as decisões, ações e temas envolvidos neste relacionamento. Na prática, a ARH

envolve a aquisição, desenvolvimento, e utilização dos empregados na organização, assim como a relação dos empregados com o desempenho da organização.

Na visão de Marras, (2000) a administração de recursos humanos é uma função tático-operacional de linha, atuando como prestadora de serviços, composta de subsistemas técnicos devotados a diversas atividades de RH.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 19) "por administração de recursos humanos (Administração de RH) entende-se uma série de decisões integradas que formam relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos".

Esse conceito salienta a idéia de que a administração de RH requer que as decisões estejam integradas, ou seja, façam parte de um todo nas organizações, para serem capazes de contribuírem para o alcance de objetivos da organização.

Além do mais, decisões em diferentes aspectos de RH precisam ser consistentes entre si, em um todo coeso e funcional.

Percebe-se que, além de estarem integradas entre si, as decisões também precisam de consistência interna, fazendo com que os programas de RH alcancem mais possibilidades de atingir os objetivos de toda a organização.

Na visão de Dessler (2003) a administração de recursos humanos (ARH) refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação.

Na visão de Ivancevich (2008) gestão de recursos humanos envolve a função executada nas organizações para facilitar o aproveitamento eficaz das pessoas para atingir metas individuais e organizacionais.

Segundo De Cieri *et al.* (2008) a administração de recursos humanos refere-se às políticas, às práticas e aos sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos empregados.

Para Limongi-França (2011) a gestão de pessoas envolve o conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas, dentro de um ambiente organizacional. Além disso, a gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, etc.

Ribeiro (2012) afirma que o objetivo principal da área de recursos humanos é administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, pois são consideradas parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais. Assim, trata-se de uma função estratégica que não deve permanecer centralizada e monopolizada por poucos especialistas, que atuam apenas na esfera tática ou operacional.

2.2.2 Estruturas e processos da gestão de pessoas

A gestão de pessoas, tradicionalmente, envolve a integração entre as várias funções e práticas distintas. No decorrer do desenvolvimento da área de gestão de pessoas cada função evoluiu de forma isolada e descoordenada, por meio de uma perspectiva micro. Esta perspectiva micro, caracteriza o campo da gestão de pessoas pela soma de cada uma de suas funções e práticas em separado (KAUFMAN, 2008).

Entretanto, Wright e McMahan (1992) afirmam que as novas perspectivas na área de gestão de pessoas têm alterado este estado, buscando, cada vez mais, integrar as diversas funções e práticas em um todo organizado e coerente com as demandas organizacionais.

Na perspectiva de Carvalho e Nascimento (1997) o RH é uma função que deve atuar a partir de uma perspectiva de sistema administrativo aberto, a partir do qual esta função deverá se relacionar tanto como o ambiente externo, quanto com o ambiente interno da organização. Nesse sentido, a função de RH deve se refletir, na dimensão externa, em termos das relações com o ambiente, especialmente, em relação ao mercado de trabalho.

Com relação à dimensão interna, o sistema de RH deve enfrentar e superar eficientemente os desafios internos da empresa, em termos da adequada gestão da mão de obra disponível.

O modelo proposto por Carvalho e Nascimento pode ser visualizado na Figura 3, abaixo.

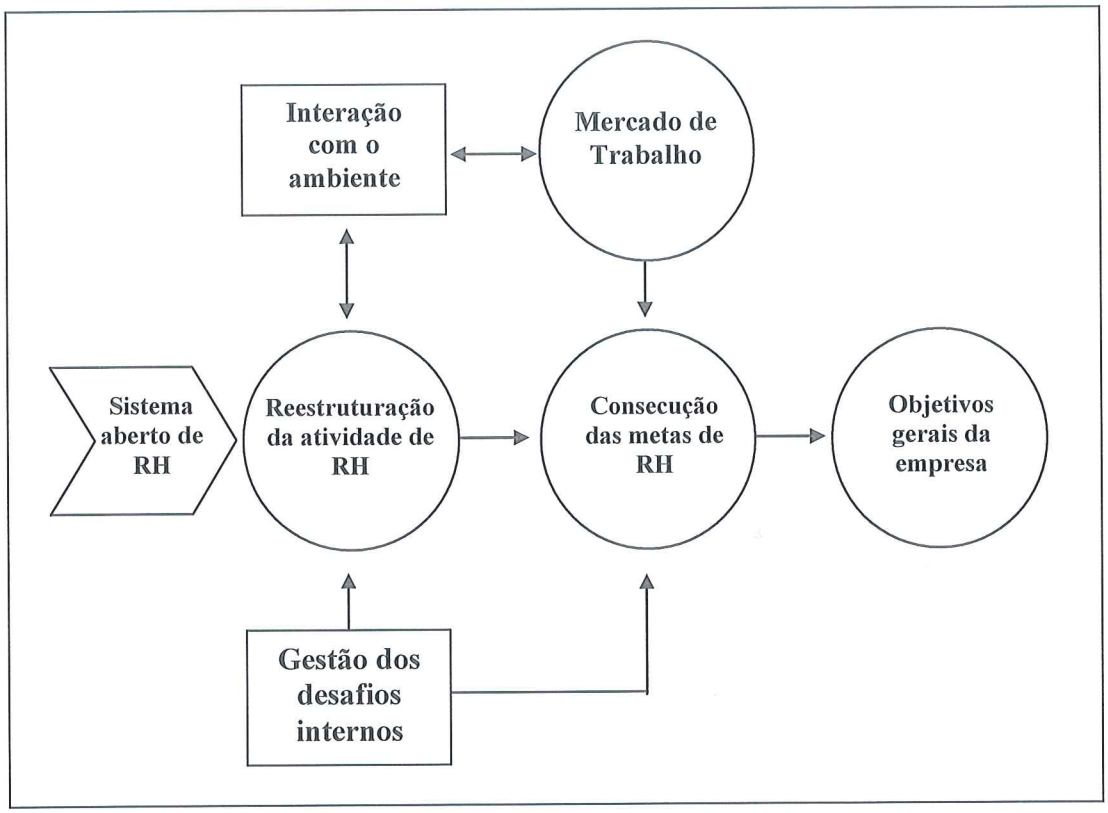


Figura 3. Modelo de administração de recursos humanos

Fonte: Carvalho e Nascimento (1997, p. 5)

O modelo de RH proposto por Carvalho e Nascimento (1997) pressupõe um funcionamento auto-regulador, de modo que os subsistemas de RH funcionam e interagem mutuamente.

O processo auto-regulador do modelo de RH de Carvalho e Nascimento (1997) está focado na análise da organização, e não dos indivíduos.

Os autores afirmam que o RH deve realizar diagnósticos, que vão fornecer "*inputs*" ao sistema de RH (CARVALHO & NASCIMENTO, 1997).

Esses "*inputs*" vão ser processados por procedimentos de gestão de pessoas, tais como, administração de cargos e salários, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, administração participativa e, negociações.

Ao final, alguns resultados (*ouputs*) serão gerados, tais como integração, motivação e produtividade (Figura 4).

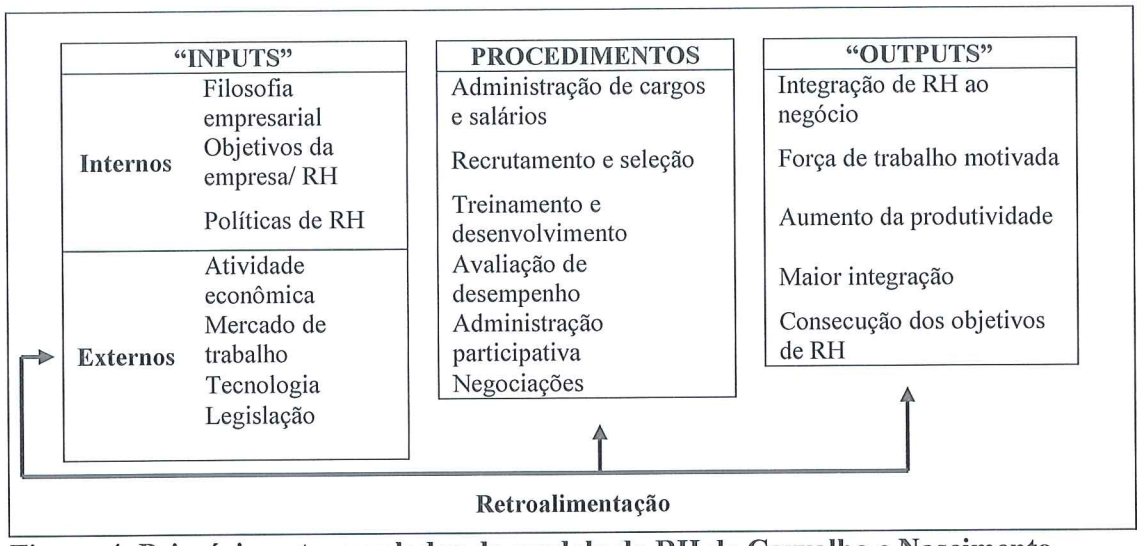


Figura 4. Princípio auto-regulador do modelo de RH de Carvalho e Nascimento

Fonte: Carvalho e Nascimento (1997, p. 6)

Os pontos a serem diagnosticados envolvem: a) o ambiente interno da organização; b) o ambiente externo da organização; c) a revisão dos objetivos e metas da empresa; d) a estrutura de cargos, responsabilidades e linhas de comando; e) o nível de motivação e liderança presentes nas equipes de trabalho; f) as relações de poder na organização (CARVALHO & NASCIMENTO, 1997).

Um ponto especial no modelo de Carvalho e Nascimento (1997) refere-se às políticas de RH. Estas se encontram subordinadas à filosofia empresarial, e devem se adaptar aos objetivos organizacionais. Para tanto, tais políticas devem ser flexíveis e devem se ajustar, basicamente, das reações do mercado, das influências do Estado, da situação econômica do País.

As políticas de RH devem, portanto, fixar metas de curto e longo prazos para organização, estabelecendo programas e incentivos relacionados à manutenção e permanência dos empregados na empresa, gerar maior flexibilidade nas ações de RH (recrutar, selecionar, treinar, avaliar, promover, remunerar, etc.), adequar os salários e benefícios à dinâmica do mercado de trabalho (CARVALHO E NASCIMENTO, 1997).

Finalmente, segundo o modelo de Carvalho e Nascimento (1997) os "*outputs*" do sistema de RH devem cumprir objetivos de diversas ordens na organização, tais como objetivos sociais, objetivos organizacionais, objetivos funcionais e objetivos individuais.

Na visão de Chiavenato (2004) a estrutura da gestão de pessoas nas organizações é composta por seis processos básicos:

1. Processos de Agregar Pessoas: são utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. Processos de Aplicar Pessoas: são utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
3. Processos de Recompensar Pessoas: são utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
4. Processos de Desenvolver Pessoas: são utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
5. Processos de Manter Pessoas: são utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6. Processos de Monitorar Pessoas: são utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Segundo Ivancevich (2008) a gestão de recursos humanos envolve as atividades ligadas a: a) cumprimento da legislação; b) análise de cargos; c) planejamento de recursos humanos; d) recrutamento, seleção, motivação e orientação de funcionários; d) avaliação de desempenho e remuneração; e) treinamento e desenvolvimento; f) relações trabalhistas; g) segurança, saúde e bem estar.

Segundo Limongi-França (2011), a gestão de pessoas pode ser analisada pelos enfoques comportamental e administrativo.

Sob o enfoque comportamental, a gestão de pessoas adota expectativas, que envolvem considerações pelas necessidades, valores pessoais e pela história de vida dos indivíduos, buscando atuar em sua dedicação, sua competência, seus vínculos na empresa e com o significado do trabalho.

Sob o enfoque administrativo, a gestão de pessoas preocupa-se com aspectos ligados ao pessoal, como: a) contratação; b) manutenção; c) preparação; d) reconhecimento; e) uniformização; f) proteção.

Do ponto de vista administrativo, a gestão de pessoas se efetiva em práticas de processos ligados a: a) desenvolvimento de novas tecnologias; b) gerar novas posições na empresa; c) contratação (recrutamento e seleção de pessoas); d) treinamento e desenvolvimento; e) remuneração e benefícios; f) banco de talentos; g) segurança, saúde e qualidade de vida; h) comunicação com empregados; i) engenharia de produção e ergonomia; j) sistemas de gestão da qualidade; k) inovação tecnológica; l) desenvolvimento sustentável ou marketing social; m) competência integrada aos aspectos socioeconômicos e pessoais.

Além do mais, a gestão de pessoas tem como objetivos: a) informar aos gestores, de forma descritiva e integrada, sobre conceitos comportamentais integrados à prática administrativa de recursos humanos; b) contribuir com a evolução da gestão de pessoas e organizações; c) apoiar conceitualmente uma gestão integrada de pessoas e organizações; d) exemplificar os conceitos e idéias com exercícios práticos; e) fornecer fontes bibliográficas e sites especializados; f) estimular uma visão crítica e de contínuo aprimoramento na própria gestão de pessoas; g) alinhar o conceito de competência em gestão de pessoas a questões práticas (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

Dutra (2002) propõe um modelo de gestão de pessoas que está fundamentado em três princípios fundamentais: a) desenvolvimento mútuo: a gestão de pessoas deve estimular e criar as condições necessárias para que empresa e pessoas possam desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecem. Estaremos entendendo aqui como desenvolvimento o processo que permite à empresa e às pessoas atuarem em realidades cada

vez mais complexas e demandantes; b) satisfação mútua: a gestão de pessoas deve alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas. Cabe enfatizar que estão incluídas aqui todas as pessoas que tenham relação de trabalho com a organização, independentemente, de seu vínculo empregatício. Somente desse modo a gestão de pessoas fará sentido para a organização e para as pessoas; c) consistência no tempo: a gestão de pessoas deve, ainda, oferecer parâmetros estáveis no tempo para que, dentro de uma realidade cada vez mais turbulenta, seja possível à empresa e às pessoas ter referenciais para se posicionarem de forma relativa em diferentes contextos e momentos dessa realidade.

O modelo de Dutra (2002) (Quadro 4) está estruturado a partir de cinco componentes: a) o papel das pessoas; b) o papel das empresas; c) os processos de gestão de pessoas; d) as bases estruturais; e) os processos de apoio. Além do mais, o modelo de Dutra (2002) prevê uma série de indicadores associados a cada um dos componentes listado acima.

Dessa forma, primeiramente, em relação ao papel das pessoas, o autor afirma que as pessoas devem buscar ativamente a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira. Nesse sentido, são considerados indicadores como a consciência de si mesmo, o auto-conhecimento e o conhecimento das suas oportunidades de crescimento.

Quanto ao segundo componente, o papel das empresas, Dutra (2002) afirma que as empresas devem criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. Aqui são considerados indicadores como comprometimento da empresa com as pessoas, respeito à individualidade, estímulo e suporte à cidadania organizacional, contínuo desenvolvimento, satisfação das necessidades das pessoas, proposta transparente de intenções.

Com relação ao terceiro componente, os processos de gestão de pessoas, estes envolvem interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos, envolvendo três aspectos: a) movimentação (oferecer suporte a toda ação de movimento da pessoa que estabelece uma relação com a empresa independentemente de seu vínculo empregatício); b) desenvolvimento (estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização); c) valorização (estabelecer parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas que estabelecem alguma relação com a empresa).

Além do mais, são considerados os seguintes indicadores relacionados a cada um dos três aspectos: a) (movimentação) captação, internalização, transferências, promoções, expatriação, recolocação; b) (desenvolvimento) capacitação, carreira, desempenho; c) (valorização) remuneração, premiação, serviços e facilidades.

Quadro 4 - Modelo de gestão de pessoas

COMPONENTES DO MODELO	INDICADORES
Papel das pessoas as pessoas devem buscar a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira.	▪ consciência de si mesmo; ▪ auto-conhecimento; ▪ conhecimento das suas oportunidades de crescimento.
Papel das empresas as empresas devem criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades.	▪ comprometimento da empresa com as pessoas; ▪ respeito à individualidade; ▪ estímulo e suporte à cidadania organizacional; ▪ contínuo desenvolvimento; ▪ satisfação das necessidades das pessoas; ▪ proposta transparente de intenções.
Processos de gestão de pessoas São interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos, envolvendo: ▪ Movimentação (oferecer suporte a toda ação de movimento da pessoa que estabelece uma relação com a empresa independentemente de seu vínculo empregatício); ▪ Desenvolvimento (estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização); ▪ Valorização (estabelecer parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas que estabelecem alguma relação com a empresa).	Movimentação: ▪ captação; ▪ internalização; ▪ transferências; ▪ promoções; ▪ expatriação; ▪ recolocação.
	Desenvolvimento: ▪ capacitação; ▪ carreira; ▪ desempenho.
	Valorização: ▪ remuneração; ▪ premiação; ▪ serviços e facilidades.
Bases estruturais (conjunto de políticas e práticas estabelecidos entre a empresa e as pessoas na organização, que orientam o comportamento das mesmas)	▪ contrato psicológico estabelecido entre as pessoas e a empresa ▪ práticas e dinâmicas interpessoais e intergrupais ▪ compromissos ligados à preservação biopsicossocial (integridade da pessoa) ▪ práticas de saúde, segurança e ergonomia; ▪ compromissos da própria pessoa ou desta com o ambiente onde se insere ▪ práticas de qualidade de vida, ▪ politicas de ambiente ▪ práticas de participação nos processos decisórios.
Processos de apoio (interações não ligadas unicamente à gestão de pessoas, mas que são fundamentais para que ela possa ser efetiva ou que tendem a influenciá-la fortemente)	▪ fluxo de informações (formais e informais); ▪ canais e veículos de comunicação; ▪ relações sindicais; ▪ relações com a comunidade.

Fonte: Dutra (2002, p. 47-52)

Com relação às bases estruturais, estas se referem ao conjunto de políticas e práticas estabelecidos entre a empresa e as pessoas que orientam o comportamento das mesmas. Aqui são usados indicadores como: contrato psicológico estabelecido entre as pessoas e a empresa, práticas e dinâmicas interpessoais e intergrupais, compromissos ligados à preservação biopsicossocial (integridade da pessoa), práticas de saúde, segurança e ergonomia, compromissos da própria pessoa ou desta com o ambiente onde se insere, práticas de qualidade de vida, politicas de ambiente, e práticas de participação nos processos decisórios.

Finalmente, em relação ao quinto e último componente do modelo de Dutra (2002), os processos de apoio, estes envolvem todas as interações não ligadas unicamente à gestão de pessoas, mas que são fundamentais para que ela possa ser efetiva ou que tendem a influenciá-la fortemente. Aqui são usados indicadores como: fluxo de informações (formais e informais), canais e veículos de comunicação, relações sindicais e relações com a comunidade.

Dutra (2002) identifica um ponto crítico da gestão de pessoas: a forma pela qual as pessoas são referenciadas, analisadas, diferenciadas e reconhecidas está assentada em bases que são alteradas em função das pressões recebidas pela organização, tanto do ambiente interno, quanto do externo. A instabilidade dessas bases faz com que as pessoas tenham dificuldade de localizar-se na empresa, de avaliar com clareza suas perspectivas e de estabelecer um projeto profissional alinhado com as expectativas e as necessidades da empresa. De outro lado, a própria empresa tem dificuldade de deixar clara sua expectativa em relação às pessoas.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003) a estrutura geral da gestão de recursos humanos é composta pelos seguintes sub-sistemas: a) Planejamento; b) Recrutamento; c) Seleção de pessoal; d) Plano de cargo; e) Treinamento/Desenvolvimento; f) Avaliação; g) Comunicações; h) Remuneração; i) Benefícios; j) Relações de trabalho.

A gestão de RH deve ajudar a mesclar vários aspectos do gerenciamento das pessoas na organização, visando vencer desafios competitivos, obter o máximo dos funcionários e propiciar um ambiente que atenda às necessidades deles em curto e longo prazos.

Com relação aos desafios competitivos que a atual gestão de Recursos Humanos enfrenta os autores mencionam: 1) tornar-se global; 2) adotar nova tecnologia; 3) gerenciar mudanças; 4) desenvolver capital humano; 5) reagir ao mercado; 6) conter custos.

Quanto às preocupações quanto aos funcionários e seu ambiente de trabalho, os autores identificam alguns aspectos com os quais a gestão de recursos humanos deve lidar: a) diversidade da formação; b) distribuição de idade; c) questões relativas a sexo; d) níveis educacionais; e) direitos dos funcionários; f) questões de privacidade; g) atitudes no trabalho; h) preocupações com familiares.

Segundo Dessler (2003), a administração de recursos humanos envolve os processos relacionados ao de treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa. Entre essas práticas e políticas estão: 1) conduzir análise de cargos (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário); 2) prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos; 3) selecionar candidatos; 4) orientar e treinar novos funcionários; 5) gerenciar recompensas e salários (como remunerar os funcionários); 6) oferecer incentivos e benefícios; 7) avaliar o desempenho; 8) comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando); 9) treinar e desenvolver; 10) construir o comprometimento do funcionário.

Além do mais, envolve os aspectos que o gerente precisa saber sobre oportunidades iguais e ações afirmativas, saúde e segurança do funcionário e queixas e relações trabalhistas.

Já para Ribeiro (2012) a função de recursos humanos engloba atividades ligadas a: a) departamento pessoal; b) recrutamento e seleção; c) desenvolvimento dos recursos humanos; d) avaliação de desempenho; e) cargos e salários; f) folha de pagamento; g) benefícios; h) orçamentos; i) relações sindicais; j) medicina do trabalho; k) planejamento de carreira; l) segurança do trabalho; m) treinamento operacional.

Os autores Milkovich e Boudreau (2000) apresentam uma abordagem diagnóstica de gestão de recursos humanos que oferece um esquema para as decisões de RH e sobre quais fatores afetam essas decisões — tanto as causas como as conseqüências. A concepção de Administração de RH dos autores inclui quatro fases: (1) diagnóstico das condições dos recursos humanos; (2) fixação dos objetivos baseados nesse diagnóstico; (3) escolha de um curso de ação entre vários para o atingimento dos objetivos; e (4) avaliação dos resultados.

A avaliação dos resultados, em especial, fornece um controle sobre o sucesso das ações que estão sendo realizadas. As ações da administração de RH levam a novas condições nessa área.

Tais ações podem ser mantidas ou revisadas, dependendo dessas novas condições. Assim, o modelo prevê um contínuo aprendizado, flexibilidade e *feedback*.

Enquanto o modelo de Milkovich e Boudreau (2000) separa o processo de administração de RH em fases distintas, na realidade este é constante e as ações estão inter-relacionadas. Como em qualquer outro cenário do comportamento humano, aqui cada ação afeta todas as demais.

Observa-se que o modelo de administração de RH de Milkovich e Boudreau (2000) começa examinando as condições da empresa. As condições de interesse particular para a administração de RH encontram-se em três amplas categorias: o ambiente externo — que influencia e impõe limites às decisões na área de recursos humanos, tais como a pressão da competição, o desenvolvimento tecnológico e as políticas governamentais —, o ambiente organizacional — que envolvem as estratégias, e objetivos da empresa, sua situação financeira, seu nível de domínio tecnológico, sua cultura, etc. — e a situação dos empregados — em termos de suas diferentes habilidades, experiências, necessidades, atitudes e motivação que requerem considerações diferenciadas na hora de se estabelecer objetivos e decidir sobre as atividades de RH.

Em seguida, as atividades de planejamento de RH concentram-se na fixação de objetivos. O planejamento envolve o estabelecimento de como uma organização pode mudar de um cenário existente de RH para outro desejado, ou seja, como preencher as lacunas em sua eficácia e justiça.

A partir do planejamento das ações de RH, as atividades da administração de RH são desenhadas em resposta à fixação dos objetivos e gerenciadas para sua obtenção. Nesse sentido os autores identificam quatro grandes categorias de atividades de RH: *staffing* (recrutamento e seleção), desenvolvimento, recompensa e relações trabalhistas. A natureza de cada uma delas varia com o passar do tempo e são diferentes para cada empresa, dependendo de suas condições organizacionais e externas, assim como de seus objetivos planejados.

Essas, portanto, são as quatro maiores atividades de recursos humanos listadas na abordagem diagnóstica de Milkovich e Boudreau (2000): adequação de funções, desenvolvimento, remuneração e relações com empregados e sindicatos.

Como as atividades descritas por Milkovich e Boudreau (2000) devem ser planejadas e executadas vai depender das duas fases prévias do modelo: as condições dos recursos humanos da empresa e os objetivos que foram estabelecidos para eles. As decisões aí tomadas formam a estratégia de RH da organização. Os resultados dessas atividades devem então ser avaliados como parte do processo de monitoramento das condições da empresa.

Os autores Decenzo e Robbins (2001) propõem um sistema que consiste em quatro funções básicas: (1) preenchimento de cargos, (2) treinamento e desenvolvimento, (3) motivação e (4) manutenção.

Assim, para Decenzo e Robbins (2001) a administração de RH é constituída por quatro atividades centrais: (1) recrutar empregados, (2) prepará-los, (3) estimulá-los e (4) mantê-los na organização. Segundo os autores, apesar das diferentes configurações, em geral encontram-se, num típico departamento de RH, quatro áreas distintas: (1) contratação, (2) treinamento e desenvolvimento, (3) remuneração/benefícios e (4) relações com os empregados. Quase sempre se reportando a um vice-presidente de recursos humanos, os gerentes dessas quatro áreas têm responsabilidades específicas.

Cabe ressaltar que a área de treinamento e o desenvolvimento também podem incluir atividades de desenvolvimento de carreira e aconselhamento do empregado para fazer melhores opções na carreira, para atingir os objetivos desejados.

Portanto, os diferentes autores da área de recursos humanos consideram, dentro de certo consenso, que as práticas de recursos humanos, ou gestão de pessoas, devem proporcionar às organizações tanto atividades de caráter operacional-administrativo, quanto de caráter comportamental-motivacional. Tais atividades podem ser assim elencadas: a) posicionamento: selecionar, recrutar, entrevistar, testar, registrar pessoas, analisar, descrever, desenhar e ampliar cargos, promoções e transferências; b) manutenção de pessoal: aconselhamento, avaliação de desempenho, cálculo de rotatividade, saúde e de prevenção de acidentes, benefícios e serviços aos funcionários; c) relações no trabalho: relações com empregados, relações sindicais, greves, negociações coletivas, contratos coletivos ou individuais e acordos mútuos; d) treinamento e desenvolvimento: treinamento no cargo, treinamento e desenvolvimento de gerentes e executivos; e) remuneração: pesquisas salariais, planos de incentivos, participação nos lucros, aquisições de ações, enriquecimento de cargos e salários;

f) comunicações internas: revista interna (*house organ*), manual de empregados, controle de ruídos, pesquisas de atitude e clima organizacional; g) organização: desenho da estrutura organizacional, planejamento e avaliação, inovação, redução de conflitos e superação de resistências às mudanças organizacionais; h) administração: alternativas de modelos gerenciais e assistência à mudança; i) políticas e planejamento de pessoal: definição de objetivos organizacionais, políticas e estratégias; identificar, traduzir e cumprir políticas de recursos humanos e, planejamento de recursos humanos; j) auditoria e pesquisa: relatórios gerenciais, avaliação de políticas e programas, estudos de inovação e análises de custos e benefícios.

Desta forma, os profissionais de recursos humanos têm como atribuições básicas administrar o pessoal e o plano de cargos e salários, promover ações de treinamento e de desenvolvimento de pessoal, efetuar processos de recrutamento e de seleção, gerar planos de benefícios e promover ações de qualidade de vida e assistência aos empregados, administrar relações de trabalho e coordenar sistemas de avaliação de desempenho e, desenvolver atividades comunicativas.

Em conclusão pode-se afirmar que os diferentes autores consideram um ponto em comum essencial: todos esses processos de RH devem estar intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente.

Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado. Além do mais, todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas, e das influências organizacionais internas, para se obter a melhor compatibilização entre si. Trata-se, pois, de uma consideração de estrutura de RH baseada na dinâmica sistêmica entre os processos ou sub-sistemas de gestão de pessoas.

Tal consideração salienta a necessidade de identificação, disponibilização e utilização das informações dos perfis e competências dos funcionários, advindas de processos como o treinamento e desenvolvimento e a avaliação de desempenho e mapeamento de competências, como insumos ou entradas para todas as demais funções ou sub-sistemas da administração de recursos humanos, possibilitando a geração de informações para orientar a tomada de decisão gerencial e o crescimento das pessoas no trabalho.

2.2.3 A perspectiva da gestão estratégica de pessoas

As novas configurações da gestão de pessoas nas organizações introduzem novos papéis a essa área, que passa a ser chamada de "gestão estratégica de pessoas" — refutando a tradicional visão da gestão de pessoas como mera gestora e executora de funções e práticas administrativas rotineiras e pré-definidas.

Nesse sentido, Fischer (1998, p. 107), afirma que

> [...] recentemente, o conceito de Gestão de Recursos Humanos vem ganhando um outro significado, no qual se intensifica uma perspectiva voltada para o negócio da empresa é introduzido no debate sobre a questão da competitividade e do papel das pessoas para a sua concretização.

Assim, a gestão de pessoas é, historicamente, uma função organizacional que se origina e evolui não do seu próprio desenvolvimento, mas de uma resposta às condições do contexto empresarial e social que a cerca (FLEURY & FISCHER, 1992).

Ao traçar a evolução histórica da gestão de pessoas até a sua condição atual, Kaufman (2008), propõe três concepções de gestão de pessoas que se sucederam uma à outra no decorrer da evolução da teoria administrativa no século XX e início do século XXI.

A primeira considera a gestão de pessoas como uma atividade genérica que está presente onde quer que uma pessoa controle e coordene o trabalho de outras pessoas, para produzir bens e serviços. Assim, a gestão de pessoas é considerada, de uma forma genérica, ou ampla, como qualquer forma de dirigir o trabalho humano de forma informal.

Assim, a gestão de pessoas é uma função presente em quaisquer relações de trabalho, independentemente do tipo de economia, tamanho da organização, cargo do indivíduo que chefia, ou abordagem utilizada para adquirir, controlar e coordenar o trabalho humano.

A segunda perspectiva conota a função administrativa aplicada a organizações privadas, governamentais e não lucrativas que são responsáveis por manejar ou gerir empregados. Envolvem, tradicionalmente, os assuntos tratados pelo chamado Departamento de Recursos Humanos (DRH), ou simplesmente RH, nas organizações, tais como as políticas, as práticas e

os programas de gestão de pessoas, assim como, a interface deste departamento com as demais áreas e departamentos da organização.

Nessa perspectiva, o *status* e o destino da gestão de pessoas estão intimamente relacionados ao lugar e à relevância do departamento de recursos humanos na organização. Da mesma forma, a questão do RH é amplamente relacionada a práticas de seleção de pessoas, remuneração, treinamento e relações de trabalho realizadas por indivíduos dedicados a essa função especializada.

Esta segunda perspectiva se tornou a base do gerenciamento de pessoas em boa parte do século XX. Aqui, o sistema tradicional de gestão de pessoas engloba uma filosofia gerencial que enfatiza o comando e o controle.

A perspectiva do comando e do controle considera os empregados como mercadorias (*commodities*) e a relação de trabalho como um jogo de soma zero. Ou seja, operacionalmente, parte da gestão de pessoas é uma função administrativa, não-estratégica, de baixo escalão, com foco na contenção de custos de curto prazo e evitação de conflitos com os sindicatos, enquanto que a outra parte da gestão de pessoas é dedicada a lidar com negociações, greves e outros aspectos da relação entre os sindicatos e a gestão organizacional.

Finalmente, a terceira perspectiva da gestão de pessoas aparece, em anos recentes, como uma nova consideração aos indivíduos, que envolve uma filosofia e uma abordagem especializada e que prescrevem novas formas de gerenciar as pessoas nas organizações.

A gestão de pessoas nessa terceira perspectiva emergiu na década de 1980 como uma ruptura fundamental na concepção tradicional de gestão de pessoas. Nessa nova perspectiva prevalece uma nova filosofia da gestão de pessoas que se baseia em uma forma participativa de gerenciamento dos empregados, vistos agora como ativos patrimoniais (*assets*) e a relação de trabalho como um jogo de soma positiva, no qual os trabalhadores adquirem maiores competências e conhecimentos e as organizações apoiam o desenvolvimento de seus empregados e utilizam tais competências e conhecimentos em prol do alcance de seus objetivos (GUEST, 2011).

Uma influência relevante nessa mudança de concepção no campo da gestão de pessoas foi a introdução do conceito de capital humano[9], originado na literatura econômica neoclássica moderna, a partir de autores pioneiros como Mincer (1958) e Schultz (1961) e, posteriormente desenvolvido e aplicado por Becker (1975) na administração pública, e, em seguida, disseminado na literatura administrativa por outros autores, a partir da década de 1980.

Diante da crescente necessidade de desenvolvimento da capacidade profissional dos trabalhadores, para manterem a sua empregabilidade e serem capazes de oferecer uma base para o crescimento sustentável de organizações e países, em um contexto de economia globalizada, reestruturação produtiva e desemprego, a teoria do capital humano se expandiu, principalmente no campo da administração de recursos humanos, ao considerar que o processo de formação do capital humano permite a transformação de recursos humanos primitivos em recursos humanos altamente produtivos, a partir da aplicação de educação, saúde e qualidade de vida (BALASSIANO, SEABRA & LEMOS, 2005).

A chamada gestão estratégica de pessoas busca tornar os empregados, e a própria função de gestão de pessoas, como fontes de vantagem competitiva de longo prazo, a partir de uma abordagem estratégica que enfatiza o investimento em capital humano, envolvimento dos empregados, e que defende um alinhamento das práticas de gestão do trabalho com sistemas de recompensa baseados no ganho mútuo (SALAMAN, STOREY & BILLSBERRY, 1998).

Um aspecto marcante da perspectiva estratégica de gestão de pessoas, iniciada a partir de meados da década de 1980 — e ainda em curso na primeira década do século XXI — é a ênfase na necessidade de um maior aproveitamento do potencial intelectual e das capacidades dos indivíduos no trabalho, como fontes de vantagem competitiva para as organizações (BARNEY & WRIGHT, 1988; SALAMAN, STOREY & BILLSBERRY, 1998).

Nesse sentido a chamada gestão estratégica de pessoas reflete o papel cada vez mais central dos seres humanos e do capital humano na economia da atualidade. Em função disso, passa a

[9] O capital humano pode ser considerado o conjunto de capacidade, conhecimentos, competências e atributos de personalidade que favorecem a realização de trabalho de modo a produzir valor econômico. Ele é um meio ou recurso de produção — semelhante aos meios físicos de produção, como por exemplo, o capital e os equipamentos — a partir do qual um investimento adicional produz saídas adicionais. Assim, o recurso humano pode ser transformado em capital humano com entradas efetivas de valores educacionais, de saúde e morais (Cf. BECKER, 1975).

ser considerada como elemento estratégico das organizações, como afirmam Ulrich (1998), Huselid, Jackson e Schuler (1997) e Tyson (1995; 1997).

Wright e McMahan (1992, p. 298) definiram a gestão estratégica de pessoas como "(...) o desenho de emprego de recursos humanos planejados e atividades intencionadas para capacitar uma organização a alcançar suas metas".

Esta definição tem sido bastante utilizada em muitos estudos teóricos e empíricos sobre o tema da gestão estratégica de pessoas por enfatizar duas dimensões importantes que a distinguem da tradicional gestão de recursos humanos.

A primeira diz respeito a um alinhamento das práticas de gestão de pessoas com o processo de gerenciamento estratégico da organização. E, a segunda que enfatiza uma congruência entre as varias práticas de gestão estratégica de pessoas, usando um desenho de ação planejado.

Segundo Marras (2000) a administração estratégica de recursos humanos envolve a otimização dos resultados finais do organização e da qualidade dos talentos que a compõem, por meio de intervenções de RH. Além do mais, estruturalmente, a administração estratégica de RH posiciona-se como função de *staff,* na forma de um órgão consultor, oferecendo apoio diretamente à cúpula diretiva das organizações, apoiando as diretrizes estratégicas do negócio.

Os autores De Cieri *et al.* (2008) afirmam que a gestão estratégica de pessoas refere-se ao padrão de atividades e preparações planejadas de RH, previstas para capacitar a organização a atingir suas metas. Ou seja, práticas efetivas de RH são desenvolvidas e usadas para fornecer apoio para o alcance dos objetivos e estratégias da organização. Além do mais, a gestão estratégica de pessoas requer a gestão eficaz do ambiente de RH, das práticas de RH e dos temas relevantes para o bom desempenho da organização.

Segundo Dhar (2008) a gestão estratégica de pessoas implica na aceitação da função de RH como um parceiro estratégico na formulação das estratégias da organização, assim como na implementação dessas estratégias por meio de atividades de RH, tais como recrutamento, seleção, treinamento e recompensas. Além disso, a gestão estratégica de pessoas refere-se a cursos de ação específicos de RH utilizados para alcançar objetivos definidos. Há de se mencionar, ainda, que a gestão estratégica de pessoas, na perspectiva de Dhar, assume o papel

de escanear o ambiente na tentativa de identificar ameaças e oportunidades que podem ser cruciais para o bom desempenho da organização.

Finalmente, a gestão estratégica de pessoas deve se preocupar com dois aspectos: a) mensuração do impacto e contribuições de RH para o alcance das metas e para o desempenho da organização; b) traduzir as diretrizes estratégicas em prioridades de ação do RH.

Na visão de Mascarenhas (2008), a gestão estratégica pode ser entendida como um conjunto de esforços para a formulação e implementação das estratégias empresariais. Nesse processo a formulação das estratégias, tradicionalmente, vem sendo abordada como um processo de planejamento envolvendo, em geral, duas etapas: a) a primeira, de caráter quase permanente, abrange a definição do negócio, bem como a explicitação da missão da organização e seus princípios orientadores; b) a segunda, de caráter transitório, implica a determinação de objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores de acompanhamento, assim como a formulação das estratégias correspondentes para alcançá-los.

Partindo da idéia de que a perspectiva estratégica da gestão de recursos humanos é criar e manter uma infra-estrutura gerencial que seja capaz de implementar a estratégia da empresa — o que significa afastar-se da tradicional orientação funcional —, o papel da função gestão de pessoas passa a envolver a maximização da contribuição da área para o mesmo objetivo, de modo a gerar valor para os acionistas (HUSELID, JACKSON & SCHULER, 1997).

Nesse sentido, Storey, Ulrich e Wright (2009) afirmam que a gestão estratégica de pessoas envolve uma constelação de políticas e práticas relacionadas à interação entre as pessoas e as organizações, desenhadas para permitir às organizações alcançar seus propósitos.

Da mesma forma, Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que a implementação estratégica eficaz requer que os administradores considerem o modo como as questões como liderança, poder e cultura devem ser administrados para possibilitar que os empregados da organização trabalhem juntos, a fim de realizar os planos estratégicos.

Na visão de Wright, Kroll e Parnell (2000) as estratégias não podem ser implementadas de forma eficaz sem as pessoas e, neste sentido, a implementação eficaz da postura estratégica

adotada pela empresa passa, necessariamente, pela adequada organização de capacidades dos indivíduos que compõem a organização.

Cabe ressaltar, também, que a capacidade de coordenação de tarefas e comandos pela estrutura organizacional requer a habilidade das pessoas para trabalhar em equipe. Esse é considerado um recurso valioso, na medida em que não pode ser adquirido, como no caso do conhecimento, mas a sua ausência pode reduzir a possibilidade de a organização implementar a sua postura estratégica de forma eficaz (WRIGHT, KROLL & PARNELL, 2000).

Os autores Mabey, Salaman e Storey (1998) assumem que as políticas de gestão estratégica de recursos humanos devem se basear nas seguintes premissas: a) valorização dos talentos e capacidades humanos; b) atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação; c) criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; d) criação de oportunidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa; e) oferecimento de incentivos vinculados aos resultados organizacionais, de preferência como base na contribuição dos indivíduos e grupos; f) adaptação de políticas integradas de gestão de recursos humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico-social e político na qual atua.

Assim, segundo Mabey, Salaman e Storey (1998), os debates sobre o papel estratégico da gestão de recursos humanos, em seu início, preconizaram o alinhamento necessário dos comportamentos, conhecimentos e experiências individuais às contingências do negócio.

Em um segundo momento, a renovação do modelo de gestão estratégica de pessoas ocorre em conseqüência da influência crescente de novas teorias — como a teoria baseada em recursos —, para a explicação da vantagem competitiva, como evidenciado por Barney (1992), Mayo (1995), Schuler e Jackson (1987), Wright, McMahan e McWilliams (1994).

Segundo Boxall (1996), a contribuição da gestão estratégica de pessoas deve ultrapassar as noções reativas da implantação e adaptação, sendo avaliada também pela sua capacidade de gerar e sustentar recursos estratégicos, desenvolver capacidades e competências organizacionais, criar organizações mais flexíveis e inteligentes do que os seus competidores, por apresentarem níveis superiores de cooperação, coordenação e inovação.

Darwish (2013) apresenta um resumo das diferenças entre a gestão tradicional de pessoas (micro RH) e a gestão estratégica de pessoas (macro RH), no Quadro 5.

Quadro 5 - Diferenças entre gestão tradicional de pessoas e gestão estratégica de pessoas

Item	Gestão tradicional de pessoas (micro RH)	Gestão estratégica de pessoas (macro RH)
Nível de análise	Nível do indivíduo, do grupo ou da equipe (Ex. efeitos do recrutamento, da seleção, dos incentivos, e dos treinamentos sobre o desempenho dos indivíduos ou das equipes)	Nível da organização, da unidade de negócio, da indústria e/ou do país
Práticas de gestão de pessoas	Voltadas para o estudo do efeito de práticas isoladas de gestão de pessoas	Voltadas para o estudo do efeito total de agrupamentos de práticas, buscando complementaridades
Foco do Desempenho	Desempenho individual dos empregados (Ex. satisfação no trabalho, absenteísmo, retenção de pessoal e compromisso dos empregados)	Desempenho ao nível da organização (Ex. produtividade, ganhos financeiros e mercadológicos)
Tipo de encaixe	Encaixe entre o indivíduo e a organização Encaixe entre o indivíduo e o ambiente	Encaixe interno (horizontal) Encaixe externo (vertical)

Fonte: Darwish (2013, p. 10)

De forma geral, percebe-se que as diversas abordagens de gestão estratégica de pessoas possuem algumas características em comum: a) reconhecem a influência do ambiente externo sobre a dinâmica organizacional; b) reconhecem o impacto da competição entre organizações e as mudanças no mercado de trabalho; c) enfocam objetivos de longo prazo; d) valorizam o processo decisório e a escolha de alternativas; e) levam em consideração a relevância da totalidade dos indivíduos nas organizações e não somente os altos executivos, ou o pessoal operacional; f) buscam integrar as estratégias corporativas com as estratégias funcionais de cada área da empresa (STOREY, 2007).

Segundo Storey (2007) o debate acadêmico atual no campo da literatura sobre a gestão estratégica de pessoas envolve discutir algumas questões centrais: a) quais são as variáveis e temas que este campo efetivamente abriga; b) quais são os modos de procedimento que este campo deve adotar (melhores práticas, ou melhor alinhamento, etc.); c) como a gestão estratégica de pessoas se encaixa com a teoria baseada em recursos; d) quais são as arquiteturas que as estratégias de gestão de pessoas devem assumir em organizações complexas; e) como lidar com temas emergentes neste campo, tais como, métodos para implementar as estratégias de gestão de pessoas, os tipos de obstáculos a serem enfrentados e

como ultrapassá-los, como mensurar os impactos das estratégias de gestão de pessoas sobre a dinâmica da organização, entre outros.

Portanto, após a revisão da literatura, constatou-se que algumas das concepções sobre gestão estratégica de pessoas herdaram, simultaneamente, a macro perspectiva da área da estratégia organizacional e a micro perspectiva da área de recursos humanos, sem, no entanto, conseguir operacionalizar e integrar essas duas perspectivas de forma adequada (LEGGE, 1995; MASCARENHAS, 2008).

Cabe ressaltar que o processo de transição das áreas de gestão de pessoas para incorporarem a perspectiva estratégica não parece ser tão simples. Uma mudança de postura, atitude e conhecimento é requerida das pessoas que atuam na própria gestão de pessoas, para que a gestão de sua própria mudança seja realizada.

Embora a mudança nas concepções e nas bases teóricas da gestão de pessoas seja um processo complexo, mesmo considerando que este processo de mudança já esteja em andamento, tal mudança ainda não está consolidada, abrindo mais perspectivas do que produzindo conclusões mais concretas.

Além do mais, as abordagens pesquisadas, ainda que diversas e fragmentadas, parecem fundamentais para fornecer o suporte adequado para lidar com as estratégias de negócio e implementá-las eficazmente, considerando o capital humano como vantagem competitiva.

A revisão da literatura especializada também evidencia que há uma distância considerável entre a teoria e a prática de gestão estratégica de pessoas. Reflexões sobre o desenvolvimento do campo, fundamentadas em amplas revisões da literatura feitas pelos seus autores mais conhecidos, destacam que o fenômeno é realmente complexo, não linear, desafiador e precisa ser melhor compreendido.

2.2.4 Gestão estratégica de pessoas e a questão do encaixe (fit) estratégico

As dimensões e aspectos da gestão estratégica de pessoas, apresentadas na seção anterior, de formas mais ou menos explícitas, enfatizam a importância do encaixe (*fit*) estratégico entre as práticas de gestão de pessoas e as diretrizes estratégicas da organização (BECKER &

GERHART, 1996; BECKER & HUSELID, 1998; PAAUWE & BOSELIE, 2005; SCHULER & JACKSON, 1987; WOOD, 1999).

Para Becker e Huselid (1998) as complementaridades ou sinergias destes elementos são dimensões importantes para entender o relacionamento entre a gestão estratégica de pessoas e a estratégia organizacional e, consequentemente, o desempenho organizacional.
Wood (1999) identificou quatro formas de encaixe estratégico que a gestão estratégica de pessoas deve enfocar: a) o encaixe interno — também conhecido como encaixe horizontal; b) o encaixe organizacional; c) o encaixe estratégico; d) o encaixe ambiental interno — também conhecido como encaixe vertical.

O encaixe interno ou horizontal é a integração que deve ocorrer entre as próprias práticas de gestão estratégica de pessoas.

O encaixe organizacional envolve o alinhamento entre as práticas de gestão estratégica de pessoas e os aspectos internos da organização, tais como a sua cultura, a sua tecnologia, a sua estrutura, etc.

O encaixe estratégico envolve o alinhamento e a articulação entre as práticas de gestão de estratégica de pessoas e a estratégia de negócio da organização.

Finalmente, o encaixe ambiental ou vertical envolve o alinhamento entre as práticas da gestão estratégica de pessoas e as contingências externas à organização, tais como, organizações concorrentes, organizações não concorrentes, leis, governo, comunidades, *stakeholders* externos, etc.

Alguns autores condensaram estes quatro tipos de encaixe em dois encaixes básicos: a) o encaixe externo — ou vertical — aglutina o encaixe estratégico e, também, o encaixe ambiental; b) o encaixe interno — ou horizontal (BECKER & GERHART, 1996; BECKER & HUSELID, 2006).

Segundo Wei (2006) o encaixe interno e o encaixe externo são construtos independentes, mas interrelacionados. Assim, as práticas de gestão estratégica de pessoas podem estar altamente

integradas entre si, mas, ainda assim, podem impactar pouco na execução da estratégia organizacional.

Cabe notar, entretanto, que, se cada prática de gestão estratégica de pessoas, mesmo nas circunstâncias em que elas estejam separadas umas das outras, tiverem sido planejadas para impactar diretamente na execução estratégica, ainda assim, pode-se considerar que há um encaixe interno (BECKER & HUSELID, 2006).

Wei (2006) afirma, ainda, que, tanto o encaixe interno, quanto o encaixe externo, sofrem a influência de pelo menos três aspectos nas organizações: a) a competência dos gestores da própria área de gestão de pessoas; b) as competências e o suporte oferecido pelos demais gestores da organização; c) as características dos próprios empregados na organização, como o seu nível de conhecimento, as suas habilidades, a sua motivação, o seu nível de compromisso com a organização, etc.

Considerando agora, especificamente, o encaixe externo, ou vertical, este tipo de encaixe estratégico envolve concepções variadas.

Para alguns autores, o encaixe externo, ou vertical, refere-se, especificamente, ao alinhamento entre as práticas de gestão estratégica de pessoas e os processos estratégicos da organização, indo desde as diretrizes básicas e planos estratégicos, chegando até a implementação e avaliação da execução estratégica (WEI, 2006).

Assim, as práticas de gestão estratégica de pessoas devem estar integradas à estratégia organizacional para que possam efetivamente contribuir para o alcance de metas da organização. Ou seja, as práticas de gestão de pessoas — em todos os níveis hierárquicos — devem ser compatíveis com a estratégia definida pela organização.

Já para Delery (1998), o encaixe vertical considera o alinhamento das práticas de gestão estratégica de pessoas com o contexto e as contingências específicas que envolvem a organização. Nesse sentido, o papel estratégico da gestão de pessoas envolve a sua contribuição para a eficácia das demais práticas organizacionais. Ou seja, as práticas de gestão de pessoas influenciam e são influenciadas por aspectos como tecnologia, estrutura hierárquica, nível de concorrência enfrentado pela organização, restrições legais, etc.

Wei (2006), também afirma que existem alguns fatores organizacionais que configuram as práticas de gestão estratégica de pessoas em sua relação com a estratégia organizacional: a) a natureza da própria estratégia organizacional; b) a cultura e os valores adotados por uma organização.

Portanto, a noção de encaixe externo, ou vertical, engloba o alinhamento das práticas de gestão de pessoas com a estratégia, com os fatores organizacionais e com os fatores ambientais.

Considerando agora o encaixe interno, ou horizontal, este envolve uma inter-relação entre as próprias práticas de gestão estratégica de pessoas. Deste modo, o encaixe interno, ou horizontal implica em uma complementaridade, ou uma interdependência, entre todas as práticas de gestão estratégica de pessoas, de forma harmônica e coerente (DELERY, 1998; WEI, 2006).

O ajuste interno ou horizontal, então, supõe uma espécie de sinergia entre as práticas de gestão de pessoas que, em conseqüência, reflete em seus efeitos sobre o desempenho organizacional. Ou seja, quando as práticas são projetadas e operacionalizadas de forma sintonizada o efeito coletivo destas práticas poderá ser maior do que a soma de suas partes individuais (WOOD, 1999a).

Partindo da mesma suposição, MacDuffie (1995, p. 204) menciona o conceito de *bundles*, ou pacote de práticas:

> Implícito na noção de um 'pacote' está a idéia que as práticas dentro de pacotes estão interrelacionadas e são interiormente consistentes, sendo que 'mais é melhor', em relação ao seu impacto sobre o desempenho, em virtude da sobreposição e efeitos reforçados mutuamente pelas várias práticas.

Assim, o encaixe interno, ou horizontal, concebe uma mudança de foco das práticas de gestão de pessoas, passando de práticas individuais para práticas que constituem uma "entidade", chamada "sistema de gestão de pessoas".

Dyer e Reeves (1995) oferecerem duas justificativas para a importância de combinar práticas de gestão estratégica de pessoas em um sistema coerente. Primeiro, considerando que o desempenho de um empregado depende de sua habilidade e de sua motivação, é lógico supor

que existam práticas de gestão de pessoas estruturadas para desenvolver tanto as habilidades, quanto promover a motivação dos empregados.

Segundo, é mais provável que o desempenho de um empregado seja maximizado quando está envolvido por práticas de gestão de pessoas intencionalmente reforçadas e deliberadamente coesas entre si.

Guest (1997) distingue quarto diferentes tipos de encaixe estratégico, cada um deles representando uma perspectiva diferente sobre a relação entre a estratégia corporativa e as práticas de gestão de pessoas.

As quarto formas de encaixe estratégico mostradas por Guest (1997) (ver Quadro 6) representam quatro formas de encaixe ou quatro perspectivas sobre como relacionar — ou não relacionar — o desempenho e a estratégia corporativa. Estas quatro formas de encaixe estratégico são: a) o encaixe como interação estratégica; b) o encaixe como contingência; c) o encaixe como um conjunto ideal das melhores práticas; d) o encaixe como uma *gestalt* ou pacote de práticas.

O encaixe como interação estratégica representa a ligação vertical bem conhecida entre a estratégia corporativa e a gestão de pessoas. A hipótese é que essas organizações, com a resposta apropriada e a combinação adequada irão relatar desempenhos superiores.

Já o encaixe como contingência reflete a tradicional abordagem de contingência e sugere que essas organizações, cujas práticas e políticas de gestão de pessoas são mais sensíveis a fatores externos, irão relatar desempenho superior.

Os fatores externos, neste caso, abrangem mais do que apenas a combinação do mercado com o produto e a estratégia corporativa relacionada a tal mercado e produto, mas podem também incluir o mercado de trabalho, a legislação e as especificidades do ramo de negócio.

Independentemente de fatores externos ou o tipo de estratégia usada, o encaixe como um conjunto ideal das melhores práticas implica que existiria um conjunto de melhores práticas universalmente aplicáveis a quaisquer organizações.

Quanto mais a estratégia de gestão de pessoas lembrar este conjunto ideal, melhor será o desempenho da empresa.

O último tipo de encaixe estratégico é o encaixe como *gestalt* ou pacote. Indica uma combinação apropriada de práticas para tornar a gestão de pessoas eficaz.

Na perspectiva do encaixe como *gestalt* ou pacote a soma das práticas é maior que as práticas em separado. Então este tipo de encaixe é uma combinação sinérgica de práticas ou de uma arquitetura ou cultura organizacional específica, que os mantêm ligados.

Assim, o encaixe como pacote está intimamente relacionado com esta abordagem e implica a existência de um padrão distinto de agrupamento de práticas (pacotes), que trazem melhores desempenhos.

Quadro 6 - Formas de encaixe de gestão estratégica de pessoas

Encaixe	Critério específico	Sem critério
Interno	Encaixe como um conjunto ideal de práticas	Encaixe como *gestalt* Encaixe como "pacotes" de práticas
Externo	Encaixe como interação estratégica	Encaixe como contingência

Fonte: Guest (1997, p. 271)

Portanto, alguns estudos dão apoio à hipótese de que as práticas de gestão estratégica de pessoas, quando estão agrupadas em um sistema coerente, apresentam efeitos mais significativos sobre o desempenho organizacional, do que quando tais práticas de gestão de pessoas são aplicadas e analisadas de forma individualizada (COMBS *et al.*, 2006).

Uma política de gestão de pessoas claramente direcionada para objetivos e metas específicas facilita o seu processo de coesão. Um amplo escopo de práticas de gestão de pessoas, que possibilite uma série de escolhas e combinações possíveis, aumenta a probabilidade de um melhor encaixe horizontal.

Estas combinações podem levar a diferentes relações, que podem ser estabelecidas entre as práticas de gestão de pessoas. Estas relações, por sua vez, podem tornar mais complexa a

tarefa de identificar sistemas de gestão de pessoas que levam para um melhor desempenho organizacional.

Na próxima seção o tema dos encaixes estratégicos será retomada.

2.2.5 As abordagens normativas de gestão estratégica de pessoas

O debate acadêmico sobre gestão estratégica de pessoas e suas relações com a estratégia organizacional evoluiu em alguns modelos normativos, que parametrizam o papel e as práticas assumidas pela gestão de pessoas, desenvolvidos ao longo das últimas décadas.

As abordagens normativas envolvem formas específicas de se considerar as políticas e as práticas de gestão de pessoas em sua relação com as necessidades estratégicas das organizações. Elas fornecem princípios normativos que orientam como as diversas teorias e modelos, relacionados às políticas e as práticas de gestão estratégica de pessoas, podem ser encaixadas, arranjadas e integradas para produzir ações e comportamentos capazes de elevar a eficácia gerencial e a produtividade dos indivíduos e grupos.

As abordagens normativas têm seu valor como delimitadores teóricos e metodológicos das concepções de gestão estratégica de pessoas, permitindo que se utilize uma taxonomia dos princípios e pressupostos nos quais se baseiam os diversos modelos e práticas da gestão estratégica de pessoas.

Tais abordagens são brevemente apresentadas e discutidas a seguir e envolvem perspectivas distintas: a) a abordagem contingencialista; b) a abordagem universalista; c) a abordagem configuracionista; d) a abordagem culturalista (LEGGE, 1995; DELERY & DOTY, 1996; MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ & SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

2.2.5.1 *A abordagem contingencialista*

A abordagem contingencialista, a perspectiva mais antiga e mais proeminente, argumenta que as estratégias e práticas de gestão de pessoas são mais efetivas, quando elas são apropriadamente integradas (*best fit*) ao contexto e estratégia específicos da organização.

Em sua origem, a abordagem contingencialista se estruturou, na visão de diversos autores, a partir da década de 1960, que contribuíram para o desenvolvimento desta perspectiva, relacionando as idéias sobre a estrutura organizacional, as condições ambientais, a tecnologia, etc. Nesse sentido, autores clássicos como Burns e Stalker (1961) e Lawrence e Lorsch (1973) desenvolveram parâmetros para as definições de estruturas e de processos organizacionais, a partir das características do ambiente no qual a organização estava inserida e das escolhas estratégicas realizadas pela direção das empresas (MASCARENHAS, 2008).

As obras dos autores anteriormente citados forneceram três visões diferentes, mas complementares das relações entre as organizações e o ambiente no qual estão inseridas, permitindo que se identificassem três premissas essenciais: a) a organização e seu ambiente mantêm uma relação contínua de dependência mútua e interação; b) as organizações devem adaptar-se às restrições e às contingências impostas pelos seus ambientes; e c) as organizações são compostas por subsistemas interdependentes.

Considerando-se, em especial, a premissa de que as organizações são compostas por subsistemas interdependentes, o trabalho de Lawrence e Lorsch (1973) destaca o impacto dos subsistemas interdependentes considerados mais importantes de uma organização, que deveriam assumir orientações específicas, dependendo das particularidades do ambiente e das escolhas estratégicas da organização.

Nesse sentido, entre estes subsistemas estavam o subsistema humano, composto pelos sistemas de gestão de pessoas e os mecanismos de motivação dos indivíduos na organização. Observa-se, contudo, que esse subsistema se insere em um quadro conceitual mais amplo, no qual as organizações são vistas como sistemas sociais estruturados em formas específicas de diferenciação e integração das tarefas individuais dentro desses subsistemas, e cujas interações deveriam ser coordenadas umas às outras.

A conclusão de Lawrence e Lorsch (1973) é o alinhamento estratégico (*strategic fit*) entre o modelo de gestão e as características do ambiente (MILES & SNOW, 1978).

Assim, na perspectiva contingencialista o modelo de gestão de pessoas passa a ser considerado um subsistema organizacional que deve interagir com outras dimensões da organização para lidar com os desafios impostos pelo ambiente, ou ainda, para contribuir para

a consecução das estratégias empresariais. Estas últimas podem ser entendidas como os processos pelos quais a missão e os objetivos organizacionais são definidos e os recursos disponíveis são utilizados para atingi-los (DELERY & DOTY, 1996).

Nesse sentido, o alinhamento estratégico da gestão de pessoas deveria permitir a mobilização das pessoas para a execução dos objetivos e estratégias organizacionais (FOMBRUN, TICHY & DEVANNA, 1984; MINTZBERG, LAMPEL, QUINN & GHOSHAL, 2006).

O alinhamento estratégico da gestão de pessoas pode ser entendido a partir de dois aspectos básicos: a) o alinhamento externo — também conhecido como alinhamento vertical —; e b) o alinhamento interno — conhecido como alinhamento horizontal (BAIRD & MESHOULAM, 1988; MILLMORE *et al.*, 2007).

O alinhamento externo diz respeito à adequação do modelo de gestão estratégica de pessoas às contingências externas a ele, em especial aos desafios do ambiente de competição, base para a formulação da estratégia empresarial.

Assim, o modelo de gestão de pessoas de uma organização deveria ser configurado de forma a refletir o estágio de desenvolvimento da empresa; deveria convergir para os objetivos da estratégia empresarial e, ainda, deveria assimilar as características culturais e institucionais da sociedade humana (BAIRD & MESHOULAM, 1988; MASCARENHAS, 2008).

Já em relação ao alinhamento interno, este envolve a necessidade do modelo de gestão de pessoas se reforçar internamente, diante das estratégias empresariais e do modelo organizacional adotado. O alinhamento interno deve ser buscado por meio da definição de estratégias de gestão de pessoas, isto é, macro-objetivos de gestão de pessoas apoiados por políticas e processos de gestão de pessoas coerentes, complementares e bem articulados entre si (BAIRD & MESHOULAM, 1988; MILLMORE *et al.*, 2007; MASCARENHAS, 2008).

Cabe notar que essas concepções formaram a base do desenvolvimento da gestão de pessoas, denominada instrumentalismo utilitarista (*utilitarian instrumentalism*), ou modelo *hard* de gestão estratégica de pessoas, cuja ênfase recai na necessidade de se alinhar os comportamentos dos indivíduos às necessidades estratégicas da organização (TRUSS, 1999).

Como afirma Legge (1995), as proposições do modelo *hard* assumem os indivíduos como recursos a serem geridos da mesma maneira que os demais recursos organizacionais. Nesse sentido, a gestão de pessoas tem a função de implantar a estratégia definida pela alta direção, adaptando-se a ela ao buscar a maximização dos desempenhos dos indivíduos.

Os profissionais de RH que compartilham da perspectiva utilitarista consideram que é possível induzir os indivíduos a adotar os comportamentos esperados, medindo-se as suas respostas aos estímulos dados. Segundo esse modelo, a área de RH tem o papel de contribuir para a implantação da estratégia da empresa, em termos das dimensões humanas e sociais, gerenciando e induzindo aspectos comportamentais, sendo, portanto, uma intermediária entre a direção e os demais grupos organizacionais.

Além do mais, os profissionais de RH devem fomentar a construção da dinâmica social considerada mais adequada aos objetivos da organização por meio da formulação de políticas de gestão de pessoas e pelo desenvolvimento e operação dos subsistemas de gestão de pessoas, tais como seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração e carreiras, de forma alinhada às necessidades da organização e ao menor custo possível.

Segundo Mascarenhas (2008), uma premissa subjacente à perspectiva utilitarista é a existência de uma suposta racionalidade superior — a da alta direção da empresa —, sugerindo a passividade e a necessidade de controle e supervisão dos demais grupos organizacionais. Ou seja, subentende-se que somente o pessoal da direção da organização possui as capacidades e a visão do ambiente adequada para conduzir a coletividade ao alcance das metas. Assim, a diversidade de opiniões e os conflitos seriam considerados disfuncionais ao sistema organizacional. Deveriam ser evitados ou resolvidos rapidamente, pois se considera que um alto grau de conformidade, por parte dos empregados, favoreceria a produtividade na empresa.

Na visão de Legge (1995) outra perspectiva pioneira no campo da gestão estratégica de pessoas envolveu um conjunto de práticas denominadas modelo *soft*, ou humanismo desenvolvimentista (*developmental humanism*).

Segundo essas propostas, o alinhamento estratégico também é considerado um princípio básico à gestão de pessoas, mas a ênfase dos teóricos recai sobre o potencial de contribuição

criativa dos indivíduos para a organização. Estes são considerados ativos valiosos cujo envolvimento com os desafios organizacionais assume uma relevância superior àquela inerente ao modelo *hard*. Os indivíduos seriam potenciais fontes de vantagem competitiva por meio de seu comprometimento e emprego de suas capacidades e competências às situações de negócios. Os empregados são considerados seres proativos, capazes de contribuir com a formulação e com a implementação de estratégias, não sendo apenas meros recursos à disposição dos estrategistas (TRUSS, 1999).

Ao discutirem a relevância do alinhamento estratégico, alguns autores relacionados ao modelo *soft* postulavam a necessidade da criação de estratégias da gestão de pessoas que garantissem o alinhamento interno e externo (TRUSS, 1999; MASCARENHAS, 2008).

Nota-se, no modelo *soft* o surgimento da abordagem política de gestão de pessoas. Nesta, é dada importância à dimensão política na organização, e à incorporação da idéia de conflito e de divergência, tendo em vista os diferentes atores organizacionais (TRUSS, 1999).

Dessa forma, reconhece-se a existência de várias lógicas e critérios de ação válidos entre os atores sociais nas organizações, tendo em vista o conceito de racionalidade limitada de Simon (1965), segundo o qual os critérios de racionalidade são relativos ao ator social que decide, não havendo uma racionalidade absoluta, ou plena.

Assim, as idéias e concepções acima questionam o princípio da racionalidade superior e a prevalência da visão de mundo da alta gerência, típica do modelo instrumental. Por isso, as políticas favorecem o acesso dos indivíduos a identidades autônomas na organização por meio do estímulo ao desenvolvimento cognitivo dos atores sociais.

Nesse sentido, valoriza-se a descentralização do controle e estímulo à autonomia e proatividade, incentiva-se a atuação multifuncional, a criação de um ambiente que favoreça a criatividade, o questionamento e a mudança.

A diversidade de perspectivas culturais também é incentivada, permitindo a verificação de várias lógicas de ação diante de uma questão organizacional. Nessa perspectiva, um bom gerente teria como objetivo obter consensos, integrando as visões e os interesses particulares dos indivíduos e dos grupos, negociando esses consensos com a direção da empresa.

Além do mais, as políticas de recursos humanos são vistas como contingentes, ou seja, soluções temporárias e características aplicáveis a situações específicas. Apesar disso, os profissionais da gestão de pessoas procuram organizar a gestão de pessoas como um modelo ideal a ser concretizado no longo prazo, envolvendo o desenvolvimento qualitativo da mão-de-obra, a autonomia e a democratização das relações (MASCARENHAS, 2008).

Assim, a abordagem contingencialista assume as ênfases diferentes das abordagens pioneiras do tipo *soft* e *hard*, considerando-as como compatíveis com as organizações em conformidade com suas demandas estratégicas específicas. Essas duas abordagens não foram consideradas incompatíveis, mas como opções estratégicas disponíveis (TRUSS, 1999).

Cabe notar que a perspectiva contingencial estabelece uma relação mais complexa e menos linear entre as práticas de gestão de pessoas (DELERY & DOTY, 1996).

O modelo contingencial leva em consideração alguma variável moderadora. Assim, a relação entre práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional, por exemplo, pode ser moderada por três tipos de variáveis: a) as estratégicas; b) as organizacionais; c) as ambientais (MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ & SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Primeiramente, com relação à estratégia, esta tem sido a variável moderadora mais utilizada para investigar a relação entre práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional na perspectiva contingencial. Em geral, os estudos que utilizam esta variável partem da suposição de que a efetividade das práticas de gestão de pessoas depende do seu ajuste com a estratégia de negócios de uma organização (MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ & SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Com relação às variáveis organizacionais, têm sido utilizadas, o tamanho da organização, a tecnologia, a estrutura, as relações de poder, etc. Nestes casos, o argumento é que outros fatores, internos a organização, além da estratégia, podem condicionar a adoção e, principalmente, o grau de contribuição das práticas de gestão de pessoas para o desempenho da organização (MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ & SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Quanto aos determinantes ambientais, externos a organização, têm sido identificados os seguintes: tipo de indústria e/ou setor de atividade, características de mercado, dinamismo, competitividade, intensidade de capital, etc. (MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ & SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

A justificativa para o uso destas variáveis como moderadoras é que tanto a estratégia quanto os demais fatores organizacionais são influenciados pelos fatores ambientais.

Contudo, vale salientar que, alguns autores defendem uma ação mais proativa para a gestão de pessoas, principalmente em sua relação com a estratégia organizacional (MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ & SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Isto significa que a influência destas variáveis sobre a gestão de pessoas não é considerada determinística, ou unidirecional, e sim interativa.

Assim, a perspectiva contingencial requer que um pesquisador selecione uma teoria de estratégia organizacional e então especifique como as práticas de gestão de pessoas individuais irão interagir com esta estratégia para resultar em um melhor desempenho organizacional (DELERY & DOTY, 1996).

Um exemplo disto é a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), que pode ser utilizada pelo modelo contingencial para identificar uma simples variável (estratégia buscada por uma organização) que diferencia uma estratégia alternativa especifica na teoria original. Com base no modelo contingencial, a relação entre a adoção de práticas de gestão de pessoas específicas e o desempenho organizacional é contingente sobre a estratégia buscada por uma determinada organização. Assim, na medida em que as práticas de gestão de pessoas contribuem para eliciar comportamentos dos empregados que são consistentes com esta estratégia, aumenta seu desempenho organizacional.

Algumas críticas mencionadas em relação à abordagem contingencialista envolvem o argumento de que ela adota uma visão simplista das estratégias competitivas, além de lhe faltar explicações mais sólidas na descrição da ligação entre a gestão de pessoas e as estratégias da organização (BOXALL & PURCELL, 2003).

Becker e Huselid (2006) observam que por haver apenas um número limitado de tipos de estratégias competitivas genéricas, os atuais modelos de alinhamento limitam as opções de arquiteturas de gestão de pessoas para a empresa.

Além do mais, os estudos contingenciais não consideram a inércia típica dos modelos e práticas de gestão de pessoas — que tendem a ser estáveis e duradouros —, e não simplesmente emergem, ou se alteram, imediatamente em função de alguma mudança da estratégia empresarial (WRIGHT & MCMAHAN, 1992). Assim, nota-se que o aspecto da institucionalização de políticas e práticas de gestão de pessoas não são facilmente consideradas pela abordagem contingencialista.

Os autores Bowen e Ostroff (2004) observam que alguns fatores que influenciam o alinhamento das práticas de gestão de pessoas com a estratégia organizacional, tais como os valores, a cultura e o clima organizacional, não têm sido considerados nos modelos *best fit*.

Assim o modelo contingencial é limitado por sua impossibilidade de modelar todas as variáveis contingentes e pela dificuldade de mostrar suas interconexões (MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ & SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Além do mais, a metodologia de pesquisa aplicada até o momento, pelos adeptos da abordagem contingencial, não contribui para o entendimento de como mudanças em uma variável impacta sobre outras. Pelo exposto, os adeptos do modelo contingencial se limitam em demonstrar a influência de uma determinada variável moderadora sobre a relação entre gestão de pessoas e outros aspectos, como o desempenho organizacional (MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ & SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

No mesmo viés crítico, Paauwe e Boselie (2005) afirmam que outro tipo importante de alinhamento não está presente no debate sobre alinhamento; aquele entre o indivíduo e a organização. Ou seja, o alinhamento entre a forma como o empregado percebe e interage com as práticas de RH e, também, em que medida esta percepção e esta interação estão alinhadas com os valores e objetivos da organização.

Corroborando a crítica de Paauwe e Boselie (2005), os autores Nishii, Lepak e Schneider (2008), em um estudo mais recente, argumentam que as percepções dos empregados a

respeito das práticas de RH são susceptíveis de preceder às suas atitudes no trabalho. Segundo os autores a fim de que as práticas de RH exerçam o efeito desejado pela direção da organização, sobre os comportamentos e as atitudes dos empregados, elas, primeiro, têm que ser percebidas e interpretadas subjetivamente pelos empregados, de forma que vão gerar reações comportamentais e atitudinais.

Mas se as pessoas percebem a realidade diferentemente, então se pode esperar que nem todos os empregados irão interpretar os sistemas de RH da mesma forma. Isto sugere que o efeito de práticas de RH não é automático e que nem sempre funcionará como esperado; em vez disso, seu efeito irá depender dos significados que os empregados atribuem a essas práticas. Assim, os empregados respondem comportamentalmente às práticas de RH, segundo as atribuições que eles próprios fazem sobre o propósito da administração em implementar tais práticas.

Além do mais, os autores Bowen e Ostroff (2004) sugerem que talvez não exista um conjunto mais apropriado de práticas de gestão de pessoas para um objetivo estratégico específico.

A abordagem contingencialista recebe ainda a crítica de não considerar a complexidade envolvida na gestão de uma força de trabalho cada vez mais diversificada e diferenciada, que envolve, inclusive, gerações de trabalhadores diferentes, que provocam choques de geração nas organizações (PAAUWE & BOSELIE, 2005).

A grande inovação associada à abordagem contingencial diz respeito à necessidade de se alinhar estratégias e práticas de gestão de pessoas aos desafios das organizações, na busca de padrões de comportamento compatíveis, o que implica em executar o planejamento da gestão de pessoas atrelado às decisões estratégicas (MASCARENHAS, 2008).

Assim, nas décadas anteriores ao surgimento da gestão estratégica de pessoas, as organizações experimentaram a sofisticação e a multiplicação das práticas e técnicas de gestão de pessoas, o que salientava a necessidade de se pensar a adequação mais precisa entre os desafios específicos das organizações e essas práticas.

Nesse sentido, a emergência da gestão estratégica de pessoas fez com que os papéis de gestão de pessoas e da área de RH fossem questionados, e diversos autores defenderam a sofisticação da atuação da área de RH (STOREY, 2007).

2.2.5.2 *A abordagem universalista*

A segunda grande abordagem, conhecida como abordagem universalista, afirma que as organizações terão sucesso na gestão estratégica de pessoas se identificarem e adotarem as melhores práticas (*best practices*) (DELERY & DOTY, 1996).

Esta perspectiva parte da premissa de que existiriam algumas práticas universais de gestão de pessoas, que estariam diretamente relacionadas aos níveis superiores de desempenho organizacional, independentemente do contexto específico de cada organização.

Delery e Doty (1996) explicaram que a perspectiva universalista parte de um argumento simplista de que a relação de uma determinada variável independente (práticas de gestão de pessoas) e uma variável dependente (desempenho organizacional) é universal ao longo das organizações. Isto implica em uma relação linear e direta entre determinadas práticas de gestão de pessoas e desempenho organizacional superior, que pode ser estendida para toda a população (organizações).

Cabe notar que, a partir da década de 1990, muitas organizações, em função das necessidades competitivas, buscaram introduzir ações de *benchmarking*[10], estimuladas por literaturas administrativas variadas, que prometiam e ofereciam "receitas de sucesso", o que impulsionou o desenvolvimento da abordagem universalista, assim como, a propagação da ideia de que existiriam práticas universais de administração, capazes de solucionar vários tipos de dificuldades organizacionais, relacionadas ao seu desempenho (ARAÚJO, 2001).

Autores como Pfeffer (1994; 1998a; 1998b), Huselid (1995), Walton (1997) e Marchington e Grugulis (2000) são considerados como alguns defensores de abordagens universalistas.

[10] *Benchmarking* é uma técnica que consiste em acompanhar processos de organizações, concorrentes ou não, que sejam reconhecidas como representantes das melhores práticas administrativas. É um processo de pesquisa, contínuo e sistemático, para avaliar produtos, serviços e métodos de trabalho utilizados em outras organizações, com o propósito de melhoramento organizacional, procurando a superioridade competitiva. Trata-se, assim, de um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica, a fim de melhorar a forma de realizar a mesma ou uma função semelhante (ARAÚJO, 2001).

Segundo Delery e Doty (1996) a abordagem universalista é associada com as chamadas melhores práticas (*best practices*) e, também, com o que se passou a chamar de "sistemas de trabalho de alto desempenho" (em inglês *High Performance Work Systems* - HPWS).

Os sistemas de trabalho de alto desempenho — ou simplesmente HPWS — utilizam práticas de gestão de pessoas integradas e mutuamente reforçadas, que promovem informação, recompensa baseada no desempenho e igualitarismo no trabalho. Esta composição de práticas de gestão de pessoas, por sua vez, resulta em uma força de trabalho mais qualificada, envolvida e comprometida e, por conseguinte, que gera melhores resultados organizacionais e serve de base para a obtenção de vantagem competitiva sustentável (BOHLANDER, SNELL & SHERMAN, 2003).

A informação compartilhada refere-se ao acesso às informações precisas e oportunas sobre desempenho do negócio, planos e estratégias organizacionais. Quando os empregados possuem estas informações aumentam suas possibilidades de contribuir com a organização, com seu compromisso, participação e sugestões para melhoria dos processos operacionais.

Com relação à recompensa por desempenho esta refere-se à probabilidade de uma organização ser mais efetiva quando há uma integração entre os interesses dos empregados com as metas da organização.

Uma das formas eficazes da organização reforçar esta integração, é por meio da conexão entre as práticas de recompensa e as práticas de avaliação e valorização do desempenho.

Além do mais, quando os empregados são recompensados com base em seu desempenho, há uma maior propensão para que estes se motivem em atingir resultados que são benéficos tanto para eles mesmos, quanto para a organização.

Já o igualitarismo defende o uso de práticas que estabelecem relações de *status* e de poder mais igualitárias, pois a presença de diferenças marcantes de *status* e de poder tendem a separar as pessoas, física e simbolicamente, e assim, reduz-se a colaboração entre elas. Quando uma organização pretende desenvolver um ambiente de equipe e/ou mais cooperativo deve adotar práticas para eliminar estas diferenças de poder e de *status*.

Assim, a abordagem universalista parte das seguintes pressuposições: a) existe uma relação linear entre as práticas de sistema de gestão de pessoas e o desempenho organizacional; b) as melhores práticas são universalmente aplicáveis e com êxito; c) o sucesso organizacional é mais bem mensurado em termos de desempenho financeiro, utilizando indicadores como o lucro, a participação de mercado e os níveis de vendas (DELERY & DOTY, 1996).

Os adeptos da perspectiva universalista consideram que as práticas de gestão de pessoas produzem resultados independentes, e não coincidentes, e que, por isso, há apenas um relacionamento aditivo entre elas (OSTROFF & BOWEN, 2000).

Deste modo, para o modelo universalista, o efeito de duas ou mais práticas de gestão de pessoas, quando usadas em conjunto, não é mais do que a soma de seus efeitos individuais.

Ostroff e Bowen (2000) argumentaram que a análise dos efeitos de práticas de gestão de pessoas individuais ou mesmo de um conjunto de práticas, concebidos como aditivos, é incompleta e pode levar a conclusões errôneas, pois, não levam em consideração suas inter-relações com outras práticas de gestão de pessoas.

O papel da gestão de pessoas na abordagem universalista seria o de estimular os indivíduos a não somente implantar certo programa estratégico com a máxima eficiência possível, dentro de seus limites de responsabilidade, mas, também, seriam atribuídas aos empregados novas responsabilidades relacionadas à melhoria contínua dos processos da organização, exigindo deles novos padrões de comprometimento no trabalho (DELERY & DOTY, 1996).

Observa-se que a utilização das melhores práticas envolve uma abordagem mais sofisticada à gestão das motivações, o que implica que a distribuição de autonomia no trabalho aumentaria à medida que as ações fossem coerentes com as necessidades estratégicas do negócio. Assim a empresa passaria de uma lógica de controle externo dos indivíduos para uma lógica do comprometimento dos indivíduos (controle interno) (MASCARENHAS, 2008).

Assim, os empregados não só deveriam aplicar certas práticas definidas no trabalho, como também, deveriam assumir novas práticas e, ainda, deveriam aplicá-las de forma consistente e excelente, o que exigiria dos empregados um alto comprometimento e uma autonomia maior no trabalho.

Nesta mesma direção, Walton (1997) afirma que uma estratégia de comprometimento da força de trabalho exige que as atividades sejam projetadas para serem mais amplas do que antes, combinando planejamento e implementação e, incluindo esforços para aperfeiçoar as operações, e não apenas para mantê-las. Assim, espera-se que as responsabilidades individuais mudem à medida que as condições mudam, e as equipes, não os indivíduos, sejam as unidades organizacionais responsáveis pelo desempenho.

Assim, segundo Walton (1997), essas práticas enfatizam a motivação dos empregados por meio da segurança no emprego, do planejamento dos cargos e do desenvolvimento dos indivíduos. Ou ainda, pela adoção de sistemas de trabalho de alto comprometimento que enfatizam a autonomia e o empoderamento — *empowerment* [11] — dos empregados por meio de políticas agressivas de remuneração à custa da segurança no emprego.

Neste ponto, cabe ressaltar que uma estratégia de comprometimento assume, como premissa, a idéia de que todos os empregados são parceiros na gestão, o que implica na necessidade da organização desenvolver as capacidades e habilidades dos indivíduos, assim como, implica na criação de sistemas de gestão de pessoas capazes de atuar efetivamente de acordo com as metas organizacionais, promovendo o engajamento dos empregados. Assim, a figura do líder ganha uma destaque significativo na abordagem universalista (MASCARENHAS, 2008).

Para produzir uma mudança radical nas atitudes dos empregados duas ações concomitantes deveriam ocorrer: a área de gestão de pessoas deveria se responsabilizar pela criação de sistemas gerenciais que reforçassem novas expectativas de comportamentos, enquanto que os gerentes de linha deveriam desenvolver-se como modelos e exemplos para as equipes de trabalho, estimulando-as e inspirando-as a atuar em torno das metas organizacionais.

Alguns autores associados à perspectiva universalista propuseram algumas composições das melhores práticas, como Arthur (1992), Pfeffer (1994, 1998a), Huselid (1995) e MacDuffie (1995).

---

[11] *Empowerment* é o processo de dar poder aos indivíduos, delegando autoridade a eles, assim como, fornecendo-lhes informações fundamentais sobre o negócio e seus projetos, delegando-lhes autonomia para a tomada de decisões, e aumentando a sua participação ativa na gestão do negócio, permitindo-lhe assumir maiores responsabilidades na organização (ARAÚJO, 2001).

Arthur (1992) definiu uma lista de dez melhores práticas de gestão de pessoas: a) desenho amplo de cargos; b) participação dos empregados; c) resolução formal de conflitos; d) compartilhamento de informações; e) utilização de trabalhadores altamente qualificados; f) uso de equipes auto-gerenciadas; g) treinamento de habilidades amplas; h) altos salários; i) preferência por trabalhadores assalariados; j) participação acionária na empresa.

Pfeffer (1994) relacionou dezesseis práticas de gestão de pessoas que estariam ligadas a níveis superiores de desempenho organizacional. São elas: a) senso de segurança no emprego; b) seletividade no recrutamento; c) a oferta de altos salários; d) o pagamento de incentivos; e) tornar o funcionário acionista; f) o compartilhamento de informações; g) a participação e a delegação de poder (*empowerment*); h) a formação de equipes autônomas de trabalho e o redesenho de tarefas; i) o treinamento e desenvolvimento de habilidades; j) o *job-rotation*, ou rotação de cargos; k) o igualitarismo simbólico (eliminar símbolos que separam ou discriminam as pessoas); l) a menor distância entre as diversas faixas salariais; m) a promoção interna; n) as perspectivas em longo prazo; o) a definição e aplicação de medidas de avaliação das políticas de gestão de pessoas; p) a definição de filosofias ou visões dominantes, que indiquem os modos de os indivíduos lidarem com as questões cotidianas (ou valores explícitos de uma cultura organizacional).

Em um artigo posterior, Pfeffer (1998a) revisou a sua lista de dezesseis melhores práticas de gestão de pessoas e a reduziu para uma lista de sete práticas: a) senso de segurança no emprego; b) seletividade no recrutamento de novos empregados; c) a formação de equipes autônomas de trabalho e descentralização da tomada de decisões, como princípios básicos do desenho organizacional; d) comparativamente elevada remuneração, dependente do desempenho organizacional; e) treinamento extensivo; f) redução da distinção e das barreiras relacionados ao *status*, incluindo vestimenta, linguagem, configuração de escritórios, e diferenças salariais entre os níveis; g) compartilhamento extensivo de informações financeiras e de desempenho através da organização.

Huselid (1995) elencou as melhores práticas que se seguem: a) seleção de pessoal; b) avaliação de desempenho; c) remuneração de incentivo; d) desenho de cargos; e) procedimentos de recebimento de queixas; f) compartilhamento de informações; g) avaliação de atitudes dos empregados; h) participação na gestão do trabalho; i) intensidade do recrutamento; j) horas de treinamento; k) critérios de promoção (antiguidade *versus* mérito).

MacDuffie (1995), listou dez práticas relacionadas a sistemas de trabalho de alto desempenho: a) equipes de trabalho; b) grupos de resolução de problemas; c) sugestões de empregados; d) rotação de cargos; e) descentralização; f) recrutamento e contratação; g) remuneração contingente; h) diferenciação de *status*; i) treinamento de novos funcionários; j) treinamento de funcionários experientes.

Apesar dessas extensas listas de práticas, os autores relacionados acima apresentaram reduzidas evidências empíricas a respeito de sua aplicabilidade e/ou eficácia.

A abordagem universalista despertou diversas críticas acadêmicas envolvendo aspectos como a falta de consenso com relação à composição e ao significado das chamadas "melhores práticas", a desconsideração quanto à consistência entre elas e a reivindicação de que estas práticas são universalmente aplicáveis.

Assim, observa-se que a definição das melhores práticas é arbitrária, de forma que diferentes acadêmicos incluem ou excluem práticas sem um rigor metodológico adequado, que permita, de fato, identificar quais práticas são eficazes e quais não são, dificultando, ainda quaisquer comparações entre as listas de práticas selecionadas por autores diferentes (PURCELL, 1999).

Marchington e Grugulis (2000) sugeriram que existem vários problemas com a noção de "melhores práticas", pois, estas práticas podem transmitir mensagens contraditórias e tendem a ignorar qualquer interpretação e contribuição ativa por parte dos seus *stakeholders*, principalmente dos *stakeholders* organizacionais.

Além do mais, a abordagem universalista desconsidera o papel de atores importantes como os sindicatos, bem como as diferentes necessidades e interesses dos diversos grupos que compõem a força de trabalho (MARCHINGTON & GRUGULIS, 2000; BECKER & HUSELID, 2006).

Outra crítica é a não consideração das diferenças culturais entre países. Nesse sentido Boxall e Purcell (2003) afirmam que, em geral, as melhores práticas tendem a refletir os valores norte-americanos, que podem não funcionar em países com culturas diferentes.

2.2.5.3 *A abordagem configuracionista*

Considerando, agora, a abordagem configuracionista, esta é mais complexa do que as abordagens universalista e contingencial, por adotar três premissas básicas: a) adoção do princípio holístico de investigação; b) uso de tipologias de tipo ideal; c) presença de sistemas de eqüifinalidade (DELERY & DOTY, 1996; MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ & SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

A primeira premissa é que este modelo é baseado sobre o princípio holístico de investigação para identificar configurações de práticas de gestão de pessoas. Este princípio de investigação é, na realidade, a perspectiva sistêmica, e envolve a perspectiva do conjunto ou todo complexo (configurações), formado por elementos ou partes (práticas de gestão de pessoas) que interagem e se influenciam, para produzir resultados (desempenho organizacional).

Para Meyer, Tsui e Hinings (1993), as configurações representam efeitos sinérgicos não-lineares e interações de alta ordem que não podem ser representados por modelos contingenciais bivariantes tradicionais. Assim, as configurações são caracterizadas por diferentes relações entre suas variáveis constituintes (MEYER, TSUI & HININGS, 1993).

Noções de configurações são atualmente incorporadas tanto em estudos teóricos quanto empíricos na literatura de gestão estratégica de pessoas (ARTHUR, 1994; MACDUFFIE, 1995; MILES & SNOW, 1984).

Isto se deve a suposição de que os efeitos de sistemas de gestão de pessoas, com relacionamento sinergístico entre as práticas, podem ser superiores à soma dos efeitos de práticas individuais, principalmente quando estes sistemas são congruentes com a estratégia, o contexto organizacional e/ou ambiental (MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ & SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Deste modo, o modelo configuracional postula que as práticas de gestão de pessoas podem ser aplicadas conjuntamente, dando lugar a modelos ou padrões coerentes (MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ & SÁNCHEZ-GARDEY, 2005). Assim, um sistema de gestão de pessoas deve ser internamente consistente.

Há de se lembrar, também, que as práticas de gestão de pessoas devem ser consistentes com as condições organizacionais e ambientais. Ou seja, uma configuração refere-se ao mais alto grau de ajuste interno ou horizontal, ou seja, refere-se a um sistema de gestão de pessoas internamente consistente. E, ao mesmo tempo, esta configuração deve ser também consistente com variáveis estratégicas, organizacionais e/ou ambientais, que se refere ao ajuste externo ou vertical (MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ & SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Por isso, de acordo com Delery e Doty (1996), o modelo configuracional enfatiza a necessidade da gestão estratégica de pessoas desenvolver tanto um ajuste interno, quanto um ajuste externo.

A segunda premissa, é que estas configurações são assumidas para serem tipos ideais. Tipos ideais são construtos teóricos, ao invés de fenômenos empiricamente observáveis. Estes construtos, ou modelos de fatores únicos, podem ser concebidos para maximizar os efeitos das práticas de gestão de pessoas sobre o desempenho organizacional, como também, podem ser usados para representar uma configuração holística de fatores organizacionais.

Por fim, a terceira premissa, é que os modelos configuracionais incorporam a suposição de eqüifinalidade. Esta suposição foi trazida inicialmente por Katz e Kahn (1978), e afirma que múltiplas configurações únicas de fatores relevantes podem resultar em máximo desempenho organizacional. Isto significa que as mesmas metas organizacionais podem ser alcançadas com diferentes combinações de práticas de gestão de pessoas que, por conseguinte, são igualmente eficientes para a organização.

Em síntese, os modelos configuracionais focalizam sobre como sistemas de múltiplas variáveis interdependentes, ao invés de variáveis independentes e individuais, estão relacionadas com uma variável dependente (MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ & SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Delery e Doty (1996) e Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) apontaram as principais diferenças entre este modelo e os modelos universalista e contingencial.

Para começar, a suposição básica do modelo contingencial é que sistemas de gestão de pessoas são tipos ideais que podem ser igualmente efetivos sob diferentes condições e que quanto maior sua similaridade com um destes tipos, maior será o desempenho organizacional.

Esta suposição difere do modelo universalista por sua perspectiva sistêmica e de base holística de práticas de gestão de pessoas, ao invés de práticas de gestão de pessoas individuais, e, também, pela inclusão de princípios de eqüifinalidade, em contraste ao princípio das "melhores práticas".

Além do mais, a suposição de que estes tipos ideais devem ser consistentes com as variáveis estratégicas, organizacionais e/ou ambientais traz a noção de ajuste externo, similar ao modelo contingencial. Contudo difere deste modelo, justamente pela noção de tipo ideal, que é um sistema consistente internamente e apropriado para uma destas variáveis moderadoras. Por isso, quanto mais aproximado for um sistema de gestão de pessoas de seu tipo ideal, maior será a sua efetividade.

E, por fim, a suposição de eqüifinalidade implica que existe um número infinito de combinações efetivas de sistemas de gestão de pessoas. Assim, para maximizar seu desempenho, cada organização deve escolher o sistema mais apropriado às suas condições estratégicas, organizacionais e/ou ambientais. Novamente, esta suposição difere do modelo contingencial por conceber as práticas de gestão de pessoas como sinérgicas e interdependentes, e não independentes.

A principal crítica à abordagem configuracionista é o argumento de que sistemas de gestão de pessoas são tipos ideais, teóricos, que podem significar uma simplificação da realidade. Assim, a complexidade de inter-relações das práticas de RH e das práticas organizacionais não são passíveis de serem compreendidas e captadas.

2.2.5.4 *A abordagem culturalista*

A última abordagem considerada, a chamada abordagem culturalista, possui semelhanças em relação à abordagem configuracionista. Ela pressupõe a existência, nas organizações, de significados e valores compartilhados por indivíduos e grupos, bem como padrões de envolvimento moral, sugerindo a importância de se considerarem as manifestações culturais e

condições específicas de cada organização para que possa compreender a dinâmica da organização e as formas como são gerados os desempenhos (TRUSS, 1999; MASCARENHAS, 2008).

No decorrer da década de 1970, alguns autores começaram a introduzir a idéia de que as organizações — e sua dinâmica social interna — somente poderiam ser compreendidas a partir das suas práticas culturais específicas (BENNIS, 1972; SCHEIN, 1972; WEICK, 1973).

Segundo os teóricos culturalistas, existiria um universo de questões e fenômenos socioculturais que deveriam ser compreendidos para se avançar no desenvolvimento das organizações. Ou seja, constatou-se que os sistemas formais de autoridade e hierarquia nas organizações — estruturados segundo uma lógica racional e orientada para a eficiência — não suprimiriam os interesses individuais. De fato, os comportamentos dos indivíduos e grupos seriam estruturados com base nas possibilidades dadas pelas premissas culturais, valores e crenças compartilhados pela coletividade na organização (TRUSS, 1999).

Nas décadas de 1980 e 1990 a perspectiva da cultura organizacional se expandiu e se consolidou na literatura administrativa, abrindo um novo campo teórico para a compreensão da gestão de pessoas (MASCARENHAS, 2008).

Autores como Schein (1985), sugeriam que, para que se pudesse entender, prever, ou intervir no funcionamento de uma organização, dever-se-ia conhecer e manipular seus padrões culturais específicos, ou a sua cultura organizacional.

Alguns aspectos comuns às diversas propostas de gestão da cultura organizacional que se desenvolveram envolvem: a) uso de conceitos integrativos de cultura que pressupõem que a cultura organizacional envolve um conjunto de valores e crenças compartilhados e que estabelece regras e expectativas na coletividade, sendo amplamente aceita de forma não ambígua por seus membros; b) a concepção de que a cultura pode ser entendida por meio de seus elementos constituintes, tais como os rituais, os mitos, as histórias, as metáforas, as linguagens, os artefatos físicos, bem como os valores e as visões de mundo, as práticas sociais formais e informais compartilhados por uma coletividade; c) a concepção de que seria possível intervir no processo cultural de uma organização, promovendo processos de aprendizagem que acelerariam as transformações culturais desejadas (SCHEIN, 1985).

Observa-se, assim, que estratégias de mudança cultural seriam caracterizadas por diversas mudanças articuladas entre si e que, ao serem manejadas pelos gestores organizacionais, poderiam construir um ambiente no qual os indivíduos possam vivenciar certas experiências culturais específicas, capazes de fazer com que os indivíduos e grupos re-significassem valores, esquemas cognitivos e afetivos, gerando comprometimento espontâneo.

De acordo com a idéia de mudança cultural planejada, esse esforço deveria articular os diversos atores sociais, entre os quais a gestão de pessoas, que seria a área responsável pela liderança do processo, utilizando seus processos tradicionais de RH, como elementos condutores e reforçadores ideológicos dos valores culturais desejados pela alta direção, visando obter resultados específicos de desempenho.

Portanto, a abordagem culturalista envolve o estudo das diversas variáveis nas organizações e seus arranjos, o que permitiria que se entendesse a cultura organizacional como algo concreto, ou como uma variável objetiva; seus elementos possuem funções de manutenção e coordenação do sistema sociocultural, e poderiam ser manejados pela gestão organizacional.

Assim, a abordagem culturalista abre uma nova perspectiva à gestão estratégica de pessoas ao propor a idéia de que a gestão organizacional e, em especial, a área de gestão de pessoas é capaz de promover o desenvolvimento da coletividade ao influenciar o desempenho dos indivíduos por meio da construção de culturas caracterizadas por certos valores, pensamentos e emoções alinhados, ou consoantes, à estratégia definida pela alta direção.

As principais críticas em relação à abordagem culturalista, ou configuracionista, envolvem, primeiramente, a questão da tradição interpretacionista, comum aos estudos culturalistas.

As análises interpretacionistas se baseiam em julgamentos e argumentos carregados de subjetividade, envolvendo deduções, algumas vezes, até contraditórias, para explicar os fenômenos organizacionais enfocados, reduzindo a condição objetiva dos elementos considerados nas análises culturalistas (MARTIN & FROST, 2001).

Segundo, na estruturação das análises culturalistas são, comumente, priorizados certos discursos, percepções, ideologias, e valores, em detrimento de outros, o que acaba gerando certos vieses, passíveis de críticas (MARTIN & FROST, 2001).

Terceiro, outra crítica relevante em relação à abordagem culturalista relaciona-se à sua insuficiência para integrar aspectos de diferentes ordens nas organizações, favorecendo uma perspectiva fragmentária da dinâmica organizacional (MARTIN & FROST, 2001).

Finalmente, Martin e Frost (2001) afirmam que há ainda a crítica que se relaciona à fragilidade da explicação do processo de como se construiu a representação de um fato organizacional, dificultando que se captem as relações de causa e efeito dos fatos organizacionais pela abordagem culturalista.

Observa-se, portanto, que as abordagens normativas apresentadas preconizam padrões mais ou menos prescritivos para a compreensão de que maneiras integrar os indivíduos e grupos às estratégias de negócio, buscando, cada uma à sua maneira, balizar o encaixe de práticas de gestão de pessoas, de forma a aproximar as organizações de um desempenho excelente.

Constata-se, ainda, que as abordagens normativas são construtos teóricos úteis para orientar e delimitar perspectivas diferentes em gestão estratégica de pessoas, ainda que todas recebam críticas quanto aos seus pressupostos, assim como quanto aos métodos que cada uma prescreve.

Delery e Doty (1996) demonstraram empiricamente que cada uma destas perspectivas é viável e abre espaço para diferentes argumentos sobre a relação entre práticas de gestão de pessoas e desempenho organizacional.

Além do mais, Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) argumentam que as diversas abordagens normativas se complementam. Deste modo, a somatória das variáveis e relações consideradas em cada perspectiva pode enriquecer o entendimento da gestão estratégica de pessoas.

2.2.6 A gestão estratégica de pessoas e a teoria baseada em recursos

Segundo Mahoney e Pandian (1992) a teoria baseada em recursos é uma teoria recente e que tem atraído a atenção de diversos pesquisadores, por ser um modelo (*framework*) que encoraja o diálogo de diferentes perspectivas teóricas. Assim, estudar o alcance de vantagens competitivas a partir dos recursos humanos nas organizações ganha suporte na teoria baseada

em recursos, que tem como pressuposto a idéia de que a diferenciação e a heterogeneidade de seus recursos são fontes de vantagem competitiva, devendo se alinhar à postura estratégia da organização (BARNEY, 1991).

Segundo Storey (2007) o debate acadêmico atual no campo da literatura sobre a gestão estratégica de pessoas envolve discutir algumas questões centrais e, entre elas, as formas como a gestão estratégica de pessoas se encaixa com a teoria baseada em recursos, considerada uma perspectiva especialmente relevante e promissora para a gestão de pessoas.

A teoria baseada em recursos, diferente da teoria de posicionamento estratégico — que considera os resultados organizacionais fruto do posicionamento da estrutura da organização, da dinâmica da concorrência e do mercado, tornando a organização orientada apenas por fatores externos (buscando exclusivamente adaptar-se ao ambiente — considera que se uma empresa possui recursos e capacidades valiosos, que poucas outras empresas possuem, e se essas outras empresas consideram muito custoso imitar esses recursos e capacidades, a empresa que possui esses ativos — tangíveis e intangíveis — pode obter vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 1991).

A teoria baseada em recursos parte de dois conceitos básicos: os "recursos", que são definidos como ativos, tangíveis e intangíveis, que a empresa controla, e que podem ser usados para criar e implementar estratégias, e as "capacidades", que são subconjuntos dos recursos de uma empresa (BARNEY, 1991; BARNEY & HESTERLY, 2008).

Os recursos e capacidades de uma empresa são definidos como ativos tangíveis e intangíveis, que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla. Isto é, as capacidades, sozinhas, não permitem que uma empresa crie e implemente suas estratégias, mas permitem que utilize outros recursos para criar e implementar tais estratégias (BARNEY, 1991; BARNEY & HESTERLY, 2008).

Os recursos podem ser classificados em quatro categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais (BARNEY, 1991; BARNEY & HESTERLY, 2008).

Os recursos financeiros incluem todo o dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias. Os recursos físicos incluem toda a tecnologia física utilizada em uma empresa. Os recursos humanos incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e a visão individual dos gerentes e dos funcionários em uma empresa. Os recursos organizacionais são um atributo de grupos de pessoas e incluem a estrutura formal da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua cultura e reputação, assim como, suas relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e aqueles em seu ambiente.

A teoria baseada em recursos baseia-se em duas suposições fundamentais sobre recursos e capacidades que empresas podem controlar. Primeiro, organizações diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo no mesmo setor. Essa é a suposição da *heterogeneidade de recursos* das empresas. Heterogeneidade de recursos significa que, para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes do que outras (BARNEY, 1991).

Em segundo lugar, algumas dessas diferenças de recursos e capacidades entre empresas podem ser duradouras. Isso ocorre porque pode ser muito custoso para empresas sem certos recursos e capacidades desenvolvê-los ou adquiri-los. Essa é a suposição da "imobilidade de recursos" (BARNEY, 1991).

Consideradas juntas, essas duas suposições permitem explicar por que algumas empresas superam outras, mesmo que estejam todas competindo no mesmo setor. Se uma empresa possui recursos e capacidades valiosos que poucas empresas possuem, e se essas outras empresas consideram muito custoso imitar esses recursos e capacidades, a empresa que possui esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável.

A teoria baseada em recursos define que os recursos, para terem potencial de gerar vantagens competitivas sustentáveis, devem ser considerados a partir de quatro questões fundamentais: a) do seu valor; b) da sua raridade; c) da sua imitabilidade; d) da sua organização (BARNEY, 1991; BARNEY & HESTERLY, 2008).

O conjunto das quatro características passou a ser conhecido como "modelo VRIO" — valor, raridade, imitabilidade e organização.

A questão do valor implica em que os recursos e capacidades permitem que uma empresa explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa.

Já a questão da raridade implica em que determinado recurso ou capacidade não seja controlado por muitos concorrentes, tornando-o uma fonte de vantagem competitiva.

A questão da imitabilidade implica em que as empresas que não possuem um recurso ou uma capacidade enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo em relação às empresas que já o possuem, tornando tal recurso uma vantagem competitiva.

Assim, empresas que possuem e exploram recursos raros, valiosos e custosos de imitar ao escolher e implementar suas estratégias podem desfrutar de um período de vantagem competitiva sustentável.

A questão da organização implica em que para aproveitar o valor, a raridade e a imitabilidade de seus recursos e capacidades, obtendo vantagens competitivas sustentáveis, a empresa deve estar organizada para explorar ao máximo tais recursos. Nesse sentido, inúmeros componentes da organização de uma empresa são relevantes para a questão da organização, incluindo sua estrutura formal, seus sistemas formais e informais de controle gerencial, suas políticas de remuneração, etc. (BARNEY, 1991; BARNEY & HESTERLY, 2008).

Esses componentes da organização de uma empresa são muitas vezes chamados de recursos e capacidades complementares, porque têm, isoladamente, capacidade limitada de gerar vantagem competitiva. Porém, quando combinados sinergísticamente com outros recursos e capacidades, permitem que uma empresa aproveite todo o seu potencial para vantagem competitiva (BARNEY, 1991; BARNEY & HESTERLY, 2008).

Em relação ao desempenho organizacional e sua relação com o ambiente, os autores Collis e Montgomery (1995), a partir da articulação de diversos argumentos da teoria baseada em recursos, defendem que essa teoria é capaz de explicar como os recursos dirigem o desempenho organizacional em um ambiente competitivo, combinando análises internas sobre a empresa, com análises externas sobre o ambiente.

Na visão de Collis e Montgomery (1995), o sucesso da empresa advém da mais apropriada posse de recursos para seus negócios e estratégias. Nesse sentido, a empresa deve realizar cinco testes para identificar o valor dos seus recursos: (1) imitabilidade, (2) durabilidade, (3) apropriação, (4) substituição e (5) superioridade competitiva.

Quanto à possibilidade de imitabilidade o teste para o recurso pode ser feito por (a) unicidade física, (b) dependência de trajetória (*path dependence*), considerada como a linha causal-histórica que deu origem a um recurso; (c) ambigüidade causal, que denota a dificuldade de se identificar qual a causa original que gerou um recurso; (d) limitação potencial de mercado (*economic deterrence*), que denota barreiras para aplicação do recurso. O teste da durabilidade consiste em verificar como determinado recurso pode sustentar o desempenho organizacional ao longo do tempo. O teste da apropriação mede como o recurso é capaz de capturar rentabilidade do mercado. O teste da substitubilidade verifica qual a possibilidade de outro tipo de recurso ser utilizado para realizar a mesma finalidade. Finalmente, o teste da superioridade competitiva verifica qual é, efetivamente, o melhor recurso para a firma.

Os gerentes devem construir as estratégias de suas empresas tendo em vista estas cinco questões. Neste sentido, a estratégia deve procurar criar mecanismos de difícil imitação aproveitando condições históricas que favoreçam seu desenvolvimento. Porém, o papel da empresa não se restringe apenas ao de alocação de recursos escassos entre finalidades alternativas, mas sim, o da gestão dos processos de acumulação, coordenação e difusão dos recursos na estrutura organizacional, que passam a ser a função primordial da gestão empresarial para obter um desempenho organizacional superior e competitivo (HAMEL & PRAHALAD, 1995).

Segundo Barney e Hesterly (2008) a teoria baseada em recursos apresenta ainda, algumas implicações mais amplas em relação aos seus conceitos.

Primeiramente, a teoria afirma que a responsabilidade pela obtenção de vantagem competitiva sustentável relaciona-se aos recursos e capacidades de todos os empregados de uma organização, sendo responsabilidade das pessoas em criar, nutrir e explorar recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de imitar para que se obtenha vantagem competitiva.

Segundo, a teoria baseada em recursos sugere que se tudo o que uma empresa faz é criar valor da mesma maneira que seus concorrentes, o melhor desempenho que ela pode esperar conseguir é uma paridade competitiva. Assim uma empresa deve se dedicar a atividades valiosas e raras. Deve fazer coisas para criar valor econômico, em que outras empresas não pensaram e, muito menos, implementaram.

Terceiro, conforme as empresas contemplam diferentes opções estratégicas, elas freqüentemente perguntam quão difícil e custoso será implementar estratégias diferentes. Nesse sentido a teoria baseada em recursos sugere que a questão crítica é avaliar se será mais fácil para a organização implementar essa estratégia do que para os seus concorrentes.

Finalmente, a lógica da teoria baseada em recursos sugere que a estrutura de uma organização, seus sistemas de controle e políticas de remuneração devem dar suporte e habilitar os esforços da empresa para explorar plenamente os recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de imitar que ela controla. Esses atributos da organização, sozinhos, não são normalmente fontes de vantagem competitiva sustentável.

Essas observações sugerem que se há um conflito entre os recursos que uma empresa controla e a arquitetura da empresa, a organização deve ser mudada. Mas, freqüentemente, uma vez que a estrutura, os sistemas de controle e as políticas de remuneração de uma empresa são estabelecidos, eles permanecem assim, independentemente de serem ou não consistentes com os recursos e capacidades da empresa. Nesses casos, uma empresa não conseguirá aproveitar todo o potencial competitivo de sua base de recursos (BARNEY, 1991; BARNEY & HESTERLY, 2008).

Ao se considerar a aplicação da teoria baseada em recursos à perspectiva da gestão estratégica de pessoas percebe-se que o modelo VRIO permite direcionar as ações da área de RH e dos gestores de pessoas ao desenvolvimento das características da força de trabalho capazes de gerar e sustentar resultados superiores.

No que concerne ao papel da área de gestão de pessoas, a teoria dos recursos sugere que modelos complexos de gestão de pessoas, construídos ao longo da história organizacional e moldados pelas características próprias de cada empresa seriam fontes possíveis de vantagem competitiva, em virtude da dificuldade que outras organizações teriam para copiá-las, por ser

função das especificidades e da história da organização, o que, afinal, põe em destaque o conceito de dependência de trajetória (*path dependence*). Assim, são essas realidades únicas de gestão de pessoas que, se geradoras de valor para a organização, tornam-se fontes de vantagem competitiva.

Nesse sentido, Lado e Wilson (1994) exploraram o potencial de um sistema de gestão estratégica de pessoas para facilitar ou inibir o desenvolvimento e utilização de competências organizacionais, tomando por base a teoria baseada em recursos.

Segundo Lado e Wilson (1994) o sistema de gestão estratégico de pessoas pode contribuir para a vantagem competitiva sustentável facilitando o desenvolvimento de competências que são específicas da organização, produzindo relacionamentos sociais complexos e incrustados na história e na cultura da organização, gerando um conhecimento tácito de difícil imitação.

Para Barney e Wright (1998), a função de gestão de pessoas deveria estar centrada no desenvolvimento contínuo de um modelo de gestão de pessoas capaz de preencher os pré-requisitos do modelo VRIO, gerando vantagem competitiva por meio de pessoas.

Entre as proposições de Barney e Wright (1998), a vantagem competitiva viria de conhecimentos específicos da firma (como uma cultura de trabalho, ou um sistema produtivo valioso), e não de conhecimentos genéricos, amplamente disponíveis no mercado.

A vantagem competitiva viria também de grupos de indivíduos com qualidades distintivas trabalhando em sinergia (uma entidade social complexa), e não de indivíduos isolados cuja visibilidade de seu desempenho atrai ofertas de outras empresas no mercado de trabalho.

Mueller (1996) propõe um modelo evolucionário de criação de gestão estratégica de pessoas nas organizações, a partir da perspectiva da teoria baseada em recursos.

Segundo o autor, políticas de gestão de pessoas relevantes seriam aquelas capazes de preencher os requisitos do modelo VRIO, o que indica a necessidade de se construir capacidades organizacionais para a avaliação da relevância e do impacto de certas políticas, dada a sua realidade específica em uma empresa, em vez de a organização incorporar simplesmente os modismos gerenciais em gestão de pessoas. Dessa forma, características de

um modelo de gestão de pessoas que contribuem para a vantagem competitiva de uma organização são únicos e particularmente difíceis de imitar.

Para tal, deve-se enfatizar não apenas o conhecimento explícito, formalizado, oficial, mas também os aspectos informais da vida organizacional, o conhecimento tácito e a arquitetura social (MUELLER, 1996, p. 758). Ou seja, a fonte de vantagem competitiva de uma empresa residiria mais nas complexas interconexões entre o capital humano, estratégias, práticas e políticas de gestão de pessoas.

Na visão de Mueller (1996), apesar de a alta gerência fazer a diferença em termos do desempenho e capacidades da gestão de pessoas, a preocupação com as suas políticas explícitas justificam-se apenas enquanto contribuírem efetivamente para a construção de recursos estratégicos. Para isso, é preciso considerar, em especial, os aspectos não codificados e controlados do comportamento organizacional para encontrar barreiras efetivas à mobilidade de recursos (MUELLER, 1996, p. 765).

Diante da questão colocada acima, Mueller (1996) apresenta o conceito de "barreiras à mobilidade de recursos (RMBs)" que se torna relevante para a compreensão das iniciativas de gestão de pessoas capazes de gerar vantagem competitiva, ao limitarem as tentativas de concorrentes de imitar os recursos da empresa. Nesse sentido o autor apresenta cinco proposições que fundamentam a construção de barreiras à mobilidade de recursos: a) arquitetura social como RMB; b) intenção estratégica como RMB; c) desenvolvimento contextualizado de competências como RMB; d) padrões de cooperação informal como RMB; e) interdependência de recursos como RMB.

Com relação à sua primeira proposição, Mueller (1996) afirma que o desenvolvimento de recursos humanos estratégicos ocorre no decorrer de um processo lento, incremental e evolucionário, resultando em certos padrões sociais, ou em uma "arquitetura social".

Como tal arquitetura se desenvolve em um processo complexo, a mesma torna-se uma barreira à mobilidade de recursos, já que é, por definição, pouco provável de ser copiada por outras organizações. As implicações dessa perspectiva envolvem assumir os limites das políticas de gestão de pessoas para a construção de determinada arquitetura social estratégica.

Quanto à segunda proposição — intenção estratégica como RMB — o autor afirma que a intenção estratégica de uma organização seria um recurso potencialmente valioso e de difícil imitação ao gerar coerência nas ações de gestão de pessoas em uma organização durante um período significativo. Assim, enquanto uma ação ou uma política isolada pode ser facilmente copiada pelas organizações concorrentes, o mesmo não ocorre com uma atitude de aperfeiçoamento contínuo, composta por muitas ações e decisões ao longo do tempo, envolvendo um grande número de pessoas e gerando um bom estoque de conhecimento tácito.

Em relação à terceira proposição — desenvolvimento contextualizado de competências como RMB —, Mueller (1996) afirma que o desenvolvimento de capacidades e competências é um processo dependente da inserção dos indivíduos nas rotinas organizacionais.

Algumas competências só são desenvolvidas no contexto cotidiano de trabalho, e não por iniciativas formais de treinamento que retiram os indivíduos de suas atividades cotidianas. Assim, processos de construção de competências valiosas, raras e de difícil imitação podem ser facilitados ou acelerados por políticas ou práticas formais de desenvolvimento e educação de pessoas, mas não substituídos por tais práticas.

Por serem facilmente imitáveis, essas práticas formais não viabilizariam a construção de um reservatório de competências valiosas e raras, a não ser que estejam em relação direta com as rotinas organizacionais nas quais os indivíduos estão inseridos. Nesse caso, obtém-se uma importante barreira à mobilidade de recursos.

Quanto à quarta proposição — padrões de cooperação informal como RMB —, Mueller (1996) afirma que os padrões de cooperação entre os indivíduos podem ser considerados como características da arquitetura organizacional, sendo, por isso, recursos potencialmente valiosos e de difícil imitação por não poderem ser replicados de maneira fácil ou mesmo observados por indivíduos externos à organização. Segundo o autor, tais padrões de cooperação se formam como resultado de comportamentos informais dos indivíduos, de jogos de poder, da formação de subculturas, de processos de negociação e aglutinação de interesses no nível grupal etc.

A cooperação informal não é resultado somente de políticas de gestão de pessoas, que influenciam a construção desses padrões, mas não os definem. Entretanto, as políticas formais

de gestão de pessoas podem contribuir para a exploração desses padrões ocultos. Ou seja, podem facilitar, ou não, o surgimento de padrões de comportamento que se encontram entre a prática informal e as políticas formais e, por isso, são barreiras à mobilidade de recursos.

Em relação à quinta e última proposição — interdependência de recursos como RMB — Mueller (1996) destaca a necessidade de considerar o desenvolvimento de recursos humanos estratégicos em interdependência com outros recursos valiosos.

Nesse sentido, os indivíduos em uma organização contribuem para a construção de vantagem competitiva, mas somente em inter-relação com outros recursos (tais como tecnologias, métodos, marcas, acesso a mercados etc.) e, por isso, a interdependência de recursos torna-se uma barreira à mobilização dos recursos.

Mascarenhas (2008, p. 130) elaborou um quadro resumo do modelo evolucionário desenvolvido por Mueller (1996) que pode ser visualizado no Quadro 7, abaixo:

Quadro 7 - Modelo evolucionário de construção de recursos humanos estratégicos

PROPOSIÇÃO	DESCRIÇAO
Arquitetura social como RMB	O desenvolvimento de recursos humanos estratégicos acontece ao longo de um processo lento, incremental e evolucionário, resultando em certos padrões sociais ou uma arquitetura social de difícil imitação.
Intenção estratégica como RMB	Uma organização tem uma "intenção estratégica" quando busca persistentemente a construção de recursos estratégicos, tais como seu capital humano. Uma atitude de aperfeiçoamento contínuo, composta por muitas ações e decisões ao longo do tempo, não pode ser imitada.
Desenvolvimento contextualizado de competências como RMB	O desenvolvimento de capacidades e competências é um processo facilitado por iniciativas estruturadas de gestão de pessoas (que freqüentemente retiram os indivíduos de seus contextos de trabalho), mas dependente da inserção dos indivíduos nas rotinas organizacionais e experiências cotidianas, o que dificulta a imitação.
Padrões de cooperação informal como RMB	Padrões de cooperação informal entre os indivíduos são características da arquitetura organizacional, sendo recursos potencialmente valiosos e de difícil imitação. O fato de esses padrões estarem imbricados entre a prática informal e as políticas formais constitui-se em uma barreira à mobilidade de recursos.
Interdependência de recursos como RMB	Os indivíduos em uma organização certamente contribuem para a construção de vantagem competitiva, mas somente em inter-relação com outros recursos, o que nos leva a pensar na interdependência de recursos como uma barreira efetiva à sua mobilização.

Fonte: Mascarenhas (2008)

Portanto, constata-se que a teoria baseada em recursos apresenta um suporte teórico e uma perspectiva abrangente e relevante para se discutir e avançar o tema da gestão estratégica de pessoas, justamente por considerar os indivíduos e suas características pessoais como fontes de vantagem competitiva.

Cabe notar, entretanto, que as aplicações práticas desta teoria ainda são escassas e, provavelmente, novas abordagens que produzam o "encaixe" desta teoria com outras teorias e conceitos deverão ser buscadas, a fim de se avançar o tema.

2.3 Mensuração do desempenho e das contribuições da gestão de pessoas

No contexto atual, de elevada competição entre organizações, estas se vêem diante do imperativo do resultado e, por isso, o tema da mensuração dos impactos e dos resultados organizacionais e, especialmente, os impactos e os resultados promovidos pela gestão de pessoas sobre o desempenho organizacional — tradicionalmente concebidos como subjetivos ou pouco quantificáveis — passam a ser objeto de interesse e estudo no campo da gestão estratégica de pessoas.

De uma forma geral, a literatura especializada mostra que a busca por métodos eficazes de mensuração dos resultados organizacionais vem de uma longa história, iniciada, de forma sistematizada, a partir da segunda metade do século XX, com a abordagem pioneira de Woodward, em 1965[12], e, posteriormente, retomada no campo da gestão de pessoas com a inauguração do campo da gestão estratégica de pessoas — a partir da argumentação de Fombrun, Tichy e Devanna (1984) sobre a importância do alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia empresarial (WRIGHT, 1998).

[12] Joan Woodward em sua obra *Industrial organization: theory and practice*, menciona: "Depois de colher todas as informações relevantes que lhes foi possível, os pesquisadores imediatamente perceberam que elas eram inadequadas como base para classificar centenas de empresas por ordem de mérito. O sucesso, como qualquer coisa que varia continuamente de um valor mínimo a um máximo, pode ser classificado de duas maneiras: primeiro, de acordo com uma divisão em partes, e segundo, usando algum parâmetro que seja representativo do que está sendo classificado e capaz de expressão numérica. (...) Naturalmente, os pesquisadores compreendiam que ao fazer tal avaliação [das empresas pesquisadas], particularmente em relação a fatores mais marginais, estavam envolvendo julgamentos subjetivos..." (cf. Woodward, J. *Organização industrial*. São Paulo: Atlas, p. 25, 1977).

Com o desenvolvimento da perspectiva da gestão estratégica de pessoas surgiu a necessidade de acompanhar, mensurar e avaliar o impacto das práticas de gestão de pessoas sobre o desempenho das organizações (OLIVEIRA, ALBUQUERQUE & MURITIBA, 2003).

A mensuração do desempenho da gestão de pessoas permitiria demonstrar a contribuição estratégica dessa função às metas organizacionais, assim como evidenciaria a contribuição econômica associada à gestão de pessoas, além de confirmar o nível de encaixe e alinhamento (*fit*) entre as práticas de gestão de pessoas e a estratégia organizacional, indicando em que medida as práticas de gestão de pessoas estão coerentes com a postura estratégica adotada pela organização.

Assim, as mudanças contemporâneas no ambiente organizacional e as novas concepções em gestão de pessoas impulsionaram novos debates teóricos neste tema.

Recentemente surgiram novas articulações teóricas sobre o papel e impacto da gestão de pessoas sobre a dinâmica e sobre o desempenho organizacional, o que abriu perspectivas promissoras no entendimento sobre como tornar o desempenho das organizações mais eficazes, em termos de sua capacidade de produzir resultados condizentes com as demandas e com as formulações e metas estratégicas, a partir de práticas de gestão de pessoas (HILTROP, 1996, STOREY, 2007; BOSELIE, 2010).

Entretanto, como reiteram Landy e Farr (1983), o problema das medidas e critérios de desempenho é um dos problemas mais importantes, mais persistentes e de maiores dificuldades na vida organizacional.

É um problema persistente porque o desempenho nas organizações pode ser medido de várias maneiras, e é difícil identificar quais são as mais apropriadas, ou quais são as mais apropriadas em uma dada situação, ou em certo nível organizacional, porque, geralmente, não há nenhum padrão empírico, ou critérios derradeiros, a partir dos quais se possa validar critérios corretos de medidas. Nesse sentido, como afirmam Landy e Farr (1983) basta pedir a um grupo de gestores, ou mesmo a um grupo de trabalhadores que atuam na mesma atividade, para sugerirem medidas de desempenho para o seu trabalho. Logo vem a constatação do quão difícil é chegar a um consenso sobre o que constitui bom desempenho e como ele pode ser medido razoavelmente (LANDY & FARR, 1983).

Segundo Darwish (2013) vários pesquisadores têm se esforçado para estabelecer um significado claro e preciso para o desempenho organizacional, que se estende não só no campo da gestão de recursos humanos, mas também a muitos outros campos, mas este continua sendo, ainda, um dos construtos mais imprecisos e vagamente definidos na literatura administrativa.

O desempenho nas organizações envolve uma perspectiva multidimensional e, por isso, é preciso considerar diferentes níveis e diferentes instâncias organizacionais para se tentar compreender tal fenômeno (COMBS, CROOK & SHOOK, 2005).

Da mesma forma, o desempenho humano nas organizações também pode ser considerado e mensurado em diversos níveis e formas (LANDY & FARR, 1983).

Assim, existem muitas maneiras diferentes de medir o desempenho. Nos níveis mais simples, há duas categorias de mensuração do desempenho: a) medidas baseadas em julgamento; b) medidas não baseadas em julgamento (LANDY & FARR, 1983).

Primeiramente, com relação às medidas baseadas em julgamento, elas requerem que alguém faça um julgamento sobre o nível de desempenho de um indivíduo, de um grupo, de um processo, ou de uma atividade. Isso envolve a coleta de informações, a determinação de pesos ou de valores de cada uma dessas informações e, ao final, o uso dessas informações e de seus pesos e valores, para fazer uma afirmação sobre o desempenho do indivíduo, do grupo, do processo, ou da atividade avaliada. Por exemplo, as classificações, são consideradas formas de se avaliar o desempenho que envolvem medidas baseadas em julgamento, ou seja, abstrações. Tais medidas têm um caráter qualitativo (LANDY & FARR, 1983).

Com relação à segunda classe de medidas de desempenho, elas envolvem as medidas não baseadas em julgamento, ou seja, o uso de medidas que não exigem abstração ou síntese, ou pelo menos não pela pessoa que coletou os dados. Assim, essa classe de medidas envolve o uso de dados relativos a um indivíduo, a um grupo, a um processo, ou a uma atividade, que podem ser contadas, vistas e comparadas diretamente. Tradicionalmente, estas medidas sem julgamento incluem aspectos como volumes de produção, taxa de perdas, tempo gasto para concluir uma tarefa, número de dias que o trabalhador faltou ao serviço, etc. Assim, aqui se encontram as medidas de caráter quantitativo (LANDY & FARR, 1983).

Existem outras medidas não baseadas em julgamento, que não representam diretamente o desempenho, mas estão claramente envolvidos em qualquer definição de eficácia global. Essas medidas incluem aspectos como queixas de clientes, volume de negócios, nível de rotatividade de pessoal, etc. (LANDY & FARR, 1983).

E as medidas de desempenho utilizadas nas organizações — sejam aquelas baseadas em julgamento, sejam aquelas não baseadas em julgamento — devem, por um lado, serem confiáveis, válidas e precisas, além de serem práticas e úteis, e por outro lado, envolvem dimensões que são condicionadas de acordo com o intervalo de tempo abrangido pela medida, de acordo com as especificidades das medidas e de acordo com a proximidade das medidas em relação aos objetivos organizacionais finais (LANDY & FARR, 1983; PAAUWE, GUEST & WRIGHT, 2012).

O "Santo Graal" da mensuração do desempenho envolve a capacidade da organização em avaliar os seus resultados de produtividade, ou os chamados "resultados finais" da organização. É esse índice que, em última instância, determina a saúde e a expectativa de vida de qualquer organização. Como resultado, muita atenção é dada para se obter dados de resultado que se referem aos aspectos que se relacionam com o desempenho organizacional (LANDY & FARR, 1983).

Há duas maneiras para coletar dados relativos às medidas de resultado organizacional. Obtidos em termos absolutos, como número por unidade de tempo, tempo de cada unidade, ou unidades rejeitadas. Obtidos em termos comparativos, tais como o percentual de tempo padrão, percentual de resultados padrão, etc. (LANDY & FARR, 1983).

Essa diferença é importante porque sugere dois parâmetros de medidas de resultado. Um parâmetro pode ser chamado de "parâmetro de otimização" (que denota em quais aspetos a produtividade da organização melhorou, ou não) e o outro parâmetro pode ser chamado de parâmetro de comparação absoluta (que denota o quanto um determinado aspecto está melhor, ou pior do que o resultado médio esperado pela organização). Estes dois parâmetros são independentes um do outro e ambos são críticos para a utilização de medidas de resultado relativas ao desempenho das pessoas e ao desempenho administrativo da organização (LANDY & FARR, 1983).

Portanto, a questão da mensuração dos impactos e dos resultados organizacionais e, especialmente, os impactos e os resultados promovidos pela gestão de pessoas sobre o desempenho organizacional, apresenta uma relevância significativa, no atual contexto competitivo das organizações (PAAUWE, 2004; PAAUWE, GUEST & WRIGHT, 2012).

Ao mesmo tempo representa um dos maiores desafios à gestão estratégica de pessoas no século XXI, pois se trata de uma relação que já foi evidenciada, mas para a qual ainda não há explicações causais evidentes (PAAUWE, 2004; PAAUWE, GUEST & WRIGHT, 2012).

2.3.1 Conceituação

O termo "desempenho" é um termo multidimensional, que, em sua acepção comum, presente em consagrados dicionários da língua portuguesa[13].

Assim, a palavra "desempenho", envolve idéias e noções diversas, tais como: o funcionamento de uma máquina, a adequação da atitude de uma pessoa em um dado contexto, o cumprimento de uma obrigação, a adoção de um determinado comportamento em função do alcance de um objetivo, o nível de esforço empregado por um atleta para atingir uma meta, a capacidade produtiva de algo ou de alguém, o nível de consistência e de continuidade aplicada a um procedimento, a melhor adequação entre as entradas e as saídas de um sistema, o nível de custo financeiro em uma operação produtiva, entre outras.

Tais noções, apesar de diferentes, trazem como pressuposto, a idéia geral de que o desempenho envolve um parâmetro essencial, a partir da qual se pode perceber e avaliar a situação na qual se encontra uma pessoa, uma maquina ou uma atividade qualquer.

Ou seja, a idéia de desempenho carrega consigo a perspectiva de algo que pode ser rapidamente mensurado e avaliado, em relação a algum critério estabelecido, fornecendo uma retroalimentação sobre a necessidade, ou não, de realizar alterações no curso de ação, até então adotado (ANDERSEN & FAGERHAUG, 2001).

---

[13] HOUAISS, Antonio. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. São Paulo: Objetiva, 2009; FERREIRA, Aurelio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio da língua portuguesa*. Curitiba: Positivo, 2010.

Nesse sentido, Stoffel (2000, p. 11) afirma que "[...] desempenho é uma ação que pode ser verificada e mensurada (digitar um texto, assentar tijolos, efetuar uma venda)".

No campo das organizações o termo desempenho — apesar de não possuir uma definição única sobre quais aspectos o mesmo circunscreve — assume as feições de noções como eficiência[14], eficácia[15] e cumprimento de metas[16].

Tais noções se relacionam com uma medida[17] sobre como as atividades realizadas por uma organização estão situadas em relação à produtividade esperada (ANDERSEN & FAGERHAUG, 2001).

Esta produtividade envolve medidas relacionadas tanto a aspectos materiais, como matérias-primas, energia e capital, quanto aos aspectos não materiais, como o trabalho humano, o conhecimento e a inovação (ANDERSEN & FAGERHAUG, 2001).

Mensurar o desempenho de uma máquina, de uma pessoa ou de uma atividade qualquer fornece uma base de informações que pode ser utilizada para fins de tomada de decisão.

No caso das organizações, mensurar o desempenho dos diversos processos envolvidos em suas atividades produtivas, administrativas e comerciais fornece informações relevantes que podem ser usadas na tomada de decisão gerencial (AGUINIS, 2009; ANDERSEN & FAGERHAUG, 2001).

Dessa forma, as organizações buscam implementar sistemas de mensuração de desempenho, que são sistemas que envolvem processos contínuos de identificar, mensurar e desenvolver o desempenho de indivíduos e equipes e, também, alinhar o seu desempenho com as metas estratégicas da organização (AGUINIS, 2009).

---

[14] *Eficiência* refere-se ao uso de recursos mínimos — matérias-primas, dinheiro e pessoas — para produzir um volume desejado de produção (cf. DAFT, R. L. *Administração*. São Paulo: Thomson, p. 545, 2005).

[15] *Eficácia* refere-se ao grau em que a organização alcança uma meta declarada (cf. DAFT, R. L. *Administração*. São Paulo: Thomson, p. 545, 2005).

[16] *Metas* referem-se aos alvos ou objetivos que a alta administração deseja atingir (cf. BATEMAN, T.S.; SNELL, S. A.*Administração*. São Paulo: McGraw-Hill, p. 119, 2007.)

[17] *Medida* refere-se à redução da incerteza, expressa de forma quantitativa, a partir de uma ou mais observações. (cf. HUBBARD, D. W. *How to measure anything*. Hoboken – NJ: John Wiley and Sons, p. 23, 2010.)

2.3.2 Dimensões do desempenho nas organizações

Ao se considerar as abordagens sobre a natureza e dimensões do desempenho organizacional, presentes na literatura especializada, podem ser identificadas concepções variadas, que abordam aspectos igualmente variados.

Estabelecer um construto para desempenho organizacional que seja claro, coerente e consistente, tem sido um desafio para a pesquisa em administração (ROGERS & WRIGHT, 1998).

Segundo Lawler, Anderson e Buckles (1995), até o momento, os esforços científicos para definir desempenho organizacional produziram pouca evidência para sugerir a existência de uma simples dimensão ou um conjunto de dimensões que possam ser descritas como comuns para todas as organizações. Assim, a definição de desempenho organizacional deve ser fundamentalmente tomada em relação a cada organização específica.

Observa-se, na literatura da área de administração de recursos humanos da década de 1970, a ênfase dada pelos autores à dimensão do comportamento humano no trabalho — em especial o comportamento da gerência —, como determinante do desempenho organizacional.

Os autores Campbell *et al.* (1970) propuseram uma relação entre características do indivíduo (gestor), características do processo de trabalho (exigências da tarefa, treinamento e recompensas), além de um contexto geral na organização (clima organizacional), mais o *feedback* no trabalho, que irão afetar o comportamento do gestor no trabalho e, consequentemente, o seu desempenho no trabalho, produzindo resultados organizacionais (resultado do processo) (Figura 5).

Em seu modelo, Campbell *et al.* (1970) consideram três elementos centrais: a) a pessoa; b) o processo; c) o produto (resultado organizacional).

Primeiramente, no que tange à pessoa, Campbell *et al.* (1970) afirmam que o indivíduo chega ao seu papel gerencial com um determinado padrão de diferenças individuais (habilidades, aptidões, inteligência, personalidade e atitude). Além do mais, há a expectativa do próprio indivíduo, ou estimativa de probabilidade subjetiva, de que ele será capaz de realizar os

objetivos de determinada tarefa, além da expectativa de que a realização da tarefa será seguida por determinadas recompensas. Finalmente, deve-se considerar a força de suas preferências entre as recompensas disponíveis.

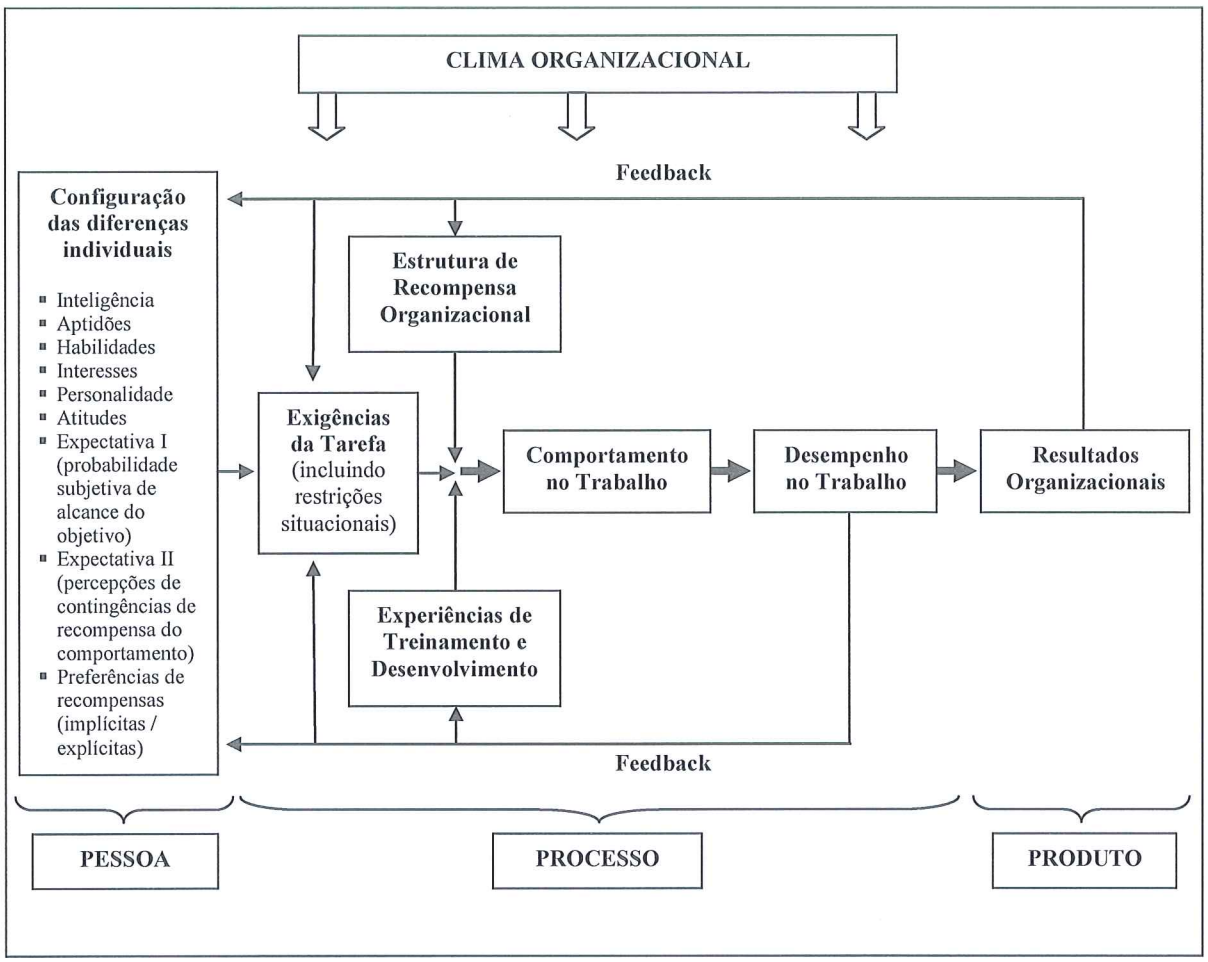


Figura 5. Determinantes da eficácia gerencial

Fonte: Campbell *et al.* (1970, p. 475)

No segundo elemento, o processo, o indivíduo é, então, confrontado com as exigências de tarefa do seu trabalho, ou seja,deve lidar com uma realidade objetiva de trabalho e, para melhorar o desempenho de tarefas de gestão, a organização fornece certas oportunidades de recompensa e a formação ou o desenvolvimento de experiências. Mais uma vez, estas são as realidades objetivas da situação.

No processo, obviamente, variáveis situacionais e o clima organizacional produzem influências diretas, tanto nas variáveis relacionadas ao comportamento no trabalho, quanto em relação ao próprio desempenho no trabalho.

No terceiro elemento, o produto, estão os resultados organizacionais. Estes envolvem os índices globais da eficácia do trabalho. Sob este rótulo podem ser incluídos aspectos como a taxa de promoção, nível salarial, taxas de rotatividade e produtividade para a unidade e níveis globais de eficácia gerencial. Eles são orientados a resultados e normalmente usam apenas um índice para avaliar a sua eficácia. Tais características possibilitam uma série de outras variáveis a influenciar o índice de eficácia geral, além do desempenho do próprio gestor.

As exigências de tarefa mudam ao longo do tempo, em função de um ambiente em mudança. Elas também mudam como resultado do *feedback* dos resultados. Assim, o *feedback* dos resultados também deve ter um efeito sobre aspectos como a expectativa do indivíduo em relação à realização de tarefas, suas expectativas relativas à contingência de recompensa, suas preferências para recompensas particulares e suas percepções do clima organizacional.

Segundo Campbell *et al.* (1970), a razão para haver dois laços de *feedback* é que pode haver uma disparidade considerável entre o *feedback* de desempenho no trabalho e o *feedback* dos resultados organizacionais.

Assim, para Campbell *et al.* (1970) o desempenho organizacional é uma consequência da eficácia gerencial. Nesse sentido, os autores afirmam que para prever, desenvolver ou consolidar o comportamento gerencial eficaz, é necessário que tal comportamento seja definido e medido. A eficácia de um gerente pode ser medida de acordo com o seu impacto sobre a continuidade de funcionamento de sua organização, a partir da aquisição e da utilização ótimas de recursos internos e externos (humanos, financeiros e materiais).

Uma medida de eficácia gerencial deve basear-se sobre o que faz o gerente ele mesmo para afetar o critério conceitual de alocação ótima de recursos. Idealmente, então, medidas de eficácia gerencial devem fornecer um meio para observar com precisão e registrar sistematicamente toda a gama de comportamentos de trabalho de um gerente, assim como para avaliar a freqüência com que ele os realiza — mediante processamento de informações críticas e otimização de funções. São usadas escalas de avaliação, concebidas para descrever aspectos do comportamento do trabalho.

Em outra perspectiva semelhante, Smith (1976) buscou sistematizar as dimensões formais do desempenho. Este autor desenvolveu uma estrutura tridimensional para classificar os

diferentes tipos de medidas de desempenho. As três dimensões são a extensão de tempo abrangida pela medida, a especificidade da medida e a proximidade da medida dos objetivos organizacionais.

A extensão de tempo abrangida pela medida refere-se ao fato de que medidas de desempenho podem ser obtidas logo após a ocorrência a execução de uma atividade, ou após um lapso de tempo, que pode variar desde alguns minutos ou horas, até meses e anos.

A segunda dimensão ao longo da qual as medidas de desempenho podem variar é a dimensão da generalidade até a especificidade. Uma determinada medida pode referir-se a um aspecto específico do desempenho no trabalho ou para algum índice de desempenho geral ou global.

A dimensão mais importante no modelo de classificação Smith (1976) é o de proximidade dos objetivos organizacionais. Esta dimensão tem três níveis de medidas: a) comportamentos; b) resultados; c) efetividade organizacional.

O primeiro nível de medidas, o dos comportamentos, refere-se à observação direta do comportamento humano no trabalho, envolvendo medidas relacionadas a ações operacionais, como o sincronismo dos elementos de movimento necessários na montagem de algum produto, ou ações comportamentais complexas, relacionadas ao atendimento ao cliente, relacionamento com fornecedores, planejamento, vendas e similares.

Com relação ao nível dos resultados, estes se referem a uma medida-resumo da eficácia do trabalho dos indivíduos. Observações de vários pontos no tempo são combinadas para produzir uma inferência sobre o desempenho no trabalho dos indivíduos. Estas medidas de resultados podem ser objetivas (por exemplo, nível de absenteísmo, a taxa de produção por indivíduo, etc.) ou subjetiva (por exemplo, capacidade de coordenação e supervisão, qualidade no atendimento ao cliente, etc.).

Finalmente, o terceiro nível de medida envolve a efetividade organizacional. Isto consiste em medidas que resultam de outro passo inferencial. Assim, as medidas no nível dos resultados são combinadas ou agregadas para indicar como a organização está funcionando em termos de alcance de seus objetivos finais.

O modelo das três dimensões de Smith (1976) pode ser visualizado na Figura 6.

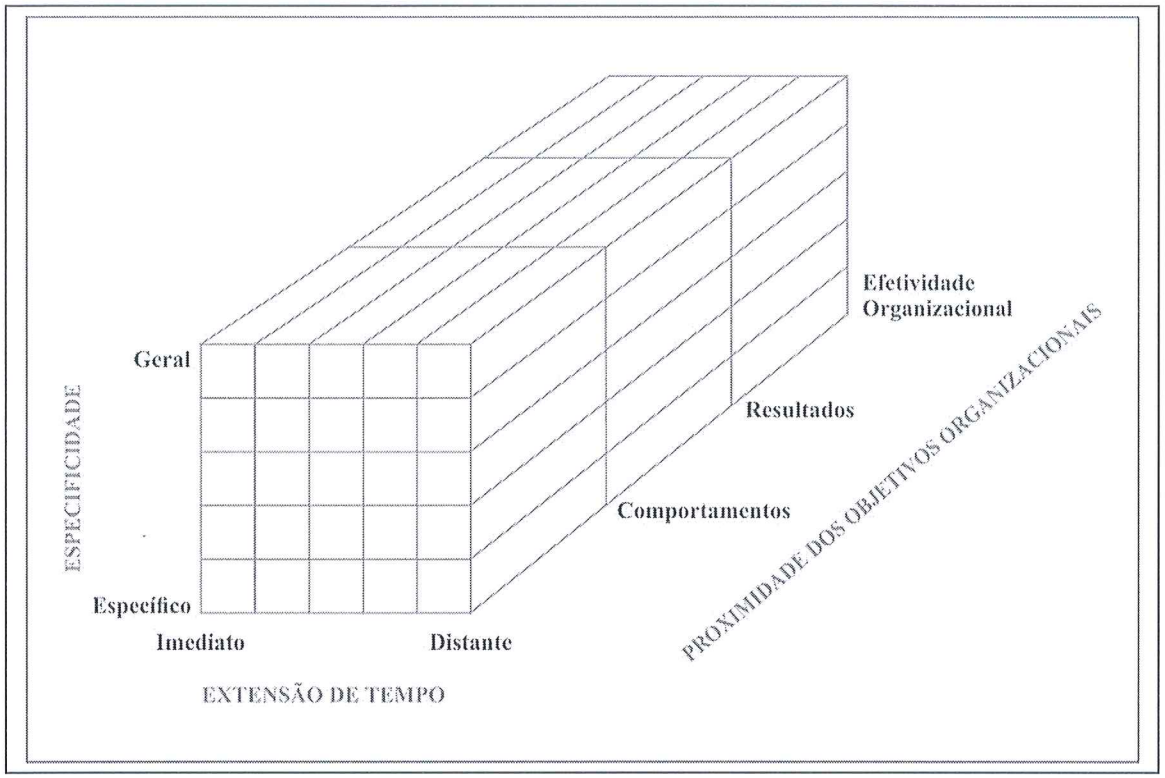


Figura 6. Modelo das três dimensões do desempenho

Fonte: Smith (1976, p. 749)

A partir da década de 1990 outras dimensões passaram a ser incorporadas na compreensão do desempenho organizacional.

Os autores Lawler, Anderson e Buckles (1995) afirmam que existem várias dimensões relacionadas à idéia de desempenho organizacional. Entre as dimensões mais significantes estão: a) estratégica (habilidade da organização para alcançar suas metas estratégicas de negócios); b) de sistema (grau de coesão e integração dos sistemas organizacionais); c) de processo gerencial (capacidade para obter e distribuir recursos e gerenciar os ativos da organização para a realização de tarefas relacionadas com as metas); d) comportamental (habilidade da organização para aumentar o desempenho individual e grupal de seus empregados); e) transacional (capacidade da organização para buscar e engajar-se em coalizões, alianças, e atividades semelhantes, que apoiem a estratégia de negócios); f) estrutural (durabilidade e flexibilidade da estrutura organizacional para responder à diversidade de situações e eventos); g) funcional (utilidade de atividades organizacionais para

seus grupos de *stakeholders*). A importância de cada uma destas dimensões pode variar de organização para organização.

Os autores Dyer e Reeves (1995) classificaram os tipos de resultados de desempenho presentes na literatura especializada em quatro categorias: a) resultados no nível do empregado; b) resultados no nível da organização; c) resultados financeiros; d) resultados de valor de mercado.

O desempenho organizacional, é definido como um construto multidimensional que demonstra a efetividade de uma organização, em relação aos resultados apresentados, sejam: 1) os resultados de recursos humanos; 2) os resultados organizacionais; 3) os resultados financeiros; 4) os resultados de mercado de capital (DYER & REEVES, 1995).

A categorização dos resultados de Dyer e Reeves (1995) tem uma importância significativa na ligação entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional, em função de dois aspectos: a) alguns resultados, tais como resultados de gestão de pessoas, estão mais próximos das práticas de gestão de pessoas do que outros resultados; b) o impacto que as práticas de gestão de pessoas têm sobre os resultados organizacionais mais distais, ocorrem por meio de impactos sobre os resultados mais proximais do ponto de origem (WRIGHT & BOSWELL, 2002).

Assim, para captar o impacto das práticas de gestão de pessoas sobre, por exemplo, a lucratividade de uma organização, é preciso compreender como tais práticas impactam nos resultados proximais (intermediários) e nos resultados distais (finais) na organização.

Os resultados no nível do empregado refletem variáveis como o absenteísmo e a rotatividade de pessoal. Os resultados no nível da organização consistem, na maior parte, em medidas de desempenho operacionais, tais como a produtividade, a qualidade, e a satisfação do cliente. Já os resultados financeiros envolvem as medidas contábeis do desempenho, tais como lucros ou retorno sobre o investimento. Finalmente, os resultados de valor de mercado refletem medidas do valor de uma empresa no mercado de ações.

Além destas, podem ser consideradas medidas de atitude e comportamento dos empregados, tais como satisfação, compromisso, criatividade, etc. (WRIGHT & NISHII, 2006).

Mais recentemente, os autores Combs, Crook e Shook (2005) discriminam duas esferas básicas relacionadas ao desempenho nas organizações.

A primeira envolve a esfera do desempenho operacional — e circunscreve os resultados específicos de funções como marketing e vendas, compras, logística, operações, RH, etc.

A segunda envolve a esfera do desempenho organizacional — que circunscreve três resultados globais: retornos contábeis, crescimento e mercado de ações. Tais esferas, apesar de distintas, estariam inter-relacionadas, como se pode observar na Figura 7.

Segundo Combs, Crook e Shook (2005) os resultados de cada função organizacional não estão, necessariamente, relacionados entre si e, por isso, requerem medidas de mensuração de desempenho também distintas, assim como as medidas de desempenho organizacional, que, também, devem utilizar medidas de desempenho específicas.

Assim, os resultados e o desempenho da organização são o produto da convergência de práticas e ações de diversas funções, e não somente de uma função isolada, como a função gestão de pessoas, o que produz uma complexidade metodológica considerável para se identificar a contribuição específica da gestão de pessoas ao desempenho do negócio.

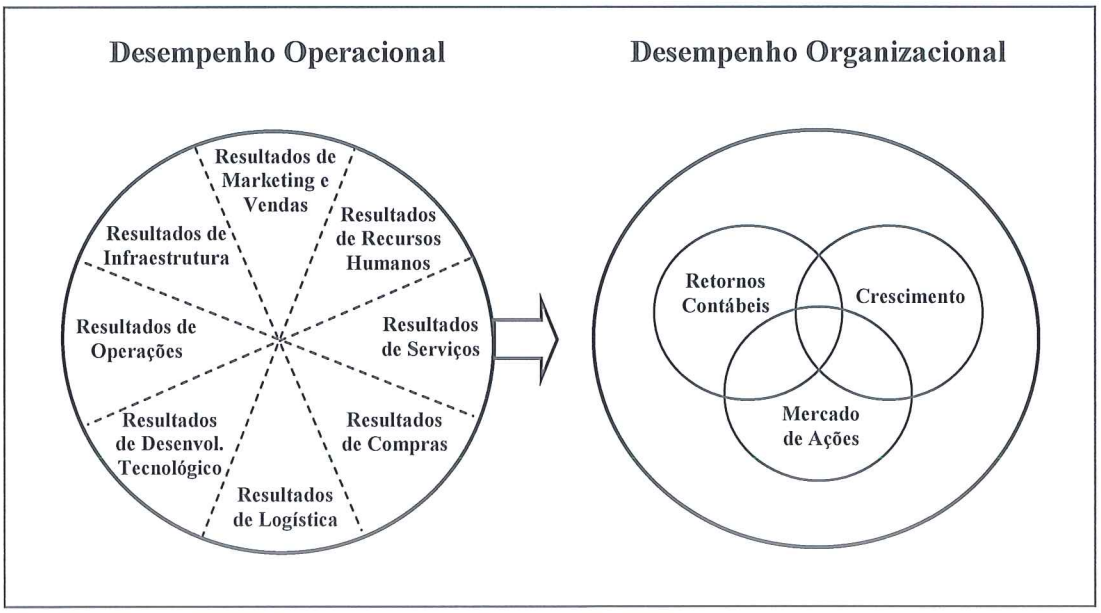


Figura 7. Desempenho operacional e desempenho organizacional
Fonte: Combs, Crook e Shook (2005, p. 274)

Em suma, o desempenho organizacional é necessariamente um construto multidimensional, com múltiplos critérios de efetividade necessários para considerar os diversos elementos internos e externos nas quais as organizações são responsáveis. Os critérios de efetividade potencialmente incluem resultados de gestão de pessoas, resultados organizacionais, resultados financeiros e contábeis, e resultados de mercado capital.

2.3.3 Desempenho e contribuições da gestão de pessoas e o desempenho organizacional

Nas perspectivas tradicionais de consideração das contribuições da gestão de pessoas para o desempenho organizacional, as informações de desempenho humano no trabalho são utilizadas para tomada de vários tipos de decisão administrativa, incluindo promoções de pessoal, transferências, decisões de políticas de retenção de pessoal, decisões de remuneração e premiação por mérito, criação de escores de corte em processo seletivos, orientação dos programas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, aconselhamento de pessoal, etc. (LANDY & FARR, 1983).

Informações clássicas e recorrentes de desempenho na área de gestão de pessoas, como níveis de absenteísmo, número de acidentes de trabalho, número de reclamações trabalhistas, nível de rotatividade de pessoal, percentual de treinamento aplicado, entre outros, têm sido usados, já há muitas décadas, para fornecer informações e dar *feedbacks* gerenciais para informar o pessoal sobre a sua conduta e os seus pontos positivos e negativos no trabalho, para a preparação e planejamento de carreiras, para a melhoria da motivação e da satisfação no trabalho e, para identificar o nível atual de desempenho dos indivíduos no trabalho e, em função disso, planejar e definir futuras atribuições aos indivíduos na organização (LANDY & FARR, 1983).

Já as perspectivas mais recentes, que abordam as contribuições da gestão de pessoas para o desempenho organizacional, buscam estabelecer diferentes dimensões de análise, indicadores — mais ou menos quantificáveis — e focos em diferentes níveis organizacionais, na tentativa de captar e mensurar as contribuições — diretas e indiretas — desta função para o desempenho organizacional, considerando as metas e objetivos estratégicos de negócio (STOREY, 2007).

Nas perspectivas mais recentes, o foco se expande para avaliar não só a qualidade do trabalho humano nas organizações, como também, avaliar o nível de alinhamento ou encaixe do trabalho humano em relação ao alcance de metas estratégicas da organização (WRIGHT, MCMAHAN, & MCWILLIAMS, 1994).

Cabe notar, já de início, que os resultados do trabalho humano são influenciados por vários aspectos nas organizações, como regras e estrutura da organização, traços culturais e psicossociais da organização, perfis de supervisão e de gerência, tecnologia da organização, e dezenas de outras variáveis. Isso significa que alcançar plenamente métodos e medidas eficazes e quantificáveis de resultado de gestão de pessoas, em relação ao desempenho organizacional é, ainda, uma tarefa muito difícil (BOSELIE, DIETZ & BOON, 2005).

Além do mais, dificuldades de diversas ordens — teóricas, empíricas e metodológicas — concorrem para reduzir os avanços nesta área de estudos.

Ainda assim, diversos autores têm proposto, nas últimas décadas, algumas abordagens, modelos e taxonomias, na tentativa de identificar relações, medidas e níveis de contribuições da gestão de pessoas para o desempenho organizacional. Tais perspectivas, ainda que limitadas e com evidência empírica inconclusiva, abrem novas formas de se compreender a relação entre a forma de gerenciar as pessoas e o alcance de metas estratégicas de negócio.

Na visão dos autores Huselid, Jackson e Schuler (1997) a relação entre o desempenho da gestão de pessoas e o desempenho da organização deve ser mensurada a partir da consideração de resultados relacionados às finanças corporativas e ao nível de produtividade dos empregados, utilizando indicadores de capacidades técnicas e estratégicas de recursos humanos, capacidades de gerenciamento de recursos humanos e volumes de vendas e crescimento empresarial.

Baseando-se no modelo Balanced Scorecard - BSC (KAPLAN & NORTON, 1997), os autores Becker, Huselid e Ulrich (2001) focaram seus estudos na mensuração da dimensão aprendizagem e crescimento para propor o que chamaram de Scorecard de Gestão de Pessoas.

Em linhas gerais, Becker, Huselid e Ulrich (2001) propõem uma decomposição das estratégias de negócio em estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, mas

principalmente, se preocupam com os "produtos" da gestão de pessoas. Na visão dos autores os produtos são os resultados esperados, especificamente, pela implementação de determinada prática ou política. Um mapa estratégico empresarial, baseado no BSC, pode preceder à elaboração de um mapa estratégico em gestão de pessoas, enfatizando a preocupação com comportamentos e competências desejadas para a implementação de estratégias de negócio.

O processo sugerido para se chegar aos produtos da gestão de pessoas envolvem identificar quais políticas e práticas de gestão escolher, como garantir que essas práticas estejam alinhadas, como medir a implementação dessas práticas e como medir a relação disso com os resultados organizacionais.

Outra perspectiva relevante na literatura sobre a relação entre o desempenho organizacional e a gestão de pessoas é apresentada por Fitz-Enz (2001), que afirma ser responsabilidade da direção das empresas combinar pessoas com informações, em uma base de dados — organizacionais, relacionais e humanos — que revelem a real situação da empresa em termos de sua força de trabalho e sua contribuição.

Assim, os dados organizacionais revelam o que a organização possui; os dados relacionais revelam o que as pessoas externas — clientes, concorrentes e outros — precisam ou querem da organização; os dados humanos revelam como as pessoas estão agindo para encaminhar a organização na direção de seus objetivos (FITZ-ENZ, 2001).

Além do mais, Fitz-Enz (2001) afirma que para alcançar a mensuração adequada da contribuição da gestão de pessoas deve-se mensurar o valor econômico do capital humano. Nesse sentido, devem ser utilizados instrumentos quantitativos e qualitativos, baseados em indicadores como índices de retorno sobre investimento em gestão de pessoas, faturamento líquido por empregado, informações sobre o desenvolvimento e a disponibilidade de competências na empresa, índices de satisfação e qualidade de vida no trabalho, etc.

Conforme afirma Fitz-Enz (2001), a fim de se chegar ao valor do capital humano, alguns métodos têm sido propostos, envolvendo, por exemplo: a) a previsão dos rendimentos futuros da empresa, que seriam trazidos a valor presente e alocados aos recursos humanos conforme a sua contribuição relativa; b) cálculo do custo de oportunidade, isto é, o custo de empregar alguém em uma determinada atividade em vez de empregar em outra; c) cálculo da estimativa

de permanência de uma pessoa na empresa; d) cálculo do tempo em que um empregado ocuparia cada nível e função e a atribuição de um valor monetário a essas posições; e) cálculo da qualidade das contratações e da satisfação dos supervisores.

Massey (1994) desenvolveu uma classificação da contribuição da gestão de pessoas baseada em três níveis de atuação: a) o nível mais alto, associado com a estratégia, estabelece a direção geral e os objetivos de gestão de pessoas, visando garantir que eles sejam consistentes em apoiar o alcance de metas de negócio; b) o nível intermediário, associado às políticas, envolve o desenvolvimento e a implementação de procedimentos de trabalho detalhados, os quais devem refletir a arquitetura estratégica definida no nível mais alto; c) o nível mais fundamental, associado com a administração, envolve a gestão diária dos empregados.

Spencer (1995) definiu três níveis de domínio para explicar o desempenho em gestão de pessoas: a) o domínio estratégico, que deve garantir que a gestão de pessoas tenha a força de trabalho adequada para competir eficazmente (p. ex. políticas de remuneração, desenvolvimento de executivos e planos de sucessão); b) o domínio dos serviços de gestão de pessoas (p. ex. recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, etc.); c) o domínio administrativo, que deve manter registros relevantes das atividades de gestão de pessoas.

Observa-se que tanto a proposta de Massey, quanto a de Spencer pressupõem um alto desempenho ao nível estratégico e um desempenho relativamente inferior ao nível administrativo.

Os autores Chanda e Shen (2009) afirmam que o desempenho em gestão de pessoas não é definido pelo que acontece internamente nesta função, mas sim a partir do que os usuários, ou clientes internos, recebem dela. Assim, a contribuição da gestão de pessoas — também chamada de "entrega" — foca-se nos resultados que ela produz para a organização. Tais resultados incluem compromisso, competências, congruência, comportamentos adequados, eficácia em custos, flexibilidade, qualidade, melhorias na capacitação das pessoas, etc.

Segundo Boselie, Dietz e Boon (2005) a discussão sobre o que é, de fato, o desempenho em gestão de pessoas deve partir da consideração de duas pressuposições que se encontram, direta ou indiretamente, associadas com a idéia de produtividade em gestão de pessoas.

A primeira delas é o pressuposto da sustentabilidade, ou sobrevivência da organização. Tal pressuposto considera que as organizações podem manter, ou criar sustentabilidade a partir de seus recursos internos (BARNEY, 1991), especialmente, a partir dos seus recursos humanos.

O segundo pressuposto é o de que empregados — ou os recursos humanos — são manejáveis e, também, são passíveis de desenvolvimento. Em outras palavras, as práticas de gestão de pessoas são capazes de (a) elevar o valor do capital humano, por meio do desenvolvimento profissional (por exemplo, utilizando treinamento de habilidades, rotação de cargos, técnicas de *coaching*, etc.) e, também, de (b) influenciar o comportamento do empregado no sentido desejado pela alta direção.

Assim, o desempenho da gestão de pessoas pode ser entendido como uma força gerenciável e estimuladora do desempenho organizacional.

Há de se considerar, ainda, o entendimento particular, ou a posição que a organização tem sobre quais aspectos constituem — ou devem constituir — a noção de desempenho em gestão de pessoas. Nesse sentido, é preciso que se tenham claros os limites do que se considera nesta perspectiva e quais aspectos serão incluídos (WRIGHT & NISHII, 2006).

Em um estudo conduzido com diversos tipos de organizações, Ulrich (1997), identificou uma série de indicadores de mensuração do impacto da gestão de pessoas no desempenho organizacional, indicadores esses relacionados às condições de custo, percentual e taxas envolvendo o recrutamento, a seleção e a alocação de pessoal, o treinamento e o desenvolvimento de pessoal, o desempenho dos sistemas de manutenção de pessoal (salários, benefícios e reconhecimento), as condições de saúde e segurança no trabalho e as relações de trabalho internas e externas (grupos de representação de empregados, sindicatos, etc.).

Os autores Oliveira, Albuquerque e Muritiba (2003) realizaram uma análise da pesquisa acadêmica sobre avaliação de resultados em gestão de pessoas em relação ao desempenho da empresa. Partiram do pressuposto que alinhar gestão de pessoas aos objetivos estratégicos passa, necessariamente, pela existência de métodos que avaliem quais os resultados que as práticas e gestão de pessoas estão gerando para a organização.

Em seu estudo, Oliveira, Albuquerque e Muritiba (2003), selecionaram sessenta trabalhos de caráter teórico, ou empírico, sendo os últimos com foco qualitativo ou quantitativo. Além do mais, analisaram dezesseis trabalhos nacionais e quarenta e quatro trabalhos internacionais.

Após sua análise, classificaram duas linhas de pesquisa: uma delas busca indicadores financeiros para demonstrar o impacto da gestão de pessoas, utilizando como suporte o conhecimento financeiro de avaliações de ativos e; uma segunda linha de pesquisa que busca explicações que vão além dos indicadores financeiros para analisar essa contribuição.

Cabe ressaltar que a temática principal das duas linhas de pesquisa foi diferente. Enquanto na primeira o foco de análise é o capital humano e os resultados são medidos com relação à agregação de valor ao resultado do negócio, na segunda linha a ênfase está nas políticas e práticas de gestão de pessoas e como estas influenciam as habilidades e comportamento das pessoas para que atuem na implementação das estratégias de negócio.

Em uma pesquisa teórica, realizada por Lacombe (2004), sobre os métodos propostos na literatura para a avaliação de resultados de gestão de pessoas e seu impacto no desempenho das organizações, a autora realizou um levantamento e análise das propostas encontradas na literatura internacional para avaliar e mensurar os resultados da gestão de pessoas.

A autora identificou e classificou, em sua análise, dois tipos de foco de pesquisa, que se constituíam em diferentes preocupações para seus autores.

O primeiro tipo de estudo buscava investigar a existência e a amplitude do impacto da adoção de práticas de gestão de pessoas sobre o desempenho organizacional.

O segundo tipo de estudo buscava, efetivamente, medir quantitativamente a contribuição das políticas e práticas de gestão de pessoas sobre os resultados da organização.

Segundo Lacombe (2004), os estudos do primeiro tipo têm como objetivo identificar se determinadas práticas, ou um conjunto de práticas de gestão de pessoas — que sejam empiricamente comprovadas como melhores em uma determinada organização, ou mesmo, que sejam eficazes independentemente do tipo de organização empresarial — de fato se relacionam com um melhor desempenho organizacional.

Já os autores relacionados ao segundo tipo de pesquisa partem do princípio de que as ações de gestão de pessoas têm um impacto nos resultados da organização e que esses resultados precisam ser demonstrados.

Os estudos do primeiro tipo de estudo sugerem que, de maneira geral, as práticas de gestão de pessoas impactam sobre o desempenho organizacional, e que práticas de gestão de pessoas como avaliação de desempenho, participação nos lucros e estabilidade no emprego podem ser boas para uma gama de organizações. Contudo, os índices de desempenho organizacional adotados, os tipos de medidas de resultados empregados, as práticas de gestão de pessoas utilizadas, e o nível de análise focalizado variam consideravelmente em cada estudo.

Além disso, nos estudos que testaram a universalidade das práticas de gestão de pessoas, Lacombe (2004) constatou que, nas situações e estudos nos quais estas práticas foram analisadas isoladamente, ficaram dúvidas quanto à possível interferência dos efeitos de outras práticas sobre elas. Da mesma forma, nas situações e estudos nos quais as práticas foram concebidas em conjunto, restaram dúvidas sobre quais práticas específicas causaram os menores e os menores impactos no desempenho organizacional.

Quanto aos estudos que testaram a contingencialidade ou configuracionalidade das práticas de gestão de pessoas, a grande variabilidade destas práticas dificultaram qualquer afirmação conclusiva. Dessa forma, em linhas gerais, permaneceu uma inconclusão com relação à universalidade ou contingencialidade das práticas de gestão de pessoas e sua relação com o desempenho organizacional.

Ao final, Lacombe (2004) afirma que as pesquisas acadêmicas sobre o tema são muito diversas; apresentam unidades de análises variadas, excessivo uso de indicadores financeiros, horizontes de análise distintos, foco de indicadores diferenciados, entre outros aspectos. Assim, embora os estudos analisados tenham evidenciado uma relação positiva entre práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional, tais estudos não explicaram de que maneira isso ocorre.

Uma proposta de mensuração semelhante ao *scorecard* de gestão de pessoas envolve os trabalhos de Lawler III, Levenson e Boudreau (2004). Segundo esses trabalhos existem três medidas básicas a serem consideradas em gestão de pessoas: eficiência, eficácia e impacto.

Primeiramente, a eficiência envolve a forma de realização das práticas de gestão de pessoas, considerando os recursos utilizados como tempo, dinheiro e trabalho. São indicadores relativamente fáceis de definir, que utilizam informações fáceis de serem obtidas.

A segunda medida é a eficácia, que envolve a influência que determinadas políticas e práticas têm sobre as pessoas. São indicadores mais complexos e que utilizam informações igualmente mais complexas de se obter.

A terceira medida é o impacto, que mensura qual é a mudança no desempenho organizacional decorrente da aplicação da estratégia de gestão de pessoas, isto é, de um determinado conjunto de políticas e práticas. Como a medida anterior, são indicadores mais complexos e que utilizam informações igualmente mais complexas de se obter.

Além do mais, ao se analisar as medidas de eficiência, eficácia e impacto pode-se concluir que: a) nem todas são estratégicas para o desempenho das organizações; b) a não definição de medidas de impacto menor, como a eficiência, pode inviabilizar a produção das demais; c) um processo executado de forma eficiente pode não ser garantia de eficácia e impacto; d) a preocupação com a definição dos processos e medidas deve ser apoiado por um pensamento estratégico de gestão de pessoas (LAWLER III, LEVENSON & BOUDREAU, 2004).

Assis (2005) apresenta algumas categorias de indicadores que auxiliam a mensuração de como a empresa organiza e movimenta sua força de trabalho, investe e obtém retorno deste investimento e assegura o nível de eficiência e eficácia dos seus processos, dos seus programas e de suas operações relacionados à área de recursos humanos.

Dessa forma, Assis (2005) propõe: a) indicadores demográficos, que agrupam os indicadores que auxiliam na compreensão de aspectos quantitativos da força de trabalho de uma organização, envolvendo a quantidade de recursos humanos, na forma de empregados — que possuem relação de emprego — e de não-empregados — terceiros, autônomos, estagiários, cooperados e afins; b) indicadores financeiros, que agrupam aqueles indicadores expressos em dinheiro, estejam eles medindo aspectos pontuais de um processo ou de um programa — como o custo *per capita* com saúde —, estejam eles mensurando o impacto ou o reflexo de um conjunto mais amplo de ações — como o retorno do investimento em folha de pagamento; c) indicadores operacionais, de desempenho, ou de processos, que agrupam os indicadores

que auxiliam na compreensão do nível de eficiência e de eficácia de determinados processos ligados à gestão de recursos humanos, tais como, quantidade (relativa e absoluta), qualidade, tempo e satisfação do cliente interno, a partir de indicadores ligados pontualmente a certos processos ou ações; d) indicadores de gestão do clima organizacional e balanço social, que agrupam aqueles indicadores relacionados à caracterização do ambiente de trabalho e da responsabilidade social da organização.

2.3.4 Origem e evolução dos estudos em mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas

Os primeiros estudos na tentativa de relacionar diretamente a gestão de pessoas ao desempenho organizacional surgiram no início da década de 1980, com as abordagens pioneiras de Fombrun, Tichy e Devanna (1984), e de Miles e Snow (1984) (GUEST, 2011).

De acordo com Ulrich (1997), os estudos iniciais sobre o relacionamento entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional, realizados na década de 1980, foram apoiados pela premissa de que uma melhor utilização de práticas de RH estaria relacionada com melhores resultados organizacionais. Contudo, nesta época, houve poucas evidências que comprovaram esta premissa.

Ao longo das últimas décadas, tais estudos constituíram um campo teórico crescente, ainda que dificuldades teóricas e metodológicas se façam notar até hoje e limitam os avanços neste campo de estudos (FLEETWOOD & HESKETH, 2006).

No desenvolvimento do campo de estudos da gestão de pessoas e sua relação com o desempenho organizacional, as pesquisas e orientações teóricas e metodológicas sofreram significativas mudanças de enfoque, buscando se aproximarem mais e, definirem com mais exatidão, os limites do seu objeto de estudo (BOSELIE, 2010).

Na tentativa de rastrear o desenvolvimento dos principais estudos que relacionam a gestão de pessoas e o desempenho organizacional, Guest (2011), buscou evidenciar, retrospectivamente, as sucessivas mudanças de enfoque que tais estudos sofreram nas últimas décadas, partindo das tentativas pioneiras, até as atuais perspectivam mais críticas e reflexivas sobre o assunto.

Assim, Guest (2011) afirma que a primeira fase no desenvolvimento da teoria e na pesquisa sobre a associação entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional ocorreu nos anos 1980. Neste período, a publicação de uma série de artigos e livros, como as obras de Fombrun, Tichy e Devanna (1984), e a de Miles e Snow (1984) começaram a relacionar a estratégia empresarial à gerência de recursos humanos.

Cabe notar que, até aquele momento, a maioria das pesquisas realizadas sobre os impactos das práticas de RH nas organizações consideravam, individualmente, uma prática ou outra de RH, e eram operacionalizadas, em sua grande maioria, apenas em contextos intra-industriais (ULRICH, 1997).

Na mesma época, Walton (1985), escrevendo sob uma perspectiva comportamental da organização, destacou a necessidade de deslocamento da lógica da gestão, mudando do controle para o compromisso, como a base para a gestão de pessoas, o que introduziu a concepção de que ambientes de trabalho que estimulassem o compromisso e o bem-estar dos empregados favoreceriam o seu desempenho.

No trabalho do grupo de Harvard, constituído por autores como Beer *et al.* (1984), além de autores como Schuler e Jackson (1987), introduziram a integração entre uma perspectiva estratégica, que destacasse a importância do encaixe externo (*external fit*) do comportamento organizacional, com seu foco no encaixe interno (*internal fit*), para produzir uma perspectiva conceitual que veio a constituir a base da gestão de pessoas contemporânea (BOSELIE, 2010; GUEST, 2011).

No Reino Unido, Foulkes (1980) e Peters e Waterman (1982), entre outros, forneceram as primeiras evidências empíricas sobre a relação do uso de princípios de elevado compromisso da gestão de pessoas e o sucesso de algumas organizações.

Conforme afirma Guest (2011), a segunda fase ocorreu nos anos 1990, quando o primeiro conjunto de estudos sobre gestão de pessoas e desempenho organizacional começou a aparecer. Tais estudos eram baseados em *surveys* e seus dados receberam análises estatísticas para demonstrar relações.

Além do mais, os estudos empíricos passaram a analisar a relação entre gestão de pessoas e desempenho organizacional concebendo, a partir de então, as práticas de RH como um sistema integrado de práticas (GUEST, 2011).

O artigo seminal nesta época foi apresentado por Huselid (1995), mas as pesquisas em setores de negócios específicos, conduzidas por Arthur (1994), Ichniowski, Shaw e Prennushi (1997) em indústrias siderúrgicas, por MacDuffie (1995) no setor automobilístico e por Delery e Doty (1996) em empresas bancárias, indicaram que a adoção de práticas de gestão de pessoas esteve associada com o desempenho elevado naquelas organizações e, assim, começaram a fornecer uma base de evidências para afirmar a ligação entre gestão de pessoas e o desempenho.

Estes estudos sugeriram que a introdução de práticas inovadoras poderiam aumentar o desempenho, principalmente por meio do uso de sistemas organizados de práticas de RH, inter-relacionadas, que favorecessem a participação dos trabalhadores, produzissem desenhos de trabalho menos rígidos, e descentralizassem as tarefas gerenciais. E, também, evidenciaram que sistemas de práticas de trabalho participativas apresentaram maiores efeitos sobre o desempenho econômico da organização do que quando as práticas inovadoras foram adotadas individualmente (GUEST, 2011).

Além do mais, estes estudos evidenciaram o impacto que aspectos como a resistência dos empregados à mudança e, sobretudo, a falta de suporte institucional, causavam no bom desempenho dos sistemas de práticas de RH (GUEST, 2011).

Diante do rápido crescimento dos estudos empíricos, se seguiu um movimento de reação de alguns autores, que perceberam a falta de embasamento conceitual para explicar a relação entre gestão de pessoas e desempenho, fazendo surgir a terceira fase de estudos sobre a ligação entre gestão de pessoas e o desempenho (GUEST, 2011).

Os artigos de Dyer e Reeves (1995) e os de Becker e Gerhart (1996) demonstraram que os estudos publicados na época abordavam diferentes práticas de gestão de pessoas e, igualmente, consideravam diferentes medidas de desempenho (GUEST, 2011).

Estes estudos mostraram a necessidade de uma base conceitual sólida para estudar as práticas de gestão de pessoas, assim como, de mais debates no exame das perspectivas universalista, contingencialista e culturalista (BECKER & GERHART, 1996; DELERY & DOTY, 1996).

Segundo Guest (2011), outra crítica surgida nesse período, e que ainda continua atualmente, envolve a percepção da emergência das práticas de gestão de pessoas e a sua relação com o desempenho como uma nova e insidiosa forma de exploração dos trabalhadores, como se pode constatar nos estudos de Blyton e Turnbull (1992), Legge (1995), Keenoy (1997), e, mais recentemente, na obra de Fleetwood e Hesketh (2006).

A quarta fase centrou-se no refinamento conceitual. Observa-se que Guest (1997) havia discutido que era necessária uma teoria melhor sobre práticas de gestão de pessoas, sobre o desempenho e os resultados e, sobre a ligação entre eles. Assim, tanto Guest (1997), quanto Becker *et al.* (1997) advogaram em favor de uma nova abordagem, como base para determinar elementos-chave da gestão de pessoas e sua ligação com o desempenho.

Guest (1997), em especial, revisou as descobertas emergentes de dez estudos empíricos existentes neste campo de pesquisa e classificou os estudos baseados em três enfoques principais: a) o enfoque das melhores práticas (que previa que o ajuste interno [*internal fit*] ou seja, aquelas organizações que usavam práticas de RH de alto desempenho conseguiam imprimir melhores desempenhos do que as que não as usavam); b) o enfoque contingencial (que previa a necessidade de que as práticas de RH estivessem ajustadas externamente [*external fit*] com contingências ambientais); c) o enfoque configuracional (que previa que características culturais e sistêmicas das próprias organizações seriam capazes de torna-las mais eficazes, pela valorização de certas práticas de RH).

Diante dessa revisão, Guest (1997) concluiu que existia um conjunto crescente de evidências que ofereciam suporte à associação entre o que começou a se chamar de "práticas de gerenciamento de alto desempenho", ou de alto compromisso, assim como surgiam tentativas de identificar medidas de desempenho organizacional.

No entanto, os estudos analisados, não esclareciam porque esta associação existia. Para prover uma explicação convincente sobre a associação entre práticas de GRH e desempenho organizacional seria necessário melhorar a estrutura teórica e analítica da gestão de pessoas

em três áreas-chaves, as quais seriam: a) a própria natureza da gestão de pessoas, e, especialmente, sobre determinadas práticas de gestão de pessoas; b) a natureza do desempenho organizacional; c) a relação entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional (GUEST, 1997).

As variações desta abordagem foram depois adotadas por autores como Appelbaum *et al.* (2000), nos EUA, e Purcell e Hutchinson (2007), no Reino Unido, vindo a ser conhecido como modelo AMO (em inglês, *ability, motivation, opportunity*) (GUEST, 2011).

Nesta fase surgiu, também, uma abordagem um pouco diferente, a partir da obra de Barney (1991), com a teoria baseada em recursos (GUEST, 2011). Tal teoria,oriunda do campo de estudos de estratégia, começou a ser aplicada à gestão de pessoas por diversos autores, como Wright, McMahan e McWilliams (1994) e Lepak e Snell (1999), como uma base para focalizar o investimento em recursos humanos e tentar prever os tipos de investimento mais prováveis de resultar em alto desempenho.

Uma terceira abordagem incluída nesta fase envolveu o estudo de Paauwe (2004), que destacou a importância da adoção de uma perspectiva institucional ao se abordar a gestão de pessoas e o desempenho, dado que, um conjunto mínimo de práticas de gestão de pessoas estava presente na maioria de organizações. Isto significou que algumas vantagens competitivas eram mais prováveis de vir quando determinados padrões de práticas eram executadas, ou mesmo do uso de práticas distintas de gestão de pessoas (GUEST, 2011).

A quinta fase no desenvolvimento da pesquisa em desempenho e gestão de pessoas refere-se ao papel-chave das percepções dos trabalhadores na compreensão do relacionamento entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho. Ou seja, a voz dos trabalhadores tinha sido, até então, negligenciada nos estudos anteriores e sua ausência tinha sido mencionada como um tema importante em alguns textos mais críticos sobre a gestão de pessoas (GUEST, 2011).

Segundo Guest (2011) esta perspectiva começou a ser chamada de "abrir a caixa preta", indicando o interesse em explorar os processos que relacionam a gestão de pessoas e o desempenho, na perspectiva dos próprios trabalhadores, conduzindo a uma busca por compreender as maneiras pelas quais os trabalhadores respondem às práticas de gestão de pessoas, como se pode ver, por exemplo, no estudo de Wright e Boswell (2002).

Neste estudo, Wright e Boswell (2002) realizaram uma revisão com mais de 90 estudos empíricos, a fim de propor uma tipologia de pesquisa sobre gestão estratégica de pessoas, baseada nas seguintes dimensões: a) nível de análise (individual ou organizacional); b) número de práticas (simples ou múltiplas).

Em sua revisão, Wright e Boswell (2002) explicitaram que, embora tenha havido um progresso significativo no campo de pesquisa em gestão estratégica de pessoas, desde o final da década de 1980, uma interdependência entre o nível estratégico e o operacional havia sido negligenciada, gerando uma disfunção no entendimento de muitos aspectos relevantes.

Assim, Wright e Boswell (2002) justificaram, por meio da sua revisão, a necessidade de integrar estes dois níveis de análise, em um só projeto de pesquisa, para que o campo de estudo em gestão estratégica de pessoas pudesse evoluir.

Conseqüentemente esta negligência foi remediada nos últimos anos e o resultado final desta fase foi colocar os estudos da relação entre gestão de pessoas e desempenho centrados na perspectiva do trabalhador e, também, compreender que o elevado desempenho depende do bem estar dos trabalhadores (PECCEI, 2004).

A fase final, no sentido da fase a mais recente de desenvolvimento da teoria e de pesquisa sobre gestão de pessoas e desempenho, pode ser definida em termos da sofisticação e da complexidade crescentes. Isto inclui a sofisticação aumentada, em particular, no que diz respeito à teoria e os métodos de pesquisa (GUEST, 2011).

Um ponto de partida nesta fase foi a adoção de estruturas conceituais multi-nível, que sugerem que a gestão de pessoas relaciona-se ao desempenho a partir de dos níveis individual e organizacional (OSTROFF & BOWEN, 2000).

Outras características dessa fase incluem a preocupação com o papel de diferentes níveis gerenciais sobre o desempenho, o uso de modelos vindos da psicologia social, a necessidade de relacionar a organização, o grupo, o indivíduo e os resultados, que, em última análise, relacionam variáveis no nível horizontal com aquelas no nível vertical (GUEST, 2011).

Finalmente, está em curso nos estudos atuais o uso de estatística avançada, como a modelagem por equações estruturais, ou o uso de algoritmos genéticos, etc. (GUEST, 2011).

2.3.5 Modelos e abordagens que relacionam a gestão de pessoas e o desempenho organizacional

Serão apresentados, de forma breve os principais modelos e abordagens que relacionam gestão de pessoas e desempenho organizacional, presentes na literatura especializada.

Inicialmente, pode-se identificar o modelo desenvolvido por Galbraith e Nathanson (1978), chamado "modelo de congruência", que pode ser considerado como um modelo precursor do que viria a ser chamado, depois, de gestão estratégica de pessoas, assim como, relacionaram práticas de gestão de pessoas à estratégia de negócios e ao desempenho organizacional.

Os autores partiram do princípio de que a estratégia de negócio da organização é capaz de promover influências e mudanças em suas dimensões internas. Ou seja, basearam-se na idéia do encaixe (*fit*) estratégico. Assim, as organizações que são capazes de sintonizar, ou criar correspondências adequadas entre os diversos aspectos organizacionais e a estratégia de negócio, tornam-se capazes de obter um desempenho superior.

O modelo de Galbraith e Nathanson (1978) (Figura 8) envolve cinco dimensões internas a saber: a) pessoas; b) sistema de recompensa; c) informação e processo de decisão; d) estrutura; e) tarefa. Tais dimensões estão interconectadas e promovem mudanças mútuas em função de diretrizes estratégicas.

A dimensão chamada de "pessoas" envolve práticas de gestão de pessoas como recrutamento, seleção, transferência de pessoal, promoção, treinamento e desenvolvimento. A dimensão do "sistema de recompensa" envolve também práticas de gestão de pessoas, como remuneração, promoção por mérito, estilo de liderança e o desenho de cargos. A terceira dimensão, chamada "Informação e Processo de Decisão" envolve a definição de processos como o planejamento e controle, orçamento, mecanismos de integração interna, medidas de desempenho. A quarta dimensão é a "estrutura", que envolve aspectos ligados ao *design* da organização, definindo diretrizes sobre a divisão do trabalho, a departamentalização, o formato da organização e distribuição de poder na estrutura. A quinta e última dimensão é a

"tarefa", e envolve aspectos do *design* do trabalho na organização, definindo diretrizes de trabalho para lidar com a incerteza, a diversidade e a interdependência.

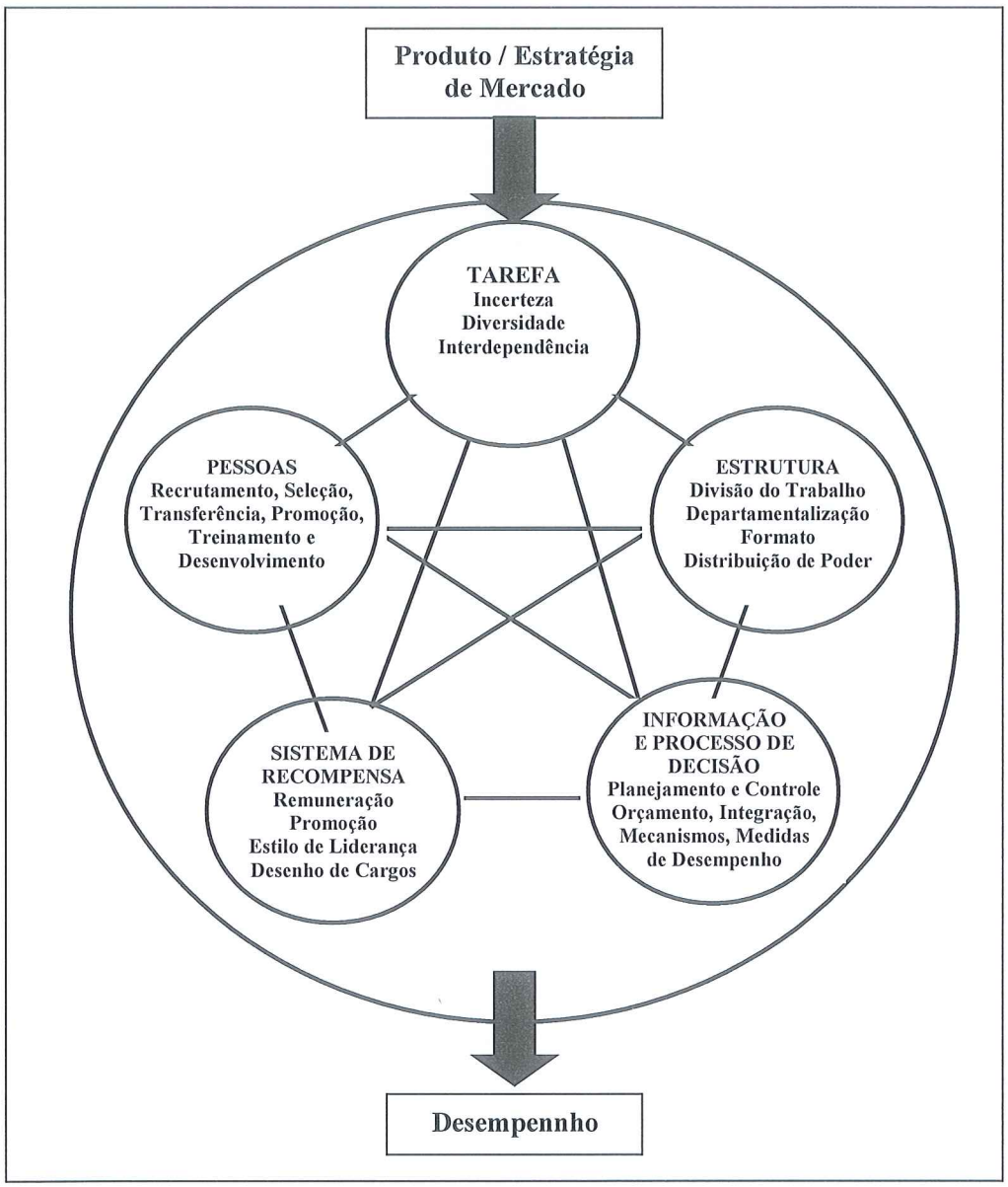


Figura 8. Modelo de congruência entre estratégia, organização e desempenho

Fonte: Galbraith e Nathanson (1978, p. 96)

As três primeiras dimensões são áreas tradicionais da gestão de pessoas, enquanto o efeito das duas últimas dimensões — estrutura e tarefa — sobre os resultados de RH é o de aumentá-los, devido às mudanças rápidas e ao impacto da tecnologia.

Finalmente, há de se considerar ainda que existem dois níveis de análise que podem ser realizados para buscar apoio para um modelo de congruência. O primeiro nível, envolve avaliar o efeito da congruência dentro das cinco dimensões sobre o desempenho. No segundo nível, o efeito da interação entre a estratégia de mercado / produto e as cinco dimensões internas sobre o desempenho da organização pode ser verificado.

Os primeiros modelos conceituais que buscaram, formalmente, explicar a relação entre estratégia organizacional, desempenho e gestão de pessoas são, provavelmente, os modelos clássicos de Fombrun, Tichy e Devanna (1984), e Beer *et al.* (1984).

Focado mais no nível funcional de gestão de pessoas, Fombrun, Tichy e Devanna (1984) enfatizaram o chamado ciclo de recursos humanos (Figura 9). Os autores afirmam que, neste ciclo, o desempenho é dependente de práticas de gestão de pessoas relacionadas à seleção de pessoal, avaliação, recompensas e desenvolvimento. Estes aspectos contribuem para o desempenho individual e organizacional.

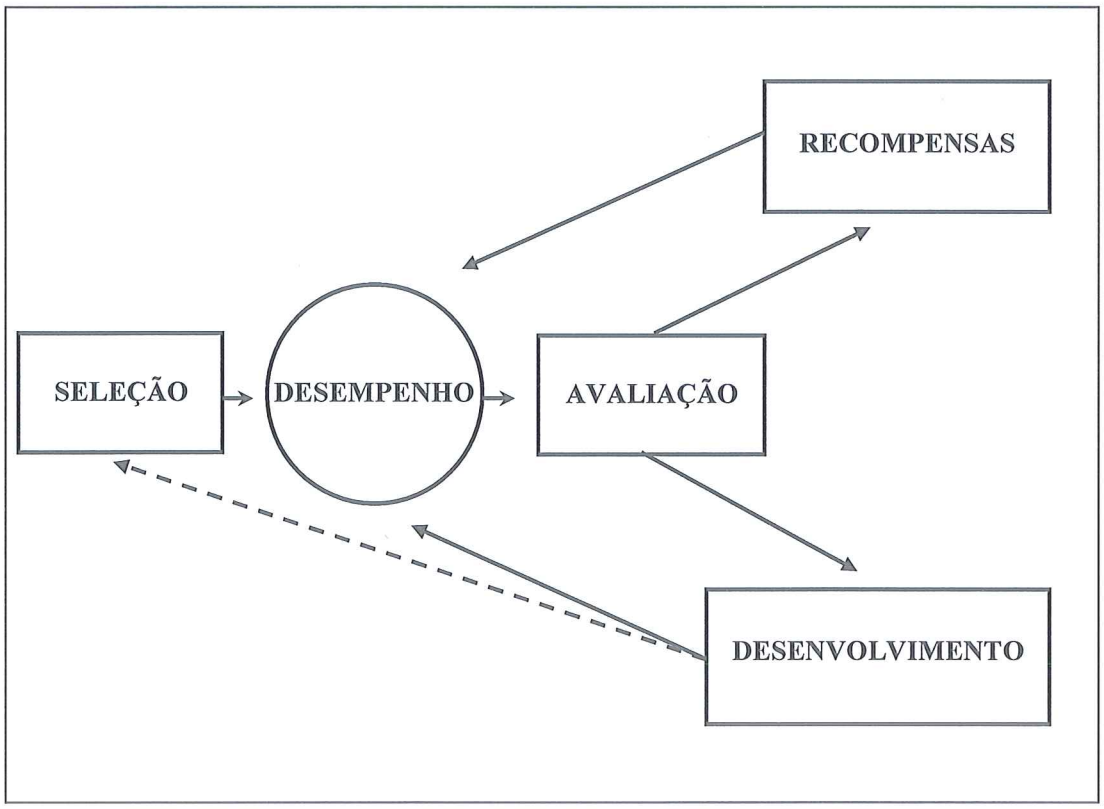


Figura 9. O ciclo de recursos humanos

Fonte: Fombrun, Tichy e Devanna (1984, p. 41)

Com relação a Beer *et al.* (1984) estes relacionam escolhas de políticas de gestão de pessoas (relativas à influência nos empregados, fluxo de RH, sistemas de recompensas e sistemas de trabalho), primeiramente, aos resultados de gestão de pessoas — compromisso, competência, congruência, governo, eficiência em custos —, que, por sua vez, produzem efeitos sobre as consequências de longo prazo na organização (bem estar individual, eficiência organizacional e bem estar societal), conforme visto na Figura 10.

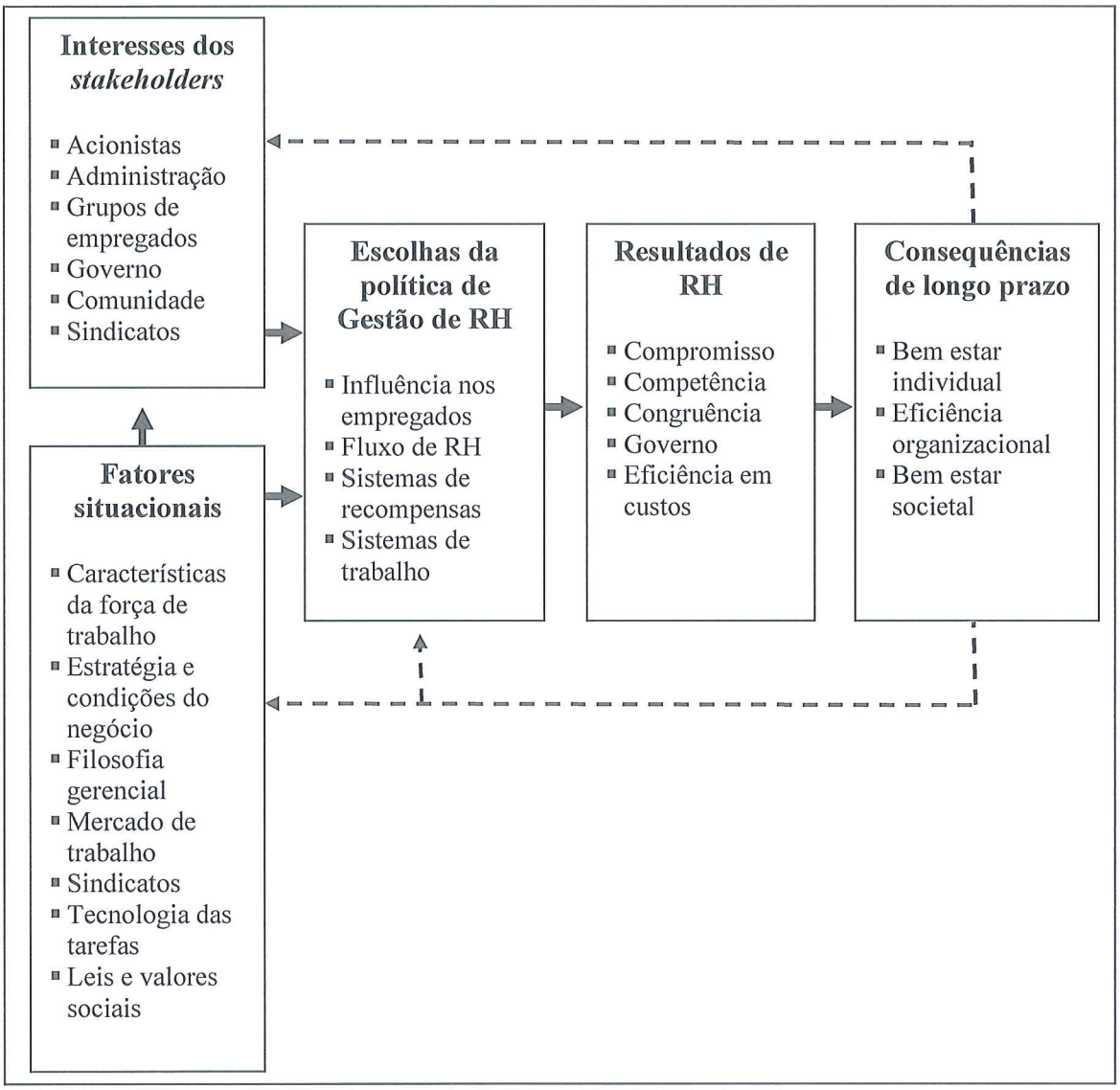


Figura 10. A abordagem do grupo de Harvard sobre a relação entre *stakeholders*, a gestão de pessoas, e o desempenho organizacional

Fonte: Beer *et al.* (1984, p. 16)

Cabe notar, que inicialmente, os autores consideraram a necessidade de ajuste aos interesses dos *stakeholders* (acionistas, administração, grupos de empregados, governo, comunidade,

sindicatos e fatores situacionais), ao mesmo tempo em que fatores situacionais promovem mudanças e exigem da organização capacidade para lidar com aspectos como: características da força de trabalho, estratégia e condições do negócio, filosofia gerencial, mercado de trabalho, sindicatos, tecnologia das tarefas e, leis e valores.

Este modelo é, ao mesmo tempo, descritivo e prescritivo (Figura 10) e fornece uma boa visão dos fatores relevantes na definição de políticas de RH.

O próximo modelo a ser considerado é o modelo comportamental desenvolvido por Schuler e Jackson (1987).

Usando como ponto de partida o modelo de estratégias genéricas de Porter (1980), Schuler e Jackson (1987) desenvolveram um repertório de papéis comportamentais relacionados para cada tipo de estratégia (eficácia de custo, inovação e qualidade).

Posteriormente, as práticas e políticas de gestão de pessoas serão usadas para estimular, ou mesmo, para fazer cumprir, os papeis comportamentais requeridos.

Os papéis comportamentais necessários para atender a cada estratégia competitiva distinta diferem entre si, e estes papéis podem ser estimulados por um conjunto consistente das práticas de gestão de pessoas.

Com base nos tipos necessários de papel comportamental, as práticas de gestão de pessoas podem ser usadas para estimular o comportamento dos funcionários no sentido desejado.

Segundo Schuler e Jackson (1987), estas práticas visam facilitar o comportamento cooperativo e interdependente que é orientado para o longo prazo e promove a troca de idéias e aceitação do risco.

Schuler e Jackson (1987) seguem o mesmo tipo de raciocínio para a estratégia de eficácia de custo e para a de qualidade.

Pode-se dizer que Schuler e Jackson (1987) estão entre os primeiros a descrever, de uma forma clara, como a estratégia e as políticas de gestão de pessoas poderiam ser relacionadas, ainda que utilizassem uma perspectiva prescritiva de relação causal linear.

Apesar dos limites e da aparente simplicidade deste modelo, Schuler e Jackson (1987) conseguiram oferecer uma visão concreta sobre as possíveis ligações entre o conteúdo de uma determinada estratégia e o tipo de políticas de gestão de pessoas que contribuiria para implementar essa estratégia.

No entanto, cabe lembrar, que na realidade, as estratégias competitivas distintas não são tão claras de serem observadas e, da mesma forma, a sua relação com determinadas práticas e comportamentos nem sempre é identificável.

O modelo comportamental de Schuler e Jackson (1987) pode ser visto na Figura 11.

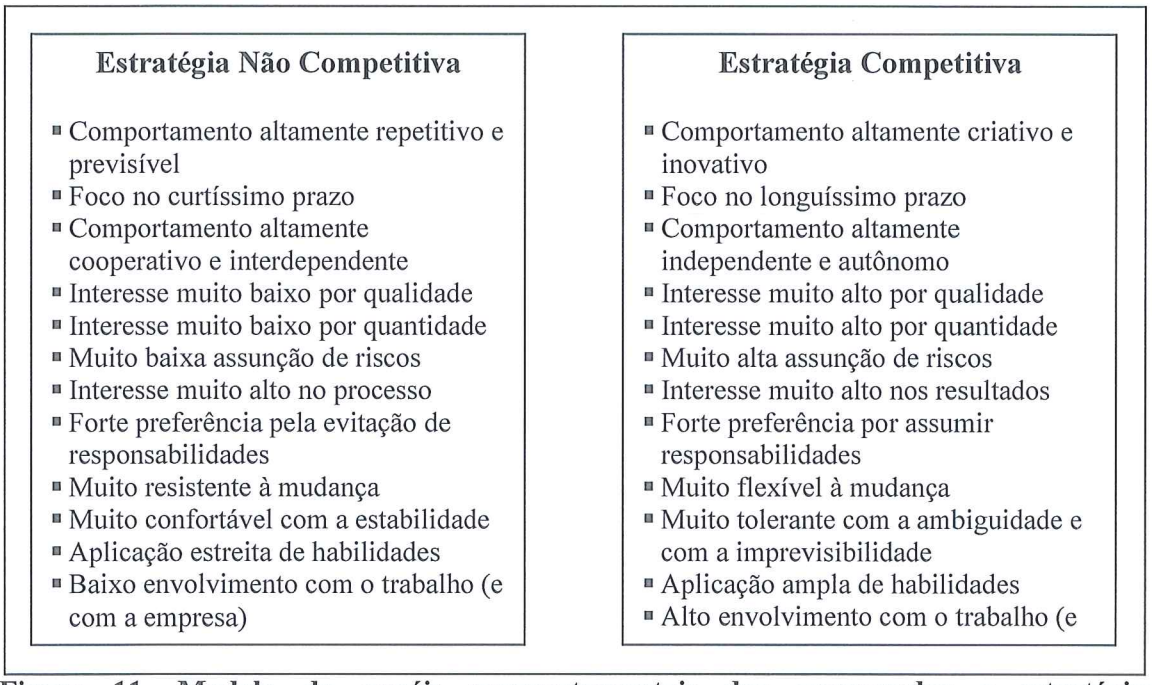


Figura 11. Modelo de papéis comportamentais dos empregados e estratégias corporativas

Fonte: Schuler e Jackson (1987, p. 209)

Exemplificando o modelo de Schuler e Jackson (1987), pode-se imaginar que, para atender a uma estratégia de inovação os empregados devem adotar papéis comportamentais como: a) um alto grau de comportamento criativo; b) ter um foco no longo prazo; c) ter um nível de

cooperação e comportamento interdependente elevado; d) ter uma preocupação moderada em relação à qualidade; e) ter uma preocupação moderada em relação à quantidade; f) ter um grau igual de interesse no processo e na mudança; g) ter um alto nível de assunção de risco; h) ter uma alta tolerância à ambiguidade e à imprevisibilidade.

Para estimular os comportamentos listados acima a organização pode adotar as seguintes práticas de gestão de pessoas: a) desenhar os cargos de forma que estimulem a interação e a coordenação entre grupos de empregados; b) utilizar avaliações de desempenho que sejam mais capazes de refletir as realizações de longo prazo e o desempenho em grupo; c) desenvolver trabalhos que permitam aos empregados desenvolver habilidades que possam ser usadas em outros cargos na empresa; d) criar sistemas de remuneração que enfatizem a equidade interna, tanto quanto a equidade externa; e) adotar níveis salariais que tendem a ser mais baixos, mas que permitam mais liberdade para que os empregados escolham os componentes remuneratórios de seu interesse (bônus, ações da empresa, benefícios, etc.); f) adotar trajetórias amplas de carreira para reforçar o desenvolvimento de um amplo espectro de habilidades e competências.

Guest (1997) criou um modelo conceitual (Figura 12) para ligar a gestão de pessoas e desempenho organizacional, a partir do modelo de estratégias de Porter (1980).

O modelo de estratégias de Porter (1980) prevê que as organizações devem escolher uma das três estratégias: a) a estratégia de custo, na qual a empresa tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor; b) a estratégia de diferenciação, que faz com que a organização busque criar diferenciais para o consumidor; c) a estratégia de foco, que envolve escolher um alvo restrito, atendendo as necessidades específicas de um determinado grupo.

Assim, o modelo de Guest (1997) centra-se nas práticas de gestão de pessoas, e não em sistemas de gestão de pessoas. No resultado de gestão de pessoas, o compromisso, representa o desejo de pertencer a organização e a vontade de fazer coisas para a organização; a qualidade refere-se às capacidades e os conhecimentos e habilidades do pessoal; e a flexibilidade significa a flexibilidade funcional (e não numérica) dos funcionários da empresa.

Guest (1997) assume que somente quando todos os três resultados de gestão de pessoas são alcançados, pode-se esperar a mudança de comportamento e o alcance de um desempenho superior e os resultados financeiros.

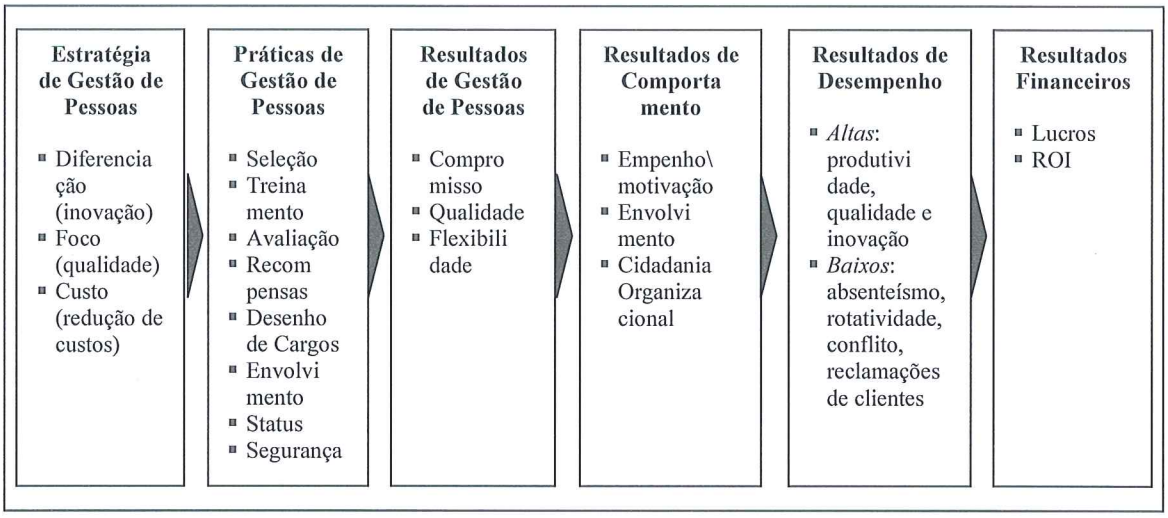


Figura 12. Modelo de relação entre gestão de pessoas e desempenho organizacional

Fonte: Guest (1997, p. 270)

Becker *et al.* (1997) apresentam um modelo conceitual da relação de valor entre sistemas de gestão de pessoas e os acionistas da organização (Figura 13), segundo o qual, os autores assumem que negócios e iniciativas estratégicas afetam o *design* de sistemas de gestão de pessoas. Este modelo conceitual representa uma cadeia de excelência, e o resultado final dessa cadeia, representa o valor de mercado da empresa (BECKER *et al.*,1997).

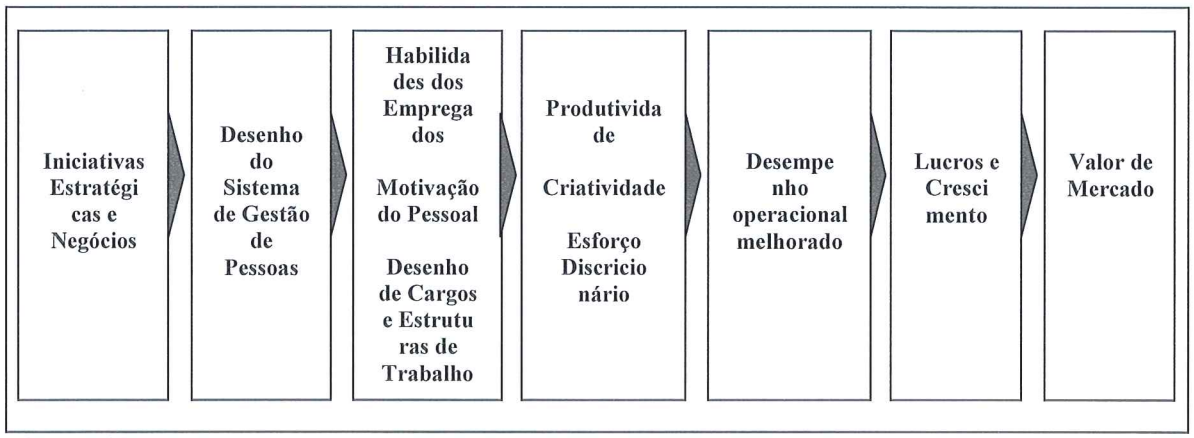


Figura 13. Modelo de relação entre gestão de pessoas e acionistas

Fonte: Becker *et al.* (1997, p. 2)

Segundo Becker *et al.* (1997), afetam os sistemas de RH: a) habilidades dos empregados; b) motivação dos empregados; c) o desenho de cargos e estruturas de trabalho. Além disso, os autores presumem que esses fatores produzam impactos na produtividade, na criatividade, etc.

Já os autores Paauwe e Richardson (1997), constataram, em seus estudos, que as atividades de gestão de pessoas dão origem a resultados de gestão de pessoas, que, por sua vez, influenciam o desempenho da empresa, e vice versa.

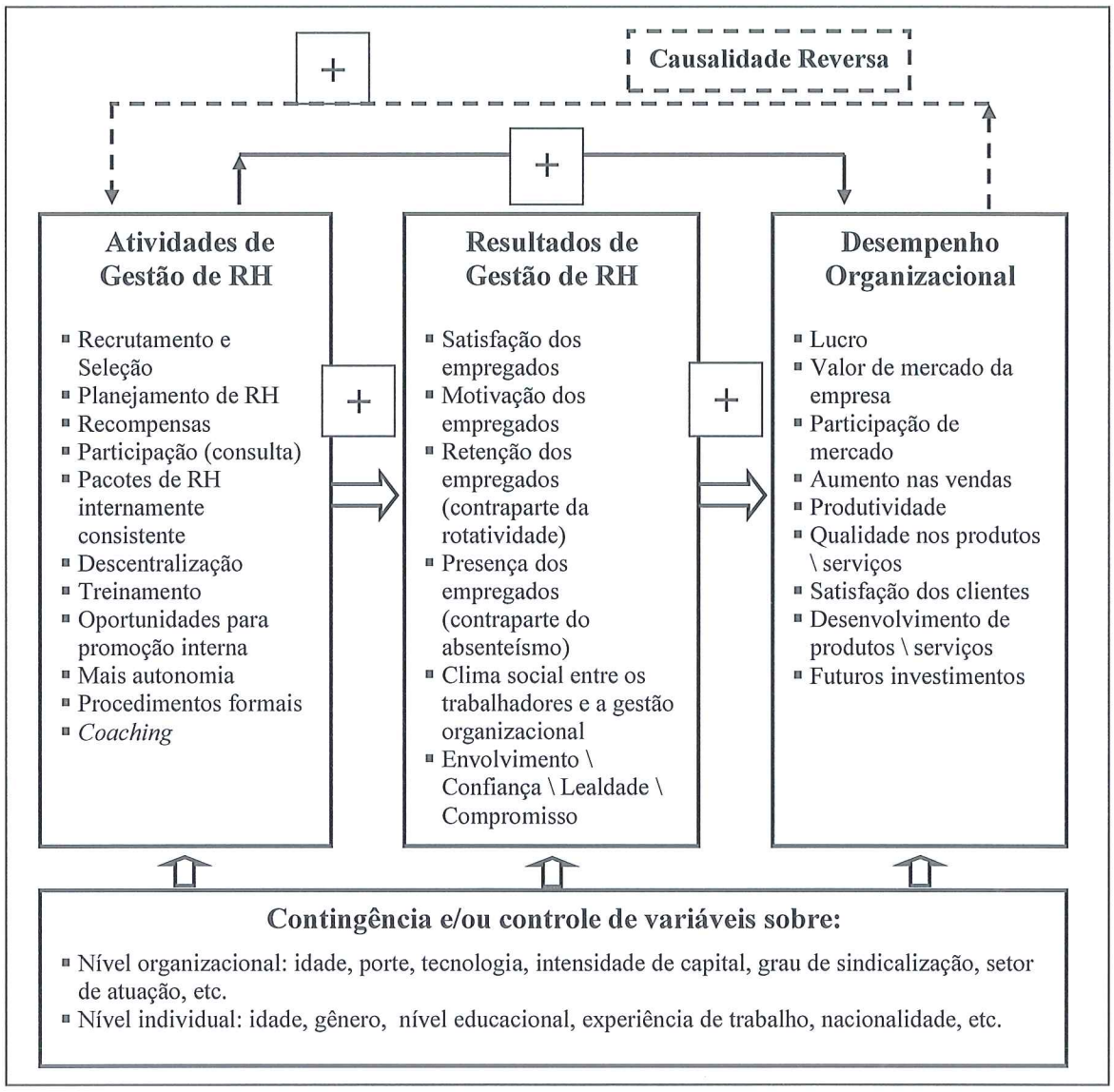


Figura 14. Atividades de gestão de RH em relação aos resultados de RH e ao desempenho da organização

Fonte: Paauwe e Richardson (1997, p. 259)

Segundo Paauwe e Richardson (1997), algumas atividades de RH, no entanto, influenciam o desempenho diretamente (ver seta superior na Figura 14), assim como a seta tracejada reversa indica a possibilidade de causalidade reversa, ou seja, esse desempenho dará origem a uma mudança nas práticas de gestão de pessoas.

Semelhante ao estudo de Paauwe e Richardson (1997), os autores Boselie, Dietz e Boon (2005), analisarem 104 artigos sobre a relação entre gestão de pessoas, estratégia e desempenho organizacional, publicadas em revistas acadêmicas internacionais, no período de 1994 a 2003.

Para a operacionalização desta revisão, os autores focalizaram seis questões: a) a estrutura do estudo, bem como seu nível de análise e a identificação de seus respondentes; b) a estrutura teórica dominante; c) conceitos de gestão de pessoas utilizados; d) conceitos de desempenho/resultados utilizados; e) variáveis contingentes ou de controle; f) a forma da relação entre gestão de pessoas e o desempenho organizacional.

Para a operacionalização desta revisão, Boselie, Dietz e Boon (2005) focalizaram seis questões: a) a estrutura do estudo, bem como seu nível de análise e a identificação de seus respondentes; b) a estrutura teórica dominante; c) conceitos de gestão de pessoas utilizados; d) conceitos de desempenho/resultados utilizados; e) variáveis contingentes ou de controle; f) a forma da relação entre gestão de pessoas e o desempenho organizacional.

Com relação à primeira questão, referente ao desenho de pesquisa, Boselie, Dietz e Boon (2005) descreveram que a maioria dos estudos analisados utilizou como desenho de pesquisa o método quantitativo.

Quanto ao nível de análise principal, dos 104 estudos analisados, 62 foram conduzidos considerando o nível da organização. E, quanto à identidade dos respondentes, 63 estudos utilizaram apenas um único respondente.

Quanto à segunda questão, sobre a estrutura teórica dominante informada em cada artigo, Boselie, Dietz e Boon (2005) identificaram uma predominância da estrutura contingente e da teoria de recursos e capacidades.

E, com referência a terceira questão, para a maior parte dos artigos, Boselie, Dietz e Boon (2005) verificaram que a gestão de pessoas é concebida como um conjunto de práticas de gestão de pessoas. No entanto, nenhum consenso emergiu sobre quais práticas de gestão de pessoas deveriam constituir uma lista detalhada, já que nenhuma teoria foi plenamente capaz de selecionar e indicar, efetivamente, práticas consideradas essenciais.

Esta falta de consenso levou a uma diversidade de interpretações sobre o que seja realmente a gestão de pessoas e quais práticas estariam circunscritas nela.

Observou-se que 58 artigos analisados consideraram as práticas de gestão de pessoas como um conjunto de práticas independentes, contra 46 artigos que consideraram as práticas de gestão de pessoas como um conjunto sistêmico, no qual há uma integração e uma congruência entre elas. Para este segundo grupo de pesquisa permaneceu uma indefinição quanto à configuração de práticas de gestão de pessoas "ideais". A maioria dos estudos mensurou as diferentes práticas de gestão de pessoas apenas pela confirmação ou não de sua presença.

Pouca atenção foi dada pelos estudos à qualidade da operacionalização das práticas de gestão de pessoas para avaliar sua efetividade, bem como a não levaram em consideração a interferência dos gerentes de linha na realização de suas atividades.

Em resposta a quarta questão, de como o desempenho é concebido e operacionalizado, Boselie, Dietz e Boon (2005) identificaram que metade dos artigos utilizou medidas de resultados financeiros como indicadores de desempenho organizacional.

Diante deste resultado, Boselie, Dietz e Boon (2005) alertaram para a necessidade de novos estudos contemplarem indicadores de desempenho organizacional, que considerem os interesses de outros *stakeholders*, e não somente os interesses dos acionistas.

Para responder a quinta questão — variáveis contingentes ou de controle —, Boselie, Dietz e Boon (2005) identificaram o tamanho e a idade da organização como as variáveis de controle mais utilizadas nos estudos, quando o nível de análise focalizado foi o nível organizacional.

De outra forma, quando o nível de análise focalizado no estudo foi o nível individual, as variáveis de controle foram as características pessoais dos respondentes.

No mais, 21 estudos utilizaram variáveis moderadoras para testar suas interferências na relação práticas de gestão de pessoas e desempenho organizacional.

Por fim, a questão de como cada estudo busca descrever a forma como ocorre o processo de interação entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional. Ou seja, a questão de como cada estudo explica o que faz com que as práticas de gestão de pessoas gerem um impacto sobre o desempenho organizacional, e quais fatores intervêm nesta interação.

Na análise de Boselie, Dietz e Boon (2005), o que ocorre nesta interação, na maioria dos estudos analisados, é desconsiderado e/ou pouco explorado; são poucos os estudos que tentam explicar o que ocorre na chamada "caixa preta" — apenas 20 dos 104 estudos considerados.

Cabe lembrar que o principal objetivo da revisão de Boselie, Dietz e Boon (2005) foi identificar pontos comuns e tendências aceitas na perspectiva teórica, definições conceituais e operacionais e metodologias usadas nas pesquisas da gestão de pessoas e desempenho.

Suas conclusões, no entanto, corroboram com as revisões realizadas anteriormente, afirmando que existem sérias lacunas e limitações metodológicas nestes estudos. Isso ocorre, seja pelo fato de variáveis decisivas terem sido omitidas, seja pelo fato da causalidade não ter podido ser adequadamente inferida e nenhuma conclusão definitiva pode, ainda, ser extraída.

Há de se considerar ainda que a maioria dos estudos foram feitos com metodologias do tipo *cross-seccional* e confinados às correlações estatísticas.

Ao final, Boselie, Dietz e Boon (2005) apresentaram um modelo causal para ilustrar a sua síntese sobre os modelos existentes, conforme pode ser visto na Figura 15.

O modelo síntese desenvolvido por Boselie, Dietz e Boon (2005) sugere a predominância de um processo sequencial linear, advindo das estratégias da organização, que vão se desdobrando em estratégias de gestão de pessoas que orientam as práticas de gestão de pessoas para o alcance dos objetivos da empresa. As práticas definidas pelas estratégias de RH promovem resultados de RH, que são resultados intermediários dos processos de RH, que melhoram o desempenho interno da organização e, finalmente, afetam o desempenho econômico da organização.

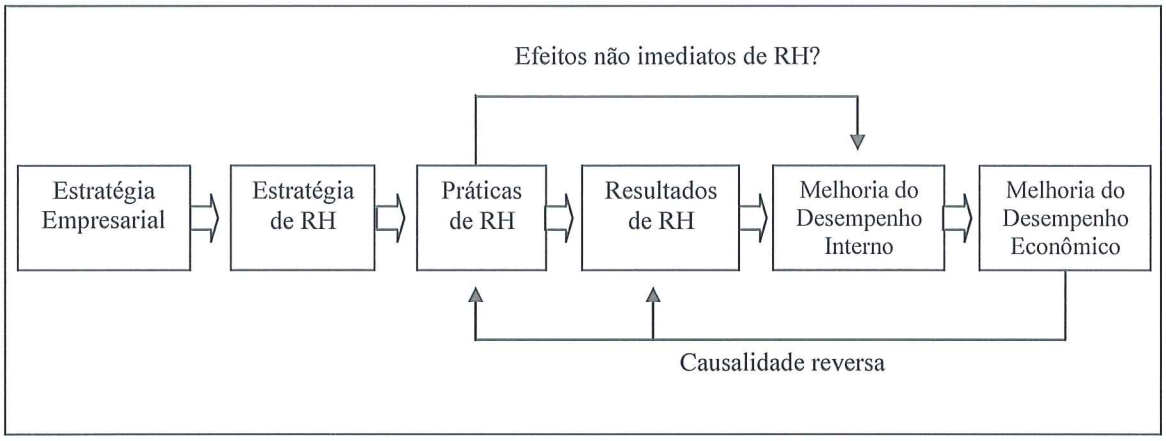


Figura 15. Modelo-síntese linear das abordagens sobre gestão de pessoas e desempenho organizacional

Fonte: Boselie, Dietz & Boon (2005, p. 78)

O modelo de Boselie, Dietz e Boon (2005), inclui a variável causalidade reversa, que prevê que o desempenho econômico organizacional também pode influenciar a gestão de pessoas, seja pela abundância, ou pela escassez de recursos que são revertidos para a organização.

Além disso, a causalidade reversa serve como *feedback* sobre as práticas e sobre os resultados de RH, promovendo a sua manutenção, ajustes, mudanças, etc.

Constata-se, ao final, que a maioria destes modelos pressupõe uma relação causal linear de eventos que ligam — direta ou indiretamente — a gestão de pessoas ao desempenho organizacional, sem, no entanto, esclarecer como isso ocorre.

Considerando, em especial, os modelos de Becker *et al.* (1997) e Guest (1997), estes revelam alguns pressupostos ocultos, mas relevantes sobre a relação entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional: a) encaixe vertical (*vertical fit*) é uma condição necessária para o sucesso, representado pela relação entre estratégia e o desenho dos sistemas de gestão de pessoas ou práticas de RH; b) a relação entre a gestão de pessoas e o desempenho é linear; c) ocorre uma ligação sequencial entre gestão de pessoas (projeto de sistema de gestão de pessoas ou práticas de RH) e o desempenho do valor de mercado \ desempenho financeiro. Em outras palavras, há uma cadeia de caixas inter-relacionadas; d) o desempenho financeiro, representado pelo valor de mercado, lucros e crescimento é o resultado final do processo de transformação e, portanto, é representante do desempenho organizacional.

Cabe notar que alguns modelos e abordagens pressupõem que um conjunto seleto de práticas específicas de gestão de pessoas seriam capazes de influenciar diretamente o desempenho organizacional, independentemente de outras variáveis, como o contexto, o ramo de negócios, o macro-ambiente, o porte da organização, etc. (BREWSTER, WOOD & BROOKES, 2008).

Nesse sentido, diversas terminologias como "melhores práticas" (PFEFFER, 1994), "sistemas de trabalho de alto desempenho" (BECKER & HUSELID, 1998), "práticas de alto compromisso" (ARTHUR, 1994) foram propostas na literatura especializada. Tais abordagens diferem em suas concepções sobre quais práticas seriam efetivamente práticas de gestão de pessoas que gerariam alto desempenho organizacional, sendo que os diversos autores selecionaram práticas diferentes uns dos outros.

Outras abordagens pressupõem que as práticas de gestão de pessoas não são capazes de afetar diretamente o desempenho organizacional, sejam elas práticas individuais ou práticas combinadas entre si, ou não (KATOU & BUDHWAR, 2006).

Dessa forma, tais práticas somente poderiam afetar variáveis mediadoras, e estas, por sua vez, afetariam o desempenho organizacional. Essa concepção é também conhecida como "caixa preta", pois envolve abordagens e modelos que não são capazes de evidenciar os mecanismos de ligação entre o desempenho da gestão de pessoas e o desempenho organizacional.

Na seção seguinte serão apresentados alguns desafios e limites para a mensuração do desempenho e das contribuições da gestão de pessoas para o desempenho organizacional.

2.3.6 Limitações e desafios à mensuração do desempenho e das contribuições da gestão de pessoas

Existem muitas condições limitantes para a mensuração do desempenho nas organizações, que desvirtuam a capacidade organizacional de mensurar a sua eficiência global, tanto no nível dos indivíduos, quanto no nível dos resultados finais da organização.

Algumas dessas condições limitantes, por sua vez, são afetadas por muitas outras variáveis, presentes no ambiente organizacional — características humanas, tecnológicas, políticas,

produtivas, etc. —, o que dificulta tanto a coleta de dados, quanto a aplicação e relação de medidas de desempenho com as condições reais (LANDY & FARR, 1983).

Esses problemas incluem questões conceituais e questões estatísticas, pois, muitas vezes, os dados não são confiáveis, ou mesmo, não é possível saber com exatidão sobre o que os dados informam, e, ainda, o que, de fato, eles estão informando (LANDY & FARR, 1983).

As medidas de resultado são muitas vezes consideradas como "objetivas". Isto implica que elas não estão abertas a interpretação, que são claras e confiáveis. Infelizmente, mesmo quando as medidas de resultado são objetivas, há problemas em coletar adequadamente estas medidas. Por exemplo, os resultados do comportamento humano de um indivíduo são influenciados por colegas de trabalho, por supervisores, por máquinas, por suprimentos, por mudanças tecnológicas, e por dezenas de outras variáveis. Isso significa que uma medida de resultado só é, parcialmente, uma propriedade de um determinado indivíduo. O desempenho do indivíduo também pertence aos colegas de trabalho, aos supervisores, às máquinas e assim por diante. Assim, é importante descobrir em que medida estes aspectos externos ao indivíduo afetam o seu resultado individual (LANDY & FARR, 1983).

Na mensuração do desempenho nas organizações, diversos tipos de informações deverão ser usadas para descrever um determinado desempenho e isso inclui tanto medidas baseadas em julgamento (qualitativas), quanto medidas sem julgamento (quantitativas). É importante reconhecer as capacidades e as limitações desses dois tipos de medidas (LANDY & FARR, 1983).

O campo teórico da gestão estratégica de pessoas, no tocante á mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas para o desempenho organizacional, ainda está à procura de formas de estabelecer uma ligação causal visível e efetivamente mensurável entre as estratégias organizacionais, as práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional. Nesse sentido, alguns limites e desafios se fazem presentes (BOSELIE, DIETZ & BOON, 2005).

Primeiramente, entre as práticas comuns de mensuração de desempenho de gestão de pessoas, presentes na literatura especializada, são comumente utilizados indicadores de recursos humanos, tais como taxas de absenteísmo e de rotatividade de pessoal, número de horas de

treinamento investidas por ano e por empregado, escores de avaliações periódicas de desempenho individual, etc. Entretanto, tais indicadores, apesar de quantificados, não vinculam as dimensões da gestão de pessoas ao desempenho das organizações, mas apenas refletem a eficiência dos processos internos de RH. Ou seja, mensura-se a eficácia dos sistemas e sub-sistemas de gestão de pessoas, e não a eficácia das práticas de gestão de pessoas em relação às metas da organização (WRIGHT & BOSWELL, 2002).

Em segundo lugar, Fleetwood e Hesketh (2006), afirmam, — a partir de uma perspectiva crítica quanto aos estudos sobre a relação entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional — que dois aspectos são críticos nesta relação: a) a forma como a causalidade é concebida dentro da filosofia da ciência positivista e seus métodos e técnicas estatísticas — que são pouco capazes de lidar com sistemas sociais que são abertos, múltiplos e complexos, e não se encaixam em uma realidade que pode ser explicada por meio de relações lineares causais simples; b) a própria falta de teorização dos pesquisadores da área de gestão de pessoas, que realizam levantamentos de dados, e utilizam métodos variados para buscar comprovar a relação entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional, mas evitam teorizar sobre o tema, de forma que, até o momento, existe muito pouca teoria específica que fornece fundamentação teórica para tratar ou avançar o conhecimento sobre esta relação.

Ou seja, a maioria das pesquisas realizadas sobre o tema são, na opinião de Fleetwood e Hesketh (2006), realizadas sem uma teorização adequada, perdendo, por isso, poder de explicação. Segundo os autores, muitos pesquisadores e teóricos na área de gestão de pessoas preocupam-se unicamente em realizar mais trabalho empírico e coletar mais dados, e não se arriscam em buscar novas orientações filosófico-científicas, o que é dificultado pelas próprias limitações do paradigma científico predominante, que, ao não possibilitar teorizações mais complexas, acaba por estimular os pesquisadores a não teorizarem sobre o tema específico, apropriando-se de teorias desenvolvidas para outros temas ou disciplinas.

Em terceiro lugar, a utilização de resultados econômico-financeiros como indicadores de desempenho da gestão de pessoas, apesar da sua forte presença nas pesquisas, não apresentam comprovação de sua relação direta com as políticas e práticas de gestão de pessoas.

Em quarto lugar há o problema da "distância causal" entre gestão de pessoas e o desempenho organizacional, que continua persistente, uma vez que "tantas outras variáveis e eventos,

ambos internos e externos, afetam as organizações, fazendo com que a relação de causa-efeito perca a credibilidade" (BOSELIE, DIETZ & BOON, 2005, p. 75).

Boselie, Dietz e Boon (2005), admitem que a utilização de múltiplos indicadores de desempenho, provenientes de múltiplos *stakeholders*, além de elevar a complexidade da mensuração, podem resultar em conclusões paradoxais, ou até mesmo, incompatíveis entre si. Entretanto, tais autores afirmam que, diante da situação mais ampla, torna-se preferível reconhecer tais contradições ao invés de ignorá-las, pois uma vez que estas contradições sejam identificadas, pode-se buscar formas de se proceder à uma compreensão maior da complexidade envolvida na relação entre a gestão de pessoas e o desempenho empresarial.

Finalmente, Wood (1999) e Wright e Gardner (2002) fazem um alerta sobre as limitações presentes nos estudos transversais que abordam a ligação entre a gestão de pessoas e o desempenho da organização. Segundo os autores, devido aos tempos distintos de processamento entre a implantação e a avaliação de uma iniciativa de gestão de pessoas, não é possível capturar o seu impacto sobre os resultados da organização.

Os autores Boselie, Dietz e Boon (2005) também reconhecem esses problemas da pesquisa transversal, sugerindo que eles podem ser resolvidos por meio de estudos longitudinais, uma vez que esta abordagem elimina o desalinhamento do lapso de tempo entre as iniciativas de gestão de pessoas e seus impactos no desempenho da organização.

Constata-se, portanto, que nas práticas de mensuração de desempenho de gestão de pessoas são usados indicadores como taxas de absenteísmo e de rotatividade, o número de horas de treinamento por ano por pessoa, escores de avaliações de desempenho, etc. (DYER & REEVES, 1995).

De acordo com Boselie, Dietz e Boon (2005), as medidas no nível da organização, como a qualidade do produto e do serviço, as medidas financeiras, e a rotatividade de pessoal parecem ser os indicadores de desempenho mais populares nas pesquisas sobre a relação entre a gestão de pessoas e o desempenho.

Entretanto, cabe notar que tais indicadores, apesar de quantificados, não vinculam as dimensões da gestão de pessoas ao desempenho das organizações, mas apenas refletem a

eficiência dos processos internos da gestão de pessoas. Ou seja, mensura-se a eficácia dos sistemas, sub-sistemas e práticas de gestão de pessoas, e não a eficácia das práticas de gestão de pessoas em relação ao alcance de metas da organização (BOSELIE, 2010).

Constata-se, ainda, que, tanto os indicadores do desempenho, quanto a distância das práticas de gestão de pessoas dos resultados, não permitem compreender, ainda, a completa natureza do desempenho (BOSELIE, DIETZ & BOON, 2005).

Observa-se que as teorias vigentes sobre a relação entre gestão de pessoas e desempenho organizacional ainda possuem pouco poder explicativo, dadas as significativas limitações dos paradigmas científicos predominantes que, ao não possibilitarem teorizações mais complexas sobre a multiplicidade da realidade social das organizações, acabam por estimular os pesquisadores a não teorizarem sobre este tema específico, apropriando-se de teorias desenvolvidas para outros temas, ou disciplinas e realizando pesquisas empíricas sem uma sustentação teórica adequada (FLEETWOOD & HESKETH, 2006).

Além do mais, as configurações de gestão de pessoas, bem como sua efetividade, podem ser moldadas por variáveis contextuais, tais como: contexto geográfico, contexto industrial ou de setor de atividade industrial, estrutura de propriedade da organização, tamanho da organização, e tipos e número de empregados.

Além das variáveis contextuais, o estudo empírico da relação entre a gestão estratégica de pessoas e o desempenho organizacional sofre outras influências inerentes à pesquisa cientifica. Estas influências são as variáveis metodológicas que caracterizam cada estudo e envolvem a medição das variáveis, o nível de análise e as fontes de informação.

Assim, para entender a natureza da relação entre gestão estratégica de pessoas e o desempenho organizacional, ambas as variáveis, contextuais e metodológicas, devem ser consideradas.

Tendo em vista que a gestão estratégica de pessoas e o desempenho organizacional são construtos multidimensionais, a relação entre estes construtos deve ser concebida como um fenômeno holístico, por meio de estruturas analíticas complexas e não-lineares.

Cabe ressaltar que medir a contribuição da gestão de pessoas para os resultados organizacionais, deve ser um processo alinhado, ou pelo menos, integrado a outros mecanismos organizacionais e ao direcionamento estratégico desejado.

A falta de integração entre a gestão de pessoas e a estratégia empresarial e, nesse sentido, a ainda reduzida capacidade de se mensurar os impactos e resultados da gestão de pessoas sobre os objetivos organizacionais, continua sendo apontada como a principal causa dos fracassos no alcance dos objetivos e da melhoria do desempenho das organizações (BOWEN & OSTROFF, 2004; KAPLAN & NORTON, 2006).

Portanto o processo de medição, por meio de qualquer das abordagens apresentadas vem reforçar a idéia de que alinhar estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas e conhecer os resultados dessa interação pode ser um diferencial competitivo relevante nas organizações, ainda que este ainda seja um campo de estudos recente e em desenvolvimento.

Compreende-se que a tarefa de mensurar a agregação de valor do capital humano, ou do impacto da gestão de pessoas sobre o resultado organizacional não é tarefa simples, principalmente pelo limite metodológico de qualquer pesquisa em discriminar com exatidão a contribuição específica de cada função organizacional para o seu desempenho.

Assim, apesar das grandes limitações que o tema da relação entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional sofre atualmente, reconhece-se, de outra forma, que é necessário continuar os esforços para medir a contribuição da gestão de pessoas para manter a empresa em uma posição vantajosa no mercado, assim como buscar novos fundamentos teóricos para fornecer explicações mais consolidadas.

Uma vez que as organizações sejam capazes de utilizar o capital humano mais eficazmente, elas aumentam suas probabilidades de atingir eficazmente os seus objetivos. Dessa forma, o capital humano pode ser vinculado ao valor agregado econômico, à estrutura de custos e à produtividade e rentabilidade da empresa, a partir de indicadores quantitativos e qualitativos de desempenho da organização.

No capítulo seguinte serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nessa pesquisa.

3 METODOLOGIA

Descrevem-se aqui os procedimentos metodológicos utilizados na execução dessa pesquisa, tendo em vista os objetivos propostos e o tema objeto deste estudo.

3.1 Perspectiva epistemológica da pesquisa

O primeiro fundamento epistemológico que orientou esta pesquisa foi o chamado "tipo ideal", proposto por Max Weber.

A concepção do chamado "tipo ideal" representa o centro da doutrina epistemológica de Max Weber. Nesse sentido a construção de tipos ideais é uma expressão do esforço de todas as disciplinas humanas para tornar inteligível a matéria, identificando sua racionalidade interna, e até mesmo construindo esta racionalidade a partir de uma matéria ainda informe (ARON, 2003).

Observa-se que Weber recebeu a influência de elementos do idealismo germânico de pensamento social, especialmente de algumas perspectivas teóricas que rejeitam o uso de analogias mecânicas e biológicas no estudo do mundo social, buscando introduzir idéias que colocam ênfase na importância de entender o mundo social do ponto de vista dos atores que estão realmente envolvidos no desempenho das atividades sociais (BURRELL & MORGAN, 1979).

Dessa forma, Weber concebe as relações causais da sociologia como relações parciais e prováveis. São elas relações parciais no sentido de que um fragmento dado da realidade torna provável ou improvável outro fragmento. Cabe notar que esta teoria da causalidade, parcial e analítica exclui a possibilidade de que um elemento da realidade seja considerado como determinante dos outros aspectos da realidade, sem ser o mesmo também influenciado por eles (ARON, 2003).

Na concepção de Weber, o tipo ideal é um quadro de pensamento e não a realidade. Trata-se de um conceito-limite, puramente ideal, com o qual se mede a realidade para tornar claro o conteúdo empírico de alguns de seus elementos importantes e com o qual ela é comparada. Esses conceitos são imagens nas quais são construídas relações, utilizando a categoria de

possibilidade objetiva que a imaginação do pesquisador, formada e orientada de acordo com a realidade, julga adequadas (ARON, 2003).

Observa-se que o tipo ideal de Weber é construído a partir da escolha de um ou vários pontos de vista e encadeando certos fenômenos dados isoladamente, difusos e discretos, que são escolhidos, unilateralmente, pelo pesquisador, para formar um quadro de pensamento homogêneo. Cabe notar que um quadro como esse nunca será encontrado empiricamente em lugar algum na sua pureza conceitual. Trata-se de uma reconstrução estilizada, um isolamento dos traços típicos de determinada categoria de fenômeno, que não será definido nem pelas características comuns a todos os indivíduos nem pelas características médias (ARON, 2003).

Na concepção de Weber, o que compete ao trabalho do pesquisador é determinar, em cada caso particular, o quanto a realidade se aproxima ou se afasta desse tipo ideal (ARON, 2003).

A perspectiva weberiana dos tipos ideais é também descrita por Freund (2006, p. 52):

> Em hipótese alguma Weber os concebe como fins do conhecimento, no sentido em que deveriam resumir ou conter a realidade e formar um sistema completo da ciência. Não passam de instrumentos, de meios heurísticos destinados a dar uma univocidade significativa ao objeto da pesquisa. Mais precisamente ainda, constituem práticas puramente experimentais que o sábio cria voluntária e arbitrariamente, segundo as necessidades da investigação, e que ele abandona da mesma maneira se não prestam o serviço esperado. Seu valor se deixa, pois, determinar unicamente por sua eficácia e sua fecundidade na pesquisa.

Assim, segundo Freund (2006), o tipo ideal de Weber designa o conjunto de conceitos que o pesquisador constrói unicamente para os fins de sua pesquisa.

O tipo ideal serve, em última instância, como instrumento de medida da eficácia da pesquisa. Nesse sentido, a irrealidade do tipo ideal lhe dá a significação de um conceito limitado, que permite medir o desenvolvimento real e esclarecer a vida empírica quanto aos seus elementos mais importantes (FREUND, 2006).

Domingues (2004, p.537) afirma que o tipo ideal de Weber é, antes de tudo, um elemento da teoria, e só nessa qualidade poderá funcionar como ferramenta metodológica. Assim,

> [...] Sua função é de um meio de conhecimento, não podendo suas construções ser verificadas empiricamente (pois em sua pureza o tipo não se encontra na realidade

> empírica; é antes uma utopia), nem sua verdade ou falsidade ser demonstrada logicamente (pois é uma ferramenta ou um instrumento de conhecimento, não cabendo perguntar por seu valor-verdade, mas sobre seu funcionamento). Suas elaborações devem, antes, ser justificadas racionalmente, estando as aplicações, em contrapartida, submetidas aos preceitos da lógica e ao princípio da verificação empírica.

Na perspectiva de Domingues (2004), o tipo ideal atuará nos planos descritivo, explicativo e interpretativo. É então, junto com seu *status* de elemento teórico e de integrante da ordem da compreensão que o tipo ideal ganhará o estatuto de operador lógico, permitindo a articulação da ordem da investigação ou da pesquisa (ordem da descoberta) com a ordem da exposição ou da justificação (ordem da teoria).

Portanto, o tipo ideal não é um meio de prova ou de validação, mas um meio de conhecimento e de descoberta, e, como todo instrumento, seu valor não é medido por sua verdade ou validade, mas por sua utilidade, como qualquer ferramenta de trabalho. É essa a razão por que, elemento da teoria, operador lógico e ferramenta epistemológica, o tipo ideal consiste no aspecto mais relevante da epistemologia weberiana (DOMINGUES, 2004).

Considerando agora o ponto de vista da tipologia epistemológica contemporânea, pode-se buscar referências no modelo de classificação das teorias sociais desenvolvido por Burrell e Morgan (1979). Estes autores concebem um modelo taxonômico para agrupar as diferentes concepções e abordagens em ciências sociais. Tal modelo fornece uma estrutura que clarifica o relacionamento entre as diversas abordagens teóricas, assim como, permite ao pesquisador identificar princípios, similitudes e diferenças ao lidar com as diferentes teorias no campo dos estudos sociais.

No desenvolvimento do seu modelo de classificação das teorias e abordagens sociais, Burrell e Morgan (1979) partem de duas concepções concomitantes de ciência social — a subjetiva e a objetiva — assim como partem de duas concepções sobre a natureza da sociedade — a mudança radical e a regulação.

As duas concepções de ciência social — a subjetiva e a objetiva — demarcam polos opostos relacionados com quatro aspectos: o ontológico, o epistemológico, a natureza humana e a metodologia (Figura 16)

Assim, no aspecto ontológico estão posicionados os polos do nominalismo — que considera que o mundo social é construído de nada mais do que nomes, conceitos e títulos que são usados para estruturar a realidade, inexistindo qualquer estrutura "real" — e o do realismo — que pressupõe que o mundo social é externo à cognição do indivíduo, sendo um mundo real composto de estruturas concretas, tangíveis e relativamente imutáveis, independentes de uma apreciação do indivíduo.

Dessa forma, os dois polos mencionados acima envolvem, por um lado, o pressuposto de que a realidade é apenas produto da cognição e da consciência do indivíduo, e por outro, o pressuposto de que a realidade tem uma natureza objetiva e concreta, sendo produto da realidade externa ao indivíduo, impondo-se à sua consciência a partir de fora.

No aspecto epistemológico estão posicionados os polos do anti-positivismo — que concebe o mundo social como sendo essencialmente relativista e que somente pode ser entendido do ponto de vista dos indivíduos que estão diretamente envolvidos nas atividades que estão sendo estudadas, rejeitando a noção de que a ciência pode gerar conhecimento objetivo de qualquer espécie —, e o do positivismo — que busca explicar e predizer o que acontece no mundo social, pela procura de regularidades e relações causais entre seus elementos constituintes. Assim, o polo anti-positivista sustenta que o conhecimento é algo que tem que ser experimentado pessoalmente, enquanto que o polo positivista sustenta que o conhecimento é algo que pode ser adquirido e transmitido.

No aspecto da natureza humana estão posicionados os polos do voluntarismo — que concebe o homem como sendo completamente autônomo e possuidor de livre arbítrio —, e o do determinismo — que concebe o homem e suas atividades como sendo completamente determinadas pela situação ou pelo ambiente em que ele se situa.

Por fim, no aspecto da metodologia, estão posicionados os polos do método ideográfico — que ressalta a importância de se deixar que o próprio subjetivo dos indivíduos revele sua natureza e características durante o processo de investigação, por meio da exploração de seus detalhados backgrounds e história de vida —, e o do método nomotético — que enfatiza a importância de basear a pesquisa social em protocolo sistemático e em técnica, focalizando o processo de testar hipóteses e preocupando-se com a construção de testes científicos e no uso de técnicas quantitativas para a análise de dados.

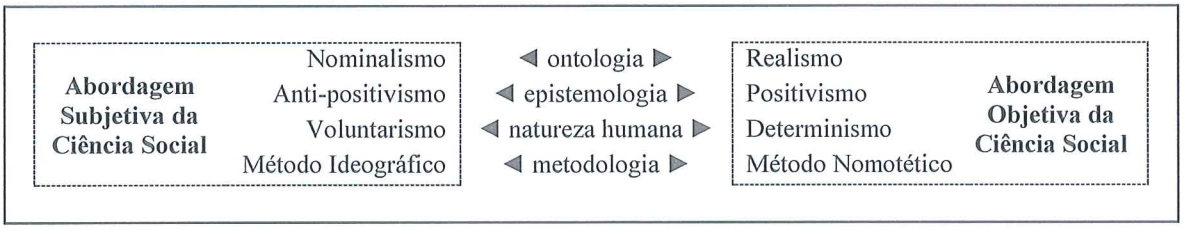


Figura 16. Esquema de análise dos pressupostos sobre a natureza das ciências sociais
Fonte: Burrell e Morgan (1979, p. 3)

Além das duas concepções de ciência social — subjetiva e objetiva — descritas acima, Burrell e Morgan (1979), discriminam, também, duas concepções opostas sobre a natureza da sociedade — a mudança radical e a regulação (ver Figura 17).

A sociologia da mudança radical se interessa em descobrir explicações para a mudança radical, para o conflito estrutural profundamente arraigado, para os modos de dominação e das contradições estruturais que os teóricos vêem como caracterizando a moderna sociedade. É a sociologia interessada essencialmente com a emancipação do homem de suas estruturas, que limitam e impedem seu potencial de desenvolvimento.

As questões básicas que a sociologia da mudança radical faz, focalizam em aspectos como: mudança radical, conflito estrutural, modos de dominação, contradição, emancipação, privação e potencialidade.

A sociologia da mudança radical é freqüentemente visionária e utópica, naquilo que olha como potencialidade, muito mais do que como realidade presente; está interessada no que é possível, mais do que com o que a coisa é de fato.

Já a sociologia da regulação refere-se aos escritos dos teóricos que estão primordialmente interessados em buscar explicações voltadas para temas como *status quo*, ordem social, consenso, integração e coesão social, solidariedade, satisfação de necessidade; realidade presente.

Assim, a sociologia da regulação tende a focar-se na necessidade de entender porque a sociedade é mantida como uma entidade coesa e mais ou menos perene.



Figura 17. As dimensões da natureza da sociedade - mudança radical e regulação

Fonte: Burrell e Morgan (1979, p. 18)

Burrell e Morgan (1979), a partir do cruzamento das duas concepções de ciência social — a subjetiva e a objetiva — assim como das duas concepções sobre a natureza da sociedade — a mudança radical e a regulação, delimitam quatro paradigmas distintos que agrupam teorias e abordagens semelhantes: a) o humanismo radical; b) o estruturalismo radical; c) o interpretativo; d) o funcionalista.

Os quatro paradigmas citados acima são mutuamente exclusivos e oferecem pontos de vista alternativos sobre a realidade social. Assim, em cada paradigma, os aspectos relacionados à ontologia, epistemologia, natureza humana, e à metodologia da ciência social são caracterizados, da mesma forma que a relação de cada paradigma com a mudança radical ou com a regulação em relação à natureza da sociedade que abrangem, é descrita.

Os quatro paradigmas acima apontados são definidos por pressupostos metateóricos básicos, que subscrevem: a) um quadro de referência; b) o modo de teorizar; c) o *modus operandi* dos teóricos sociais.

Cabe notar, que o modelo paradigmático desenvolvido por Burrell e Morgan (1979) enfatiza o que há de comum, e o que existe de diferente, nas diversas perspectivas, uma em relação à outra, e que ligam o trabalho de um grupo de teóricos, de tal modo que, as diferentes abordagens científicas podem ser vistas ,partir de demarcações na teoria social, que definem os limites e possibilidades dentro da mesma problemática.

Os quatro paradigmas distintos, que agrupam as teorias, podem ser vistos, esquematicamente, na Figura 18.

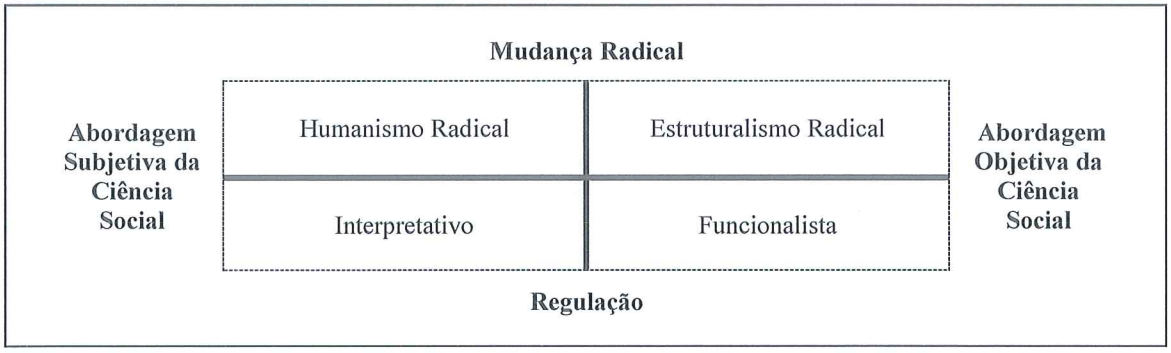


Figura 18. Os quatro paradigmas para análise da teoria social

Fonte: Burrell e Morgan (1979, p. 22)

Segue agora um detalhamento de cada paradigma delimitado.

Considerando, primeiramente o paradigma do humanismo radical, este concebe uma visão da sociedade que enfatiza a importância de se destruir ou de se transcender as limitações dos arranjos sociais existentes, libertando e ampliando a consciência humana.

Na perspectiva do humanismo radical a consciência do homem é dominada pelas superestruturas ideológicas com o qual ele interage, e estas dirigem uma cunha cognitiva entre o próprio indivíduo e a verdadeira consciência. Esta cunha é a da "alienação" ou da "falsa consciência" que inibe ou evita a verdadeira realização humana. Assim, o maior interesse dos teóricos é o de livrar o ser humano das restrições que os arranjos sociais colocam sobre o desenvolvimento dos indivíduos.

Como a principal ênfase do humanismo radical está na libertação e ampliação da consciência humana, há a crítica do *status quo* e a ênfase na mudança radical.

Portanto, o humanismo radical vê o mundo social de uma perspectiva que tende a ser nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfica.

Com relação ao paradigma do estruturalismo radical este defende uma sociologia da mudança radical, mas sob o ponto de vista objetivista. Ou seja, se concentra nas relações estruturais dentro de um mundo social real.

O estruturalismo radical enfatiza o fato de que a mudança radical se constrói na verdadeira natureza e estrutura da sociedade contemporânea, e busca prover explicações das inter-relações básicas dentro do contexto total das formações sociais. Nesse sentido, este paradigma parte da visão de que a sociedade contemporânea se caracteriza por conflitos fundamentais que geram mudança radical através de crises políticas e econômicas. E é através de tais conflitos e mudanças que a emancipação dos homens em relação às estruturas sociais em que vivem vai ocorrer.

Dessa forma, o estruturalismo radical está comprometido com mudança radical, emancipação e potencialidade, em uma análise que enfatiza o conflito estrutural, os modos de dominação, a contradição e a privação. Ele aborda estes assuntos gerais do ponto de vista realista, positivista, determinista e nomotético.

Quanto ao paradigma interpretativo este está focado em um interesse em entender o mundo como ele é, mas de entender a natureza fundamental do mundo social ao nível da experiência subjetiva. Ele busca explanação dentro do reino da consciência individual e da subjetividade, dentro do quadro de referência do participante, em oposição ao do observador da ação.

A base do paradigma interpretativo é nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfica.

Através dele se vê o mundo social como um processo social emergente que foi criado pelos indivíduos envolvidos. A realidade social não tem existência fora da consciência de qualquer indivíduo em particular; é visto como sendo pouco mais do que uma rede de pressupostos e de significados compartilhados inter-subjetivamente.

A sociologia interpretativa está interessada em entender a essência do mundo do dia a dia. Em termos do esquema analítico dos autores, está envolvida com assuntos relacionados com a natureza do *status quo*, da ordem social, do consenso, da integração e coesão, e da solidariedade e atualização.

Finalmente, há o paradigma funcionalista, que está firmemente enraizado na sociologia da regulação e aborda o sujeito de um ponto de vista objetivista. Caracteriza-se pelo interesse em dar explicações do *status quo*, da ordem e da integração social e temas correlatos. Ele aborda

os temas em ciência social sob o ponto de vista que tende para ser realista, positivista, determinista e nomotético.

Dessa forma, o paradigma funcionalista está voltado para explanações essencialmente racionais de assuntos sociais. Possui uma orientação pragmática e está, frequentemente, envolvido em prover soluções práticas, enfatizando a importância de entender a ordem, o equilíbrio e a estabilidade social, assim como, os meios pelos quais eles podem ser mantidos.

A abordagem funcionalista tende a assumir que o mundo social é composto de artefatos empíricos, relativamente concretos e de relações que podem ser identificadas, estudadas e medidas através de abordagens derivadas das ciências naturais. Assim, a perspectiva funcionalista adota uma visão do mundo social que vê a sociedade como ontologicamente anterior ao homem e procura colocar o homem e suas atividades dentro daquele contexto social mais amplo.

O paradigma funcionalista assume uma ordem e um padrão contínuos na vida social e está dirigido para buscar explicações sobre a natureza regulada das questões sociais. Ou seja, enfatiza a possibilidade de investigação objetiva capaz de dar um conhecimento explicativo e preditivo de uma realidade externa.

Por fim, cabe notar que o paradigma funcionalista foi significativamente influenciado por elementos do idealismo germânico de pensamento social, principalmente a partir dos trabalhos de Max Weber.

Assim, esta pesquisa pode ser considerada, segundo a taxonomia de Burrell e Morgan (1979), como orientada segundo o paradigma funcionalista, em virtude das características deste paradigma, como já mencionado anteriormente.

Classificada como pertencendo ao paradigma funcionalista, esta pesquisa tem uma orientação realista, positivista, determinista e nomotética.

Este estudo pressupõe, do ponto de vista ontológico, uma perspectiva realista do mundo social, o que implica que o mundo social é visto como externo e anterior ao pesquisador,

sendo um mundo real composto de estruturas concretas, tangíveis e relativamente perenes, independentes da apreciação do pesquisador.

Epistemologicamente, esta pesquisa adota a perspectiva positivista, pois busca explicar e predizer o que acontece no mundo social, pela procura de regularidades e relações causais entre seus elementos constituintes.

Com relação à natureza humana, esta pesquisa pressupõe o determinismo, que concebe o homem e suas atividades como sendo determinadas pela situação ou pelo ambiente em que ele se situa.

Em termos da orientação metodológica, esta pesquisa utiliza o método nomotético, que enfatiza a importância de basear a pesquisa social em protocolo sistemático e em técnica, focalizando o processo de testar hipóteses e preocupando-se com a construção de testes científicos e no uso de técnicas quantitativas para a análise de dados.

Além do mais, nesta pesquisa, o pesquisador concebe a natureza da sociedade a partir da perspectiva da regulação, buscando explicações para entender o funcionamento de variáveis sociais que mantêm a coesão e a perenidade das relações e estruturas sociais.

Finalmente, esta pesquisa se fundamentará, em última instância, na construção de um tipo ideal, nos moldes weberianos, a partir da escolha de pontos de vista e encadeando certos fenômenos dados isoladamente, difusos e discretos, que foram escolhidos, unilateralmente, pelo pesquisador, para formar um quadro de pensamento homogêneo. Dessa forma, esta pesquisa buscou um isolamento dos traços típicos de determinada categoria de fenômeno para tornar claro o conteúdo empírico de alguns de seus elementos e suas relações.

3.2 Caracterização da pesquisa

Segundo Malhotra (2002), a pesquisa do tipo conclusiva descritiva busca examinar as intensidades, correlações e pares ordenados das relações entre variáveis e construtos da topologia estrutural do problema definido, a partir de um processo estruturado de pesquisa. Assim, esta pesquisa caracteriza-se neste tipo (conclusiva descritiva).

Novamente, segundo Malhotra (2002), a pesquisa de natureza quantitativa busca coletar e utilizar dados primários, obtidos a partir de uma amostra de pesquisa, por meio de um instrumento do tipo *survey*. Este é o tipo de pesquisa que foi adotado neste estudo.
A unidade de análise da pesquisa compõe-se do conjunto das organizações selecionadas (amostra intencional).

A unidade de observação foi constituída por profissionais envolvidos no processo de gerência e direção de recursos humanos ou gestão de pessoas nas organizações investigadas.

O estudo foi viabilizado por meio de mensagens eletrônicas, enviadas pela organização apoiadora — Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH —, assim como, enviadas diretamente pelo autor da pesquisa às organizações selecionadas.

3.3 População e amostra de pesquisa

Como população a ser estudada foram consideradas as organizações, nacionais e estrangeiras, pertencentes a diversos ramos de atividades, com ou sem fins lucrativos, atuantes no território brasileiro e, cadastradas na Associação Brasileira de Recursos Humanos. Tal população, no momento da pesquisa, estava estimada em cerca de três mil organizações.

Das cerca de três mil organizações cadastradas no sistema da Associação Brasileira de Recursos Humanos, foi selecionada uma amostra intencional de organizações. Tal amostra foi composta por uma lista de trezentas organizações ativas, sendo considerados fatores como: nível de participação e envolvimento na Associação Brasileira de Recursos Humanos; facilidade de acesso, diversidade dos ramos de atividades e, também, acesso ao número mínimo necessário de respondentes para a pesquisa.

Para este estudo, os sujeitos selecionados para fornecerem informações foram os profissionais vinculados à área de administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas nas organizações selecionadas.

Para a definição do tamanho da amostra mínima estatisticamente significante, foi estabelecido um erro amostral padrão de 5%, para um nível de segurança de 95% (Z = 1,96), sendo considerada uma variabilidade amostral de 15%.

O valor da amostra mínima estatisticamente significante, foi obtido pelo emprego de três critérios distintos: a) a fórmula de Barnett (1991); b) os critérios do *software* estatístico SmartPLS; c) os critérios do *software* estatístico G*Power 3.

Com relação ao primeiro critério, a fórmula de Barnett (1991), esta se estrutura assim:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N-1}{PQ}\left(\frac{d}{Z\frac{a}{2}}\right)^2}$$

Figura 19. Fórmula de Barnett

Fonte: Barnett (1991. p. 48)

Em que:

N = Total populacional
PQ = Variabilidade populacional
d = Margem de erro amostral
a = Nível de significância
$Z\ a/2$ = Valor da tabela normal padrão (1,96)

Assim, o cálculo da amostra mínima, utilizando-se a fórmula de Barnett (1991) ficou da seguinte forma:

$$n = \frac{3000}{1 + \frac{3000-1}{0,15}\left(\frac{0,05}{1,96}\right)^2}$$

214 respondentes

Observa-se, assim, que a amostra mínima e estatisticamente significante, para os padrões estatísticos acima definidos, a partir da fórmula de Barnett (1991), foi de, pelo menos, 214 respondentes, para aplicação do instrumento de pesquisa. Como foram obtidos 281 respondentes válidos, essa exigência estatística foi plenamente atendida no trabalho.

O segundo critério para cálculo de amostra mínima estatisticamente significante foram as condições para se fazer uso do *software* SmartPLS. De acordo com Chin (1997), para se definir um tamanho mínimo amostral para o uso do SmartPLS deve ser adotada uma das seguintes regras práticas: a) deverá ser dez vezes o número de variáveis observadas do construto constituído pelo maior número de indicadores, caracterizado sob uma perspectiva

formativa; ou b) deverá ser dez vezes a quantidade de caminhos direcionados para um determinado construto do modelo estrutural. Assim:

a) Construto constituído pelo maior número de indicadores: Práticas de Gestão de Pessoas. Número de indicadores deste construto: 5. Cálculo da amostra: 5 vezes 10 = 50 respondentes;

b) Quantidade de caminhos considerando o construto com o maior número de ligações: 7. Cálculo da amostra: 7 vezes 10 = 70 respondentes.

Finalmente, utilizou-se como critério de cálculo de amostra mínima estatisticamente significante para este estudo, os parâmetros definidos pelo *software* estatístico conhecido como G*Power 3 (FAUL *et al.*, 2007).

O *software* estatístico G*Power 3 é o *software* mais recente e mais acurado para uso em pesquisas sociais e comportamentais (FAUL *et al.*, 2007).

O G*Power 3 é um *software* estatístico criado no Departamento de Psicologia da Heinrich-Heine - Universidade de Düsseldorf, e que tem distribuição gratuita[18], operando tanto em plataformas Windows, quanto em plataformas Mac.

O G*Power 3 oferece suporte a cinco diferentes formas de avaliação estatística: a) análises *a priori*; b) análises *post hoc*; c) análises de força de compromisso; d) análises de sensibilidade; e) análises de critério (FAUL *et al.*, 2007).

Além do mais, o G*Power 3 fornece opções com alto poder[19] de análise estatística, aplicadas a uma variedade de testes *t* usados com freqüência, *F* testes, testes de *z*, X^2 e outros.

---

[18] O G*Power 3 pode ser baixado gratuitamente no endereço eletrônico www.psycho.uni-duesseldorf.de/abteilungen/aap/gpower3

[19] Segundo Hair *et al.* (2006) o chamado "poder" de um teste estatístico é definido como sendo 1 – β (beta), sendo que β representa o erro tipo II — que é o erro de falhar na rejeição da hipótese nula (H_0). Em outras palavras, o erro tipo II é a probabilidade de não se encontrar uma correlação ou diferença na média, quando ela, de fato, existe. Cabe notar que o erro tipo II está inversamente relacionado como o erro tipo I, simbolizado pela letra grega alfa (α). Este último representa a probabilidade de se rejeitar incorretamente a hipótese nula (H_0). Dessa forma, o erro tipo I (α) é a probabilidade de se encontrar uma correlação ou diferença na média, quando ela, de fato, não existe.

Desta forma, o G*Power 3 fornece uma ferramenta estatística flexível e acurada para calcular, praticamente, qualquer teste que usa *t, F, z,* X^2 distribuições de referência e distribuição binomial (FAUL *et al.*, 2007).

Segundo Faul *et al.* (2007) os parâmetros definidos pelo G*Power 3, em termos de amostra mínima significante, consideram três classes de parâmetros: a) o nível de significância, ou seja, a probabilidade de ocorrência de erro tipo I (α)[20]; b) o tamanho da amostra utilizada; e c) um parâmetro de efeito do tamanho, que define H_1 e, desta forma, indexa o grau de afastamento de H_0 na população subjacente.

Dessa forma o cálculo da amostra mínima, utilizando-se o G*Power 3, considera:

- Erro probabilístico de α (α = erro tipo I) = 0,05
- Poder estatístico (1-β) (β = erro tipo II) = 0,95
- Efeito do tamanho (f^2) = 0,05
- Tamanho da amostra mínima requerida = 218

A amostra mínima e estatisticamente significante, para os padrões estatísticos acima definidos, pelo G*Power 3, foi de, no mínimo, 218 respondentes, para aplicação do instrumento de pesquisa. Novamente, como foram obtidos 281 respondentes válidos, essa exigência estatística foi plenamente atendida nesta pesquisa.

3.4 O instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho foi um questionário composto de questões mensuradas por meio de escalas do tipo Likert (1975), variando de 1 (um) a 5 (cinco), perfazendo um total de cinco pontos. Este instrumento pode ser visualizado no Apêndice A.

[20] A probabilidade de se cometer um erro tipo I depende dos valores dos parâmetros da população e é designada por α (nível de significância). Cabe notar que o nível de significância de um teste é a probabilidade máxima de ocorrência de um erro do tipo I, ao se avaliar a diferença entre dois ou mais grupos de dados. Normalmente, são especificados valores baixos de α, para minimizar a possibilidade de se cometer um erro do tipo I. Assim, comumente, são escolhidos valores pequenos para α, como 0,05, ou 0,01 (Cf. TRIOLA, 1999).

O instrumento de coleta de dados foi estruturado a partir da adaptação de dois instrumentos de pesquisa já utilizados e validados: a) "The practice of human resource management: a survey of the changing human resource function", desenvolvido por Lawler III e Boudreau (2009); b) o *survey* desenvolvido por McClendon (2010).

O instrumento utilizado por Lawler III e Boudreau (2009), denominado "The practice of human resource management: a survey of the changing human resource function", é um *survey* de pesquisa que aborda nove temas: a) atividades de gestão de pessoas; b) desenho organizacional e práticas de gestão de pessoas; c) ciência de decisão sobre talentos humanos; d) desenho da função de gestão de pessoas; e) terceirização de gestão de pessoas; f) tecnologia de informação; g) métricas e *analytics*[21]; h) habilidades de gestão de pessoas; i) efetividade de gestão de pessoas.

O instrumento foi desenhado para captar a extensão na qual o desenho e as práticas de gestão de pessoas estão mudando atualmente diante do contexto organizacional contemporâneo.

Cabe notar que o instrumento utilizado por Lawler III e Boudreau (2009) representa o último estágio de desenvolvimento de uma série de pesquisas e *surveys* estruturados por Lawler III e colaboradores, desde o ano de 1995[22]. De lá para cá, versões atualizadas deste mesmo instrumento foram utilizadas e refinadas ao longo do tempo, por Lawler III e Mohrman (2003)[23], e Lawler III, Boudreau e Mohrman (2006)[24] até a versão atual.

Com relação ao *survey* desenvolvido por McClendon (2010), este instrumento foi estruturado pelo autor como instrumento de coleta em sua tese de doutoramento.

---

[21] *Analytics* é considerada uma ciência que faz uso de sofisticadas análises estatísticas e uso de modelos de previsão, que trabalham com o processamento de grandes quantidades de dados, para organizá-los e visualizá-los de forma condensada, para apoiar a tomada de decisões na empresa. Envolve o uso e a aplicação de estatística avançada, programas de computador e pesquisa operacional nas organizações visando quantificar o desempenho das diversas áreas e departamentos das empresas (Cf. DAVENPORT, Thomas H., 2007).

[22] LAWLER III, Edward E. Strategic human resources management: an idea whose time has come. In. DOWNIE, B.; COATES, M. L. (Eds.). **Managing human resources in the 1990s and beyond:** it's the workplace being transformed? Kingston – Canada: IRC Press, p. 46-70, 1995.

[23] LAWLER III, Edward E.; MOHRMAN, Susan Albers. **Creating a strategic human resources organization**: an assessment of trends and new directions. Stanford - CA: Stanford University Press, 2003.

[24] LAWLER III, Edward E.; BOUDREAU, John W.; MOHRMAN, Susan Albers. **Achieving strategic excellence:** an assessment of human resource organizations. Stanford - CA: Stanford University Press, 2006.

McClendon (2010), construiu seu instrumento de coleta de dados adaptando os seguintes instrumentos de coleta de dados: a) o modelo de posturas gerenciais de Miles e Snow (1978) — a partir da obra original dos autores e, também, da adaptação posterior deste modelo por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990); b) a tipologia de gestão estratégica de pessoas desenvolvido por Dyer e Holder (1988); c) a tipologia das relações de trabalho de Sisson (1989).

A partir dos instrumentos mencionados acima, foi realizada uma avaliação das questões e temas envolvidos nos mesmos. Aquelas selecionadas foram traduzidas e adaptadas para atender aos objetivos da pesquisa aqui apresentada. Isso permitiu a utilização de instrumentos previamente testados e validados, para compor o instrumento de coleta utilizado nesta pesquisa, elevando o seu nível de confiabilidade.

Ressalta-se que a opção por esta configuração de instrumento de pesquisa foi fundamentada nos objetivos gerais e específicos do trabalho, além de constituir-se em um instrumento capaz de atingir, simultaneamente, um grande número de respondentes (profissionais da área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas) e de organizações localizadas em várias partes do território brasileiro, produzindo respostas com maiores possibilidades de comparação e uniformidade da amostra.

O instrumento de coleta de dados foi, em seguida, transformado em um formato de *survey* eletrônico, para a coleta de dados à distância. O instrumento eletrônico foi construído utilizando a linguagem PHP[25] e banco de dados MySQL[26]. O mecanismo considerou a existência de perguntas com itens de seleção (*radio box*), assim como perguntas com a resposta via caixa de seleção (*combo box*). Finalizada a estruturação do questionário, selecionou-se um provedor de acesso à *Internet* para disponibilizar o instrumento em um endereço eletrônico para acesso dos respondentes.

Após a estruturação, o instrumento passou por uma avaliação prévia, que, segundo Easterby-Smith *et al.* (1999), permite verificar, antecipadamente: a) se as questões elaboradas estão em

[25] PHP é uma linguagem baseada em *scripts* e um interpretador, que é livremente disponível em servidores WEB Linux. PHP, originalmente, deriva-se de *Personal Home Page Tools*, atualmente conhecido como um acrônimo para *PHP: Hypertext Preprocessor*.

[26] MySQL é um sistema gerenciador de banco de dados relacional baseado em SQL (*Structured Query Language*).

um nível adequado de compreensão por parte dos respondentes; b) se a duração prevista para o preenchimento do instrumento está dentro dos padrões estabelecidos; c) se a seqüência de respostas do instrumento está bem estabelecida; d) se existem dúvidas sobre a natureza das questões. Esse tipo de avaliação pode, também, ser denominado "avaliação semântica do instrumento de pesquisa".

A avaliação preliminar do instrumento foi realizada com dois especialistas da área de Recursos Humanos nas organizações. Tratou-se da avaliação do questionário por meio da avaliação do instrumento por professores doutores.

Essa avaliação, denominada "avaliação por juízes", teve por objetivo principal detectar se as questões e escalas foram concebidas de forma consistente e se possibilitariam a mensuração adequada das variáveis que compõem o instrumento. Após as análises dos professores doutores, as suas recomendações foram acatadas e procedeu-se às devidas alterações de conteúdo e forma no instrumento. No item seguinte, a composição do instrumento de pesquisa é descrita com mais detalhes.

O questionário utilizado na pesquisa (ver Apêndice A) foi composto de quatro partes, totalizando 90 questões.

Nas três primeiras partes do instrumento de coleta de dados, as variáveis foram mensuradas por escalas tipo Likert (1975) de 1 (um) a 5 (cinco) e a última parte constituiu-se em um conjunto de informações categorizadas e predefinidas que visavam traçar o perfil do conjunto dos respondentes e de suas organizações, requerendo dos respondentes a seleção dos itens mais apropriados às suas características e às características das respectivas empresas.

Os conjuntos de variáveis contidos em cada parte ficaram assim distribuídos:

- **Parte 1: Posturas Estratégicas**. Contém itens que descrevem os quatro tipos de posturas estratégicas definidas por Miles e Snow (1978) — analista (*analyzer*), reativo (*reactor*), defensivo (*defender*) e prospectivo (*prospector*) —, a partir da consideração de seis dimensões relacionadas à estratégia, à administração e à tecnologia da organização: a) domínio de produto e mercado; b) monitoramento de mercado; c) forma de crescimento no mercado; d) coalizão dominante (principais tomadores de

decisão na organização); e) amplitude tecnológica; f) amortecimento de impactos tecnológicos.

As 24 questões desta parte têm o objetivo de mensurar, na percepção dos respondentes, qual(is) o(s) tipo(s) predominante(s) de postura(s) estratégica(s) nas respectivas organizações em que trabalham, a partir das seis dimensões consideradas. Esta parte foi obtida do instrumento desenvolvido por DeSarbo *et al.* (2005) e adaptado por McClendon (2010), a partir do instrumento original criado por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990).

- **Parte 2: Práticas de Gestão de Pessoas**. Compõe-se de itens que descrevem as práticas administrativas que compõem os processos de gerenciamento de pessoas na organização — recrutamento, seleção e alocação de pessoal; gestão do desempenho; treinamento e desenvolvimento; remuneração e recompensa; desenvolvimento de carreiras.

  As 30 questões desta parte têm o objetivo de avaliar, na percepção dos respondentes, a frequência com que tais práticas são utilizadas nas respectivas organizações em que trabalham. Esta parte foi adaptada da versão final do instrumento utilizado por Lawler III e Boudreau (2009).

- **Parte 3: Práticas de Mensuração de Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas.** Compõe-se de itens que descrevem as práticas administrativas devotadas a captar e a mensurar a contribuição da gestão de pessoas em relação a elementos estratégicos externos e internos à organização, meios de mensuração do desempenho da própria gestão de pessoas e, a orientação adotada pela gestão de pessoas para contribuir estrategicamente com a organização.

  As 26 questões desta parte têm o objetivo de avaliar, na percepção dos respondentes, a frequência com que tais práticas são utilizadas nas respectivas organizações em que trabalham. Esta parte foi adaptada da versão final do instrumento utilizado por Lawler III e Boudreau (2009).

- **Parte 4: Perfil dos Respondentes**. Compõe-se de 10 questões que se referem às características dos respondentes, assim como de suas respectivas organizações, tais como, sexo, faixa etária, graduação, cargo ocupado, tempo na empresa, tempo no cargo atual, número de funcionários, setor econômico, natureza jurídica e ramo específico de atividade.

3.5 Pré-teste do instrumento

Primeiro, elaborou-se o instrumento, levando-se em consideração as ponderações do professor-orientador do trabalho, assim como as ponderações propostas pelos professores-juízes.

Depois, realizou-se um pré-teste com o instrumento, que foi aplicado a uma amostra composta por um grupo de 44 respondentes, oriundos de organizações atuantes em diversos segmentos. Após a aplicação aos 44 sujeitos de pré-teste, o instrumento foi ajustado e confirmado.

Com o tamanho da amostra estimado — mínimo de 218 respondentes — e o instrumento de coleta validado, foi possível iniciar a coleta de dados.

3.6 Coleta de dados

Deu-se início à etapa de coleta de dados, a partir de contatos pessoais e telefônicos do autor deste trabalho com a organização apoiadora da pesquisa — Associação Brasileira de Recursos Humanos - ABRH.

A ABRH encaminhou, via *e-mail*, uma carta convocatória de participação, dirigida aos respondentes, na qual estavam explícitos os objetivos da pesquisa, bem como a necessidade da colaboração dos profissionais e, também, o endereço eletrônico para acesso ao questionário digital. A carta convocatória pode ser visualizada no Anexo A.

Ao dar-se início ao processo de coleta de dados, o instrumento de pesquisa foi disponibilizado em um *website* na *Internet*, permitindo aos respondentes o acesso e o preenchimento *on-line*.

O endereço eletrônico do questionário foi encaminhado aos profissionais da área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas de empresas pertencentes a vários setores econômicos, a partir de uma lista predefinida, composta por nomes e endereços de *e-mail* de empresas cadastrados na Associação Brasileira de Recursos Humanos.

A coleta de dados ocorreu entre 17 de setembro a 28 de dezembro de 2012. Dessa forma, o endereço eletrônico do questionário da pesquisa foi remetido, via *e-mail*, pela ABRH às trezentas organizações-membro selecionadas.

A solicitação de participação na pesquisa foi enviada no dia 17 de setembro de 2012, diretamente pela ABRH às trezentas organizações selecionadas.

No dia 19 de novembro de 2012 o autor desta pesquisa enviou, diretamente, uma segunda carga de *e-mails* para as organizações selecionadas.

Ao término do processo de coleta de dados, foi contemplada uma amostra final de 281 organizações respondentes; 19 organizações não responderam, ou não quiseram participar da pesquisa. De qualquer forma, o número obtido de participantes foi superior ao tamanho calculado para a amostra mínima: 218 respondentes.

A partir do encerramento da coleta de dados, os dados registrados no provedor de acesso à *Internet* foram acessados, dando-se início ao processo de tratamento estatístico e análise dos resultados.

5.7 Tratamento estatístico dos dados

Os dados coletados por intermédio dos questionários digitais foram inicialmente tabulados no *software* de elaboração de planilhas eletrônicas da Microsoft — Excel —, com o objetivo de serem, posteriormente, processados por meio do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), disponível no Centro de Computação do CEPEAD/UFMG.

Efetuada a tabulação inicial dos dados, passou-se à realização da primeira análise, na qual se constatou que não havia dados ausentes e nem *outliers*[27] (univariados e multivariados), o que facilitou a análise estatística preliminar.

O passo seguinte do tratamento estatístico dos dados consistiu na utilização do *software* SmartPLS®, versão 2.0 M3 (beta), e se caracteriza como uma técnica preditiva e se mostra

[27] *Outliers* correspondem aos valores extremos, encontrados em uma base de dados, ou amostra, que se configuram como anomalias em relação aos demais dados, afastando-se muito deles. (Cf. TRIOLA, 1999).

adequada para a análise de relações entre mais de uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes (RINGLE, WENDE & WILL, 2012).

A opção de utilizar o método PLS para a estimação dos parâmetros do modelo estrutural deste trabalho justificou-se pelos seguintes aspectos: a) é um modelo de análise não-paramétrico, que trabalha com dados amostrais com elevados níveis de não-normalidade multivariada. Assim sendo, não necessita das premissas de normalidade e linearidade; b) utiliza a variância[28] explicada ao invés da covariância[29], o que possibilita uma análise mais individualizada das variações (influências) de uma variável sobre outra; c) permite uma maior flexibilização quanto à distribuição amostral e tamanho da amostra (10 respondentes por caminho direcionado para o construto em estudo – *latent variable path*), o que garante maior consistência ou estabilidade dos resultados, considerando o tamanho da amostra; d) considera as variáveis latentes[30] como combinações lineares das variáveis observadas, evitando a ocorrência de não-determinação dos modelos e possibilitando a definição exata dos escores dos componentes; e) estima as variáveis latentes como agregados lineares ou componentes, englobando métodos de componentes principais e de correlação canônica, não havendo restrições quanto às características dos dados.

A etapa seguinte do processo de tratamento estatístico dos dados consistiu na aplicação de técnicas de análise multivariada, utilizando o *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). O *software* SPSS foi utilizado para análise e validação das propriedades psicométricas das escalas utilizadas na pesquisa.

A utilização das técnicas de análise multivariada teve, também, como objetivos verificar as relações entre as variáveis que compõem o modelo hipotético da pesquisa, além de testar as hipóteses concebidas.

---

[28] A variância é uma medida de dispersão, e é calculada através da soma dos quadrados entre a diferença de um valor observado e o valor médio. A diferença serve para mostrar quanto um valor observado se distancia do valor médio da amostra. Assim, quanto maior a variância, maior a dispersão dos dados (Cf. ANDERSON, SWEENEY & WILLIAMS, 2003).

[29] A covariância representa a relação entre duas variáveis. Se a covariância for nula significa que as variáveis analisadas são independentes. Se for diferente de zero as variáveis podem apresentar determinada dependência entre si. Assim, a covariância fornece uma medida não padronizada do grau no qual diferentes variáveis seguem o mesmo sentido. A covariância é estimada tomando o produto dos desvios da média para cada variável. Um sinal positivo indica que as variáveis seguem o mesmo sentido, e um sinal negativo indica que elas seguem sentidos opostos (Cf. ANDERSON, SWEENEY & WILLIAMS, 2003).

[30] Variáveis latentes são uma categoria de variáveis que não podem ser medidas, mas podem ser representadas por uma ou mais variáveis, chamadas de indicadores. Representam a operacionalização de um construto definido pelo pesquisador (Cf. HAIR *et al.*, 2006).

Outras técnicas estatísticas foram aplicadas neste trabalho visando identificar médias e diferenças entre médias.

Dentre as técnicas estatísticas utilizadas, cabe destacar o uso das seguintes: a) cálculo de distribuições de frequências; b) cálculo de medidas de tendência central como a média; c) cálculo de variabilidade.

3.8 Análise exploratória dos dados

Os procedimentos preliminares para a preparação dos dados coletados, foram observados conforme orientações de Hair *et al.* (2006).

Para Hair *et al.* (2006), os dados ausentes representam uma informação não disponível. Esse autor esclarece que, quando ocorrem casos nessa situação pode-se optar por um dos três caminhos a seguir relatados: a) substituir os dados ausentes pelo valor da média; b) não utilizar os casos com dados ausentes em um ou dois indicadores, quando eles são tomados em pares (opção denominada "exclusão *pairwise*"); c) considerar apenas os casos que contêm dados válidos para todos os indicadores (opção denominada "exclusão *listwise*").

Nesta pesquisa não foram identificados dados ausentes.

O passo seguinte da análise dos dados contemplou a verificação da normalidade univariada e multivariada da amostra.

Não foram detectados *outliers* univariados e multivariados na análise estatística.

A normalidade univariada constitui pré-requisito para a verificação da normalidade multivariada dos dados. Como a amostra apresentou características de não-normalidade univariada, não foi necessário realizar o teste de normalidade multivariada.

A utilização do teste de verificação de normalidade univariada (*skewness*) reforçou a opção pela aplicação do PLS como método de estimação dos parâmetros do modelo, considerando-se suas características de flexibilização quanto à distribuição e tamanho da amostra.

3.9 Modelo hipotético da pesquisa

O modelo hipotético proposto para esta pesquisa (Figura 20) foi constituído a partir de três variáveis latentes ou construtos: Postura Estratégica (PE); Práticas de Gestão de Pessoas (PGP); Práticas de Mensuração de Resultados e Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC).

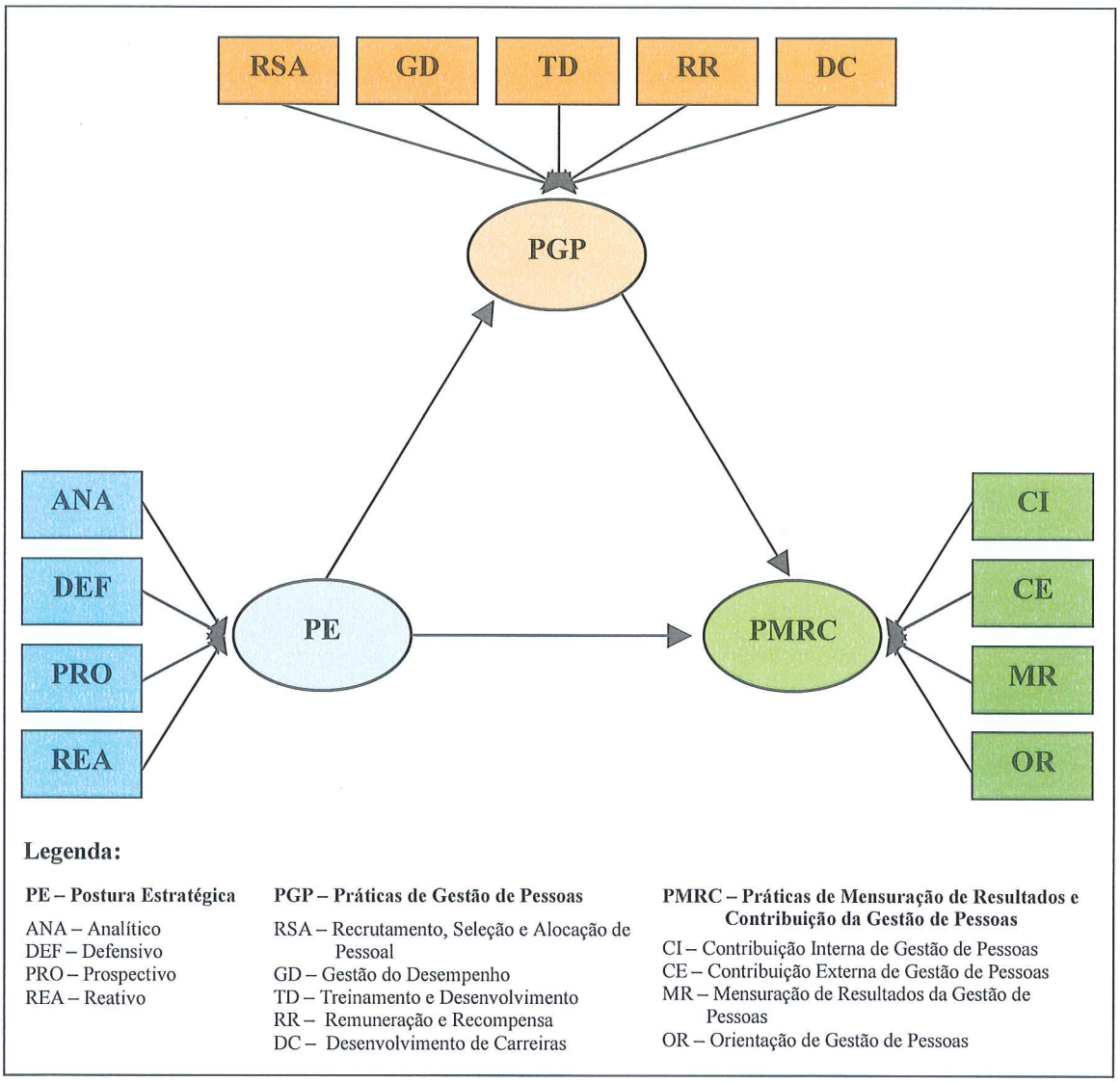


Figura 20. Modelo hipotético da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

O modelo hipotético da pesquisa foi elaborado a partir da análise da literatura existente envolvendo os três construtos definidos.

Com relação ao construto "Postura Estratégica" foi utilizado o modelo criado por Miles e Snow (1978) como referencial para o mesmo.

As variáveis consideradas para a composição do indicador Postura Estratégica abrangeram os quatro tipos de posturas estratégicas definidas por Miles e Snow (1978) — analítico (*analyzer*), defensivo (*defender*), prospectivo (*prospector*), e reativo (*reactor*) — avaliadas a partir da consideração de seis dimensões relacionadas à estratégia, à administração e à tecnologia da organização: a) domínio de mercado / produto; b) vigilância de tendências de mercado; c) forma de crescimento no mercado; d) perfil da coalizão dominante (principais tomadores de decisão na organização); e) amplitude tecnológica da organização; f) forma de amortecimento de impactos tecnológicos.

A tipologia de Miles e Snow (1978) descreve e delimita as formas de adaptação das empresas aos condicionantes ambientais, a partir da caracterização dos gestores organizacionais, segundo suas posturas estratégicas adotadas para lidar com as relações entre a gestão e a produção organizacional com o mercado no qual ela atua.

Quanto ao construto Práticas de Gestão de Pessoas foram selecionadas as práticas centrais tradicionalmente relacionadas com a função de gestão de pessoas pelos autores da área. Tais práticas envolvem o recrutamento, a seleção e a alocação de pessoal; a gestão do desempenho individual; o treinamento e o desenvolvimento; a remuneração e a recompensa; o desenvolvimento de carreiras.

Finalmente, em relação ao construto Práticas de Mensuração de Resultados e Contribuição da Gestão de Pessoas, foram relacionadas as práticas administrativas devotadas a captar e a mensurar a contribuição da gestão de pessoas, em relação aos elementos estratégicos — externos e internos à organização —, assim como os meios de mensuração do desempenho da própria gestão de pessoas, e, também, a orientação adotada pela gestão de pessoas para contribuir estrategicamente com a organização.

O modelo hipotético da pesquisa considera que a dinâmica do ambiente impõe à organização a adoção de determinadas posturas estratégicas para que ela obtenha um desempenho organizacional eficaz. Neste sentido, a postura estratégica adotada pela organização tem possibilidades de produzir impactos na configuração de suas práticas da gestão de pessoas e,

também nas suas práticas de mensuração dos resultados e contribuições da gestão de pessoas para o desempenho organizacional.

Nesta pesquisa buscou-se avaliar o sentido e a medida nas quais se darão os relacionamentos entre os construtos apresentados, buscando-se identificar as configurações mais significativas nas relações entre os mesmos.

Além do mais, buscou-se identificar os possíveis relacionamentos e configurações das variáveis (indicadores) envolvidos nas práticas da gestão de pessoas e, também nas práticas de mensuração dos resultados e contribuições da gestão de pessoas para o desempenho organizacional, em função de cada um dos quatro tipos de posturas estratégicas definidas. Assim, buscou-se identificar quais práticas específicas da gestão de pessoas e, também de mensuração dos resultados e contribuições da gestão de pessoas para o desempenho organizacional estariam configuradas na amostra, segundo cada uma das quatro posturas estratégicas, evidenciando-se diferenças entre elas.

A seção seguinte descrevem-se os procedimentos adotados de análise dos componentes principais (*Principal component analysis* – PC). Também, apresenta os critérios adotados para a definição e composição das escalas utilizadas no trabalho.

3.10 Procedimentos de análise fatorial

Como afirmam Hair *et al.* (2006), a análise fatorial tem vários propósitos, dentre eles, a aplicação como medida mais precisa da dimensionalidade das medições.

Os autores Hair *et al.* (2006), partem do pressuposto de que todas as variáveis constantes das medidas podem ser agrupadas em fatores que garantam a unidimensionalidade das variáveis latentes do modelo hipotético em estudo.

Assim, os autores Hair *et al.* (2006) afirmam que a análise fatorial tem o objetivo específico de verificar se todos os indicadores constantes nas medições são realmente relevantes para o trabalho de pesquisa proposto.

Hair *et al.* (2006) destacam cinco maneiras para constatar a relevância dos indicadores:

a) Verificação das correlações entre os indicadores. Os autores recomendam que haja um número significativo de correlações bivariadas com valores superiores a 0,30, o que indica a presença de indicadores relevantes, embora reconheçam que não existe uma regra objetiva que defina a expressividade destes indicadores;

b) Constatação da relevância dos indicadores. Consiste em verificar a medida de adequação da amostra, obtida por intermédio do teste do KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), cujos valores estão contidos no intervalo entre 0 e 1 (0,00 e 1,00). Quanto mais próximo de 1,00 for o valor obtido no teste, melhor a adequação da amostra. Visando facilitar a análise dos dados com base no teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), Hair *et al.* (2006) elaboraram a Tabela 1, abaixo;

c) Exame dos valores da matriz anti-imagem que devem apresentar pequenos escores;

d) Análise das comunalidades dos indicadores. Os escores H^2 mostram em que grau esses indicadores estão associados à combinação linear gerada pelo fator extraído;

e) Análise da carga fatorial dos indicadores. Nesse caso, devem ser consideradas recomendações de Hair *et al.* (2006) que consideram, como ponto de corte, cargas iguais ou superiores a 0,30.

Tabela 1 - Mensuração da adequação da amostra – faixas de aceitação

Intervalo	Adequação da Amostra
0,80 a 1,00	Admirável
0,70 a 080	Mediana
0,60 a 0,70	Medíocre
0,50 a 0,60	Ruim
0,00 a 0,50	Inaceitável

Fonte: Hair *et al.* (2006, p. 98)

Esta análise considerou também o tamanho da amostra, as inter-correlações entre as variáveis (acima de 0,30), sendo realizados o teste de esfericidade de Bartlett com $p<0,001$ (AIC) e, também, a análise do Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

Para essas análises, foram considerados os 281 casos obtidos após o tratamento estatístico inicial dos dados e os 80 itens do questionário.

3.11 Procedimentos para estimação dos parâmetros do modelo – Método PLS

Quando se aborda o método de modelagem por equações estruturais, é necessário, inicialmente, apresentar alguns conceitos e razões para a utilização deste tipo de análise estatística. Essa abordagem multivariada é indicada quando se buscam a mensuração e a análise das relações entre construtos, bem como o entendimento da consistência interna das relações entre variáveis estabelecidas de acordo com um modelo conceitual teórico, como foi o caso do modelo hipotético inicial elaborado para este estudo.

Segundo Hair *et al.* (2006) a modelagem por equações estruturais (também conhecida como MEE) pode ser compreendida como um processo que combina análise fatorial, regressão múltipla, correlação canônica, e Manova, tendo origem nas técnicas de modelagem múltipla de equações aplicadas aos estudos de econometria, aliadas às técnicas de mensuração utilizadas em estudos das áreas de sociologia e psicologia.

De um lado, o foco ou objetivo principal deste tipo de modelagem está centrado nas relações existentes entre as denominadas "variáveis latentes" (ou "não observadas"), que são expressas pelos coeficientes de caminho (*path coefficients*).

De outro lado, um modelo desenvolvido com a fundamentação da modelagem estrutural fornece uma base de sustentação para a análise das covariâncias entre as variáveis observadas que constituem aquelas chamadas "latentes", e o modelo é representado por um sistema de equações matriciais, como afirmam Hox e Bechger (1998) e Nachtigall *et al.* (2003) traduzidos por Dias (2004). Para esses autores, os modelos de equações estruturais são compostos de um modelo estrutural propriamente dito (que representa as relações entre as variáveis latentes) e de modelos de mensuração (que expressam as relações entre as variáveis latentes e as observadas).

A representação gráfica desse tipo de modelagem é realizada por intermédio dos diagramas de caminho, que correspondem às setas que ligam as variáveis observadas ou construtos (retângulos) às variáveis latentes (elipses), e essas, por sua vez, unem-se a outras latentes, que podem ser exógenas (não sofrem influenciam de nenhuma outra) ou endógenas (quando existe uma relação de predicação com outras variáveis latentes do modelo).

Após a definição das relações a serem testadas pelo modelo, segue-se a estimação dos parâmetros, possibilitando a identificação e interpretação das relações entre as variáveis.

Outro aspecto que merece destaque com relação ao método PLS está relacionado ao tamanho da amostra utilizada. Este foi um dos fatores determinantes para sua utilização neste trabalho. Esse método admite a utilização de um número pequeno de casos para a estimação dos parâmetros do modelo. O PLS permite a adoção de uma das seguintes regras práticas, quanto ao número de casos:

a) Deverá ser *dez vezes* o número de variáveis observadas do construto constituído pelo *maior número de indicadores*, caracterizado sob uma perspectiva *formativa*;

b) Deverá ser dez vezes a quantidade de caminhos direcionados para um determinado construto do modelo estrutural (CHIN, 1997).

No caso específico deste estudo, optou-se pelo método PLS para a estimação dos parâmetros do modelo hipotético, pelas razões a seguir apresentadas, sem considerar a disponibilidade de uso do *software*:

a) a não-normalidade multivariada dos dados constituintes da amostra pesquisada, identificada por meio do teste de verificação da normalidade univariada;

b) o tamanho da amostra analisada = 281 casos.

Dessa forma, o método PLS foi adotado quando da estimação dos parâmetros do modelo em estudo por atender aos dois requisitos anteriores. Com relação à primeira condição de utilização o modelo hipotético ajustado possui o construto Práticas de Gestão de Pessoas, constituído de cinco indicadores. Esse é o construto que congrega o maior volume de variáveis do estudo. A regra prática pressupõe 10 observações para cada indicador, o que perfaz um total de 10 vezes 5 = 50 observações a comporem a amostra mínima. No caso deste trabalho, obtiveram-se 281 casos, o que atende à primeira regra de utilização do PLS.

No que se refere à segunda condição, isto é, dez vezes o número de caminhos ou *paths* direcionados para um determinado construto. Assim, pode-se considerar o construto Práticas de Gestão de Pessoas como sendo o construto com o maior número de caminhos direcionado para si, o que implica um total de 10 vezes 5 = 50 observações. Se este teste for efetuado com

um máximo de rigor possível e se se considerar o número total de caminhos, ainda assim têm-se 10 vezes 7 caminhos (ou *paths*) = 70 observações.

Como a amostra selecionada foi de 281 observações válidas, o requisito também foi plenamente atendido ou cumprido.

A Tabela 2, abaixo, demonstra o atendimento dessas condições.

Tabela 2 - Teste da amostra para utilização do SmartPLS

Requisito PLS	Amostra Mínima	Amostra Real	Diferença Absoluta	Diferença Relativa %	Condição
10 vezes o número de variáveis observadas para o construto com o maior número de indicadores	10 x 5 = 50 (PGP)	281	231	+ 82,2%	Atendido
10 observações por caminho (*path*)	10 x 7 = 70 (*total paths*)	281	211	+ 75,1%	Atendido

Fonte: elaborado pelo autor

Oportunamente, no item relativo à avaliação do modelo teórico, serão apresentadas e comentadas outras características e particularidades dessa técnica de modelagem.

A seguir, são enunciadas as hipóteses formuladas para este trabalho e previstas no modelo teórico.

3.12 Hipóteses

Uma hipótese é uma alegação, ou afirmação, sobre uma propriedade de uma dada população. As hipóteses científicas representam as premissas ou afirmações acerca de uma população, com base em teorias científicas. As hipóteses podem ser validadas, com base no uso do método científico, contribuindo para a formulação de novas hipóteses (TRIOLA, 1999).

Assim, o pesquisador deverá fazer o teste de suas hipóteses, buscando validá-las ou refutá-las e neste processo são consideradas duas categorias de hipóteses essenciais: a) a hipótese nula, representada por H_0; b) a hipótese alternativa, representada por H_1 (TRIOLA, 1999).

Uma hipótese nula afirma que não existe diferença estatística entre dois ou mais grupos de dados — construtos ou fenômenos — medidos. Assim, a hipótese nula (H_0) representa o fenômeno ou relação que está sendo testada, e o objetivo dos testes de hipóteses é tentar

rejeitar a hipótese nula (H_0). Ao final de uma pesquisa o pesquisador deve ser capaz de rejeitar, ou não, a hipótese nula (H_0) (TRIOLA, 1999).

Quanto à hipótese alternativa (H_1), esta afirma que existe alguma diferença estatística entre dois ou mais grupos de dados mensurados. Ou seja, ela representa o que se deseja provar ou estabelecer, sendo formulada para contradizer a hipótese nula (H_0) (TRIOLA, 1999).

O pesquisador pode estabelecer uma ou mais hipóteses alternativas, dependendo do seu objetivo de pesquisa (TRIOLA, 1999).

Dessa forma, para este estudo foram consideradas as seguintes hipóteses:

H_1: Existe uma relação positiva e estatisticamente significante entre a postura estratégica predominante na organização, as práticas de gestão de pessoas e as práticas de mensuração dos resultados e contribuições da gestão de pessoas.

H_2: Existe uma relação positiva e estatisticamente significante entre a postura estratégica predominante na organização e as práticas de gestão de pessoas;

H_3: Existe uma relação positiva e estatisticamente significante entre a postura estratégica predominante na organização e as práticas de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas;

H_4: Existe uma relação positiva e estatisticamente significante entre as práticas de gestão de pessoas e as práticas de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas.

O capítulo seguinte aborda, detalhadamente, as análises estatísticas e os resultados obtidos com os dados tabulados da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados, analisados e discutidos os dados obtidos na pesquisa, buscando-se organizá-los de forma a expressarem informações fidedignas, para subsidiar as conclusões e recomendações estruturadas nas etapas seguintes desta pesquisa.

4.1 Considerações iniciais

Para a análise dos dados, foram utilizados procedimentos de pesquisa quantitativa baseada em análise fatorial e estatística multivariada.

Foram, também, utilizados, como métodos de análise complementar, dados estatísticos descritivos.

Inicialmente, buscou-se apresentar os dados de caracterização dos respondentes e de suas respectivas empresas, utilizando-se a estatística descritiva para tratar a amostra.

A primeira análise buscou utilizar a estatística descritiva para caracterizar o perfil dos profissionais respondentes, apresentando dados sobre a distribuição dos participantes segundo o sexo, a faixa etária, o tipo de graduação, o cargo ocupado, o tempo de serviço no cargo e o tempo de serviço na empresa.

Além do mais foram obtidos e descritos os dados que caracterizam as organizações nas quais os profissionais respondentes atuam. Foram discriminadas informações sobre o número de empregados, a sua natureza jurídica, o seu setor de atuação e, a sua atividade principal.

4.2 Apresentação descritiva do perfil da amostra de pesquisa

Apresentam-se aqui os dados descritivos do perfil dos respondentes da amostra, visando caracterizar tanto os respondentes quanto as respectivas organizações nas quais atuam.

Com relação ao sexo dos participantes, observou-se uma distribuição de 125 participantes do sexo *masculino*, ou 44,5% do total da amostra; e 156 participantes do sexo *feminino*, ou 55,5% (ver Gráfico 1 do Apêndice B).

Esses dados indicam a prevalência do sexo feminino entre os profissionais de recursos humanos nas empresas pesquisadas. Ocorreu uma diferença de 11,0% a favor dos sexo feminino na amostra pesquisada.

Em termos da distribuição dos participantes por faixa etária, pode-se constatar um número de 12 participantes na faixa etária que vai até os 25 anos de idade, ou 4,3% da amostra; na faixa dos 26 a 30 anos de idade, houve 70 participantes, ou 24,9% da amostra; na faixa dos 31 a 35 anos de idade, houve 64 participantes, ou 22,8% da amostra; na faixa dos 36 a 40 anos de idade, houve 40 participantes, ou 14,2% da amostra; na faixa dos 41 a 45 anos de idade, houve 29 participantes, ou 10,3% da amostra. Na faixa etária acima dos 45 anos de idade, constatou-se a ocorrência de 66 participantes, correspondendo a um percentual de 23,5% da amostra pesquisada (ver Gráfico 2 do Apêndice B).

De forma geral, observa-se nessa distribuição, por faixa etária, a prevalência de pessoas na faixa dos 26 a 30 anos de idade. Entretanto, se somadas as faixas etárias acima de 31 anos de idade, elas totalizam 199 respondentes, ou 71% da amostra, o que aponta para a predominância de um perfil de profissionais mais maduros e experientes.

Além do mais, a segunda faixa etária que, isoladamente, possui o maior número de indivíduos é a dos respondentes com mais de 45 anos de idade (66 indivíduos, ou 23,5%), o que corrobora a presença de profissionais mais velhos e experientes na gestão de pessoas.

Os respondentes foram pesquisados quanto à sua graduação, a partir de uma constatação prévia daquelas formações tradicionalmente encontradas entre os profissionais que atuam na área de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos.

Cabe ressaltar que formações nos diversos ramos da Engenharia foram consideradas, para os fins desta pesquisa, apenas sob a designação genérica "Engenharia".

Quanto à graduação dos respondentes, constatou-se 86 participantes com formação em Administração, ou 30,6% da amostra; em Ciências Contábeis, 10 participantes, ou 3,6% da amostra; em Comunicação, 6 participantes, ou 2,1% da amostra; em Direito, 9 participantes, ou 3,2% da amostra; em Economia, 5 participantes, ou 1,8% da amostra; em Engenharia, 25 participantes, ou 8,9% da amostra; em Geografia, 1 participante, ou 0,4% da amostra; em

Pedagogia, 3 participantes, ou 1,1% da amostra; em Psicologia, 98 participantes, ou 34,9% da amostra; e finalmente, em outro tipo de formação, 38 participantes, ou 13,5% da amostra.

De forma geral, observa-se nessa distribuição quanto à graduação dos respondentes, a prevalência de formações em Administração e Psicologia, formações essas tradicionalmente relacionadas com a área de gestão de pessoas (ver Gráfico 3 do Apêndice B).

Cabe notar, também, o incremento no número de profissionais com formação em engenharia (25 participantes, ou 8,9% da amostra). Os engenheiros representaram a terceira profissão mais presente na amostra de pesquisa, aparecendo logo após a formação em Psicologia e a formação em Administração.

Tradicionalmente, não se espera encontrar profissionais com formação em engenharia atuando na gestão de pessoas. Entretanto, parece que tais profissionais estão passando, cada vez mais, a assumir funções ligadas à gestão de pessoas, o que corrobora as mudanças pelas quais a gestão de pessoas está passando atualmente, principalmente em aspectos ligados ao aumento da exigência de produtividade e de resultados da gestão de pessoas nas organizações.

Com relação à distribuição dos participantes por cargo ocupado na empresa, constatou-se o número de 7 participantes ocupando o cargo de presidente, ou 2,5% da amostra; de diretor/superintendente, de 38 participantes, ou 13,5% da amostra; de gerente, de 99 participantes, ou 35,2% da amostra; de analista/especialista, de 79 participantes, ou 28,1% da amostra; de chefe de seção, de 12 participantes, ou 4,3% da amostra; de supervisor, de 25 participantes, ou 8,9% da amostra; de assistente, de 6 participantes, ou 2,1% da amostra; de conselheiro/assessor, de 3 participantes, ou 1,1% da amostra; de profissional liberal/autônomo, de 12 participantes, ou 4,3% da amostra.

De forma geral, observa-se nessa distribuição por cargo ocupado a prevalência dos cargos de gerente, seguido pelo cargo de analista/especialista (ver Gráfico 4 do Apêndice B).

Em termos da distribuição dos participantes por tempo de permanência no atual cargo, pôde-se constatar um número de 39 participantes para a faixa de menos de 1 ano de permanência no atual cargo, ou 13,9% da amostra; para a faixa de 1 a 5 anos, de 139 participantes, ou 49,5% da amostra; para a faixa dos 6 a 10 anos, de 50 participantes, ou 17,8% da amostra; para a

faixa dos 11 a 15 anos, de 22 participantes, ou 7,8% da amostra; para a faixa dos 16 a 20 anos, de 13 participantes, ou 4,6% da amostra; e, finalmente, na faixa acima dos 20 anos, de 18 participantes, ou 6,4% da amostra (ver Gráfico 5 do Apêndice B).

De forma geral, observa-se nessa distribuição quanto ao tempo de permanência dos participantes da pesquisa no atual cargo a prevalência significativa (49,5%) do período de tempo de 1 até 5 anos. A segunda faixa de permanência no atual cargo é a dos 6 a 10 anos (17,8%). Esses dados sugerem a predominância de um tempo, relativamente, curto de atuação dos profissionais de gestão de pessoas no atual cargo. Esses dados sugerem também a presença de um nível elevado de rotatividade entre os profissionais da amostra.

Em termos de distribuição dos participantes por período de tempo de trabalho na atual empresa, pôde-se constatar na faixa de menos de um ano a presença de 71 participantes, ou 25,3% do total; na faixa de 1 a 5 anos, de 150 participantes, ou 53,4%; na faixa dos 6 a 10 anos, de 30 participantes, ou 10,7%; na faixa dos 11 a 15 anos, de 16 participantes, ou 5,7%; na faixa dos 16 a 20 anos, de 7 participantes, ou 2,5%; e, finalmente, na faixa acima dos 20 anos, de 7 participantes, ou 2,5%.

De forma geral, observa-se nessa distribuição quanto ao tempo de trabalho dos participantes da pesquisa na atual empresa a prevalência significativa (53,4%) do período de 1 a 5 anos de trabalho na atual empresa. Entretanto, se somadas as duas faixas de maior frequência — a de 1 a 5 anos e, a de menos de um ano —, estas faixas totalizam 221 respondentes, ou 78,7% da amostra. Isso aponta para a predominância massiva de profissionais com, no máximo, cinco anos de trabalho na atual empresa, o que sugere que uma importante parcela dos respondentes apresenta pouca experiência na atual empresa (ver Gráfico 6 do Apêndice B).

Ao se analisar comparativamente o tempo de trabalho no cargo atual e o tempo de trabalho na organização dos respondentes da amostra, constata-se uma similitude significativa entre os dois padrões de tempo.

Foram observados 39 participantes no período de menos de um ano de permanência no atual cargo, ou 13,9% do total e 71 participantes no período de menos de 1 ano de trabalho na atual empresa, ou 25,3% do total.

Na faixa de 1 a 5 anos de permanência no atual cargo, constatou-se a ocorrência de 139 participantes, ou 49,5% e, de outra forma, 150 participantes com tempo de trabalho na atual empresa nessa mesma faixa, ou 53,4% do total.

Somando-se os dados dos dois períodos anteriores — no atual cargo e na atual empresa — observa-se um total de 178 participantes (63,4% da amostra) com até 5 anos no atual cargo, e um total de 221 participantes (78,7% da amostra) com até 5 anos de atuação na empresa atual.

Na faixa dos 6 a 10 anos de permanência no atual cargo, constatou-se a ocorrência de 50 participantes, ou 17,8% do total, e 30 participantes com tempo de trabalho na atual empresa nessa mesma faixa, ou 10,7% do total da amostra.

Na faixa dos 11 a 15 anos de permanência no atual cargo, constatou-se a ocorrência de 22 participantes, ou 7,8% do total da amostra, e 16 participantes com tempo de trabalho na atual empresa nessa mesma faixa, ou 5,7% do total da amostra.

Na faixa dos 16 a 20 anos de permanência no atual cargo, constatou-se a ocorrência de 13 participantes, ou 4,6% do total e 7 participantes com tempo de trabalho na atual empresa nessa mesma faixa, ou 2,5% do total.

Na faixa acima dos 20 anos de permanência no atual cargo, constatou-se a ocorrência de 18 participantes, ou 6,4% do total da amostra e 7 participantes com tempo de trabalho na atual empresa nessa mesma faixa (2,5% do total da amostra) (ver Gráfico 7 do Apêndice B).

Observa-se que o maior percentual de respondentes quanto ao tempo na organização e ao tempo no atual cargo concentra-se na faixa de até 5 anos.

Isso aponta, por um lado, para um perfil de profissionais com tempos no atual cargo e na atual empresa, relativamente curtos. Além disso, tal tendência pode indicar um nível de rotatividade mais elevado nas organizações, não permitindo que uma parcela significativa de profissionais prossiga em uma carreira e permaneça por mais tempo na empresa, ou mesmo, que os profissionais recebam, frequentemente, ofertas de emprego em outras organizações, pois é reconhecida no Brasil a falta de mão de obra qualificada, gerando disputas por contratar

profissionais que já estejam empregados, principalmente, os mais jovens (ver Gráfico 8 do Apêndice B).

Por outro lado, os respondentes, de modo geral, mencionaram períodos de tempo de trabalho na empresa similares aos períodos de tempo no atual cargo, sugerindo reduzida variabilidade ou rotação nos cargos ocupados na organização.

Por outro lado, os respondentes, de modo geral, mencionaram períodos de tempo de trabalho na empresa similares aos períodos de tempo no atual cargo, sugerindo reduzida variabilidade ou rotação nos cargos ocupados na organização. Ou seja, os profissionais são contratados para atuar diretamente em algum cargo e permanecem no mesmo cargo até serem demitidos ou deixarem a organização em função de ofertas melhores de emprego.

Foram, também, identificados os dados relativos à caracterização das organizações participantes, utilizando-se a estatística descritiva para apresentar as informações dessas organizações.

Quanto ao número de funcionários, pôde-se constatar a presença de 66 empresas, ou 23,5% que possuem até 100 funcionários; com 101 a 200 funcionários, observaram-se 31 empresas, ou 11,0% da amostra; com 201 a 300 funcionários, constatou-se a presença de 15 empresas, ou 5,3% da amostra; com 301 a 500 funcionários, observaram-se 31 empresas, ou 11,0% da amostra; com 501 a 1.000 funcionários, constatou-se a presença de 28 empresas, ou 10,0% da amostra; e, finalmente, com mais de 1.000 funcionários, observaram-se 110 empresas, ou 39,1% do total da amostra da pesquisa.

Observa-se nessa distribuição das empresas por número de funcionários a prevalência daquelas que possuem mais de 1.000 funcionários. Observa-se, também, a participação relativamente elevada de empresas com, no máximo, 100 funcionários — 66 empresas, ou 23,5 % da amostra, o que pode sugerir que as empresas de porte menor estão se organizando mais e adotando funções de gestão de pessoas com mais frequência. No mais, ocorreu uma distribuição relativamente regular das outras faixas de números de funcionários na amostra (ver Gráfico 9 do Apêndice B).

Quanto à natureza jurídica, 163 empresas estão na categoria empresa privada nacional, ou 58,0% da amostra; na categoria empresa privada multinacional, 85 empresas, ou 30,2% da amostra, estão na categoria empresa pública, 7 empresas, ou 2,5% da amostra; na categoria empresa de capital misto, 17 empresas, ou 6,0% da amostra; e, na categoria organização não governamental, 2 empresas, ou 0,7% da amostra; na categoria organização sem fins lucrativos, 7 empresas, ou 2,5 % da amostra (Gráfico 10 do Apêndice B).

De forma geral, observa-se a prevalência de empresas categorizadas como empresa privada nacional, seguida da categoria das empresas privadas multinacionais.

Quanto à distribuição da amostra por setor de atuação, pôde-se constatar a presença de 5 empresas no setor agrícola, ou 1,8% da amostra; no setor industrial, foram observadas 95 empresas, ou 33,8% da amostra; no setor comercial, foram observadas 27 empresas, ou 9,6% da amostra; no setor de serviços foram observadas 108 empresas ou 38,4% da amostra; no setor de educação e pesquisa, foram observadas 12 empresas, ou 4,3% da amostra; no setor de filantropia, foi observada apenas uma empresa, ou 0,4% da amostra; em outros setores foram observadas 33 empresas, ou 11,7% do total da amostra (ver Gráfico 11 do Apêndice B).

Observa-se nessa distribuição a prevalência de empresas classificadas no setor de serviços, seguida pelo setor industrial.

Os dados descritivos da amostra podem ser vistos na Tabela 3.

Com relação à distribuição da amostra segundo a sua atividade principal (Tabela 4), pôde-se constatar a presença de apenas uma empresa em relação às seguintes atividades: agricultura e pecuária, armazenagem, artes e música, compras, distribuição, hotelaria, serviços de aluguel de veículos e equipamentos, serviços de conserto e manutenção. Cada uma dessas empresas corresponde ao percentual de 0,4% do total da amostra pesquisada; no total, essas oito empresas representam 3,2% da amostra.

Constata-se a presença de 37 empresas, ou 13,2% da amostra, na categoria de atividades ligadas à indústria de manufatura e transformação; 24 empresas, ou 8,5% da amostra, na categoria de atividades de consultoria e assessoria; 23 empresas, ou 8,1% da amostra, na

categoria de atividades de informática e sistemas de informação; 22 empresas, ou 7,8% da amostra, na categoria de atividades de engenharia.

Com menos de vinte organizações representadas na amostra, observa-se o seguinte: 16 empresas, ou 5,6% da amostra, na categoria de atividades de comércio, vendas e consórcios; 14 empresas, ou 5,0% da amostra, na categoria de atividades de transportes e logística; 12 empresas, ou 4,3% da amostra, na categoria de atividades ligadas à indústria automobilística; 12 empresas, ou 4,3% da amostra, na categoria de atividades ligadas à indústria de máquinas e equipamentos; 10 empresas, ou 3,6% da amostra, na categoria de atividades ligadas à finanças, crédito, investimentos e seguros.

Com menos de dez organizações representadas na amostra, observa-se o seguinte: 9 empresas, ou 3,2% da amostra, na categoria de atividades de educação e pesquisa; 8 empresas, ou 2,8% da amostra, na categoria de atividades ligadas a serviços de saúde e psicologia; 7 empresas, ou 2,4% da amostra, na categoria de atividades ligadas às telecomunicações; 6 empresas, ou 2,1% da amostra, na categoria de atividades ligadas à indústria de extração mineral; 5 empresas, ou 1,8% da amostra, na categoria de atividades ligadas à indústria de componentes eletrônicos.

Com menos de cinco organizações representadas na amostra, observa-se o seguinte: 4 empresas, ou 1,4% da amostra, na categoria de atividades ligadas à comunicação e publicidade; 3 empresas, ou 1,1%, da amostra, na categoria de atividades ligadas à produção e/ou distribuição de eletricidade; 3 empresas, ou 1,1% da amostra, na categoria de serviços sociais; 2 empresas, ou 0,7% da amostra, na categoria de atividades ligadas à administração pública; 2 empresas, ou 0,7% da amostra, na categoria de atividades ligadas à indústria gráfica; finalmente, 2 empresas, ou 0,7% da amostra, na categoria de atividades ligadas a serviços de limpeza, lavanderia e conservação.

De forma geral, observa-se a prevalência de empresas envolvidas em atividades de indústria de manufatura e transformação, seguida das empresas de consultoria e assessoria, e, depois, seguida das empresas de informática e sistemas de informação, e, também, de empresas de engenharia.

Tabela 3 - Resumo das principais características da amostra

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIAS	
Sexo	**Freq.**	**%**
Masculino	125	44,5
Feminino	156	55,5
TOTAL	**281**	**100**

Faixas etárias	**Freq.**	**%**
Até 25 anos	12	4,3
De 26 a 30 anos	70	24,9
De 31 a 35 anos	64	22,8
De 36 a 40 anos	40	14,2
De 41 a 45 anos	29	10,3
Mais de 45 anos	66	23,5
TOTAL	**281**	**100**

Tempo no atual cargo	**Freq.**	**%**
Há menos de 1 ano	39	13,9
De 1 a 5 anos	139	49,5
De 6 a 10 anos	50	17,8
De 11 a 15 anos	22	7,8
De 16 a 20 anos	13	4,6
Mais de 20 anos	18	6,4
TOTAL	**281**	**100**

Tempo na atual empresa	**Freq.**	**%**
Há menos de 1 ano	71	25,3
De 1 a 5 anos	150	53,4
De 6 a 10 anos	30	10,7
De 11 a 15 anos	16	5,7
De 16 a 20 anos	7	2,5
Mais de 20 anos	7	2,5
TOTAL	**281**	**100**

Setor de atuação	**Freq.**	**%**
Agrícola	5	1,8
Industrial	95	33,8
Comercial	27	9,6
Serviços	108	38,4
Educação e pesquisa	12	4,3
Filantropia	1	0,4
Outro	33	11,7
TOTAL	**281**	**100**

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIAS	
Graduação	**Freq.**	**%**
Administração	86	30,6
Ciências Contábeis	10	3,6
Comunicação	6	2,1
Direito	9	3,2
Economia	5	1,8
Engenharia	25	8,9
Geografia	1	0,4
Pedagogia	3	1,1
Psicologia	98	34,9
Outras	38	13,5
Não mencionada	0	0,0
TOTAL	**281**	**100**

Cargos	**Freq.**	**%**
Presidente	7	2,5
Diretor/Superintendente	38	13,5
Analista/Especialista	79	28,1
Gerente	99	35,2
Chefe de Seção	12	4,3
Supervisor	25	8,9
Assistente	6	2,1
Conselheiro/Assessor	3	1,1
Profissional liberal/Autônomo	12	4,3
Outros	0	0,0
TOTAL	**281**	**100**

Número de funcionários	**Freq.**	**%**
Possui até 100 funcionários	66	23,5
Possui entre 101 e 200 funcionários	31	11,0
Possui entre 201 e 300 funcionários	15	5,3
Possui entre 301 e 500 funcionários	31	11,0
Possui entre 501 e 1.000 funcionários	28	10,0
Possui mais de 1.000 funcionários	110	39,1
TOTAL	**281**	**100**

Natureza jurídica	**Freq.**	**%**
Empresa privada nacional	163	58,0
Empresa privada multinacional	85	30,2
Empresa pública	7	2,5
Empresa de capital misto	17	6,0
Organização não-governamental	2	0,7
Organização sem fins lucrativos	7	2,5
TOTAL	**281**	**100**

Fonte: elaborado pelo autor

Em resumo: a) a predominância do sexo feminino (55,5% da amostra); b) a predominância de profissionais com idade entre 26 a 35 anos (47,7% da amostra); c) a predominância das graduações em Psicologia (34,9%), Administração (30,6%) e Engenharia (8,9% da amostra); d) a predominância dos cargos de Gerente (35,2%) e Analista/Especialista (28,1% da amostra); e) a predominância de tempo no atual cargo de 1 a 5 anos (49,5% da amostra); f) a predominância do tempo de casa na atual empresa de 1 a 5 anos (53,4% da amostra).

Tabela 4 – Atividades principais da amostra

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIAS	
Atividade principal	**Frequência**	**%**
Administração pública	2	0,7
Agricultura e pecuária	1	0,4
Armazenagem	1	0,4
Artes e música	1	0,4
Comércio, vendas e consórcios	16	5,7
Compras	1	0,4
Comunicação e publicidade	4	1,4
Consultoria e assessoria	24	8,5
Distribuição	1	0,4
Educação e pesquisa	9	3,2
Engenharia	22	7,8
Finanças, crédito, investimentos e seguros	10	3,6
Hotelaria	1	0,4
Indústria automobilística	12	4,3
Indústria de componentes eletrônicos	5	1,8
Indústria de extração mineral	6	2,1
Indústria de manufatura e transformação	37	13,2
Indústria de máquinas e equipamentos	12	4,3
Indústria gráfica	2	0,7
Informática e sistemas de informação	23	8,2
Produção/distribuição de eletricidade	3	1,1
Serviços de aluguel de veículos e equipamentos	1	0,4
Serviços de conserto e manutenção	1	0,4
Serviços de limpeza, lavanderia e conservação	2	0,7
Serviços de saúde e psicologia	8	2,8
Serviços sociais	3	1,1
Telecomunicações	7	2,5
Transportes/Logística	14	5,0
Outras	52	18,5
TOTAL	**281**	**100%**

Fonte: elaborado pelo autor

Em resumo: a) a predominância de empresas com mais de 1.000 funcionários (39,1% da amostra); b) a predominância de empresas privadas nacionais (58,0% da amostra); c) a predominância do setor de serviços (38,4% da amostra); d) a predominância do segmento de atividades de indústria de manufatura e transformação (13,2% da amostra), seguido dos segmentos de atividades de consultoria e assessoria (8,5% da amostra); atividades de informática e sistemas de informação (8,1% da amostra); e de atividades de engenharia (7,8% da amostra).

Encerrada esta parte de análise descritiva geral da amostra, será apresentada, a seguir, a análise descritiva dos componentes principais.

4.3 Análise descritiva dos componentes principais

A análise descritiva dos componentes principais envolveu a realização da análise fatorial dos componentes principais. Tal técnica é usada nesta pesquisa para agrupar as variáveis dos construtos, de forma a reduzir e organizar os dados coletados da amostra de pesquisa, e não para fazer uma análise exploratória dos mesmos.

Além do mais, a partir da análise dos componentes principais, é possível realizar os testes de confiabilidade e de ajustamento dos dados.

Assim, a partir da análise fatorial foi realizado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que indica o nível de adequação da amostra em cada questão, assim como o teste de esfericidade de Bartlett, que indica o nível de unidimensionalidade da amostra.

A matriz dos componentes principais gerada, assim como os valores das cargas fatoriais, do teste KMO e do teste de esfericidade de Bartlett, relativos a cada questão do instrumento de pesquisa, são apresentados na Tabela 5.

Os procedimentos relativos à utilização da análise fatorial e a realização dos testes de adequação do instrumento e da amostra são apresentados a seguir, considerando a ordem seqüencial dos indicadores dos construtos apresentados no modelo teórico proposto.

A análise fatorial indicou que, nas questões relativas ao construto "Postura Estratégica", todos os indicadores utilizados se mostraram relevantes para o escopo desta pesquisa.

Cabe notar que no construto "Postura Estratégica" alguns indicadores apresentaram cargas negativas, o que evidencia que tais fatores mantêm uma relação inversamente proporcional aos demais fatores constituintes daquele indicador.

A análise fatorial das questões dos construtos "Práticas de Gestão de Pessoas" e "Práticas de Mensuração dos Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas" evidenciou que todos os indicadores utilizados são positivos e relevantes para o escopo desta pesquisa.

Quanto ao teste de esfericidade de Bartlett foram obtidos valores de p = 0,000 (p<0,001) em todos os fatores, indicando uma significativa tendência à unidimensionalidade da amostra.

Com relação ao teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), todos os fatores obtiveram valores acima de 0,50, o que indica um bom nível de adequação da amostra em relação a cada questão do instrumento de coleta de dados.

A maior carga fatorial apurada (0,930) foi observada no indicador "Contribuição Externa da Gestão de Pessoas (CE)", pertencente ao construto "Práticas de Mensuração dos Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas".

Já a menor carga fatorial apurada (-0,778) foi observada no indicador "Vigilância de tendências de mercado", pertencente ao construto "Postura Estratégica (PE)".

Os itens de maior valor e os de menor valor estão sombreados na Tabela 5.

Tabela 5 - Matriz de componentes principais, cargas fatoriais, teste KMO e teste de esfericidade de Bartlett
(continua)

MATRIZ DE COMPONENTES PRINCIPAIS				
INDICADOR	**QUESTÃO**	**CARGA FATORIAL**	**TESTE KMO** (0,000 a 1,000)	**TESTE DE ESFERICIDADE DE BARTLETT** (p < 0,001)
Domínio de produto e mercado	Q.01 - O perfil dos produtos\serviços que oferecemos aos nossos clientes são mais inovadores e continuamente em mudança.	0,730	0,514	0,000
	Q.02 - O perfil dos produtos\serviços que oferecemos aos nossos clientes são relativamente estáveis e com padrões duradouros.	-0,166		
	Q.03 - O perfil dos produtos\serviços que oferecemos aos nossos clientes são focados no cliente e definidos de forma específica.	0,741		
	Q.04 - O perfil dos produtos\serviços que oferecemos aos nossos clientes são em estado de transição, e em grande parte, produzidos como respostas às oportunidades ou ameaças do mercado e\ou do ambiente.	0,638		

Tabela 5 - Matriz de componentes principais, cargas fatoriais, teste KMO e teste de esfericidade de Bartlett
(continua)

MATRIZ DE COMPONENTES PRINCIPAIS				
INDICADOR	**QUESTÃO**	**CARGA FATORIAL**	**TESTE KMO** (0,000 a 1,000)	**TESTE DE ESFERICIDADE DE BARTLETT** ($p < 0,001$)
Monitoramento de mercado	Q.05 - O nível de esforço que minha empresa dedica em acompanhar a evolução, e as tendências do mercado, pode ser descrito como alto, mantendo contínuo esforço para acompanhar as mudanças e tendências do mercado.	-0,778	0,660	0,000
	Q.06 - O nível de esforço que minha empresa dedica em acompanhar a evolução, e as tendências do mercado, pode ser descrito como mediano, mantendo um esforço médio e razoável para acompanhar as mudanças e tendências do mercado.	0,457		
	Q.07 - O nível de esforço que minha empresa dedica em acompanhar a evolução, e as tendências do mercado, pode ser descrito como esporádico, às vezes mantendo algum esforço e outras vezes gastando pouco esforço para acompanhar as mudanças e tendências do mercado.	0,876		
	Q.08 - O nível de esforço que minha empresa dedica em acompanhar a evolução, e as tendências do mercado, pode ser descrito como mínimo, mantendo pouco ou nenhum esforço para acompanhar as mudanças e tendências do mercado.	0,772		
Forma de crescimento no mercado	Q.09 - A situação da demanda atual da empresa, provavelmente, é devida à nossa política de manter-nos focados no desenvolvimento dos mercados aos quais já atendemos atualmente.	0,449	0,559	0,000
	Q.10 - A situação da demanda atual da empresa, provavelmente, é devida à nossa política de responder às pressões do mercado, assumindo alguns riscos.	0,801		
	Q.11 - A situação da demanda atual da empresa, provavelmente, é devida à nossa política de entrar agressivamente em novos mercados, com novos tipos de produtos ou serviços.	0,818		

Tabela 5 - Matriz de componentes principais, cargas fatoriais, teste KMO e teste de esfericidade de Bartlett
(continua)

MATRIZ DE COMPONENTES PRINCIPAIS				
INDICADOR	**QUESTÃO**	**CARGA FATORIAL**	**TESTE KMO** (0,000 a 1,000)	**TESTE DE ESFERICIDADE DE BARTLETT** ($p < 0,001$)
Forma de crescimento no mercado	Q.12 - A situação da demanda atual da empresa, provavelmente, é devida à nossa política de penetrar mais profundamente em mercados que já atendemos atualmente, e, ao mesmo tempo, adotar novos produtos ou serviços somente após uma análise muito criteriosa do seu potencial.	0,554	0,559	0,000
Coalizão dominante (principais tomadores de decisão na organização)	Q.13 - A alta direção da empresa tende a se concentrar estrategicamente em manter uma posição financeira segura, através de medidas de controle de custo\qualidade.	0,662	0,615	0,000
	Q.14 - A alta direção da empresa tende a se concentrar estrategicamente em analisar oportunidades no mercado e selecionar apenas aquelas oportunidades com comprovado potencial de sucesso, mantendo uma posição financeira segura.	0,755		
	Q.15 - A alta direção da empresa tende a se concentrar estrategicamente em enfocar em atividades ou funções da empresa que mais precisam de atenção, diante das oportunidades ou ameaças que encontramos atualmente.	0,723		
	Q.16 - A alta direção da empresa tende a se concentrar estrategicamente em desenvolver novos produtos e expandir em novos mercados ou segmentos de mercado que antes não tínhamos.	0,501		
Amplitude tecnológica	Q.17 - Na sua empresa, os membros da alta direção, em sua maioria, podem ser caracterizados como analíticos, possuindo habilidades que lhes permitem tanto identificar tendências de mercado, quanto, em seguida, desenvolver novas ofertas de produtos\serviços ao mercado.	0,703	0,545	0,000
	Q.18 - Na sua empresa, os membros da alta direção, em sua maioria, podem ser caracterizados como especializados, possuindo habilidades que se concentram em uma única ou poucas áreas de atuação.	-0,356		

Tabela 5 - Matriz de componentes principais, cargas fatoriais, teste KMO e teste de esfericidade de Bartlett
(continua)

MATRIZ DE COMPONENTES PRINCIPAIS				
INDICADOR	**QUESTÃO**	**CARGA FATORIAL**	**TESTE KMO** (0,000 a 1,000)	**TESTE DE ESFERICIDADE DE BARTLETT** ($p < 0,001$)
Amplitude tecnológica	Q.19 - Na sua empresa, os membros da alta direção, em sua maioria, podem ser caracterizados como empreendedores, possuindo habilidades diversificadas, flexíveis e que lhes possibilitam mudar para criar.	0,855	0,545	0,000
	Q.20 - Na sua empresa, os membros da alta direção, em sua maioria, podem ser caracterizados como fluídos, possuindo habilidades que estão relacionadas com exigências de curto prazo do mercado.	0,596		
Amortecimento de impactos tecnológicos	Q.21 - A empresa em que trabalho pode ser caracterizada como sendo uma organização que analisa cuidadosamente as tendências emergentes, e adota apenas aquelas que têm demonstrado possuir um alto potencial de sucesso.	0,602	0,508	0,000
	Q.22 - A empresa em que trabalho pode ser caracterizada como sendo uma organização que realiza um número limitado de coisas, mas o faz excepcionalmente bem.	0,434		
	Q.23 - A empresa em que trabalho pode ser caracterizada como sendo uma organização que responde às tendências do mercado, mesmo que as mesmas possuam apenas um potencial moderado de sucesso.	0,637		
	Q.24 - A empresa em que trabalho pode ser caracterizada como sendo uma organização que consistentemente desenvolve novos produtos e novos mercados.	0,781		
Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoal (RSA)	Q.25 - A organização realiza o planejamento de seu recrutamento e seleção de pessoal, prevendo, com antecedência, as suas necessidades de preenchimento de vagas.	0,710	0,864	0,000
	Q.26 - Os processos de recrutamento e seleção utilizados na organização são rigorosos e baseados em critérios de aprovação claros e bem definidos.	0,786		
	Q.27 - Nos processos de recrutamento e seleção utilizados na organização, tanto os gerentes de área, quanto o gerente de RH, acompanham as atividades e resultados dos processos.	0,696		

Tabela 5 - Matriz de componentes principais, cargas fatoriais, teste KMO e teste de esfericidade de Bartlett
(continua)

MATRIZ DE COMPONENTES PRINCIPAIS				
INDICADOR	**QUESTÃO**	**CARGA FATORIAL**	**TESTE KMO** (0,000 a 1,000)	**TESTE DE ESFERICIDADE DE BARTLETT** ($p < 0,001$)
Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoal (RSA)	Q.28 - A organização privilegia o recrutamento interno antes do externo.	0,669	0,864	0,000
	Q.29 - A empresa incentiva a rotação de cargos (*job rotation*).	0,611		
	Q.30 - A organização controla os índices de rotatividade de profissionais no quadro efetivo, acompanhando os números de admissões, demissões, promoções e transferências de pessoal.	0,738		
	Q.31 - Os processos de recrutamento e seleção de pessoal na organização estão diretamente relacionados com os objetivos de longo prazo da empresa.	0,803		
Gestão do Desempenho (GD)	Q.32 - A organização estabelece metas e objetivos de trabalho claros e factíveis para os profissionais.	0,762	0,902	0,000
	Q.33 - A organização permite aos profissionais alguma forma de participação na definição de metas e objetivos de trabalho que irão realizar.	0,754		
	Q.34 - A organização adota mecanismos formais de gestão para acompanhar e controlar o desempenho das pessoas no trabalho.	0,834		
	Q.35 - A avaliação de desempenho é eficaz em fornecer *feedback* e aconselhamento para a melhoria do desempenho de cada profissional.	0,821		
	Q.36 - Os resultados individuais de cada profissional na avaliação de desempenho são usados pela gerência para tomar decisões sobre a sua remuneração, sua premiação, suas possibilidades de promoção na carreira, sua transferência, suas necessidades de treinamento, sua demissão, etc.	0,867		
	Q.37 - O desempenho acima da média é reconhecido e recompensado na empresa.	0,796		
	Q.38 - As ações de gestão do desempenho adotadas estão diretamente relacionadas com os objetivos de longo prazo da empresa.	0,866		

Tabela 5 - Matriz de componentes principais, cargas fatoriais, teste KMO e teste de esfericidade de Bartlett
(continua)

MATRIZ DE COMPONENTES PRINCIPAIS				
INDICADOR	**QUESTÃO**	**CARGA FATORIAL**	**TESTE KMO** (0,000 a 1,000)	**TESTE DE ESFERICIDADE DE BARTLETT** ($p < 0,001$)
Treinamento e Desenvolvimento (TD)	Q.39 - A organização fornece treinamento introdutório para ensinar aos novos profissionais os conhecimentos que irão utilizar em seus cargos e tarefas.	0,733	0,878	0,000
	Q.40 - A organização fornece treinamentos regulares para atualizar os conhecimentos dos seus profissionais.	0,845		
	Q.41 - A organização fornece treinamentos para corrigir erros de desempenho no trabalho.	0,870		
	Q.42 - A organização periodicamente avalia os seus programas de treinamento, a fim de melhorar os seus efeitos e contribuições para a qualificação e o desempenho dos profissionais.	0,862		
	Q.43 - A organização estimula o compartilhamento de conhecimentos entre os funcionários na empresa.	0,727		
	Q.44 - A definição das atividades de treinamento e desenvolvimento adotadas está diretamente relacionada com os objetivos de longo prazo da empresa.	0,837		
Remuneração e Recompensa (RR)	Q.45 - A organização divulga de forma clara as suas políticas e práticas de remuneração, aumentos salariais, gratificações, premiações e afins.	0,791	0,874	0,000
	Q.46 - Na organização ações são tomadas para corrigir desigualdades de remuneração encontradas, ou ajustar outros desvios relacionados à remuneração.	0,772		
	Q.47 - A organização adota programas formais de recompensas e reconhecimento pelo bom desempenho no trabalho.	0,860		
	Q.48 - A organização utiliza fatos e resultados concretos e objetivos para recompensar os bons desempenhos no trabalho.	0,881		
	Q.49 - A organização fornece recompensas não-financeiras (elogios, reconhecimento pelo bom trabalho, prêmios) para os profissionais que se destacaram.	0,780		

Tabela 5 - Matriz de componentes principais, cargas fatoriais, teste KMO e teste de esfericidade de Bartlett
(continua)

MATRIZ DE COMPONENTES PRINCIPAIS				
INDICADOR	**QUESTÃO**	**CARGA FATORIAL**	**TESTE KMO** (0,000 a 1,000)	**TESTE DE ESFERICIDADE DE BARTLETT** ($p < 0,001$)
Remuneração e Recompensa (RR)	Q.50 - As estratégias e atividades de remuneração estão diretamente relacionadas com os objetivos de longo prazo da empresa.	0,872	0,874	0,000
Desenvolvimento de Carreiras (DC)	Q.51 - A empresa oferece oportunidades de carreira que fornecem desenvolvimento para as competências e talentos de seus funcionários.	0,870	0,831	0,000
	Q.52 - As trajetórias de carreiras — e seus respectivos critérios de ascensão — são comunicadas de forma clara para todos na organização.	0,884		
	Q.53 - Na organização, as promoções de carreira estão diretamente relacionadas com o desempenho de cada profissional.	0,898		
	Q.54 - As trajetórias de carreiras oferecidas pela organização estão diretamente relacionadas com os objetivos de longo prazo da empresa.	0,891		
Contribuição Externa da Gestão de Pessoas (CE)	Q.55 - Em relação à estratégia corporativa de sua empresa, com qual frequência o RH ajuda a direção da empresa a identificar opções estratégicas para o negócio.	0,889	0,887	0,000
	Q.56 - Em relação à estratégia corporativa de sua empresa, com qual frequência o RH ajuda a direção da empresa a identificar novas oportunidades de negócio.	0,885		
	Q.57 - Em relação à estratégia corporativa de sua empresa, com qual frequência o RH ajuda a direção da empresa a avaliar a prontidão da organização para implementar estratégias de negócio.	0,930		
	Q.58 - Em relação à estratégia corporativa de sua empresa, com qual frequência o RH ajuda a direção da empresa a configurar a estrutura da organização para implementar a estratégia do negócio.	0,925		

Tabela 5 - Matriz de componentes principais, cargas fatoriais, teste KMO e teste de esfericidade de Bartlett
(continua)

MATRIZ DE COMPONENTES PRINCIPAIS				
INDICADOR	**QUESTÃO**	**CARGA FATORIAL**	**TESTE KMO** (0,000 a 1,000)	**TESTE DE ESFERICIDADE DE BARTLETT** ($p < 0,001$)
Contribuição Externa da Gestão de Pessoas (CE)	Q.59 - Em relação à estratégia corporativa de sua empresa, com qual frequência o RH ajuda a direção da empresa a trabalhar com a presidência\conselho administrativo na elaboração da estratégia do negócio.	0,898	0,887	0,000
	Q.60 - Em relação à estratégia corporativa de sua empresa, com qual frequência o RH ajuda a direção da empresa a recrutar e desenvolver talentos para implementar a estratégia do negócio.	0,762		
Mensuração de Resultados da Gestão de Pessoas (MR)	Q.61 - Atualmente, para avaliar os impactos do RH, a sua empresa faz medições para determinar a situação, o desempenho e o impacto que os processos e programas de RH causam na empresa.	0,884	0,838	0,000
	Q.62 - Atualmente, para avaliar os impactos do RH, a sua empresa mensura a eficiência financeira das operações de RH (por exemplo, custo por contratação, custos de treinamento, etc.).	0,861		
	Q.63 - Atualmente, para avaliar os impactos do RH, a sua empresa gerencia, quantitativamente, o nível de progresso do desenvolvimento das competências funcionais críticas para a empresa.	0,898		
	Q.64 - Atualmente, para avaliar os impactos do RH, a sua empresa revisa, periodicamente, cada uma das atividades dos processos de RH, sua situação e seus resultados.	0,861		
Contribuição Interna da Gestão de Pessoas (CI)	Q.65 - A área de RH, efetivamente, contribui para identificar onde os talentos e as competências humanas têm maiores potenciais de impacto no desempenho da empresa.	0,834	0,921	0,000
	Q.66 - A área de RH, efetivamente, contribui para apoiar os esforços de mudança organizacional.	0,881		
	Q.67 - A área de RH, efetivamente, contribui para avaliar e melhorar as operações do próprio departamento de RH.	0,869		

Tabela 5 - Matriz de componentes principais, cargas fatoriais, teste KMO e teste de esfericidade de Bartlett
(continua)

MATRIZ DE COMPONENTES PRINCIPAIS				
INDICADOR	**QUESTÃO**	**CARGA FATORIAL**	**TESTE KMO** (0,000 a 1,000)	**TESTE DE ESFERICIDADE DE BARTLETT** ($p < 0,001$)
Contribuição Interna da Gestão de Pessoas (CI)	Q.68 - A área de RH, efetivamente, contribui para fornecer medidas de alta qualidade (completas, oportunas, acessíveis) sobre os talentos e as competências humanas disponíveis na empresa.	0,865	0,921	0,000
	Q.69 - A área de RH, efetivamente, contribui para representar os funcionários diante da alta direção da empresa.	0,779		
	Q.70 - A área de RH, efetivamente, contribui para fornecer consultoria interna para os diferentes departamentos da empresa.	0,808		
	Q.71 - A área de RH, efetivamente, contribui para identificar e avaliar práticas e tecnologias inovadoras, ou aperfeiçoadas, de interesse da organização.	0,783		
	Q.72 - A área de RH, efetivamente, contribui para oferecer uma base do tipo "self-service" de serviços e atividades de RH para os funcionários.	0,727		
Orientação de Gestão de Pessoas (OR)	Q.73 - São papéis centrais que o RH desempenha na empresa em que você trabalha: comportamento organizacional (atuando em ações que visam impactar positivamente na motivação, no compromisso e, nas atitudes dos indivíduos).	0,841	0,886	0,000
	Q.74 - São papéis centrais que o RH desempenha na empresa em que você trabalha: controle e auditoria (garantir a conformidade com as operações internas, normas e requisitos legais).	0,673		
	Q.75 - São papéis centrais que o RH desempenha na empresa em que você trabalha: desenvolvimento de sistemas e práticas de RH (visando desenvolver novas e melhores práticas e sistemas de RH).	0,862		

Tabela 5 - Matriz de componentes principais, cargas fatoriais, teste KMO e teste de esfericidade de Bartlett
(conclusão)

MATRIZ DE COMPONENTES PRINCIPAIS				
INDICADOR	**QUESTÃO**	**CARGA FATORIAL**	**TESTE KMO** (0,000 a 1,000)	**TESTE DE ESFERICIDADE DE BARTLETT** ($p < 0,001$)
Orientação de Gestão de Pessoas (OR)	Q.76 - São papéis centrais que o RH desempenha na empresa em que você trabalha: desenvolvimento humano (atuando em ações de qualificação, educação corporativa, treinamento e desenvolvimento, competências e talentos humanos)	0,837	0,886	0,000
	Q.77 - São papéis centrais que o RH desempenha na empresa em que você trabalha: manutenção de registros (coletar, controlar e manter dados sobre funcionários).	0,573		
	Q.78 - São papéis centrais que o RH desempenha na empresa em que você trabalha: parceria estratégica de negócios (atuando como membro da equipe de gestão; envolvimento com o planejamento estratégico de RH, projetos de redesenho da organização e mudança estratégica).	0,791		
	Q.79 - São papéis centrais que o RH desempenha na empresa em que você trabalha: prestação de serviços internos de RH (assistência com a implementação e administração de práticas de RH, via consultoria interna, aconselhamento, etc.).	0,817		
	Q.80 - São papéis centrais que o RH desempenha na empresa em que você trabalha: gestão de terceirizados de RH (atuando na coordenação de empresas terceirizadas que oferecem seus serviços de RH para a empresa).	0,503		

Fonte: elaborado pelo autor

Na parte seguinte do trabalho serão apresentados os cálculos de médias e desvios-padrão relativos a cada questão do instrumento de coleta de dados.

4.4 Avaliação de Médias

Nessa etapa do trabalho são apresentados os valores relativos às médias, aos desvios-padrão e à variância, apurados em cada questão do instrumento de coleta de dados. Assim, a Tabela 6, abaixo, apresenta os valores apurados.

Tabela 6 - Média, desvio-padrão e variância em cada questão do instrumento (continua)

QUESTÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA
Q.01 - O perfil dos produtos\serviços que oferecemos aos nossos clientes são mais inovadores e continuamente em mudança.	3,41	1,236	1,528
Q.02 - O perfil dos produtos\serviços que oferecemos aos nossos clientes são relativamente estáveis e com padrões duradouros.	3,44	1,161	1,347
Q.03 - O perfil dos produtos\serviços que oferecemos aos nossos clientes são focados no cliente e definidos de forma específica.	3,94	1,045	1,093
Q.04 - O perfil dos produtos\serviços que oferecemos aos nossos clientes são em estado de transição, e em grande parte, produzidos como respostas às oportunidades ou ameaças do mercado e\ou do ambiente.	3,20	1,229	1,510
Q.05 - O nível de esforço que minha empresa dedica em acompanhar a evolução, e as tendências do mercado, pode ser descrito como alto, mantendo contínuo esforço para acompanhar as mudanças e tendências do mercado.	3,54	1,292	1,670
Q.06 - O nível de esforço que minha empresa dedica em acompanhar a evolução, e as tendências do mercado, pode ser descrito como mediano, mantendo um esforço médio e razoável para acompanhar as mudanças e tendências do mercado.	2,88	1,226	1,504
Q.07 - O nível de esforço que minha empresa dedica em acompanhar a evolução, e as tendências do mercado, pode ser descrito como esporádico, às vezes mantendo algum esforço e outras vezes gastando pouco esforço para acompanhar as mudanças e tendências do mercado.	2,32	1,284	1,648
Q.08 - O nível de esforço que minha empresa dedica em acompanhar a evolução, e as tendências do mercado, pode ser descrito como mínimo, mantendo pouco ou nenhum esforço para acompanhar as mudanças e tendências do mercado.	1,83	1,237	1,530
Q.09 - A situação da demanda atual da empresa, provavelmente, é devida à nossa política de manter-nos focados no desenvolvimento dos mercados aos quais já atendemos atualmente.	3,77	1,121	1,257
Q.10 - A situação da demanda atual da empresa, provavelmente, é devida à nossa política de responder às pressões do mercado, assumindo alguns riscos.	3,24	1,206	1,456
Q.11 - A situação da demanda atual da empresa, provavelmente, é devida à nossa política de entrar agressivamente em novos mercados, com novos tipos de produtos ou serviços.	2,69	1,312	1,722
Q.12 - A situação da demanda atual da empresa, provavelmente, é devida à nossa política de penetrar mais profundamente em mercados que já atendemos atualmente, e, ao mesmo tempo, adotar novos produtos ou serviços somente após uma análise muito criteriosa do seu potencial.	3,46	1,227	1,507

Tabela 6 - Média, desvio-padrão e variância em cada questão do instrumento (continua)

QUESTÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA
Q.13 - A alta direção da empresa tende a se concentrar estrategicamente em manter uma posição financeira segura, através de medidas de controle de custo\qualidade.	3,81	1,112	1,237
Q.14 - A alta direção da empresa tende a se concentrar estrategicamente em analisar oportunidades no mercado e selecionar apenas aquelas oportunidades com comprovado potencial de sucesso, mantendo uma posição financeira segura.	3,50	1,115	1,244
Q.15 - A alta direção da empresa tende a se concentrar estrategicamente em enfocar em atividades ou funções da empresa que mais precisam de atenção, diante das oportunidades ou ameaças que encontramos atualmente.	3,26	1,090	1,188
Q.16 - A alta direção da empresa tende a se concentrar estrategicamente em desenvolver novos produtos e expandir em novos mercados ou segmentos de mercado que antes não tínhamos.	3,04	1,320	1,742
Q.17 - Na sua empresa, os membros da alta direção, em sua maioria, podem ser caracterizados como analíticos, possuindo habilidades que lhes permitem tanto identificar tendências de mercado, quanto, em seguida, desenvolver novas ofertas de produtos\serviços ao mercado.	3,26	1,266	1,602
Q.18 - Na sua empresa, os membros da alta direção, em sua maioria, podem ser caracterizados como especializados, possuindo habilidades que se concentram em uma única ou poucas áreas de atuação.	3,23	1,222	1,493
Q.19 - Na sua empresa, os membros da alta direção, em sua maioria, podem ser caracterizados como empreendedores, possuindo habilidades diversificadas, flexíveis e que lhes possibilitam mudar para criar.	3,24	1,308	1,711
Q.20 - Na sua empresa, os membros da alta direção, em sua maioria, podem ser caracterizados como fluídos, possuindo habilidades que estão relacionadas com exigências de curto prazo do mercado.	2,89	1,264	1,599
Q.21 - A empresa em que trabalho pode ser caracterizada como sendo uma organização que analisa cuidadosamente as tendências emergentes, e adota apenas aquelas que têm demonstrado possuir um alto potencial de sucesso.	3,34	1,203	1,447
Q.22 - A empresa em que trabalho pode ser caracterizada como sendo uma organização que realiza um número limitado de coisas, mas o faz excepcionalmente bem.	3,12	1,230	1,514
Q.23 - A empresa em que trabalho pode ser caracterizada como sendo uma organização que responde às tendências do mercado, mesmo que as mesmas possuam apenas um potencial moderado de sucesso.	3,10	1,119	1,251
Q.24 - A empresa em que trabalho pode ser caracterizada como sendo uma organização que consistentemente desenvolve novos produtos e novos mercados.	2,93	1,295	1,677
Q.25 - A organização realiza o planejamento de seu recrutamento e seleção de pessoal, prevendo, com antecedência, as suas necessidades de preenchimento de vagas.	2,72	1,381	1,908
Q.26 - Os processos de recrutamento e seleção utilizados na organização são rigorosos e baseados em critérios de aprovação claros e bem definidos.	3,41	1,262	1,593

Tabela 6 - Média, desvio-padrão e variância em cada questão do instrumento (continua)

QUESTÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA
Q.27 - Nos processos de recrutamento e seleção utilizados na organização, tanto os gerentes de área, quanto o gerente de RH, acompanham as atividades e resultados dos processos.	3,74	1,246	1,552
Q.28 - A organização privilegia o recrutamento interno antes do externo.	3,52	1,320	1,743
Q.29 - A empresa incentiva a rotação de cargos (*job rotation*).	2,49	1,279	1,637
Q.30 - A organização controla os índices de rotatividade de profissionais no quadro efetivo, acompanhando os números de admissões, demissões, promoções e transferências de pessoal.	3,52	1,360	1,850
Q.31 - Os processos de recrutamento e seleção de pessoal na organização estão diretamente relacionados com os objetivos de longo prazo da empresa.	3,19	1,354	1,834
Q.32 - A organização estabelece metas e objetivos de trabalho claros e factíveis para os profissionais.	3,29	1,164	1,356
Q.33 - A organização permite aos profissionais alguma forma de participação na definição de metas e objetivos de trabalho que irão realizar.	3,14	1,313	1,725
Q.34 - A organização adota mecanismos formais de gestão para acompanhar e controlar o desempenho das pessoas no trabalho.	3,40	1,375	1,890
Q.35 - A avaliação de desempenho é eficaz em fornecer *feedback* e aconselhamento para a melhoria do desempenho de cada profissional.	2,97	1,341	1,799
Q.36 - Os resultados individuais de cada profissional na avaliação de desempenho são usados pela gerência para tomar decisões sobre a sua remuneração, sua premiação, suas possibilidades de promoção na carreira, sua transferência, suas necessidades de treinamento, sua demissão, etc.	3,08	1,486	2,208
Q.37 - O desempenho acima da média é reconhecido e recompensado na empresa.	3,15	1,333	1,778
Q.38 - As ações de gestão do desempenho adotadas estão diretamente relacionadas com os objetivos de longo prazo da empresa.	3,00	1,316	1,732
Q.39 - A organização fornece treinamento introdutório para ensinar aos novos profissionais os conhecimentos que irão utilizar em seus cargos e tarefas.	3,57	1,297	1,682
Q.40 - A organização fornece treinamentos regulares para atualizar os conhecimentos dos seus profissionais.	3,27	1,270	1,612
Q.41 - A organização fornece treinamentos para corrigir erros de desempenho no trabalho.	2,94	1,304	1,700
Q.42 - A organização periodicamente avalia os seus programas de treinamento, a fim de melhorar os seus efeitos e contribuições para a qualificação e o desempenho dos profissionais.	2,91	1,370	1,877
Q.43 - A organização estimula o compartilhamento de conhecimentos entre os funcionários na empresa.	3,28	1,319	1,740
Q.44 - A definição das atividades de treinamento e desenvolvimento adotadas está diretamente relacionada com os objetivos de longo prazo da empresa.	3,13	1,351	1,826
Q.45 - A organização divulga de forma clara as suas políticas e práticas de remuneração, aumentos salariais, gratificações, premiações e afins.	2,70	1,364	1,860

Tabela 6 - Média, desvio-padrão e variância em cada questão do instrumento (continua)

QUESTÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA
Q.46 - Na organização ações são tomadas para corrigir desigualdades de remuneração encontradas, ou ajustar outros desvios relacionados à remuneração.	3,07	1,273	1,619
Q.47 - A organização adota programas formais de recompensas e reconhecimento pelo bom desempenho no trabalho.	2,92	1,442	2,080
Q.48 - A organização utiliza fatos e resultados concretos e objetivos para recompensar os bons desempenhos no trabalho.	3,05	1,368	1,872
Q.49 - A organização fornece recompensas não-financeiras (elogios, reconhecimento pelo bom trabalho, prêmios) para os profissionais que se destacaram.	3,16	1,334	1,780
Q.50 - As estratégias e atividades de remuneração estão diretamente relacionadas com os objetivos de longo prazo da empresa.	2,93	1,370	1,878
Q.51 - A empresa oferece oportunidades de carreira que fornecem desenvolvimento para as competências e talentos de seus funcionários.	3,14	1,316	1,732
Q.52 - As trajetórias de carreiras — e seus respectivos critérios de ascensão — são comunicadas de forma clara para todos na organização.	2,60	1,330	1,769
Q.53 - Na organização, as promoções de carreira estão diretamente relacionadas com o desempenho de cada profissional.	3,21	1,294	1,674
Q.54 - As trajetórias de carreiras oferecidas pela organização estão diretamente relacionadas com os objetivos de longo prazo da empresa.	3,03	1,348	1,817
Q.55 - Em relação à estratégia corporativa de sua empresa, com qual frequência o RH ajuda a direção da empresa a identificar opções estratégicas para o negócio.	2,78	1,312	1,723
Q.56 - Em relação à estratégia corporativa de sua empresa, com qual frequência o RH ajuda a direção da empresa a identificar novas oportunidades de negócio.	2,54	1,309	1,713
Q.57 - Em relação à estratégia corporativa de sua empresa, com qual frequência o RH ajuda a direção da empresa a avaliar a prontidão da organização para implementar estratégias de negócio.	2,81	1,334	1,780
Q.58 - Em relação à estratégia corporativa de sua empresa, com qual frequência o RH ajuda a direção da empresa a configurar a estrutura da organização para implementar a estratégia do negócio.	2,98	1,353	1,832
Q.59 - Em relação à estratégia corporativa de sua empresa, com qual frequência o RH ajuda a direção da empresa a trabalhar com a presidência\conselho administrativo na elaboração da estratégia do negócio.	2,87	1,443	2,084
Q.60 - Em relação à estratégia corporativa de sua empresa, com qual frequência o RH ajuda a direção da empresa a recrutar e desenvolver talentos para implementar a estratégia do negócio.	3,42	1,291	1,666
Q.61 - Atualmente, para avaliar os impactos do RH, a sua empresa faz medições para determinar a situação, o desempenho e o impacto que os processos e programas de RH causam na empresa.	2,74	1,320	1,741
Q.62 - Atualmente, para avaliar os impactos do RH, a sua empresa mensura a eficiência financeira das operações de RH (por exemplo, custo por contratação, custos de treinamento, etc.).	2,88	1,356	1,838

Tabela 6 - Média, desvio-padrão e variância em cada questão do instrumento (continua)

QUESTÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA
Q.63 - Atualmente, para avaliar os impactos do RH, a sua empresa gerencia, quantitativamente, o nível de progresso do desenvolvimento das competências funcionais críticas para a empresa.	2,73	1,258	1,582
Q.64 - Atualmente, para avaliar os impactos do RH, a sua empresa revisa, periodicamente, cada uma das atividades dos processos de RH, sua situação e seus resultados.	2,86	1,286	1,653
Q.65 - A área de RH, efetivamente, contribui para identificar onde os talentos e as competências humanas têm maiores potenciais de impacto no desempenho da empresa.	3,15	1,321	1,744
Q.66 - A área de RH, efetivamente, contribui para apoiar os esforços de mudança organizacional.	3,47	1,290	1,664
Q.67 - A área de RH, efetivamente, contribui para avaliar e melhorar as operações do próprio departamento de RH.	3,53	1,251	1,564
Q.68 - A área de RH, efetivamente, contribui para fornecer medidas de alta qualidade (completas, oportunas, acessíveis) sobre os talentos e as competências humanas disponíveis na empresa.	3,06	1,236	1,528
Q.69 - A área de RH, efetivamente, contribui para representar os funcionários diante da alta direção da empresa.	3,34	1,272	1,619
Q.70 - A área de RH, efetivamente, contribui para fornecer consultoria interna para os diferentes departamentos da empresa.	3,53	1,323	1,750
Q.71 - A área de RH, efetivamente, contribui para identificar e avaliar práticas e tecnologias inovadoras, ou aperfeiçoadas, de interesse da organização.	2,96	1,318	1,738
Q.72 - A área de RH, efetivamente, contribui para oferecer uma base do tipo "self-service" de serviços e atividades de RH para os funcionários.	2,85	1,337	1,787
Q.73 - São papéis centrais que o RH desempenha na empresa em que você trabalha: comportamento organizacional (atuando em ações que visam impactar positivamente na motivação, no compromisso e, nas atitudes dos indivíduos).	3,37	1,264	1,597
Q.74 - São papéis centrais que o RH desempenha na empresa em que você trabalha: controle e auditoria (garantir a conformidade com as operações internas, normas e requisitos legais).	3,22	1,279	1,637
Q.75 - São papéis centrais que o RH desempenha na empresa em que você trabalha: desenvolvimento de sistemas e práticas de RH (visando desenvolver novas e melhores práticas e sistemas de RH).	3,34	1,280	1,639
Q.76 - São papéis centrais que o RH desempenha na empresa em que você trabalha: desenvolvimento humano (atuando em ações de qualificação, educação corporativa, treinamento e desenvolvimento, competências e talentos humanos)	3,31	1,288	1,659
Q.77 - São papéis centrais que o RH desempenha na empresa em que você trabalha: manutenção de registros (coletar, controlar e manter dados sobre funcionários).	3,65	1,212	1,470
Q.78 - São papéis centrais que o RH desempenha na empresa em que você trabalha: parceria estratégica de negócios (atuando como membro da equipe de gestão; envolvimento com o planejamento estratégico de RH, projetos de redesenho da organização e mudança estratégica).	3,14	1,334	1,780

Tabela 6 - Média, desvio-padrão e variância em cada questão do instrumento (conclusão)

QUESTÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA
Q.79 - São papéis centrais que o RH desempenha na empresa em que você trabalha: prestação de serviços internos de RH (assistência com a implementação e administração de práticas de RH, via consultoria interna, aconselhamento, etc.).	3,49	1,234	1,522
Q.80 - São papéis centrais que o RH desempenha na empresa em que você trabalha: gestão de terceirizados de RH (atuando na coordenação de empresas terceirizadas que oferecem seus serviços de RH para a empresa).	2,80	1,458	2,124

Fonte: elaborado pelo autor

Os valores de médias, de desvios-padrão e de variância dos construtos analisados indicaram reduzida variação nos dados, de forma que estes se mostraram coesos e organizados em um padrão bem delimitado.

A seguir, na próxima seção, são apresentados os resultados da análise de *clusters*.

4.5 Análise de *clusters*

Buscou-se agrupar em *clusters* os respondentes, segundo a sua postura estratégica predominante.

Partindo do pressuposto teórico que existem quatro posturas estratégicas diferentes — analítica, defensiva, prospectiva e reativa —, conforme definido por Miles e Snow (1978), os respondentes foram agrupados em *clusters*, conforme o perfil mais proeminente identificado, em relação às quatro posturas estratégicas definidas.

Assim, foram gerados quatro grupos, significativamente diferentes entre si (Tabela 7), em termos de posturas estratégicas.

Tabela 7 - Análise de *cluster* para a as quatro posturas estratégicas

POSTURA ESTRATÉGICA	*CLUSTER*			
	1	2	3	4
Analítica	0,84291	0,30347	-0,12105	-1,20374
Defensiva	0,97592	0,54741	-0,37337	-1,23878
Prospectiva	0,93638	-0,67593	0,39134	-1,03390
Reativa	0,98134	-0,58633	0,18300	-0,85396

Fonte: elaborado pelo autor

A seguir, foram analisadas as pontuações geradas quando da análise de *clusters* – conforme a Tabela 7 — para os *clusters* que apresentaram cargas negativas — os *clusters* 2, 3 e 4.

Por apresentarem carga negativa nos quatro perfis, os respondentes agrupados no *cluster* 4 foram identificados com a postura estratégica reativa, pois tal perfil possui um caráter antagônico em relação aos outros perfis. Assim, a menor carga negativa (-0,85396), ou seja, a carga menos antagônica em relação aos outros perfis, denota a postura estratégica reativa.

Quanto ao *cluster* 2, a maior carga positiva (0,54741) foi apurada para a postura estratégica defensiva.

Com relação ao *cluster* 3, a maior carga positiva (0,39134) foi apurada para a postura estratégica prospectiva.

Em relação ao *cluster* 1, apesar de não apresentar a maior carga para a postura estratégica analítica (0,84291) e, considerando as outras classificações, os respondentes agrupados neste *cluster* foram identificados com a postura estratégica analítica.

O teste ANOVA, apresentado na Tabela 8, confirmou a existência de diferenças estatísticas significantes, entre as quatro posturas estratégicas (quando a significância é inferior a 0,050).

Tabela 8 - Teste ANOVA para os quatro *clusters*

POSTURA ESTRATÉGICA	CLUSTER	ERRO	*F*	SIGNIFICÂNCIA
	Média	Média		
Analítica	46,035	0,512	89,868	0,000
Defensiva	61,490	0,345	178,299	0,000
Prospectiva	54,805	0,417	131,340	0,000
Reativa	44,433	0,530	83,900	0,000

Fonte: elaborado pelo autor

O passo seguinte na análise de cluster foi identificar o número de respondentes agrupados em cada *cluster* — postura estratégica (ver Tabela 9, abaixo). Dessa forma, observou-se o seguinte: a) setenta respondentes identificados, predominantemente, com a postura estratégica analítica (24,9% da amostra); b) sessenta e quatro respondentes (22,8% da amostra), identificados, predominantemente, com a postura defensiva; c) noventa e um respondentes (32,4% da amostra) identificados, predominantemente, com a postura prospectiva; d) cinquenta e seis respondentes (19,9% da amostra), identificados com a postura reativa.

Tabela 9 - Número de casos associados a cada *cluster*

Número de casos em cada *cluster*			%
Cluster (Posturas Estratégicas)	1 - Analítico	70	24,9
	2 - Defensivo	64	22,8
	3 - Prospectivo	91	32,4
	4 - Reativo	56	19,9
TOTAL		**281**	**100%**

Fonte: elaborado pelo autor

A seguir é apresentada a análise descritiva para cada postura estratégica, evidenciando-se as médias e os desvios-padrão apurados em cada indicador do construto "Práticas de Gestão de Pessoas - PGP".

Primeiramente, foram calculadas as médias e os desvios-padrão dos indicadores dos construtos "Práticas de Gestão de Pessoas" e "Práticas de Mensuração dos Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas", calculadas em relação à postura estratégica analítica (Tabela 10, abaixo).

Tabela 10 - Médias e desvios-padrão dos indicadores em relação à postura analítica

INDICADOR	RSA	GD	TD	RR	DC	CE	MR	CI	OR
Média	0,604	0,481	0,495	0,515	0,552	0,559	0,609	0,488	0,503
Desvio Padrão	0,853	0,878	0,922	0,849	0,803	0,909	0,953	0,955	0,928

Fonte: elaborado pelo autor

Em segundo lugar, foram calculadas as médias e os desvios-padrão dos indicadores dos construtos "Práticas de Gestão de Pessoas" e "Práticas de Mensuração dos Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas", em relação à postura estratégica defensiva, conforme pode ser visto na Tabela 11.

Tabela 11 - Médias e desvios-padrão dos indicadores em relação à postura defensiva

INDICADOR	RSA	GD	TD	RR	DC	CE	MR	CI	OR
Média	-0,063	-0,172	-0,081	-0,141	-0,025	-0,092	-0,152	-0,054	0,069
Desvio Padrão	0,911	0,904	0,902	0,905	0,982	0,947	0,865	0,822	0,764

Fonte: elaborado pelo autor

Em terceiro lugar, foram calculadas as médias e os desvios-padrão dos indicadores dos construtos "Práticas de Gestão de Pessoas" e "Práticas de Mensuração dos Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas", em relação à postura prospectiva (Tabela 12).

Tabela 12 - Médias e desvios-padrão dos indicadores em relação à postura prospectiva

INDICADOR	RSA	GD	TD	RR	DC	CE	MR	CI	OR
Média	0,104	0,224	0,250	0,235	0,176	0,073	0,048	0,050	0,028
Desvio Padrão	0,883	0,851	0,861	0,926	0,915	0,898	0,929	0,918	0,896

Fonte: elaborado pelo autor

Finalmente, em quarto lugar, foram calculadas as médias e os desvios-padrão dos indicadores dos construtos "Práticas de Gestão de Pessoas" e "Práticas de Mensuração dos Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas", em relação à postura reativa (Tabela 13).

Tabela 13 - Médias e desvios-padrão dos indicadores em relação à postura reativa

INDICADOR	RSA	GD	TD	RR	DC	CE	MR	CI	OR
Média	-0,852	-0,769	-0,932	-0,865	-0,948	-0,711	-0,665	-0,630	-0,752
Desvio Padrão	0,851	0,994	0,758	0,795	0,672	0,881	0,854	1,038	1,060

Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se que as médias e os desvios não sofreram grandes variações, mantendo-se dentro de limites esperados.

Apresenta-se, agora, a descrição da predominância de cada postura estratégica em relação ao perfil das organizações participantes. São considerados o seu número de funcionários, a sua natureza jurídica, o seu setor de atuação e a sua atividade principal.

Primeiramente, em relação ao número de funcionários das organizações que participaram da pesquisa, nenhuma delas apresentou postura estratégica defensiva, quando se considera apenas o número de funcionários.

Os dados indicam nas organizações que possuem até 100 funcionários predomina a postura estratégica prospectiva, seguida da postura estratégica analítica (ver Tabela 14).
Já em relação às organizações que possuem entre 101 e 200 funcionários observou-se a predominância do perfil reativo.

Quanto às organizações que possuem entre 201 e 300 funcionários, e aquelas que possuem entre 301 e 500 funcionários constatou-se a predominância da postura estratégica analítica.

Nas organizações que possuem entre 501 e 1.000 funcionários, e naquelas que possuem mais de 1.000 funcionários constatou-se a prevalência da postura estratégica prospectiva.

Tabela 14 - Prevalência da postura estratégica em relação ao número de funcionário

Número de Funcionários	Analítico		Defensivo		Prospectivo		Reativo	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Até 100 funcionários	17	24,29	15	23,44	21	23,08	13	23,21
De 101 a 200 funcionários	4	5,71	8	12,50	9	9,89	10	17,86
De 201 a 300 funcionários	5	7,14	4	6,25	2	2,20	4	7,14
De 301 a 500 funcionários	11	15,71	8	12,50	6	6,59	6	10,71
De 501 a 1000 funcionários	4	5,71	3	4,69	15	16,48	6	10,71
Mais de 1000 funcionários	29	41,43	26	40,63	38	41,76	17	30,36
Total	**70**	**100,00**	**64**	**100,00**	**91**	**100,00**	**56**	**100,00**

Fonte: elaborado pelo autor

Com relação à natureza jurídica das organizações participantes da pesquisa, ocorreu a predominância da postura estratégica prospectiva nas empresas privadas nacionais, nas organizações privadas multinacionais e nas organizações de capital misto (ver Tabela 15).

Já a postura estratégica defensiva prevaleceu entre as e entre as organizações sem fins lucrativos. Quanto à postura estratégica reativa, esta prevaleceu entre as organizações públicas e entre as organizações não-governamentais. Nenhuma organização apresentou a postura estratégica analítica, quando se considera apenas a natureza jurídica das organizações pesquisadas.

Tabela 15 - Prevalência da postura estratégica em relação à natureza jurídica

Natureza Jurídica	Analítico		Defensivo		Prospectivo		Reativo	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Empresa Privada Nacional	40	57,14	39	60,94	51	56,04	33	58,93
Empresa Privada Multinacional	26	37,14	18	28,13	28	30,77	13	23,21
Empresa pública	1	1,43	0	0,00	1	1,10	5	8,93
Empresa de capital misto	2	2,86	3	4,69	10	10,99	2	3,57
Organização não-governamental	0	0,00	1	1,56	0	0,00	1	1,79
Organização sem fins lucrativos	1	1,43	3	4,69	1	1,10	2	3,57
Total	**70**	**100,00**	**64**	**100,00**	**91**	**100,00**	**56**	**100,00**

Fonte: elaborado pelo autor

Quanto ao setor de atuação das organizações que constituíram a amostra de pesquisa observa-se, primeiramente, a predominância da postura estratégica analítica entre as organizações do setor comercial.

Observa-se que as únicas organizações com prevalência da postura estratégica defensiva são as organizações nas quais os respondentes afirmaram que elas pertenciam a outros setores de atuação que não fossem aqueles já apresentados.

Com predominância da postura estratégica prospectiva, encontram-se os setores agrícola, industrial, de serviços e de filantropia.

Cabe notar que a segunda maior prevalência entre as organizações do setor de serviços foi a postura estratégica analítica.

As organizações do setor de educação e pesquisa foram associadas, predominantemente, com a postura estratégica reativa.

Tabela 16 - Prevalência da postura estratégica em relação ao setor de atuação

Setor de Atuação	Analítico		Defensivo		Prospectivo		Reativo	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Setor Agrícola	1	1,43	1	1,56	3	3,30	0	0,00
Setor Industrial	21	30,00	20	31,25	34	37,36	20	35,71
Setor Comercial	9	12,86	6	9,38	8	8,79	4	7,14
Setor de Serviços	29	41,43	25	39,06	35	38,46	19	33,93
Setor de Educação e pesquisa	3	4,29	2	3,13	2	2,20	5	8,93
Setor de Filantropia	0	0,00	0	0,00	1	1,10	0	0,00
Outros setores	7	10,00	10	15,63	8	8,79	8	14,29
Total	**70**	**100,00**	**64**	**100,00**	**91**	**100,00**	**56**	**100,00**

Fonte: elaborado pelo autor

Em termos das atividades principais realizadas pelas organizações pesquisadas, os dados indicam que a postura estratégica analítica foi predominante entre as organizações que atuam com atividades ligadas a: a) comércio, vendas e consórcios; b) engenharia; c) hotelaria; d) serviços de aluguel de veículos e equipamentos; e) transportes e logística.

Já a postura defensiva foi predominante entre as organizações nas atividades de: a) distribuição; b) indústria de extração mineral; c) serviços de limpeza, lavanderia e conservação; d) serviços sociais; e) outras atividades não mencionadas.

Com relação à postura estratégica prospectiva esta se mostrou predominante em organizações que executam atividades relacionadas a: a) agricultura e pecuária; b) artes e música; c) consultoria e assessoria; d) finanças, crédito, investimentos e seguros; e) indústria

automobilística; f) indústria de manufatura e transformação; g) indústria de máquinas e equipamentos; h) informática e sistemas de informação.

Quanto à postura reativa, esta foi predominante em organizações que executam atividades nos seguintes ramos de negócio: a) administração pública; b) armazenagem; c) compras; d) comunicação e publicidade; e) educação e pesquisa; f) indústria de componentes eletrônicos; g) indústria gráfica; h) produção e/ou distribuição de eletricidade; i) serviços de conserto e manutenção; j) serviços de saúde e psicologia; k) telecomunicações.

Tabela 17 - Prevalência da postura estratégica em relação à atividade principal

Atividade Principal	Analítico		Defensivo		Prospectivo		Reativo	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Administração pública	1	1,43	0	0,00	0	0,00	1	1,79
Agricultura e pecuária	0	0,00	0	0,00	1	1,10	0	0,00
Armazenagem	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,79
Artes e música	0	0,00	0	0,00	1	1,10	0	0,00
Comércio, vendas e consórcios	6	8,57	3	4,69	5	5,49	2	3,57
Compras	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,79
Comunicação e publicidade	1	1,43	1	1,56	0	0,00	2	3,57
Consultoria e assessoria	4	5,71	4	6,25	13	14,29	3	5,36
Distribuição	0	0,00	1	1,56	0	0,00	0	0,00
Educação e pesquisa	2	2,86	1	1,56	1	1,10	5	8,93
Engenharia	10	14,29	5	7,81	4	4,40	3	5,36
Finanças, crédito, investimentos e seguros	3	4,29	1	1,56	6	6,59	0	0,00
Hotelaria	1	1,43	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Indústria automobilística	2	2,86	2	3,13	5	5,49	3	5,36
Indústria de componentes eletrônicos	0	0,00	1	1,56	1	1,10	3	5,36
Indústria de extração mineral	2	2,86	3	4,69	1	1,10	0	0,00
Indústria de manufatura e transformação	10	14,29	5	7,81	14	15,38	8	14,29
Indústria de máquinas e equipamentos	3	4,29	3	4,69	4	4,40	2	3,57
Indústria gráfica	1	1,43	0	0,00	0	0,00	1	1,79
Informática e sistemas de informação	5	7,14	4	6,25	13	14,29	1	1,79
Produção/distribuição de eletricidade	0	0,00	1	1,56	0	0,00	2	3,57
Serv. de aluguel de veículos e equipamentos	1	1,43	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Serv. de conserto e manutenção	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,79
Serv. de limpeza, lavanderia e conservação	1	1,43	1	1,56	0	0,00	0	0,00
Serv. de saúde e psicologia	1	1,43	2	3,13	1	1,10	4	7,14
Serv. sociais	1	1,43	2	3,13	0	0,00	0	0,00
Telecomunicações	1	1,43	1	1,56	2	2,20	3	5,36
Transportes/Logística	6	8,57	3	4,69	4	4,40	1	1,79
Outras	8	11,43	20	31,25	15	16,48	9	16,07
Total	**70**	**100,00**	**64**	**100,00**	**91**	**100,00**	**56**	**100,00**

Fonte: elaborado pelo autor

A seguir, serão apresentados os procedimentos de comparação entre médias dos construtos.

4.6 Procedimentos de comparação entre médias dos construtos

O primeiro teste comparativo de médias realizado para os construtos foi o teste estatístico Kruskal-Wallis. Este teste avalia apenas se existe diferença, ou não, entre as médias de pontuação dos construtos, em relação a cada *cluster* (Postura Estratégica).

Entretanto, o teste Kruskal-Wallis não identifica qual construto é maior ou menor em relação à variável comparada; informa apenas se há diferenças entre as médias comparadas. Havendo diferença entre os construtos e as posturas estratégicas avaliadas, é possível fazer afirmações sobre esta relação. Caso contrário, não é possível afirmar que há diferença entre eles.

O teste Kruskal-Wallis identificou que existe diferença entre as médias de pontuação dos construtos "Posturas Estratégicas (PE)", "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)".

Cabe notar que a postura estratégica analítica foi predominante, seguida da postura estratégica prospectiva e, depois, pelas posturas estratégicas defensiva e, reativa (Tabela 18).

Tabela 18 - Número de respondentes e média do rank de cada construto em relação às quatro posturas estratégicas

Construtos	*Cluster* (Postura Estratégica)	Freq.	Média do Rank
Posturas Estratégicas (PE)	1 - Analítico	70	**229,51**
	2 - Defensivo	64	126,45
	3 - Prospectivo	91	147,06
	4 - Reativo	56	37,14
	Total	281	
Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)	1 - Analítico	70	**191,69**
	2 - Defensivo	64	133,98
	3 - Prospectivo	91	156,75
	4 - Reativo	56	60,06
	Total	281	
Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)	1 - Analítico	70	**189,97**
	2 - Defensivo	64	135,88
	3 - Prospectivo	91	146,02
	4 - Reativo	56	77,49
	Total	281	

Fonte: elaborado pelo autor

As diferenças entre as médias apuradas foram confirmadas pelo nível de significância de cada um dos construtos, pois elas se mantiveram abaixo de 0,050 (Tabela 19).

Tabela 19 - Teste Kruskal-Wallis para os três construtos

Teste	Posturas Estratégicas (PE)	Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)	Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)
Chi-Square	177,068	86,684	60,228
df	3,000	3,000	3,000
Significância	0,000	0,000	0,000

Fonte: elaborado pelo autor

O segundo teste realizado foi o teste Mann-Whitney. Este teste estatístico identifica se existe diferença entre a média de pontuação de cada construto, quando comparado com as posturas estratégicas. Cabe notar que esta comparação entre o construto e as posturas estratégicas é feita aos pares. Dessa forma, o teste Mann-Whitney compara qual construto é maior ou menor em relação à variável comparada, comparando-se as posturas estratégicas duas a duas.

Aqui são comparadas as quatro posturas estratégicas (analítica, defensiva, prospectiva e reativa) — tomadas duas a duas — em relação aos construtos "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" e "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)", buscando-se evidenciar diferenças de médias nestas comparações.

Primeiramente, foram comparadas as médias dos construtos "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" e "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" em relação às posturas estratégicas analítica e defensiva (Tabela 20).

Esta comparação indicou que tanto o construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", quanto o construto "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" apresentaram médias maiores em relação à postura estratégica analítica, do que em relação às médias da postura estratégica defensiva.

Tabela 20 - Número de respondentes e média do rank dos construtos "PGP" e "PMRC" em relação às posturas estratégicas analítica e defensiva

Construtos	*Cluster* (Postura Estratégica)	Freq.	Média do Rank
Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)	1 - Analítico	70	**81,34**
	2 - Defensivo	64	52,36
	Total	134	
Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)	1 - Analítico	70	**80,71**
	2 - Defensivo	64	53,05
	Total	134	

Fonte: elaborado pelo autor

Os níveis de significância, calculados pelo teste Mann-Whitney, se mantiveram abaixo de 0,050 em ambos os construtos, indicando que existe diferença estatística entre os construtos e as posturas estratégicas analítica e defensiva, confirmando a existência de diferenças entre as médias apuradas (Tabela 21).

Tabela 21 - Teste Mann-Whitney para os dois construtos em relação às posturas estratégicas analítica e defensiva

Teste	Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)	Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)
Mann-Whitney U	1.271,000	1.315,000
Wilcoxon W	3.351,000	3.395,000
Z	-4,316	-4,120
Significância (2 grupos)	0,000	0,000

Fonte: elaborado pelo autor

Comparando-se as médias dos construtos "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" e "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" em relação às posturas estratégicas analítica e prospectiva, observou-se que tanto o construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", quanto o construto "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" apresentaram médias maiores em relação à postura estratégica analítica, do que em relação às médias da postura estratégica prospectiva.

Os dados indicam que, na comparação dos construtos em relação às posturas estratégicas analítica e prospectiva, ocorreu a prevalência da postura analítica na percepção dos respondentes (Tabela 22).

Tabela 22 - Número de respondentes e média do rank dos construtos "PGP" e "PMRC" em relação às posturas estratégicas analítica e prospectiva

Construtos	*Cluster* (Postura Estratégica)	Freq.	Média do Rank
Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)	1 - Analítico	70	**93,93**
	3 - Prospectivo	91	71,05
	Total	161	
Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)	1 - Analítico	70	**96,64**
	3 - Prospectivo	91	68,97
	Total	161	

Fonte: elaborado pelo autor

Os níveis de significância, calculados pelo teste Mann-Whitney, se mantiveram abaixo de 0,050 em ambos os construtos, indicando a presença de diferença estatística entre os

construtos e as posturas estratégicas analítica e prospectiva, confirmando a existência de diferenças entre as médias apuradas (Tabela 23).

Tabela 23 - Teste Mann-Whitney para os dois construtos em relação às posturas estratégicas analítica e prospectiva

Teste	Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)	Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)
Mann-Whitney U	2.280,000	2.090,000
Wilcoxon W	6.466,000	6.276,000
Z	-3,086	-3,734
Significância (2 grupos)	0,002	0,000

Fonte: elaborado pelo autor

Comparando-se, agora, as médias dos construtos "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" e "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" em relação às posturas estratégicas analítica e reativa, observou-se que tanto o construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", quanto o construto "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" apresentaram médias maiores em relação à postura estratégica analítica, do que em relação às médias da postura estratégica reativa.

Os dados indicam que, na comparação dos construtos em relação às posturas estratégicas analítica e reativa, ocorreu a prevalência da postura analítica na percepção dos respondentes (Tabela 24).

Tabela 24 - Número de respondentes e média do rank dos construtos "PGP" e "PMRC" em relação às posturas estratégicas analítica e reativa

Construtos	*Cluster* (Postura Estratégica)	Freq.	Média do Rank
Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)	1 - Analítico	70	**87,41**
	4 - Reativo	56	33,61
	Total	126	
Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)	1 - Analítico	70	**83,61**
	4 - Reativo	56	38,36
	Total	126	

Fonte: elaborado pelo autor

Os níveis de significância, calculados pelo teste Mann-Whitney, se mantiveram abaixo de 0,050 em ambos os construtos, indicando a presença de diferença estatística entre os

construtos e as posturas estratégicas analítica e reativa, confirmando a existência de diferenças entre as médias apuradas (Tabela 25).

Tabela 25 - Teste Mann-Whitney para os dois construtos em relação às posturas estratégicas analítica e reativa

Teste	Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)	Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)
Mann-Whitney U	286,000	552,000
Wilcoxon W	1.882,000	2.148,000
Z	-8,219	-6,913
Significância (2 grupos)	0,000	0,000

Fonte: elaborado pelo autor

Comparando-se as médias dos construtos "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" e "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" em relação às posturas estratégicas defensiva e prospectiva, observou-se que tanto o construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", quanto o construto "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" apresentaram médias maiores em relação à postura estratégica prospectiva, do que em relação às médias da postura estratégica defensiva.

Os dados indicam que, na comparação dos construtos em relação às posturas estratégicas defensiva e prospectiva, ocorreu a prevalência da postura prospectiva na percepção dos respondentes (Tabela 26).

Tabela 26 - Número de respondentes e média do rank dos construtos "PGP" e "PMRC" em relação às posturas estratégicas defensiva e prospectiva

Construtos	*Cluster* (Postura Estratégica)	Freq.	Média do Rank
Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)	2 - Defensivo	64	69,91
	3 - Prospectivo	91	**83,69**
	Total	155	
Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)	2 - Defensivo	64	74,11
	3 - Prospectivo	91	**80,74**
	Total	155	

Fonte: elaborado pelo autor

Entretanto, cabe notar que os níveis de significância, calculados pelo teste Mann-Whitney, não se mantiveram abaixo de 0,050 em ambos os construtos — significância 0,060, no construto PGP e, 0,365, no construto PMRC —, o que denota não existir diferença estatística entre os construtos e as posturas estratégicas defensiva e prospectiva (Tabela 27). Assim, não

é possível afirmar que existe diferença entre as médias apuradas e, por isso, não se pode fazer afirmações sobre os construtos e nem determinar a prevalência de uma postura estratégica.

Tabela 27 - Teste Mann-Whitney para os dois construtos em relação às posturas estratégicas defensiva e prospectiva

Teste	Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)	Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)
Mann-Whitney U	2.394,000	2.663,000
Wilcoxon W	4.474,000	4.743,000
Z	-1,883	-0,905
Significância (2 grupos)	**0,060**	**0,365**

Fonte: elaborado pelo autor

Comparando-se as médias dos construtos "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" e "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" em relação às posturas estratégicas defensiva e reativa, observou-se que tanto o construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", quanto o construto "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" apresentaram médias maiores em relação à postura estratégica defensiva, do que em relação às médias da postura estratégica reativa.

Os dados indicam que, na comparação dos construtos em relação às posturas estratégicas defensiva e reativa, ocorreu a prevalência da postura defensiva na percepção dos respondentes (Tabela 28).

Tabela 28 - Número de respondentes e média do rank dos construtos "PGP" e "PMRC" em relação às posturas estratégicas defensiva e reativa

Construtos	*Cluster* (Postura Estratégica)	Freq.	Média do Rank
Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)	2 - Defensivo	64	**76,72**
	4 - Reativo	56	41,96
	Total	120	
Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)	2 - Defensivo	64	**73,72**
	4 - Reativo	56	45,39
	Total	120	

Fonte: elaborado pelo autor

Os níveis de significância, calculados pelo teste Mann-Whitney, se mantiveram abaixo de 0,050 em ambos os construtos, indicando a presença de diferença estatística entre os construtos e as posturas estratégicas defensiva e reativa e, confirmando a existência de diferenças entre as médias apuradas (Tabela 29).

Tabela 29 - Teste Mann-Whitney para os dois construtos em relação às posturas estratégicas defensiva e reativa

Teste	Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)	Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)
Mann-Whitney U	754,000	946,000
Wilcoxon W	2.350,000	2.542,000
Z	-5,460	-4,450
Significância (2 grupos)	0,000	0,000

Fonte: elaborado pelo autor

Comparando-se as médias dos construtos "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" e "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" em relação às posturas estratégicas prospectiva e reativa, observou-se que tanto o construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", quanto o construto "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" apresentaram médias maiores em relação à postura estratégica prospectiva, do que em relação às médias da postura estratégica reativa.

Os dados indicam que, na comparação dos construtos em relação às posturas estratégicas prospectiva e reativa, ocorreu a prevalência da postura prospectiva na percepção dos respondentes (Tabela 30).

Tabela 30 - Número de respondentes e média do rank dos construtos "PGP" e "PMRC" em relação às posturas estratégicas prospectiva e reativa

Construtos	*Cluster* (Postura Estratégica)	Freq.	Média do Rank
Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)	3 - Prospectivo	91	**94,01**
	4 - Reativo	56	41,49
	Total	147	
Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)	3 - Prospectivo	91	**88,31**
	4 - Reativo	56	50,74
	Total	147	

Fonte: elaborado pelo autor

Os níveis de significância teste, calculados pelo teste Mann-Whitney, se mantiveram abaixo de 0,050 em ambos os construtos, indicando a presença de diferença estatística entre os construtos e as posturas estratégicas prospectiva e reativa, confirmando a existência de diferenças entre as médias apuradas (Tabela 31).

Tabela 31 - Teste Mann-Whitney para os dois construtos em relação às posturas estratégicas prospectiva e reativa

Teste	Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)	Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)
Mann-Whitney U	727,500	1.245,500
Wilcoxon W	2.323,500	2.841,500
Z	-7,262	-5,196
Significância (2 grupos)	0,000	0,000

Fonte: elaborado pelo autor

A seguir são apresentados os procedimentos de comparação entre médias dos indicadores dos construtos do modelo hipotético utilizado nesta pesquisa.

4.7 Procedimentos de comparação entre médias dos indicadores

Novamente, o teste estatístico Kruskal-Wallis foi utilizado. Nesta etapa da análise de dados, este teste avaliou se existe diferença, ou não, entre as médias de pontuação dos indicadores de cada construto em relação a cada *cluster* (Postura Estratégica).

Como mencionado na seção anterior, o teste Kruskal-Wallis não identifica qual indicador é maior ou menor em relação à variável comparada; informa apenas se há diferenças entre as médias comparadas. Havendo diferença é possível afirmar que existe diferença entre os indicadores e as posturas estratégicas avaliadas. Caso contrário, não é possível fazer afirmações sobre esta relação.

Primeiramente, avaliou-se se existe diferença, ou não, entre as médias de pontuação dos indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação a cada *cluster* (Postura Estratégica).

Os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" são os seguintes: a) "Recrutamento, seleção e alocação de pessoal (RSA)"; b) "Gestão do desempenho (GD)"; c) "Treinamento e desenvolvimento (TD)"; d) "Remuneração e recompensa (RR)"; e) "Desenvolvimento de carreiras (DC)".

O teste Kruskal-Wallis identificou que existe diferença entre as médias de pontuação em todos os indicadores relacionados ao construto — Média do Rank. Cabe notar que a postura

estratégica analítica foi predominante, seguida da postura estratégica prospectiva e, depois, pelas posturas estratégicas defensiva e, reativa (Tabela 32).

Tabela 32 - Número de respondentes e média do rank de cada indicador do construto "Práticas de Gestão de Pessoas - PGP" em relação às quatro posturas estratégicas

Indicador	*Cluster* (Postura Estratégica)	Freq.	Média do Rank
Recrutamento, seleção e alocação de pessoal (RSA)	1 - Analítico	70	**192,89**
	2 - Defensivo	64	133,80
	3 - Prospectivo	91	147,68
	4 - Reativo	56	73,52
	Total	281	
Gestão do desempenho (GD)	1 - Analítico	70	**180,21**
	2 - Defensivo	64	125,86
	3 - Prospectivo	91	158,25
	4 - Reativo	56	81,25
	Total	281	
Treinamento e desenvolvimento (TD)	1 - Analítico	70	**181,74**
	2 - Defensivo	64	133,20
	3 - Prospectivo	91	160,34
	4 - Reativo	56	67,55
	Total	281	
Remuneração e recompensa (RR)	1 - Analítico	70	**183,39**
	2 - Defensivo	64	127,98
	3 - Prospectivo	91	159,99
	4 - Reativo	56	72,03
	Total	281	
Desenvolvimento de carreiras (DC)	1 - Analítico	70	**183,97**
	2 - Defensivo	64	139,90
	3 - Prospectivo	91	154,82
	4 - Reativo	56	66,08
	Total	281	

Fonte: elaborado pelo autor

As diferenças nas médias de pontuação foram confirmadas pelo nível de significância de cada um dos indicadores, pois eles se mantiveram todos abaixo de 0,050 (significância = 0,000), como pode ser visto na Tabela 33, indicando que existe diferença estatística entre os indicadores, quando comparados com as posturas estratégica.

Tabela 33 - Teste Kruskal-Wallis para os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas - PGP", em relação às posturas estratégicas

Teste	RSA	GD	TD	RR	DC
Chi-Square	68,276	52,903	69,103	66,009	69,894
df	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Significância	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Fonte: elaborado pelo autor

A seguir, foram comparadas as médias dos indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas analítica e defensiva (Tabela 34).

Tabela 34 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", em relação às posturas estratégicas analítica e defensiva

Indicador	*Cluster* (Postura Estratégica)	Freq.	Média do Rank
Recrutamento, seleção e alocação de pessoal (RSA)	1 - Analítico	70	**81,46**
	2 - Defensivo	64	52,23
	Total	134	
Gestão do desempenho (GD)	1 - Analítico	70	**80,28**
	2 - Defensivo	64	53,52
	Total	134	
Treinamento e desenvolvimento (TD)	1 - Analítico	70	**79,24**
	2 - Defensivo	64	54,66
	Total	134	
Remuneração e recompensa (RR)	1 - Analítico	70	**81,06**
	2 - Defensivo	64	52,67
	Total	134	
Desenvolvimento de carreiras (DC)	1 - Analítico	70	**77,59**
	2 - Defensivo	64	56,46
	Total	134	

Fonte: elaborado pelo autor

Esta primeira comparação indicou que todos os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" apresentaram médias maiores em relação à postura estratégica analítica, do que em relação às médias da postura estratégica defensiva.

Os dados evidenciam que, na comparação dos indicadores do construto em "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas analítica e defensiva, ocorre a prevalência da postura analítica, na percepção dos respondentes (Tabela 35).

Tabela 35 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas analítica e defensiva

Teste	RSA	GD	TD	RR	DC
Mann-Whitney U	1.262,500	1.345,500	1.418,500	1.291,000	1.533,500
Wilcoxon W	3.342,500	3.425,500	3.498,500	3.371,000	3.613,500
Z	-4,354	-3,985	-3,661	-4,228	-3,149
Significância (2 grupos)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002

Fonte: elaborado pelo autor

Os níveis de significância, calculados pelo teste Mann-Whitney, se mantiveram abaixo de 0,050 em todos os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", evidenciando que existe diferença estatística entre os indicadores e as posturas estratégicas.

Foram comparadas, agora, as médias dos indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas analítica e prospectiva (Tabela 36).

Tabela 36 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", em relação às posturas estratégicas analítica e prospectiva

Indicador	*Cluster* (Postura Estratégica)	Freq.	Média do Rank
Recrutamento, seleção e alocação de pessoal (RSA)	1 - Analítico	70	**97,24**
	3 - Prospectivo	91	68,51
	Total	161	
Gestão do desempenho (GD)	1 - Analítico	70	**89,01**
	3 - Prospectivo	91	74,84
	Total	161	
Treinamento e desenvolvimento (TD)	1 - Analítico	70	**89,24**
	3 - Prospectivo	91	74,66
	Total	161	
Remuneração e recompensa (RR)	1 - Analítico	70	**89,13**
	3 - Prospectivo	91	74,75
	Total	161	
Desenvolvimento de carreiras (DC)	1 - Analítico	70	**91,20**
	3 - Prospectivo	91	73,15
	Total	161	

Fonte: elaborado pelo autor

Esta comparação indicou que todos os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" apresentaram médias maiores em relação à postura estratégica analítica, do que em relação às médias da postura estratégica prospectiva.

Os dados evidenciam que, na comparação dos indicadores do construto em "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas analítica e prospectiva, ocorre a prevalência da postura analítica, na percepção dos respondentes.

Entretanto, cabe notar que os níveis de significância calculados pelo teste Mann-Whitney não se mantiveram abaixo de 0,050 em todos os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)". O indicador "Gestão do desempenho (GD)" obteve um nível de significância

de 0,056, e o indicador "Remuneração e recompensa (RR)" obteve um nível de significância de 0,052, ou seja, um pouco acima do ponto de corte de 0,050 (Tabela 37).

Tabela 37 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas analítica e prospectiva

Teste	RSA	GD	TD	RR	DC
Mann-Whitney U	2.048,000	2.624,000	2.608,500	2.616,000	2.471,000
Wilcoxon W	6.234,000	6.810,000	6.794,500	6.802,000	6.657,000
Z	-3,877	-1,913	-1,967	-1,941	-2,437
Significância (2 grupos)	0,000	**0,056**	0,049	**0,052**	0,015

Fonte: elaborado pelo autor

Além do mais, o indicador "Treinamento e desenvolvimento (TD)" também obteve um nível de significância abaixo de 0,050, mas muito próximo deste valor de corte (0,049), o que diminui a margem para se fazer afirmações sobre esse indicador e para se determinar a prevalência de uma, ou outra postura estratégica, em relação a esse indicador.

Para os indicadores "Gestão do desempenho (GD)" e "Remuneração e recompensa (RR)" os dados evidenciaram que não existe diferença estatística entre eles e as posturas estratégicas analítica e prospectiva e, por isso, não é possível afirmar que existe diferença entre as médias apuradas nestes indicadores. Portanto, não se pode fazer afirmações sobre esses dois indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" e nem determinar a prevalência de uma ou outra postura estratégica em relação a esses dois indicadores.

Quanto aos demais indicadores — "Recrutamento, seleção e alocação de pessoal (RSA)", "Treinamento e desenvolvimento (TD)", e "Desenvolvimento de carreiras (DC)" — eles evidenciaram a presença de diferença estatística entre eles e as posturas estratégicas analítica e prospectiva, confirmando a existência de diferenças entre as médias apuradas.

Foram comparadas, em seguida, as médias dos indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas analítica e reativa.

Esta comparação indicou que todos os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" apresentaram médias maiores em relação à postura estratégica analítica, do que em relação às médias da postura estratégica reativa (Tabela 38).

Tabela 38 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", em relação às posturas estratégicas analítica e reativa

Indicador	*Cluster* (Postura Estratégica)	Freq.	Média do Rank
Recrutamento, seleção e alocação de pessoal (RSA)	1 - Analítico	**70**	**85,18**
	4 - Reativo	56	36,40
	Total	126	
Gestão do desempenho (GD)	1 - Analítico	70	**81,92**
	4 - Reativo	56	40,47
	Total	126	
Treinamento e desenvolvimento (TD)	1 - Analítico	70	**84,27**
	4 - Reativo	56	37,54
	Total	126	
Remuneração e recompensa (RR)	1 - Analítico	70	**84,20**
	4 - Reativo	56	37,63
	Total	126	
Desenvolvimento de carreiras (DC)	1 - Analítico	70	**86,18**
	4 - Reativo	56	35,15
	Total	126	

Fonte: elaborado pelo autor

Os dados evidenciam que, na comparação dos indicadores do construto em "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas analítica e reativa, ocorre a prevalência da postura analítica, na percepção dos respondentes.

Os níveis de significância calculados pelo teste Mann-Whitney se mantiveram abaixo de 0,050 em todos os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", o que evidencia a diferença estatística entre os indicadores e as posturas estratégicas analítica e reativa, confirmando a existência de diferenças entre as médias apuradas (Tabela 39).

Tabela 39 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas analítica e reativa

Teste	RSA	GD	TD	RR	DC
Mann-Whitney U	442,500	670,500	506,000	511,000	372,500
Wilcoxon W	2.038,500	2.266,500	2.102,000	2.107,000	1.968,500
Z	-7,451	-6,332	-7,140	-7,115	-7,802
Significância (2 grupos)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Fonte: elaborado pelo autor

Foram comparadas as médias dos indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas defensiva e prospectiva (Tabela 40).

Tabela 40 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", em relação às posturas estratégicas defensiva e prospectiva

Indicador	*Cluster* (Postura Estratégica)	Freq.	Média do Rank
Recrutamento, seleção e alocação de pessoal (RSA)	2 - Defensivo	64	72,99
	3 - Prospectivo	91	**81,52**
	Total	155	
Gestão do desempenho (GD)	2 - Defensivo	64	66,57
	3 - Prospectivo	91	**86,04**
	Total	155	
Treinamento e desenvolvimento (TD)	2 - Defensivo	64	68,53
	3 - Prospectivo	91	**84,66**
	Total	155	
Remuneração e recompensa (RR)	2 - Defensivo	64	66,86
	3 - Prospectivo	91	**85,84**
	Total	155	
Desenvolvimento de carreiras (DC)	2 - Defensivo	64	73,25
	3 - Prospectivo	91	**81,34**
	Total	155	

Fonte: elaborado pelo autor

Esta comparação indicou que todos os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" apresentaram médias maiores em relação à postura estratégica prospectiva, do que em relação às médias da postura estratégica defensiva. Ou seja, na comparação dos indicadores do construto em "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas defensiva e prospectiva, ocorre a prevalência da postura prospectiva.

Entretanto, cabe notar que os níveis de significância calculados pelo teste Mann-Whitney não se mantiveram abaixo de 0,050 em todos os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)". O indicador "Recrutamento, seleção e alocação de pessoal (RSA)" obteve o nível de significância de 0,244, e o indicador "Desenvolvimento de carreiras (DC)" obteve o nível de significância de 0,269. Os demais indicadores ficaram abaixo de 0,05 (Tabela 41).

Tabela 41 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas defensiva e prospectiva

Teste	RSA	GD	TD	RR	DC
Mann-Whitney U	2.591,500	2.180,500	2.306,000	2.199,000	2.608,000
Wilcoxon W	4.671,500	4.260,500	4.386,000	4.279,000	4.688,000
Z	-1,165	-2,659	-2,203	-2,591	-1,105
Significância (2 grupos)	**0,244**	0,008	0,028	0,010	**0,269**

Fonte: elaborado pelo autor

Assim, para os dois indicadores mencionados, os dados evidenciaram que não existe diferença estatística entre eles e as posturas estratégicas defensiva e a prospectiva e, por isso, não é possível afirmar que existe diferença entre as médias apuradas nestes indicadores e nem determinar a prevalência de uma ou outra postura estratégica em relação aos dois indicadores.

Agora, foram comparadas as médias dos indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas defensiva e reativa (Tabela 42).

Tabela 42 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", em relação às posturas estratégicas defensiva e reativa

Indicador	*Cluster* (Postura Estratégica)	Freq.	Média do Rank
Recrutamento, seleção e alocação de pessoal (RSA)	2 - Defensivo	64	**73,58**
	4 - Reativo	56	45,55
	Total	120	
Gestão do desempenho (GD)	2 - Defensivo	64	**70,77**
	4 - Reativo	56	48,77
	Total	120	
Treinamento e desenvolvimento (TD)	2 - Defensivo	64	**75,01**
	4 - Reativo	56	43,92
	Total	120	
Remuneração e recompensa (RR)	2 - Defensivo	64	**73,45**
	4 - Reativo	56	45,70
	Total	120	
Desenvolvimento de carreiras (DC)	2 - Defensivo	64	**75,19**
	4 - Reativo	56	43,71
	Total	120	

Fonte: elaborado pelo autor

Esta comparação indicou que todos os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" apresentaram médias maiores em relação à postura estratégica defensiva, do que em relação às médias da postura estratégica reativa. Assim, esses dados evidenciam que, na comparação dos indicadores do construto em "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas defensiva e reativa, ocorre a prevalência da postura defensiva.

Os níveis de significância, calculados pelo teste Mann-Whitney, se mantiveram abaixo de 0,050 em todos os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", evidenciando a presença de diferença estatística entre os indicadores e as posturas estratégicas defensiva e reativa, confirmando a existência de diferenças entre as médias (Tabela 43).

Tabela 43 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas defensiva e reativa

Teste	RSA	GD	TD	RR	DC
Mann-Whitney U	955,000	1.135,000	863,500	963,000	852,000
Wilcoxon W	2.551,000	2.731,000	2.459,500	2.559,000	2.448,000
Z	-4,403	-3,456	-4,885	-4,362	-4,952
Significância (2 grupos)	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000

Fonte: elaborado pelo autor

Finalmente, foram comparadas as médias dos indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas prospectiva e reativa (Tabela 44).

Tabela 44 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", em relação às posturas estratégicas prospectiva e reativa

Indicador	*Cluster* (Postura Estratégica)	Freq.	Média do Rank
Recrutamento, seleção e alocação de pessoal (RSA)	3 - Prospectivo	91	**89,65**
	4 - Reativo	56	48,56
	Total	147	
Gestão do desempenho (GD)	3 - Prospectivo	91	**89,38**
	4 - Reativo	56	49,01
	Total	147	
Treinamento e desenvolvimento (TD)	3 - Prospectivo	91	**93,02**
	4 - Reativo	56	43,10
	Total	147	
Remuneração e recompensa (RR)	3 - Prospectivo	91	**91,41**
	4 - Reativo	56	45,71
	Total	147	
Desenvolvimento de carreiras (DC)	3 - Prospectivo	91	**92,33**
	4 - Reativo	56	44,21
	Total	147	

Fonte: elaborado pelo autor

Esta comparação indicou que todos os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" apresentaram médias maiores em relação à postura estratégica prospectiva, do que em relação às médias da postura estratégica reativa. Ou seja, os dados evidenciam que, na comparação dos indicadores em relação às posturas estratégicas prospectiva e reativa, ocorre a prevalência da postura prospectiva, na percepção dos respondentes.

Os níveis de significância, calculados pelo teste Mann-Whitney, se mantiveram abaixo de 0,050 em todos os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", o que evidenciou a presença de diferença estatística entre os indicadores e as posturas estratégicas prospectiva e reativa, confirmando a existência de diferenças entre as médias (Tabela 45).

Tabela 45 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" em relação às posturas estratégicas prospectiva e reativa

Teste	RSA	GD	TD	RR	DC
Mann-Whitney U	1.123,500	1.148,500	817,500	963,500	880,000
Wilcoxon W	2.719,500	2.744,500	2.413,500	2.559,500	2.476,000
Z	-5,682	-5,583	-6,903	-6,321	-6,658
Significância (2 grupos)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Fonte: elaborado pelo autor

A etapa final desta parte da avaliação estatística envolveu avaliar a existência, ou não, de diferenças estatísticas entre as médias de pontuação dos indicadores do construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)" em relação a cada *cluster* (Postura Estratégica).

Mais uma vez, o teste estatístico Kruskal-Wallis foi utilizado para avaliar os indicadores do construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)".

O teste Kruskal-Wallis identificou que existe diferença entre as médias de pontuação em todos os indicadores relacionados ao construto — Média do Rank (Tabela 46).

Tabela 46 - Número de respondentes e média do rank de cada indicador do construto "PMRC" em relação às quatro posturas estratégicas

Indicador	*Cluster* (Postura Estratégica)	Freq.	Média do Rank
Contribuição externa de gestão de pessoas (CE)	1 - Analítico	70	**185,53**
	2 - Defensivo	64	133,82
	3 - Prospectivo	91	147,49
	4 - Reativo	56	83,00
	Total	281	
Mensuração de resultados da gestão de pessoas (MR)	1 - Analítico	70	**189,71**
	2 - Defensivo	64	128,55
	3 - Prospectivo	91	145,46
	4 - Reativo	56	87,09
	Total	281	
Contribuição interna de gestão de pessoas (CI)	1 - Analítico	70	**181,29**
	2 - Defensivo	64	135,03
	3 - Prospectivo	91	143,29
	4 - Reativo	56	93,74
	Total	281	
Orientação de gestão de pessoas (OR)	1 - Analítico	70	**182,65**
	2 - Defensivo	64	143,81
	3 - Prospectivo	91	142,09
	4 - Reativo	56	83,96
	Total	281	

Fonte: elaborado pelo autor

As diferenças nas médias de pontuação foram confirmadas pelo nível de significância de cada um dos indicadores, pois eles se mantiveram todos abaixo de 0,050 (Tabela 47).

Tabela 47 - Teste Kruskal-Wallis para os indicadores do construto "PMRC", em relação às posturas estratégicas

Teste	CE	MR	CI	OR
Chi-Square	50,669	51,655	36,566	46,082
df	3,000	3,000	3,000	3,000
Significância	0,000	0,000	0,000	0,000

Fonte: elaborado pelo autor

O nível de significância apurado evidenciou a presença de diferença entre todos os indicadores, quando comparados com as quatro posturas estratégicas, confirmando a existência de diferenças entre as médias apuradas na amostra.

Cabe notar que a postura estratégica analítica foi predominante, seguida da postura estratégica prospectiva e, depois, pelas posturas estratégicas defensiva e, reativa.

É interessante notar que apenas em relação ao indicador "Orientação de gestão de pessoas (OR)" a postura estratégia defensiva superou a postura estratégica prospectiva.

Primeiramente, foram comparadas as médias dos indicadores do construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)" em relação às posturas estratégicas analítica e defensiva (Tabela 48).

Tabela 48 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "PMRC" em relação às posturas estratégicas analítica e defensiva

Indicador	*Cluster* (Postura Estratégica)	Freq.	Média do Rank
Contribuição externa de gestão de pessoas (CE)	1 - Analítico	70	**79,51**
	2 - Defensivo	64	54,37
	Total	134	
Mensuração de resultados da gestão de pessoas (MR)	1 - Analítico	70	**82,13**
	2 - Defensivo	64	51,50
	Total	134	
Contribuição interna de gestão de pessoas (CI)	1 - Analítico	70	**79,39**
	2 - Defensivo	64	54,49
	Total	134	
Orientação de gestão de pessoas (OR)	1 - Analítico	70	**77,45**
	2 - Defensivo	64	56,62
	Total	134	

Fonte: elaborado pelo autor

Esta comparação indicou que todos os indicadores do construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)" apresentaram médias maiores em relação à postura estratégica analítica, do que em relação às médias da postura estratégica defensiva. Ou seja, os dados evidenciam que, na comparação dos indicadores em relação às posturas estratégicas analítica e defensiva, ocorre a prevalência da postura analítica.

Os níveis de significância, calculados pelo teste Mann-Whitney, se mantiveram abaixo de 0,050 em todos os indicadores do construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)", o que evidenciou a presença de diferença estatística entre os indicadores e as posturas estratégicas analítica e a defensiva (Tabela 49).

Tabela 49 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" em relação às posturas estratégicas analítica e defensiva

Teste	CE	MR	CI	OR
Mann-Whitney U	1.399,500	1.216,000	1.407,500	1.543,500
Wilcoxon W	3.479,500	3.296,000	3.487,500	3.623,500
Z	-3,746	-4,563	-3,709	-3,103
Significância (2 grupos)	0,000	0,000	0,000	0,002

Fonte: elaborado pelo autor

Foram comparadas, agora, as médias dos indicadores do construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)" em relação às posturas estratégicas analítica e prospectiva (Tabela 50).

Tabela 50 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "PMRC" em relação às posturas estratégicas analítica e prospectiva

Indicador	*Cluster* (Postura Estratégica)	Freq.	Média do Rank
Contribuição externa de gestão de pessoas (CE)	1 - Analítico	70	**94,51**
	3 - Prospectivo	91	70,60
	Total	161	
Mensuração de resultados da gestão de pessoas (MR)	1 - Analítico	70	**96,43**
	3 - Prospectivo	91	69,13
	Total	161	
Contribuição interna de gestão de pessoas (CI)	1 - Analítico	70	**93,66**
	3 - Prospectivo	91	71,26
	Total	161	
Orientação de gestão de pessoas (OR)	1 - Analítico	70	**95,07**
	3 - Prospectivo	91	70,18
	Total	161	

Fonte: elaborado pelo autor

Esta comparação indicou que todos os indicadores do construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)" apresentaram médias maiores em relação à postura estratégica analítica, do que em relação às médias da postura estratégica prospectiva. Ou seja, os dados evidenciam que, na comparação dos indicadores em relação às posturas estratégicas analítica e prospectiva, ocorre a prevalência da postura analítica, na percepção dos respondentes.

Os níveis de significância, calculados pelo teste Mann-Whitney, se mantiveram abaixo de 0,050 em todos os indicadores do construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)", o que evidenciou a presença de diferença estatística entre os indicadores e as posturas estratégicas analítica e a prospectiva (Tabela 51).

Tabela 51 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "PMRC" em relação às posturas estratégicas analítica e prospectiva

Teste	CE	MR	CI	OR
Mann-Whitney U	2.239,000	2.105,000	2.299,000	2.200,000
Wilcoxon W	6.425,000	6.291,000	6.485,000	6.386,000
Z	-3,228	-3,686	-3,022	-3,359
Significância (2 grupos)	0,001	0,000	0,003	0,001

Fonte: elaborado pelo autor

Foram comparadas, em seguida, as médias dos indicadores do construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)" em relação às posturas estratégicas analítica e reativa (Tabela 52).

Tabela 52 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "PMRC" em relação às posturas estratégicas analítica e reativa

Indicador	*Cluster* (Postura Estratégica)	Freq.	Média do Rank
Contribuição externa de gestão de pessoas (CE)	1 - Analítico	70	**82,51**
	4 - Reativo	56	39,74
	Total	126	
Mensuração de resultados da gestão de pessoas (MR)	1 - Analítico	70	**82,16**
	4 - Reativo	56	40,18
	Total	126	
Contribuição interna de gestão de pessoas (CI)	1 - Analítico	70	**79,24**
	4 - Reativo	56	43,83
	Total	126	
Orientação de gestão de pessoas (OR)	1 - Analítico	70	**81,13**
	4 - Reativo	56	41,46
	Total	126	

Fonte: elaborado pelo autor

Esta comparação indicou que todos os indicadores do construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)" apresentaram médias maiores em relação à postura estratégica analítica, do que em relação à postura estratégica reativa.

Os níveis de significância, calculados pelo teste Mann-Whitney, se mantiveram abaixo de 0,050 em todos os indicadores do construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)".

Os níveis de significância apurados evidenciaram a presença de diferença estatística entre os indicadores e as posturas estratégicas analítica e a reativa, confirmando a existência de diferenças entre as médias apuradas (Tabela 53).

Tabela 53 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "PMRC" em relação às posturas estratégicas analítica e defensiva

Teste	CE	MR	CI	OR
Mann-Whitney U	629,500	654,000	858,500	726,000
Wilcoxon W	2.225,500	2.250,000	2.454,500	2.322,000
Z	-6,539	-6,419	-5,409	-6,061
Significância (2 grupos)	0,000	0,000	0,000	0,000

Fonte: elaborado pelo autor

Foram comparadas, agora, as médias dos indicadores do construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)" em relação às posturas estratégicas defensiva e prospectiva (Tabela 54).

Tabela 54 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "PMRC" em relação às posturas estratégicas defensiva e prospectiva

Indicador	*Cluster* (Postura Estratégica)	Freq.	Média do Rank
Contribuição externa de gestão de pessoas (CE)	2 - Defensivo	64	73,50
	3 - Prospectivo	91	**81,16**
	Total	155	
Mensuração de resultados da gestão de pessoas (MR)	2 - Defensivo	64	72,03
	3 - Prospectivo	91	**82,20**
	Total	155	
Contribuição interna de gestão de pessoas (CI)	2 - Defensivo	64	75,27
	3 - Prospectivo	91	**79,92**
	Total	155	
Orientação de gestão de pessoas (OR)	2 - Defensivo	64	**78,55**
	3 - Prospectivo	91	77,62
	Total	155	

Fonte: elaborado pelo autor

Esta comparação indicou que todos os indicadores do construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)" apresentaram médias maiores em relação à postura estratégica prospectiva, do que em relação às médias da postura estratégica defensiva, com exceção do indicador "Orientação de gestão de pessoas (OR)".

O indicador "Orientação de gestão de pessoas (OR)" apresentou um valor de média (78,55), em relação à postura estratégica defensiva, superior à média calculada para a postura estratégica prospectiva (77,62). Nesse sentido, ocorreu uma inversão das médias, em relação ao padrão de ocorrência com os demais indicadores do construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)".

Assim, os dados evidenciam que, na comparação dos indicadores em relação às posturas estratégicas defensiva e prospectiva, ocorre a prevalência da postura prospectiva, na percepção dos respondentes, ainda que em apenas um indicador isso não ocorra.

Cabe nota, ainda, que a diferença de média foi pequena (0,93), mas suficiente para não permitir a unanimidade entre os indicadores deste construto e as posturas estratégicas defensiva e prospectiva.

É relevante perceber, ainda, que os níveis de significância, calculados pelo teste Mann-Whitney, para todo os indicadores do construto "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" se mantiveram acima do ponto de corte de 0,050 (Tabela 55).

Tabela 55 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "PMRC" em relação às posturas estratégicas defensiva e prospectiva

Teste	CE	MR	CI	OR
Mann-Whitney U	2.624,000	2.530,000	2.737,000	2.877,000
Wilcoxon W	4.704,000	4.610,000	4.817,000	7.063,000
Z	-1,047	-1,389	-0,636	-0,127
Significância (2 grupos)	**0,295**	**0,165**	**0,525**	**0,899**

Fonte: elaborado pelo autor

Assim, o indicador "Contribuição externa de gestão de pessoas (CE)" obteve um nível de significância de 0,295, o indicador "Mensuração de resultados da gestão de pessoas (MR)" obteve um nível de significância de 0,165, o indicador "Contribuição interna de gestão de

pessoas (CI)" obteve um nível de significância de 0,525, e o indicador "Orientação de gestão de pessoas (OR)" obteve um nível de significância de 0,899.

Portanto, os dados evidenciaram que não existe diferença estatística entre os indicadores e as posturas estratégicas defensiva e a prospectiva e, por isso, não é possível afirmar que existe diferença entre as médias apuradas nestes indicadores e nem se pode determinar a prevalência de uma ou outra postura estratégica em relação aos indicadores.

Foram comparadas, em seguida, as médias dos indicadores do construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)" em relação às posturas estratégicas defensiva e reativa (Tabela 56).

Tabela 56 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "PMRC" em relação às posturas estratégicas defensiva e reativa

Indicador	*Cluster* (Postura Estratégica)	Freq.	Média do Rank
Contribuição externa de gestão de pessoas (CE)	2 - Defensivo	64	**70,95**
	4 - Reativo	56	48,55
	Total	120	
Mensuração de resultados da gestão de pessoas (MR)	2 - Defensivo	64	**70,02**
	4 - Reativo	56	49,62
	Total	120	
Contribuição interna de gestão de pessoas (CI)	2 - Defensivo	64	**70,27**
	4 - Reativo	56	49,33
	Total	120	
Orientação de gestão de pessoas (OR)	2 - Defensivo	64	**73,65**
	4 - Reativo	56	45,47
	Total	120	

Fonte: elaborado pelo autor

Esta comparação indicou que todos os indicadores do construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)" apresentaram médias maiores em relação à postura estratégica defensiva, do que em relação às médias da postura estratégica reativa.

Assim, os dados evidenciam que, na comparação dos indicadores em relação às posturas estratégicas defensiva e reativa, ocorre a prevalência da postura defensiva.

Os níveis de significância, calculados pelo teste Mann-Whitney, se mantiveram abaixo de 0,050 em todos os indicadores do construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)".

Os níveis de significância apurados evidenciaram a presença de diferença estatística entre os indicadores e as posturas estratégicas defensiva e a reativa, confirmando a existência de diferenças entre as médias apuradas (Tabela 57).

Tabela 57 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "PMRC" em relação às posturas estratégicas defensiva e reativa

Teste	CE	MR	CI	OR
Mann-Whitney U	1.123,000	1.182,500	1.166,500	950,500
Wilcoxon W	2.719,000	2.778,500	2.762,500	2.546,500
Z	-3,528	-3,211	-3,291	-4,427
Significância (2 grupos)	0,000	0,001	0,001	0,000

Fonte: elaborado pelo autor

Finalmente, foram comparadas as médias dos indicadores do construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)" em relação às posturas estratégicas prospectiva e a reativa (Tabela 58).

Tabela 58 - Número de respondentes e média do rank dos indicadores do construto "PMRC" em relação às posturas estratégicas prospectiva e reativa

Indicador	*Cluster* (Postura Estratégica)	Freq.	Média do Rank
Contribuição externa de gestão de pessoas (CE)	3 - Prospectivo	91	**87,72**
	4 - Reativo	56	51,71
	Total	147	
Mensuração de resultados da gestão de pessoas (MR)	3 - Prospectivo	91	**86,13**
	4 - Reativo	56	54,29
	Total	147	
Contribuição interna de gestão de pessoas (CI)	3 - Prospectivo	91	**84,10**
	4 - Reativo	56	57,58
	Total	147	
Orientação de gestão de pessoas (OR)	3 - Prospectivo	91	**86,30**
	4 - Reativo	56	54,02
	Total	147	

Fonte: elaborado pelo autor

Esta comparação indicou que todos os indicadores do construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)" apresentaram médias maiores em

relação à postura estratégica prospectiva, do que em relação às médias da postura estratégica reativa.

Assim, os dados evidenciam que, na comparação dos indicadores em relação às posturas estratégicas prospectiva e reativa, ocorre a prevalência da postura prospectiva, na percepção dos respondentes.

Os níveis de significância, calculados pelo teste Mann-Whitney, se mantiveram abaixo de 0,050 em todos os indicadores do construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)".

Os níveis de significância apurados evidenciaram a presença de diferença estatística entre os indicadores e as posturas estratégicas prospectiva e a reativa, confirmando a existência de diferenças entre as médias apuradas, como se pode verificar na Tabela 59.

Tabela 59 - Teste Mann-Whitney para os indicadores do construto "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" em relação às posturas estratégicas prospectiva e reativa

Teste	CE	MR	CI	OR
Mann-Whitney U	1.299,500	1.444,500	1.628,500	1.429,000
Wilcoxon W	2.895,500	3.040,500	3.224,500	3.025,000
Z	-4,983	-4,408	-3,668	-4,464
Significância (2 grupos)	0,000	0,000	0,000	0,000

Fonte: elaborado pelo autor

Na próxima seção o avaliação do modelo hipotético da pesquisa será apresentada.

4.8 Avaliação do modelo hipotético

A resposta ao problema de pesquisa proposto pressupõe o entendimento das relações entre os construtos que compõem o modelo hipotético, mostrado anteriormente, na Figura 20.

Cabe notar que o construto "Postura Estratégica (PE)" apresentou um coeficiente de caminho de 0,6421 em relação ao construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", indicando uma relação estatisticamente significativa e positiva entre os dois construtos.

Da mesma forma, o construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" apresentou um coeficiente de caminho de 0,7519 em relação ao construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)", indicando, também, uma relação estatisticamente significativa e positiva entre os dois construtos.

Já o construto "Postura Estratégica (PE)" apresentou um coeficiente de caminho de 0,0840 em relação ao construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)", indicando a presença de uma relação estatisticamente positiva, mas pouco significativa entre os dois construtos. Esses dados sugerem que o construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", provavelmente, atua como mediador obrigatório entre o construto "Postura Estratégica (PE)" e o construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)".

São apresentados, na Tabela 60, as relações entre os construtos e os seus respectivos coeficientes de caminho.

Tabela 60 - Coeficientes de caminho dos construtos

Relação entre Construto	Coeficientes de caminho
PE ▶ PGP	0,6421
PGP ▶ PMRC	0,7519
PE ▶ PMRC	0,0840

Fonte: elaborado pelo autor

Com relação às cargas dos indicadores dos três construtos, observou-se que, com exceção da relação entre "Postura Estratégica" e "Práticas de Mensuração dos Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas", as demais relações entre os construtos "Postura Estratégica" e "Gestão de Pessoas" se mostraram positivas e significantes.

Considerando-se, agora, apenas os indicadores de cada construto (Tabela 61), constata-se que no construto "Posturas Estratégicas" - PE os indicadores obtiveram cargas estatisticamente significantes e positivas, com exceção do indicador da postura estratégica Reativa (REA), que obteve uma carga negativa (-01342). Isso ocorreu em função da própria natureza do indicador, que é antagônico aos outros três indicadores — posturas analítica (ANA), defensiva (DEF) e prospectiva (PRO).

A maior carga encontrada foi a da postura estratégica prospectiva (0,6468), enquanto que a menor carga positivo foi a da postura estratégica defensiva (0,1646). A postura estratégica analítica (ANA) obteve uma carga de 0,4876.

Em relação aos indicadores do construto "Práticas de Gestão de Pessoas" - PGP os indicadores obtiveram cargas estatisticamente significantes e positivas, com exceção do indicador Gestão do Desempenho (GD), que obteve uma carga negativa (-0,0174).

A maior carga encontrada foi a do indicador Recrutamento, seleção e alocação de pessoal - RSA (0,3440), enquanto que a menor carga positiva foi a do indicador Remuneração e recompensa - RR (0,1395). Os indicadores Treinamento e desenvolvimento - TD, e Desenvolvimento de carreiras - DC obtiveram, respectivamente, cargas de 0,3220 e 0,3364.

Finalmente, em relação aos indicadores do construto "Práticas de Mensuração dos Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas" os indicadores obtiveram cargas estatisticamente significantes e positivas, com exceção do indicador Contribuição interna de gestão de pessoas – CI, que obteve uma carga negativa (-0,0788).

A maior carga encontrada foi a do indicador Mensuração de resultados da gestão de pessoas - MR (0,4105), enquanto que a menor carga positiva foi a do indicador Contribuição externa de gestão de pessoas - CE (0,3612). O indicador Orientação de gestão de pessoas – OR obteve a carga de 0,4102.

Tabela 61 - Cargas dos indicadores

Construto	Indicadores	Coeficientes de caminho
PE	ANA	0,4876
	DEF	0,1646
	PRO	0,6468
	REA	-0,1342
PGP	RSA	0,3440
	GD	-0,0174
	TD	0,3220
	RR	0,1395
	DC	0,3364
PMRC	CI	-0,0788
	CE	0,3612
	MR	0,4105
	OR	0,4102

Fonte: elaborado pelo autor

A representação esquemática do modelo hipotético, após a análise estatística e a obtenção dos coeficientes de caminho dos construtos e das cargas dos seus indicadores, é apresentada na Figura 21. As letras "E" representam o erro provável inerente a cada indicador.

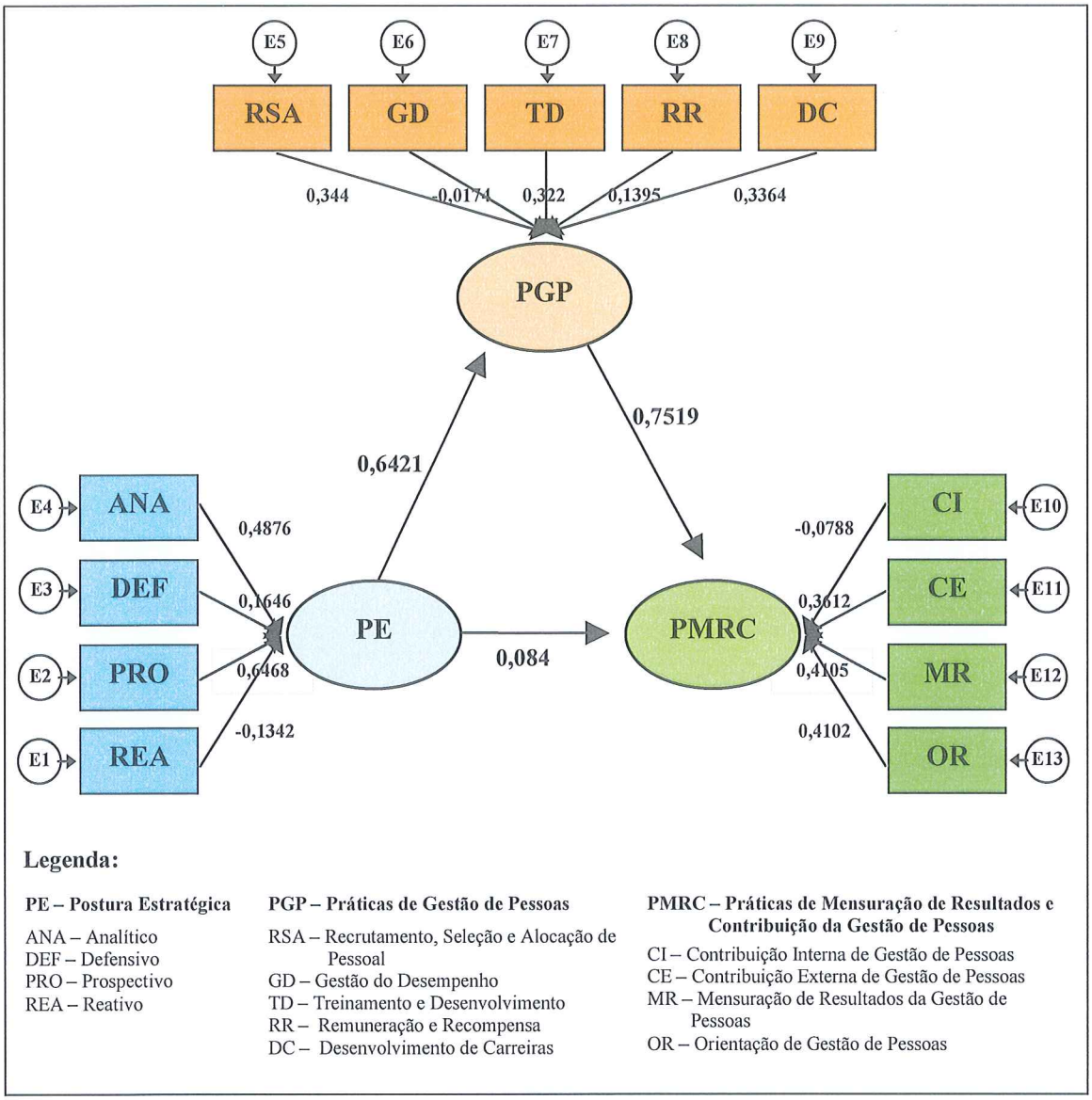


Figura 21. Modelo hipotético da pesquisa com cargas

Fonte: elaborado pelo autor

4.9 Avaliação das hipóteses

As hipóteses elaboradas neste trabalho, foram avaliadas com base na teoria que fundamenta os modelos de mensuração e estrutural e, ao final da pesquisa, a situação das hipóteses propostas ficou da seguinte forma:

H_1: Existe uma relação positiva e estatisticamente significante entre a postura estratégica predominante na organização, as práticas de gestão de pessoas e as práticas de mensuração dos resultados e contribuições da gestão de pessoas.

Esta hipótese foi confirmada, pois, todos os coeficientes de caminho calculados para as relações entre (1) a postura estratégica e as práticas de gestão de pessoas, (2) entre as práticas de gestão de pessoas e as práticas de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas, e (3) entre a postura estratégica e as práticas de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas, alcançaram valores positivos e significantes.

H_2: Existe uma relação positiva e estatisticamente significante entre a postura estratégica predominante na organização e as práticas de gestão de pessoas.

Esta hipótese foi confirmada, pois o coeficiente de caminho calculado para esta relação obteve o valor de 0,6421, o que evidencia a presença de um valor positivo e estatisticamente significante na relação entre os dois construtos definidos na hipótese H_2.

H_3: Existe uma relação positiva e estatisticamente significante entre a postura estratégica predominante na organização e as práticas de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas.

Esta hipótese foi confirmada, pois o coeficiente de caminho calculado para esta relação obteve o valor de 0,0840, o que evidencia a presença de um valor positivo e estatisticamente significante na relação entre os dois construtos definidos na hipótese H_3.

H_4: Existe uma relação positiva e estatisticamente significante entre as práticas de gestão de pessoas e as práticas de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas.

Esta hipótese foi confirmada, pois o coeficiente de caminho calculado para esta relação obteve o valor de 0,7519, o que evidencia a presença de um valor positivo e estatisticamente significante na relação entre os dois construtos definidos na hipótese H_4

No capítulo seguinte são apresentadas as considerações finais desta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Apresentação

Considerando-se a modelagem conceitual proposta para este estudo, a mesma foi composta por um conjunto de variáveis, constituído a partir do referencial teórico sobre três grandes temas abordados: a) posturas estratégicas; b) práticas de gestão de pessoas; c) práticas de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas para o desempenho organizacional.

Concebe-se, nesta pesquisa, que as posturas estratégicas são racionalizações adotadas pelos dirigentes organizacionais, para melhor alinhar as suas organizações com o grau de incerteza no seu ambiente específico, sendo, ao mesmo tempo, uma resposta às contingências do ambiente e, também, um orientador das práticas gerenciais internas, adotadas pelas organizações para lidar com as pressões e oportunidades de seu ambiente.

Assim, diante da necessidade de sobrevivência da organização, ou mesmo por sua necessidade em obter vantagens competitivas sobre os seus concorrentes, a direção da organização deve interpretar corretamente as contingências ambientais e adaptar-se a elas, reconfigurando suas práticas e processos de gestão e de produção.

Nesse sentido, é lógico deduzir que certos tipos de práticas de gestão de pessoas devem estar associadas, especificamente, com cada tipo de postura estratégica adotada pela organização.

Dessa forma, o uso, ou a valorização, de certas práticas de gestão de pessoas — que obviamente fornecem suporte para a estratégia organizacional específica —, serviriam para orientar, motivar e relacionar eficazmente os empregados com o alcance e a concretização de certas diretrizes estratégicas adotadas pela direção da organização, em conformidade com as características e exigências relacionadas à postura estratégica adotadas.

Para abordar essa relação entre as posturas estratégicas e a configuração de práticas de gestão de pessoas, foram utilizados, respectivamente, a tipologia de posturas estratégicas, definida por Miles e Snow (1978) — sendo classificadas em quatro tipos básicos: defensivo (*defender*), prospectivo (*prospector*), analista (*analyzer*) e, reativo (*reactor*) —, e um

arcabouço teórico que abordou os conceitos sobre a estrutura e as práticas utilizadas para descrever o papel e as atribuições da área de gestão de pessoas e, também, a sua perspectiva estratégica — chamada de "gestão estratégica de pessoas" — assim como a questão do encaixe (*fit*) estratégico entre as práticas de gestão de pessoas e as diretrizes estratégicas e, também, o possível relacionamento da teoria baseada em recursos com a gestão estratégica de pessoas.

O terceiro tema abordado nesta pesquisa envolveu as práticas de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas para o desempenho organizacional.

A relevância de se estudar a mensuração do desempenho da gestão de pessoas está no fato de ela permitiria demonstrar a contribuição estratégica dessa função às metas estratégicas organizacionais, assim como evidenciaria a contribuição econômica associada à gestão de pessoas, além de confirmar o nível de encaixe e alinhamento (*fit*) entre as práticas de gestão de pessoas e a estratégia organizacional, indicando, em que medida, as práticas de gestão de pessoas são eficazes e estão coerentes com a postura estratégica adotada pela organização.

Ou seja, a mensuração de desempenho em gestão de pessoas funcionaria como um sistema de *feedback*, retornando, à alta direção, informações sobre o quanto as práticas de gestão de pessoas adotadas na organização estão condizentes, ou não, com os parâmetros estratégicos definidos pela alta direção, assim como informaria, à própria gestão de pessoas, o seu atual nível de contribuição para a organização.

Assim, considerou-se, nesta pesquisa, que as posturas estratégicas impactam, e se relacionam com as configurações de práticas de gestão de pessoas nas organizações, e, também impactam, e se relacionam com as configurações das práticas de mensuração do resultado e das contribuições da gestão de pessoas para o desempenho organizacional.

Supostamente, quanto mais as práticas de gestão de pessoas estiverem configuradas e alinhadas às posturas estratégicas, melhor será o resultado organizacional e, maior será a eficácia da própria gestão de pessoas. Da mesma forma, quanto mais as práticas de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas estiverem configuradas e alinhadas às posturas estratégicas, mais estas práticas estarão em conformidade com as características e necessidades estratégicas da organização e, consequentemente, as

informações e medidas de retorno para alta direção — e para a própria gestão de pessoas — seriam mais eficazes, permitindo ajustes mais adequados e a tomada de decisões mais apuradas.

Para viabilizar esta pesquisa, foi realizado um *survey*, enviado por meio de mensagens eletrônicas, pela organização apoiadora — Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH —, assim como, enviadas diretamente pelo autor da pesquisa às organizações selecionadas.

Como população a ser estudada foram consideradas as organizações, nacionais e estrangeiras, pertencentes a diversos ramos de atividades, com ou sem fins lucrativos, atuantes no território brasileiro e, cadastradas na Associação Brasileira de Recursos Humanos. Tal população, no momento da pesquisa, estava estimada em cerca de três mil organizações, e dela foi extraída uma amostra intencional de 300 organizações. Ao final, 281 organizações participaram da pesquisa.

Para este estudo, os sujeitos selecionados para fornecerem informações foram os profissionais vinculados à área de Gestão de Pessoas nas organizações selecionadas.

O instrumento utilizado na pesquisa foi composto por 80 questões temáticas — mais dez questões que visavam traçar o perfil do conjunto dos respondentes e de suas organizações —, mensuradas por escalas tipo Likert (1975) de 1 (um) a 5 (cinco).

Após a coleta de dados, os mesmos foram organizados de forma descritiva e, em seguida, foram realizados os testes para avaliação das propriedades psicométricas das escalas utilizadas para a mensuração das variáveis estudadas, por intermédio da análise fatorial para cada um dos construtos, componentes do modelo hipotético proposto para esta pesquisa, além da realização dos testes de adequação do instrumento e da amostra.

Observa-se que os três construtos principais que compõem o modelo hipotético mantiveram as suas configurações, sem perda de suas características teóricas estruturais.

Os valores de médias, de desvios-padrão e de variância dos construtos analisados indicaram reduzida variação nos dados, de forma que estes se mostraram coesos e organizados em um padrão bem delimitado.

Os indicadores de coerência interna demonstraram a confiabilidade e consistência dos constituintes do modelo teórico proposto neste trabalho.

5.2 Resultados das posturas estratégicas

Partindo do pressuposto teórico que existem quatro posturas estratégicas diferentes — analítica, defensiva, prospectiva e reativa —, conforme definido por Miles e Snow (1978), os respondentes foram agrupados em *clusters*, conforme o perfil mais proeminente, identificado em relação às quatro posturas estratégicas definidas.

De forma geral, a postura estratégica analítica foi predominante na amostra pesquisada, seguida da postura estratégica prospectiva e, depois, pelas posturas estratégicas defensiva e, reativa.

As organizações que adotam o tipo de postura estratégica analítica, são aquelas que possuem um perfil híbrido, operando em dois tipos de domínios de mercado/produto ao mesmo tempo: em alguns relativamente estáveis, e em outros em mudança contínua.

Em suas áreas de atuação estáveis, as organizações que adotam a postura analítica operam rotineiramente e eficiente através da utilização de estruturas formalizadas e processos bem definidos. Em suas áreas de atuação mais turbulentas, os altos gestores observam e acompanham os movimentos e atividades de seus concorrentes mais próximos, e buscam novas idéias, novas práticas e novos produtos, para, em seguida, rapidamente adotarem aquelas idéias, práticas e produtos que parecem ser os mais promissores.

Comparando-se os construtos "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", e "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" às posturas estratégicas analítica e defensiva, constatou-se a predominância da postura estratégica analítica, em relação à postura estratégica defensiva.

As práticas de gestão de pessoas em organizações com postura estratégica analítica envolvem a alocação ótima dos empregados e o desenvolvimento de conhecimentos e tecnologias diferenciadas. Assim, a gestão de pessoas, na postura analítica, devota muitos investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoas, focando-se no aprendizado de tecnologias e competências específicas, capazes de apoiar inovações na organização.

A postura analítica prioriza práticas que envolvam a lealdade e a estabilidade dos indivíduos no emprego, assim como, preocupa-se com aspectos como "a pessoa certa no lugar certo", o incentivo à experimentação e à mudança — e, consequentemente, a tolerância ao erro.

Assim, a gestão de pessoas em organizações de postura estratégica analítica se preocupa em estabelecer bons planos de carreira, e manter a estabilidade no emprego. A remuneração obedece a níveis remuneratórios delimitados hierarquicamente, mas com a inclusão de formas de remuneração voltadas para o compromisso de longo prazo, tais como oferta de planos privados de aposentadoria e participação acionária.

Além do mais, a gestão de pessoas em organizações analíticas realiza uma mistura de práticas de gestão de pessoas. Tal condição envolve tanto práticas mais tradicionais, quanto práticas mais avançadas e, da mesma forma, adota tanto práticas focadas internamente, quanto focadas externamente. Isto ocorre porque a postura analítica é uma postura híbrida.

Na comparação dos construtos "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", e "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" com as posturas estratégicas analítica e prospectiva, constatou-se a predominância da postura estratégica analítica, ao invés da postura estratégica prospectiva.

Quanto à comparação dos construtos "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", e "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" com as posturas estratégicas analítica e reativa, constatou-se a predominância da postura estratégica analítica, ao invés da postura estratégica reativa.

Na comparação dos construtos "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", e "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" com as posturas estratégicas defensiva e prospectiva, os níveis de significância, calculados pelo teste

Mann-Whitney, não se mantiveram abaixo de 0,050 em ambos os construtos — significância 0,060, no construto PGP e, 0,365, no construto PMRC —, o que denota não existir diferença estatística entre os construtos e as posturas estratégicas defensiva e prospectiva.

Assim, não é possível afirmar que existe diferença entre as posturas estratégicas defensiva e prospectiva em relação aos construtos e nem determinar a prevalência de uma ou outra postura estratégica em relação aos construtos "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", e "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)".

Com relação à comparação dos construtos "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", e "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" com as posturas estratégicas defensiva e reativa, constatou-se a predominância da postura estratégica defensiva, ao invés da postura estratégica reativa.

As organizações que adotam a postura estratégica defensiva orientam as suas práticas de gestão de pessoas para aspectos internos da organização. Assim, tais práticas voltam-se para a retenção dos atuais empregados, objetivando a manutenção do capital humano da organização. São enfocadas práticas relacionadas com a criação de manutenção de um ambiente de trabalho com elevada satisfação, oferta de níveis remuneratórios bem delimitados hierarquicamente, a partir de planos de carreira verticalizados. Os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoas focam-se na atualização e manutenção de conhecimentos relacionados á tecnologia básica da organização. As avaliações de desempenho são orientadas segundo os processos operacionais internos da organização.

Segundo Allen *et al.* (2010), as organizações que adotam posturas defensivas utilizam práticas de gestão de pessoas tradicionais. Nesse sentido, o critério das remunerações, nessas organizações, é quantitativo, estabelecendo estruturas salariais bem definidas, que fornecem apoio para a boa execução de procedimentos bem definidos e orientados para processos, a partir dos quais são estabelecidas metas claras de trabalho. Ou seja, as recompensas e salários devem apoiar a produção eficiente, dentro de um sistema produtivo integrado verticalmente.

Dessa forma, segundo Allen *et al.* (2010), as organizações defensivas utilizam uma base de recompensa, e de avaliação do desempenho, voltadas para a ação individual, avaliando e

recompensando os bons desempenhos individuais, baseando-se na contribuição passada e histórica dos empregados.

O crescimento na carreira, em organizações defensivas, ocorre mais em função de necessidades de ocupação de vagas no quadro de pessoal, do que em função do mérito no trabalho (ALLEN *et al.*, 2010).

Em organizações defensivas a terceirização e as demissões podem ser usadas como medidas de redução de custos, visando elevar a rentabilidade de curto prazo (ALLEN *et al.*, 2010).

Quanto à comparação dos construtos "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", e "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" com as posturas estratégicas prospectiva e reativa, constatou-se a predominância da postura estratégica prospectiva, ao invés da postura estratégica reativa.

Com relação à postura prospectiva, esta postura orienta as práticas de gestão de pessoas, basicamente, para a obtenção de novo capital humano. Ou seja, a gestão de pessoas na postura prospectiva incentiva a adoção de práticas de recrutamento e seleção contínuas e sofisticadas, além da manutenção de uma observância das flutuações no mercado de trabalho, visando monitorar as possibilidades de obtenção de novas habilidades e competências — técnicas e comportamentais — que possam ser aproveitadas e integradas aos processos organizacionais (MILES & SNOW, 1984).

Além do mais, os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoas focam-se no aprendizado de novas tecnologias e novas competências para o trabalho (MILES & SNOW, 1984).

As avaliações de desempenho na postura prospectiva têm um componente de desenvolvimento que incentiva os empregados, individualmente, a alcançar novas competências e novas experiências, as quais irão ajudá-los, e também à própria organização, a atuar em novos mercados, no futuro.

As informações que alimentam os processos de avaliação de desempenho devem ser provenientes não só do gestor direto do empregado, mas também, incluem informações

obtidas de clientes internos e externos, colegas de trabalho, etc. Além disso, devem ser usadas para obter uma imagem mais integral e mais precisa sobre as realizações dos empregados no longo prazo (ALLEN *et al.*, 2010).

Assim, as práticas de gestão de pessoas, na perspectiva prospectiva, devem ser usadas para reforçar a estratégia da organização e são, em geral, orientadas externamente. Dessa forma, a definição de metas deve resultar em metas baseadas em objetivos externos, e as práticas de gestão de pessoas devem apoiar este processo (ALLEN *et al.*, 2010).

Quanto às práticas de remuneração na postura prospectiva são orientadas para o desempenho individual dos profissionais (MILES & SNOW, 1984).

É comum o uso de faixas salariais amplas, que consideraram, principalmente, o mérito do trabalho individual, quanto o do trabalho em equipe, visando o desempenho de longo prazo. São utilizadas formas de recompensa como a participação nos lucros e o pagamento por ações da empresa, para reforçar este desempenho de longo prazo.

Com relação às carreira nas organizações de perfil prospectivo, os empregados devem ser motivados a assumir riscos e, por isso, são promovidos para cargos nos quais haja novas atividades, novas responsabilidades e um nível de risco maior. Para incentivar a aceitação do risco, a organização adota uma política de segurança no emprego e só utilizar demissões como um último recurso. Além do mais, são encorajados comportamentos empreendedores, para apoiar a identificação e a entrada em novos mercados (ALLEN *et al.*, 2010).

A postura estratégica reativa foi, em todos os casos, a postura menos preponderante nas análises comparativas entre os construtos "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", e "Práticas de Mensuração dos Resultados e da Contribuição da Gestão de Pessoas (PMRC)" com as demais posturas estratégicas.

A postura estratégica reativa, de fato, significa não ter estratégia nenhuma. Nesse sentido, as organizações que adotam a postura reativa têm pouco controle gerencial e possuem um baixo nível de previsão gerencial quanto às flutuações do mercado de trabalho. Buscam adotar salários padrão, fazem uso de elevada rotatividade de pessoal, fazem pouco investimento em treinamento e desenvolvimento, realizam atividades de recrutamento e seleção simples, pouco

criteriosas e orientadas para a contratação de profissionais generalistas e polivalentes. As avaliações de desempenho e os critérios de remuneração e de promoção no trabalho são, em geral, informais, pouco criteriosos, ou mesmo, inexistentes (MILES & SNOW, 1984).

Em geral, as organizações reativas têm um porte reduzido, são imaturas, do ponto de vista de conhecer o ambiente competitivo no qual atuam e, muitas vezes, são organizações jovens, que ainda não se profissionalizaram nem tecnicamente e nem administrativamente, buscando, primordialmente, a sua sobrevivência no mercado (ALLEN *et al.*, 2010).

As organizações reativas, já que não possuem nenhuma estratégia definida, também tendem a seguir uma mescla de práticas de gestão de pessoas adotadas pelos outros tipos de posturas estratégicas, ainda que tal hibridismo ocorra em função da falta de orientação da gestão de pessoas, o que faz com que tais organizações não tenham a capacidade de identificar quais as práticas de gestão de pessoas elas deveriam adotar, assim como, desconhecem o efeito de tais práticas sobre qualquer que seja a estratégia de negócio adotada (ALLEN *et al.*, 2010).

Na avaliação da predominância da postura estratégica segundo o número de funcionários das organizações constituintes da amostra — e conseqüentemente, segundo o seu porte —, observou-se que as organizações que possuem até 100 funcionários são, em geral, organizações que adotam a postura estratégica prospectiva. Ou seja, estas organizações procuram oportunidades de mercado quase que continuamente, e, regularmente, experimentam respostas potenciais às tendências ambientais emergentes. Adotam uma perspectiva de longo prazo e tendem a promover comportamentos de aceitação do risco. Utilizam medidas baseadas no mercado (qualitativas) e direcionam o seu esforço e os seus recursos externamente e seguem procedimentos orientados para resultados. As práticas gerenciais nessas organizações buscam facilitar e coordenar as diversas operações produtivas, com planejamento abrangente e orientado à solução de problemas, controle descentralizado e comparação com os resultados da concorrência.

A identificação do perfil prospectivo em organizações com até 100 funcionários é condizente com o perfil destas organizações na amostra de pesquisa, pois elas são, em sua maioria, organizações que atuam no setor de serviços — 108 das 281 organizações pesquisadas —, realizando atividades técnicas como consultoria e assessoria, engenharia e informática e sistemas de informação, que requerem justamente este tipo de postura estratégica.

Em termos das organizações que possuem entre 101 e 200 funcionários houve a predominância da postura estratégica reativa, o que é condizente com organizações deste porte, pois são organizações que, em geral, não têm uma relação de estratégia-estrutura consistente, provavelmente em função de seu estágio de desenvolvimento. Ou seja, em geral, são organizações jovens e imaturas, e que ainda estão buscando sua sobrevivência no mercado. Assim, estas organizações são incapazes de responder de forma eficaz às oportunidades e/ou ameaças do ambiente no qual operam.

Quanto às organizações que possuem entre 201 e 300 funcionários, observou-se a predominância da postura estratégica analítica, o que indica que tais empresas já superaram a fase inicial de crescimento e sobrevivência. As organizações analíticas possuem um perfil híbrido, operando em dois tipos de domínios de mercado/produto ao mesmo tempo: em alguns relativamente estáveis, e em outros em mudança contínua.

Em suas áreas de atuação estáveis elas operam de forma rotineira e eficiente por meio de estruturas formalizadas e processos bem definidos.

Em suas áreas de atuação mais competitivas, os gestores observam e acompanham os movimentos e atividades de seus concorrentes mais próximos e buscam novas idéias, novas práticas e novos produtos, para, em seguida, rapidamente adotarem aquelas idéias, práticas e produtos que parecem ser os mais promissores.

Com relação às organizações que possuem acima de 501 funcionários foi observada a prevalência da postura estratégica prospectiva. Tal constatação é condizente com o perfil de organizações de portes médio e grande. Tais organizações procuram, continuamente, oportunidades de mercado e, regularmente, experimentam novas respostas às tendências ambientais emergentes. Elas adotam uma perspectiva de longo prazo e tendem a promover comportamentos de aceitação do risco. Utilizam medidas baseadas no mercado (qualitativas) e direcionam o seu esforço e os seus recursos externamente, seguindo procedimentos orientados para resultados. As práticas gerenciais nessas organizações buscam facilitar e coordenar as diversas operações produtivas, com planejamento abrangente e orientado à solução de problemas, controle descentralizado e mensuração de desempenho organizacional em comparação com o da concorrência.

Quanto à avaliação da postura estratégica predominante segundo o setor de atuação das organizações que constituíram a amostra de pesquisa observa-se, primeiramente, a predominância da postura estratégica analítica entre as organizações do setor comercial. Esse tipo de organização é condizente com a postura estratégica analítica, pois estas são organizações que operam em dois tipos de domínios de mercado/produto ao mesmo tempo: em alguns relativamente estáveis, e em outros em mudança contínua. Assim, em suas áreas de atuação estáveis elas operam de forma rotineira e eficiente por meio de estruturas formalizadas e processos bem definidos. Em suas áreas de atuação mais competitivas, os gestores observam e acompanham os movimentos e atividades de seus concorrentes mais próximos e buscam novas idéias, novas práticas e novos produtos, para, em seguida, rapidamente adotarem aquelas idéias, práticas e produtos que parecem ser os mais promissores.

Observa-se que as únicas organizações com prevalência da postura estratégica defensiva são as organizações nas quais os respondentes afirmaram que elas pertenciam a outros setores de atuação que não fossem aqueles já apresentados.

Com predominância da postura estratégica prospectiva, encontram-se os setores agrícola, industrial, de serviços e de filantropia, o que é condizente com o perfil de negócios destas organizações, pois elas, procuram, continuamente, oportunidades de mercado e, regularmente, experimentam novas respostas às tendências ambientais emergentes. Elas adotam uma perspectiva de longo prazo e tendem a promover comportamentos de aceitação do risco. Utilizam medidas baseadas no mercado (qualitativas) e direcionam o seu esforço e os seus recursos externamente, seguindo procedimentos orientados para resultados. As práticas gerenciais nessas organizações buscam facilitar e coordenar as diversas operações produtivas, com planejamento abrangente e orientado à solução de problemas, controle descentralizado e mensuração de desempenho organizacional em comparação com o da concorrência.

Cabe notar que a segunda maior prevalência entre as organizações do setor de serviços foi a postura estratégica analítica, pois estas são organizações que operam em dois tipos de domínios de mercado/produto ao mesmo tempo: em alguns relativamente estáveis, e em outros em mudança contínua. Assim, em suas áreas de atuação estáveis elas operam de forma rotineira e eficiente por meio de estruturas formalizadas e processos bem definidos. Em suas áreas de atuação mais competitivas, os gestores observam e acompanham os movimentos e

atividades de seus concorrentes mais próximos e buscam novas idéias, novas práticas e novos produtos, para, em seguida, rapidamente adotarem aquelas idéias, práticas e produtos que parecem ser os mais promissores.

As organizações do setor de educação e pesquisa foram associadas, predominantemente, com a postura estratégica reativa. Organizações reativas são imaturas, do ponto de vista de conhecer o ambiente competitivo no qual atuam. Nessas organizações os altos diretores frequentemente percebem a mudança e a incerteza ocorrendo em seus ambientes organizacionais, mas são incapazes de responder de forma eficaz. Isso ocorre porque este tipo de organização não tem uma relação de estratégia-estrutura consistente e raramente fazem ajustes de qualquer tipo, até que sejam forçados a fazê-lo, por pressões ambientais. A postura estratégica reativa, de fato, significa não ter estratégia nenhuma.

Em termos das atividades principais realizadas pelas organizações pesquisadas, os dados indicam que a postura estratégica analítica foi predominante entre as organizações que atuam com atividades ligadas a: a) comércio, vendas e consórcios; b) engenharia; c) hotelaria; d) serviços de aluguel de veículos e equipamentos; e) transportes e logística.

Já a postura defensiva foi predominante entre as organizações nas atividades de: a) distribuição; b) indústria de extração mineral; c) serviços de limpeza, lavanderia e conservação; d) serviços sociais; e) outras atividades não mencionadas.

Com relação à postura estratégica prospectiva esta se mostrou predominante em organizações que executam atividades relacionadas a: a) agricultura e pecuária; b) artes e música; c) consultoria e assessoria; d) finanças, crédito, investimentos e seguros; e) indústria automobilística; f) indústria de manufatura e transformação; g) indústria de máquinas e equipamentos; h) informática e sistemas de informação.

Quanto à postura reativa, esta foi predominante em organizações que executam atividades nos seguintes ramos de negócio: a) administração pública; b) armazenagem; c) compras; d) comunicação e publicidade; e) educação e pesquisa; f) indústria de componentes eletrônicos; g) indústria gráfica; h) produção e/ou distribuição de eletricidade; i) serviços de conserto e manutenção; j) serviços de saúde e psicologia; k) telecomunicações.

5.3 Hipóteses e objetivos da pesquisa

Ao se considerar o modelo teórico proposto nesta pesquisa, constata-se que foi encontrada uma correlação positiva e estatisticamente significante entre os construtos "Postura Estratégica (PE)" e "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", entre os construtos e "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" e "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)", assim como, entre os construtos "Postura Estratégica (PE)" e "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)".

A presença da correlação positiva e estatisticamente significante entre os três construtos evidenciou a existência de um relacionamento entre as posturas estratégicas — analítica, defensiva, prospectiva e reativa —, e as configurações e o nível de relevância atribuída à cada uma das práticas de gestão de pessoas — recrutamento, seleção e alocação de pessoal, gestão do desempenho, treinamento e desenvolvimento, remuneração e recompensa, e desenvolvimento de carreira.

Além do mais, a presença da correlação positiva e estatisticamente significante entre os três construtos evidenciou, também, a existência de um relacionamento entre as posturas estratégicas e as configurações e o nível de relevância atribuída à cada uma das práticas de mensuração dos resultados e da contribuição da gestão de pessoas — práticas de contribuição interna, contribuição externa, mensuração de resultados e orientação da gestão de pessoas — adotadas pelas organizações participantes da pesquisa.

A correlação positiva e estatisticamente significante encontrada entre os construtos "Postura Estratégica (PE)" e "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", entre os construtos "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" e "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)" e, ainda, entre os construtos "Postura Estratégica (PE)" e "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)" confirmou a primeira hipótese definida nesta pesquisa.

Cabe notar que a correlação positiva e estatisticamente significante encontrada entre os construtos "Postura Estratégica (PE)", "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", e "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)" evidenciou, do ponto de vista teórico, a presença da perspectiva contingencialista de gestão estratégica de

pessoas, pois, nesta perspectiva, o modelo de gestão de pessoas passa a ser considerado um subsistema organizacional que deve interagir com outras dimensões da organização para lidar com os desafios impostos pelo ambiente, ou ainda, para contribuir para a consecução das estratégias empresariais (DELERY & DOTY, 1996).

Constata-se que a própria tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), utilizada nesta pesquisa, parte de pressupostos da perspectiva contingencial, e entende que a necessidade de adaptação da estratégia organizacional às contingências do ambiente vai direcionar, não só a própria diretriz estratégica, como vai criar desdobramentos deste direcionamento estratégico sobre a estrutura, sobre as práticas administrativas e sobre a tecnologia a ser utilizada.

Neste estudo, a tipologia de Miles e Snow (1978) buscou identificar como uma única variável (estratégia adotada pela organização) influencia as práticas de gestão de pessoas e as práticas de mensuração de resultados de gestão de pessoas.

Com base no modelo contingencial, a relação entre a adoção de práticas de gestão de pessoas específicas e as práticas de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas é contingente sobre a estratégia buscada por uma determinada organização. Assim, na medida em que as práticas de gestão de pessoas contribuem para eliciar comportamentos dos empregados que são consistentes com esta estratégia, e, também, na medida em que as práticas de mensuração de resultados de gestão de pessoas são consistentes com a estratégia, fornecendo os tipos de informações de retorno adequadas às diretrizes estratégicas, provavelmente, o desempenho organizacional se elevará.

Nesse sentido, devem ocorrer tanto o encaixe interno, ou horizontal, que envolve a integração entre as próprias práticas de gestão estratégica de pessoas, quanto o encaixe externo, que diz respeito à adequação do modelo de gestão de pessoas às contingências externas a ele, em especial aos desafios do ambiente de competição, base para a formulação da estratégia organizacional, conforme salientam autores como Delery e Doty (1996), Mintzberg *et al.* (2006).

Uma outra perspectiva que pode se relacionar diretamente com o modelo de Miles e Snow (1978) aqui utilizado é a perspectiva configuracional. Esta parte de três premissas essenciais: a) as práticas organizacionais são arranjadas em certas configurações que representam efeitos

sinérgicos não-lineares e interações de alta ordem, que não podem ser representados por modelos contingenciais bivariantes tradicionais, de forma que, as configurações são caracterizadas por diferentes relações entre as suas variáveis constituintes; b) as configurações são assumidas para serem tipos ideais, ou seja, são construtos teóricos, ao invés de fenômenos empiricamente observáveis; c) as configurações incorporam a suposição de eqüifinalidade, ou seja, múltiplas configurações de fatores relevantes podem resultar igualmente em máximo desempenho organizacional — por exemplo, as mesmas metas organizacionais podem ser alcançadas com diferentes combinações de práticas administrativas (MEYER, TSUI, & HININGS, 1993).

Esses pressupostos da perspectiva configuracionista também estão de acordo com o modelo de Miles e Snow (1978) que pressupõe o inter-relacionamento entre aspectos administrativos, tecnológicos e estruturais. Além do mais, o seu modelo prevê tipos ideais e puros de posturas estratégicas, assim como prevê a equifinalidade, ou seja, as diferentes posturas estratégicas — com exceção da postura estratégica reativa — conseguem, de formas diferentes, obter um encaixe adequado em relação às exigências do ambiente e gerar eficácia organizacional.

Assim, uma configuração de gestão de pessoas refere-se ao mais alto grau de ajuste interno ou horizontal, ou seja, refere-se a um sistema de práticas de gestão de pessoas internamente consistente e que são igualmente eficientes para a organização. E, ao mesmo tempo, esta configuração de práticas de gestão de pessoas deve ser também consistente com variáveis estratégicas, organizacionais e/ou ambientais, que se refere ao ajuste externo ou vertical (MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ & SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Em segundo lugar, constata-se que foi encontrada uma correlação positiva e estatisticamente significante entre os construtos "Postura Estratégica (PE)" e "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", o que evidenciou a presença de relacionamento entre as posturas estratégicas — analítica, defensiva, prospectiva e reativa — e a configuração e o nível de relevância atribuída à cada uma das práticas de gestão de pessoas — recrutamento, seleção e alocação de pessoal, gestão do desempenho, treinamento e desenvolvimento, remuneração e recompensa, e desenvolvimento de carreira —, adotadas pelas organizações participantes da pesquisa.

A correlação positiva e estatisticamente significante encontrada entre os construtos "Postura Estratégica (PE)" e "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", confirmou a segunda hipótese definida nesta pesquisa.

Em terceiro lugar, constata-se que foi encontrada uma correlação positiva e estatisticamente significante entre os construtos "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" e "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)", o que evidenciou a presença de relacionamento entre as práticas de gestão de pessoas — recrutamento, seleção e alocação de pessoal, gestão do desempenho, treinamento e desenvolvimento, remuneração e recompensa, e desenvolvimento de carreira —, e a configuração e o nível de relevância atribuída às práticas de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas — práticas de contribuição externa, contribuição interna, mensuração de resultados e orientação da gestão de pessoas —, adotadas pelas organizações participantes da pesquisa.

A correlação positiva e estatisticamente significante encontrada entre os construtos "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" e "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)", confirmou a terceira hipótese definida nesta pesquisa.

A significância estatística encontrada entre as práticas de gestão de pessoas e as práticas de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas reforça a relevância do encaixe interno ou horizontal como um aspecto que, indiretamente, contribui para o encaixe externo, ou vertical, entre as práticas de gestão de pessoas e o tipo de postura estratégica adotada pela organização (COMBS *et al.*, 2006; DELERY, 1998; WEI, 2006).

Os dados encontrados na relação entre as práticas de gestão de pessoas e as práticas de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas nesta pesquisa são condizentes com as afirmação de autores como Becker e Huselid (1998), Combs *et al.* (2006), Delery (1998) e Wei (2006), que defendem que o encaixe interno, ou horizontal, envolve uma inter-relação entre as próprias práticas de gestão de pessoas.

Deste modo, o encaixe interno, ou horizontal implica em uma complementaridade, ou uma interdependência, entre todas as práticas de gestão de pessoas, de forma harmônica e coerente, fazendo com que as práticas de gestão de pessoas, quando são agrupadas em um sistema coerente, apresentem efeitos sinergísticos e mais significativos sobre o desempenho

organizacional, do que quando tais práticas de gestão de pessoas são aplicadas e analisadas de forma individualizada.

Em quarto e último lugar, constata-se que foi encontrada uma correlação positiva e estatisticamente significante entre os construtos "Postura Estratégica (PE)" e "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)", o que evidenciou a presença de relacionamento entre as posturas estratégicas — analítica, defensiva, prospectiva e reativa — e a configuração e o nível de relevância atribuída à cada uma das práticas de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas — práticas de contribuição externa, contribuição interna, mensuração de resultados e orientação da gestão de pessoas —, adotadas pelas organizações participantes da pesquisa.

A correlação positiva e estatisticamente significante encontrada entre os construtos "Postura Estratégica (PE)" e "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)" confirmou a quarta e última hipótese definida nesta pesquisa.

Cabe notar que também foi encontrada uma correlação positiva e estatisticamente significante entre os construtos "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" e "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)", o que confirmou a terceira hipótese definida para esta pesquisa, assim como evidenciou a presença de relacionamento estatístico entre as práticas de recrutamento, seleção e alocação de pessoal, gestão do desempenho, treinamento e desenvolvimento, remuneração e recompensa, e desenvolvimento de carreira, com as práticas relacionadas a: medições para determinar a situação, o desempenho e o impacto que os processos e programas internos de gestão de pessoas causam na organização, mensuração da eficiência financeira das operações de RH (por exemplo, custo por contratação, custos de treinamento, etc.), gerenciamento, quantitativo, do nível de progresso do desenvolvimento das competências funcionais críticas para a organização, revisão, periódica, de cada uma das atividades dos processos de RH, sua situação e seus resultados.

Cabe notar, entretanto, que a relação entre os construtos "Postura Estratégica (PE)" e "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)" obteve um coeficiente de caminho baixo, o que evidenciou a presença de uma reduzida interação direta entre estes dois construtos.

Como os valores dos coeficientes de caminho entre os construtos "Postura Estratégica (PE)" e "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", e entre os construtos "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)" e "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)"se mantiveram elevados — indicando um interação mais forte nas relações entre estes construtos — pode-se deduzir que o construto "Práticas de Gestão de Pessoas (PGP)", provavelmente, atua como mediador obrigatório entre o construto "Postura Estratégica (PE)" e o construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)".

Assim, possivelmente, as configurações, e a maior, ou menor valorização de práticas de gestão de pessoas focadas internamente, tais como, medições para determinar a situação, o desempenho e o impacto que os processos e programas de RH causam na organização, mensuração da eficiência financeira das operações de RH (por exemplo, custo por contratação, custos de treinamento, etc.), gerenciamento, quantitativo, do nível de progresso do desenvolvimento das competências funcionais críticas para a organização, revisão, periódica, de cada uma das atividades dos processos de RH, sua situação e seus resultados, irão depender das próprias configurações das práticas de gestão de pessoas adotadas nas organizações, e estas, por sua vez, são configuradas, em parte, em função de sua postura estratégica predominante.

Esses dados da relação entre os construtos "Postura Estratégica (PE)" e "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)" confirmam as proposições teóricas, que, de forma geral, sugerem a predominância de um processo sequencial linear, advindo das estratégias da organização, que vão se desdobrando em estratégias de gestão de pessoas que orientam as práticas de gestão de pessoas para o alcance dos objetivos da empresa. As práticas definidas pelas estratégias de gestão de pessoas promovem resultados internos de gestão de pessoas, que são resultados intermediários dos processos de gestão de pessoas, que melhoram o desempenho interno da organização e, apenas indiretamente, afetam o desempenho econômico da organização (BOSELIE, DIETZ & BOON, 2005).

Além do mais a baixa significância observada entre os construtos "Postura Estratégica (PE)" e "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)" observada nesta pesquisa evidencia o reduzido nível de encaixe vertical (ou externo) entre

estes dois construtos, denotando a capacidade reduzida das organizações em gerar um adequado alinhamento entre as práticas de mensuração de resultados da gestão de pessoas e os processos estratégicos da organização.

Dessa forma, as contribuições externas de gestão de pessoas, relacionadas a práticas como identificar opções estratégicas para o negócio, identificar novas oportunidades de negócio, avaliar a prontidão da organização para implementar estratégias de negócio, configurar a estrutura da organização para implementar a estratégia do negócio, trabalhar com a presidência\conselho administrativo na elaboração da estratégia do negócio, recrutar e desenvolver talentos para implementar a estratégia do negócio, etc. são ainda, pouco utilizadas e exploradas pelas organizações da amostra.

O baixo nível de interação entre as posturas estratégicas e as práticas de mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas evidencia que não existem, ainda, práticas específicas na área de gestão de pessoas que sejam capazes de vincular, diretamente, as práticas e sistemas da gestão de pessoas às diretrizes estratégicas das organizações. Assim, as práticas de mensuração de resultados da gestão de pessoas, apenas refletem a eficiência dos processos internos de gestão de pessoas, mas não fornecem informações diretas sobre o nível de alinhamento das práticas de gestão de pessoas com a estratégia organizacional (WRIGHT & BOSWELL, 2002).

Finalmente, os dados parecem confirmar o ponto de vista teórico de Fleetwood e Hesketh (2006) que afirmam que a maioria das pesquisas realizadas sobre o tema da mensuração de resultados da gestão de pessoas são realizadas sem uma teorização adequada, perdendo, por isso, poder de explicação. Segundo os autores, muitos pesquisadores e teóricos na área de gestão de pessoas preocupam-se unicamente em realizar mais trabalho empírico e coletar mais dados, e não se arriscam em buscar novas orientações filosófico-científicas, o que é dificultado pelas próprias limitações do paradigma científico predominante, que, ao não possibilitar teorizações mais complexas, acaba por estimular os pesquisadores a não teorizarem sobre o tema específico, apropriando-se de teorias desenvolvidas para outros temas ou disciplinas.

Além do mais, o campo teórico da gestão estratégica de pessoas, no tocante á mensuração de resultados e contribuições da gestão de pessoas para o desempenho organizacional, ainda está

à procura de formas de estabelecer uma ligação causal visível e efetivamente mensurável entre as estratégias organizacionais, as práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional (BOSELIE, DIETZ & BOON, 2005).

Constata-se, ainda, que, tanto os indicadores do desempenho, quanto a distância das práticas de gestão de pessoas dos resultados, não permitem compreender, ainda, a completa natureza do desempenho organizacional (BOSELIE, DIETZ & BOON, 2005).

Com relação aos objetivos propostos nesta pesquisa, o objetivo central desta pesquisa envolveu compreender em que medida a postura estratégica adotada pelos gestores organizacionais, as práticas de gestão de pessoas, e as práticas de mensuração dos resultados e contribuições da gestão de pessoas estão relacionados. Isso foi devidamente demonstrado nas páginas anteriores.

Para atender a este objetivo central, foram definidos alguns objetivos específicos: a) compreender o poder de explicação do modelo estrutural proposto, mediante a análise de sua composição estrutural; b) compreender a influência das diferentes posturas estratégicas sobre as práticas de gestão de pessoas; c) compreender a influência das diferentes posturas estratégicas sobre as práticas de mensuração dos resultados e contribuições da gestão de pessoas; d) compreender a influência das práticas de gestão de pessoas sobre as práticas de mensuração dos resultados e contribuições da gestão de pessoas, mediante suas relações e configurações com as posturas estratégicas.

Todos esses objetivos específicos listados acima foram cumpridos e demonstrados nesta pesquisa.

5.4 Limitações da pesquisa

Como em todo processo de pesquisa científica, este estudo apresenta algumas limitações, relacionadas aos seguintes aspectos:

a) *Tema.* O tema escolhido para abordagem neste estudo apresenta-se pouco explorado na literatura mundial. Por este motivo, outros estudos são necessários para identificar melhores métodos e teorias mais explicativas para as relações abordadas nesta pesquisa,

em especial, para o construto "Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas (PMRC)";

b) *Demografia.* A utilização de amostra de forma não regionalizada demograficamente dificultou que se considerasse a influência de subculturas regionais nos padrões de respostas dos respondentes no território nacional;

c) *Fonte de dados.* O dados da pesquisa refletem a percepção dos respondentes. Dessa forma, há de se considerar a necessidade de outros estudos que façam uso de uma abordagem mais objetiva e abrangente e que seja capaz de reduzir ou considerar a interferência do julgamento dos respondentes;

d) *Dimensão do instrumento.* O instrumento de pesquisa foi estruturado em 80 questões temáticas, mais 10 questões de perfil da amostra. Dessa forma, o instrumento de coleta pode ser considerado extenso e, por isso, dever-se-ia buscar uma forma mais reduzida;

e) *Modelo utilizado*. Por mais que se reconheçam o valor e a importância das informações geradas pelos dados desta pesquisa, os mesmos foram coletados com base em um modelo de aplicação ainda muito restrito no Brasil (Práticas de Mensuração do Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas). Assim, torna-se necessário desenvolver novos estudos com o objetivo principal de fortalecer a base teórica sobre este tema;

f) *Tradução*. A tradução de literaturas estrangeiras, principalmente da língua inglesa para a língua portuguesa, pelo autor da tese, pode ter sofrido algumas distorções em função da interpretação dos termos. Torna-se relevante re-examinar a tradução realizada e verificar sua aproximação dos textos originais;

g) *Época da ano*. A condução da pesquisa nos meses de outubro, novembro e dezembro dificultou o acesso aos respondentes, já que, essa época do ano é, tradicionalmente, um momento de encerramento de trabalhos nas organizações, conclusão de projetos e atividades iniciadas em momentos anteriores, assim como, é o momento preferencial para saídas de férias dos profissionais.

5.5 Recomendações para futuros estudos

Ao se proceder à análise estrutural dos construtos abordados nesta pesquisa este estudo forneceu um novo escopo para uma agenda de pesquisas envolvendo a relação entre estratégia organizacional, práticas de gestão de pessoas e práticas de mensuração dos resultados e

contribuições da gestão de pessoas para o desempenho organizacional. Assim, pode-se enunciar, a necessidade de:

a) Estudos específicos da relação teórica entre estratégia, práticas de gestão de pessoas e mensuração de resultados e contribuições de gestão de pessoas;
b) Estudos específicos da relação entre estratégia, práticas de gestão de pessoas e mensuração de resultados e contribuições de gestão de pessoas em organizações pertencentes a segmentos de negócio específicos;
c) Estudos para revisar os métodos e indicadores, propostos na literatura, relacionados à relação entre estratégia, práticas de gestão de pessoas e mensuração de resultados e contribuições de gestão de pessoas;
d) Estudos para refinar o instrumento de coleta de dados utilizado nessa pesquisa;
e) Estudos para avançar a relação teórica entre estratégia e práticas de gestão de pessoas.

Concluindo as recomendações, sugere-se a tentativa, no futuro, de criação de modelos que relacionem a estratégia, as práticas de gestão de pessoas e as formas de mensuração de resultados e contribuições de gestão de pessoas, baseados na cultura brasileira.

5.6 Contribuições da pesquisa

Esta pesquisa permitiu estudar a relação teórica entre teorias do campo da estratégia, com teorias do campo da gestão de pessoas, que ainda são estudos pouco frequentes na literatura brasileira.

Este estudo permitiu a aplicação do modelo de Miles e Snow (1978) no campo da gestão de pessoas, o que é, ainda, muito raro no campo de estudos da gestão estratégica de pessoas no Brasil, sendo utilizado em um estudo teórico-empírico, que permitiu compreender os limites e aplicações deste modelo no campo da gestão de pessoas.

Além do mais, ao abordar as teorias envolvidas na mensuração dos resultados e contribuições da gestão de pessoas para os resultados organizacionais, apresentou-se aqui uma temática teórica recente, relevante e ainda praticamente inexplorada no Brasil.

REFERÊNCIAS

ABELL, Derek F. **Defining the business**: the starting point of strategic planning. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.

ABERNATHY, William J. Production process, structure and technological change. In. **Decision Science**, v. 7, n. 4, p. 607-618, 1976.

AGUINIS, Herman. An expanded view of performance management. In. SMITHER, J. W.; LONDON, M. (Eds.). **Performance management**: putting research into action. Jossey-Bass: San Franciso, p. 1- 43, 2009.

AKINGBOLA, Kunle. Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada. In. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 10, p. 1707-1725, 2007.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de. A gestão estratégica de pessoas. In. FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, p. 35-50, 2002.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de; FISCHER, André Luiz. RH-2010: tendências na gestão de pessoas. In. **Anais do XXV ENANPAD**. Campinas: Anpad, 2001.

ALDRICH, Howard E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs-NJ: Prentice-Hall, 1979.

ALLEN, Richard S.; HELMS, Marilyn M.; WHEATLEY, Kathleen K.; WHITE, Charles S. The relationship between Miles and Snow's strategic types and human resource practices. In. **International Journal of Strategic Management**, v. 10, n. 2, p.122-136, 2010.

ANDERSEN, Bjorn; FAGERHAUG, Tom. **Performance measurement explained**: designing and implementing your state-of-the-art system. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2001.

ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A. **Estatística aplicada à administração e economia**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

APPELBAUM, E.; BAILEY, T; BERG, P.; KALLEBERG, A. **Manufacturing advantage**: why High-Performance Work Systems pay off. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2000.

ARTHUR, J. B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. In. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 670-687, 1994.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BAIRD, Lloyd; MESHOULAM, Ilan. Managing two fits of strategic human resource management. In. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 1, p. 116-128, 1988.

BALASSIANO, Moisés; SEABRA, Alexandre Alves de; LEMOS, Ana Heloisa. Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a Teoria do Capital Humano? In. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 9, n. 4, p. 31-52, out/dez 2005.

BARNETT, Vic. **Sample survey**: principles and methods. London: Arnold, 1991.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. In. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis. In. SHRIVASTAVA, P.; HUGG, A. S.; DUTTON, J. E. (Eds.) **Advances in strategic management**. Greenwich - CN: JAI Press, 1992.

BARNEY, Jay B. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. In. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 791-800, 1986.

BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. **Resource-based theory**: creating and sustaining competitive advantage. New York: Oxford University Press, 2007.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

BARNEY, Jay B.; WRIGHT, Patrick M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. In. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31-46, 1988.

BARON, James N.; KREPS, David M. Consistent human resource practices. In. **California Management Review**, v. 41, n. 3, p. 29-53, 1999.

BASSI, Laurie; MCMURRER, Daniel. Maximizing your return on people. In. **Harvard Business Review**, p. 1-9, march 2007.

BECKER, Brian E.; GERHART, B. The impact of human resource management on organisational performance: progress and prospects. In. **Academy of Management Journal**, v. 39, p. 779-801, 1996.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A. Strategic human resources management: where do we go from here? In. **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; PICKUS, Peter S.; SPRATT, Michael F. HR as a source of shareholder value: research and recommendations. In. **Human Resources Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 1-6, 1997.

BECKER, Gary Stanley. **Human capital**: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. New York: Columbia University Press - National Bureau of Economic Research, 1975.

BEEKUN, R. I.; GINN, G. O. Business strategy and interorganizational linkages within the acute care hospital industry: an expansion of the Miles and Snow typology. In. **Human Relations**, v. 46, n. 11, p. 1291-1318, 1993.

BEER, Michael; SPECTOR, Bert; LAWRENCE, Paul R.; MILLS, D. Quinn; WALTON, Richard E. **Managing human assets**. New York: The Free Press, 1984.

BEER, Michael; SPECTOR, Bert; LAWRENCE, Paul R.; MILLS, D. Quinn; WALTON, Richard E. **Human resource management**: a general manager's perspective. New York: The Free Press, 1985.

BENNIS, Warren G. **Desenvolvimento organizacional:** sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

BHATTACHARYA, Mousumi; WRIGHT, Patrick, M. Managing human assets in na uncertain world: applying real options theory to HRM. In. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 6, p. 929-948, 2005.

BLYTON, Paul; TURNBULL, P. **Reassessing human resource management**. London: Sage, 1992.

BOSELIE, Paul; DIETZ, Graham; BOON, Corine. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. In. **Human Resource Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 67-94, 2005.

BOUDREAU, John W.; RAMSTAD, Peter M. Talentship and HR measurement and analysis: from ROI to strategic organizational change. In. **Human Resource Planning**, v. 29, n. 1, p. 25-33, 2006.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

BOWEN, David E.; OSTROFF, Cheri. Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strenght" of the HRM system. In. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, p. 203-221, 2004.

BOXALL, Peter. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. In. **Human Resource Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 59-75, 1996.

BOXALL, Peter; PURCELL, John. **Strategy and human resource management**. Basingstoke: Pallgrave MacMillan, 2003.

BREWSTER, Chris; WOOD, Geoffrey; BROOKES, Michael. Similarity, isomorphism or duality? Recent survey evidence on the HRM policies of MNCs'. In. **British Journal of Management**, v. 19, n. 4, p. 320-342, 2008.

BURNS, Tom; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock Publications, 1961.

CARVALHO, Antonio Vieira de.; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos – Vol. 1**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHANDLER, Alfred Dupont. **Strategy and structure**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. In. **Sociology**, v. 6, p. 1-22, 1972.

CHIN, Wynne W. **Overview of the PLS method**, 1997. Disponível em: <http://discnt.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.HTM >. Acessado em: 08/08/2012.

CHIN, Wynne. W. Issues and opinion on structural equation modeling. In. **MIS Quarterly**, v. 22, n. 1, 1998.

CHRISMAN, James; HOFER, Charles; BOULTON, W. Toward a system for classifying business strategies. In. **Academy of Management Review**, v. 13, N. 3, p. 413-428, 1988.

CHRISTIANSEN, Lisa Castro; HIGGS, Malcolm. How the alignment of business strategy and HR strategy can impact performance: a practical insight for managers. In. **Journal of General Management**, v. 33, n. 4, p. 13-34, Summer, 2008.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources: strategy in the 1990s, In. **Harvard Business Review**, p. 118-128, July-Aug. 1995.

COMBS, James; LIU, Yongmei; HALL, Angela; KETCHEN, David. How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. In. **Personnel Psychology**, v. 59, n. 3, p. 501-528, 2006.

CONANT, Jeffrey S.; MOKWA, Michael P.; VARADARAJAN, P. Rajan. Strategic types, distinctive marketing competencies and organisational performance: a multiple measures-based study. In. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 365-383, 1990.

DARWISH, Tamer K. **Strategic HRM and performance**: theory and practice. Newcastle upon Tyne - UK: Cambridge Scholars Publishing, 2013.

DAVENPORT, Thomas H. **Competição analítica**: vencendo através da nova ciência. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

DE CIERI, Helen; KRAMAR, Robin; NOE, Raymond A.; HOLLENBECK, John R.; GERHART, Barry; WRIGHT, Patrick M. **Human resource management in Australia**: stratey, people, performance. Sydney: McGraw-Hill Australia, 2008.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**: Rio de Janeiro, LTC, 2001.

DELERY, John E. Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. In. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 3, p. 289-309, 1998.

DELERY, John E.; DOTY, D. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. In. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802-35, 1996.

DESARBO, Wayne S.; BENEDETTO, C. Anthony di; SONG, Michael; SINHA, Indrajit. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. In. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 47-74, 2005.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DEVANNA, Mary Anne; FOMBRUN, Charles; TICHY, Noel M. Human resource management: a strategic perspective. In. **Organizational Dynamics**, v. 9, n. 3, p.51-68, 1981.

DHAR, Rajib Lochan. **Strategic human resource management**.New Delhi: Excel Books, 2008.

DIAS, Alexandre Teixeira. **Competição, orientação estratégica e desempenho de empresas em ambiente turbulento**: uma abordagem empírica. Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004 (Dissertação de Mestrado).

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

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

EASTERBY-SMITH, Mark; LOWE, Andrew; THORPE, Richard. **Pesquisa gerencial em administração**: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultorias. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERRIER, Walter J. Navigating the competitive landscape: the drivers and consequences of competitive aggressiveness. In. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p.858-877, August 2001.

FERRIS, Gerald R.; BARNUM, Darold T.; ROSEN, Sherman D.; HOLLERAN, Lawrence P.; DULEBOHN, James H. Toward business-university partnerships in human resource management: integration of science and practice. In. FERRIS, G. R.; ROSEN, S. D.; BARNUM, D. T. (Eds.). **Handbook of human resource management**. Cambridge: Blackwell, p. 1-13, 1995.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**. Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 1998 (Tese de Doutorado).

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In. FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, p. 11-34, 2002.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano**: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLEETWOOD, S.; HESKETH, A. HRM-performance research: undertheorized and lacking explanatory power. In. **International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 12, p. 1977-1993, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme,; FISCHER, Rosa M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. In. **Revista de Administração da USP**, v. 27, n. 4, p. 5-15, 1992.

FOMBRUN, Charles; TICHY, Noel M.; DEVANNA, Mary Anne. **Strategic human resource management**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

FOULKES, Fred K. **Personnel policies in large nonunion companies**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. (Orgs.). **Organizando para competir no futuro**: estratégia para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron Books, 1995.

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

GHOSHAL, Sumantra. Miles and Snow: enduring insights for managers. In. **The Academy of Management Executive**, v. 17, n. 4, p. 109-114, 2003.

GHOSHAL, Sumantra; BARTLETT, Christopher A. **A organização individualizada**: talento e atitude como vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIMENEZ, Fernando A. P.; PELISSON, Cleufe; KRÜGER, Eugênio G. S.; HAYASHI JÚNIOR, Paulo. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. In. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 3, n. 2, p. 53-74, Mai/Ago, 1999.

GRANT, Robert M. **Contemporary strategic analysis**. Cambridge: Blackwell, 2005.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. In. **California Management Review**, v. 33, p.114-133, 1991.

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

GUEST, David E. Human resource management and performance: still searching for some answers. In. **Human Resource Management Journal**, v. 21, n. 1, p.3-13, 2011.

HAIR JR., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMBRICK, Donald C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. In. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 5-26, March 1983.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERBERT, Theodore T.; DERESKY, Helen. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. In. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 2, p. 135-147, 1987.

HILTROP, Jean-Marie. The impact of human resource management on organisational performance: theory and research. In. **European Management Journal**, v. 14, n. 6, p. 628-637, 1996.

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

HUSELID, Mark A.; JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. In. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 171-188, 1997.

ICHNIOWSKI, Casey; SHAW, Kathryn; PRENNUSHI, Giovanna. The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. In. **The American Economic Review**, v. 87, n. 3, p. 291-313, 1997.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JACKSON, Susan E.; SCHULER, R. S.; RIVERO, J. Carlos. Organizational characteristics as predictors of personnel practices. In. **Personnel Psychology**, v. 42, p. 727-786, 1989.

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

JAMROG, Jay J.; OVERHOLT, Miles H. Building a strategic HR function: continuing the evolution. In. **Human Resource Planning**, v. 27, n. 1, p. 51-62, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alignment**: using the balanced scorecard to create corporate synergies. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

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

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **The social psychology of organizations**. New York: Wiley, 1978.

KAUFMAN, Bruce E. **Managing the human factor**: the early years of human resource management in American industry. Ithaca - NY: Cornell University Press, 2008.

KEENOY, Tom. HRMism and the language of representation. In. **Journal of Management Studies**, v. 34, p. 825-841, 1997.

KETCHEN JR., David J. Introduction: Raymond E. Miles and Charles C. Snow's organizational strategy, structure, and process. In. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 4, p. 95-96, 2003.

KHANDWALLA, Pradip N. **The design of organizations**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1977.

LACOMBE, Beatriz M. B. **Avaliação de resultados em RH**: análise dos métodos propostos na literatura acadêmica. São Paulo: FGV-EAESP, 2004 (Relatório de pesquisa nº 29/2004).

LADO, Augustine A.; WILSON, Mary C. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competence-based perspective. In. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 4, p. 699-727, 1994.

LAUGEN, Bjorge Timenes; BOER, Harry; ACUR, Nuran. The new product development improvement motives and practices of Miles and Snow's prospectors, analyzers and defenders. In. **Creativity and Innovation Management**, v. 15, n. 1, p. 85-95, March 2006.

LAWLER, John J.; ANDERSON, R. Wayne; BUCKLES, Richard J. Human resource management and organizational effectiveness. In. FERRIS, G. R.; ROSEN, S. D.; BARNUM, D. T. (Eds.). **Handbook of human resource management**. Cambridge: Blackwell Publishers, p. 630-649, 1995.

LAWLER III, Edward E. From human resource management to organizational effectiveness. In. **Human Resource Management**, v. 44, n. 2, p. 165-169, 2005.

LAWLER III, Edward E.; BOUDREAU, John W. **Achieving excellence in human resources management:** an assessment of human resource functions. Stanford - CA: Stanford University Press, 2009.

LAWLER III, Edward E.; BOUDREAU, John W. HR support for corporate board. In. **Human Resource Planning**, v. 29, n. 1, p. 1-26, 2006.

LAWLER III, Edward E.; LEVENSON, Alec; BOUDREAU, John W. HR metrics and analytics: use and impact. In. **Human Resource Planning**, v. 27, n. 4, p. 27-42, 2004.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente**: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis - RJ: Vozes, 1973.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay William. **Organization and environment**; managing differentiation and integration Boston: Harvard University, 1967.

LEGGE, Karen. **Human resource management**: rhetorics and realities. London: Macmillan Press, 1995.

LENGNICK-HALL Cynthia A.; LENGNICK-HALL, Mark L. Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed typology. In. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 454-470, 1988.

LEPAK, David P.; SNELL, Scott A. The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. In. **Academy of Management Review**, v. 24, n.1, p. 31-48, 1999.

LIKERT, Rensis. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2011.

MABEY, Christopher; SALAMAN, Graeme. **Strategic human resource management**. Oxford: Blackwell Publishers, 1995.

MABEY, Christopher; SALAMAN, Graeme; STOREY, John. Strategic human resource management: the theory of practice and the practice of theory. In. MABEY, C.; SALAMAN, G.; STOREY, J. (Eds.) **Strategic human resource management**: a reader. London: Sage, p. 1-13, 1998.

MACDUFFIE, John P. Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. In. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 48, n. 2, p. 197-221, 1995.

MAHONEY, Joseph T.; PANDIAN, Rajendran. The resource-based view within the conversation of strategic management. In. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 363-380, 1992.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MARCHINGTON, Mick; GRUGULIS, Irena. 'Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? In. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 6, p. 1104-1124, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MARTELL, Kathryn; CARROLL, Stephen J. How strategic is HRM? In. **Human Resource Management**, v. 34, n. 2, p. 253-267, 1995.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In CALDAS, M; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções - Vol. 2. São Paulo: Atlas, p. 219-251, 2001.

MARTÍN-ALCÁZAR, Fernando; ROMERO-FERNÁNDEZ, Pedro M.; SÁNCHEZ-GARDEY, Gonzalo. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. In. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.

MASCARENHAS, André O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008

MASSEY, Roy. Taking a strategic approach to human resource management. In. **Health Manpower Management**, v. 20, n. 5, p. 27-30, 1994.

MAYO, Andrew. Economic indicators of HRM. In. TYSON, S. (Ed.) **Strategic prospects for HRM**. London: Institute of Personnel and Development, p. 229-265, 1995.

MCCLENDON, Wesley Payne. **Strategy, people and performance**: alingning business strategy, human resource management and organization performance. Saarbrücken - Germany: Lambert Academic Publhishing, 2010.

MEYER, Alan D.; TSUI, Ane S.; HININGS, C. R. Configurational approaches to organizational analysis. In. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 6, p. 1175-1195, 1993.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Designing strategic human resources systems. In. **Organizational Dynamics**, v. 13, n. 1, p. 36-52, 1984.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-HiII, 1978.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.; MEYER, Alan D.; COLEMAN JR., Henry J. Organizational strategy, structure and process. In. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, July 1978.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILLER, A.; DESS, G. G. Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. In. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 4, p. 553-585, 1993.

MILLMORE, Mike; LEWIS, Philip; SAUNDERS, Mark; THORNHILL, Adrian; MORROW, Trevor. **Strategic human resource management**: contemporary issues. Harlow: Prentice Hall, 2007.

MINCER, Jacob. Investment in human capital and personal income distribution. In. **The Journal of Political Economy**, v. 66, p. 281-302, Aug/1958.

MINER, John B.; CRANE, Donald P. **Human resource management**: the strategic perspective. New York: HarperCollins, 1995.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-437, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, J.; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian (Eds.) **Readings in the strategy process**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

MUELLER, Frank. Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory. In. MABEY, Christopher; SALAMAN, Graeme; STOREY, John. (Eds.) **Strategic human resource management**: a reader. London: Sage, p. 152-169, 1996.

NISHII, Lisa H.; LEPAK, David P.; SCHNEIDER, Benjamin. Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. In. **CAHRS Working Paper 08-03**. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 2008.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; MURITIBA, Sérgio Nunes. Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em gestão de pessoas na atualidade. In. **Anais do XXVII ENANPAD**, Atibaia-SP: Anpad, 2003.

OSTROFF, Cheri; BOWEN, David E. Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In. KLEIN, K.; KOZLOWSKI, S. (Eds). **Multilevel theory, research, and methods in organizations**. San Francisco, CA: Jossey Bass, 2000.

PAAUWE, Jaap; BOSELIE, Paul. "Best practices... in spite of performance": just a matter of imitation? In. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 6, p. 987-1003, 2005.

PAAUWE, Jaap; RICHARDSON, Ray. Introduction. In. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 8, n. 3, p. 257-262, 1997.

PARNELL, John A.; WRIGHT, Peter. Generic strategy and performance: an empirical test of the Miles and Snow typology. In. **British Journal of Management**, v. 4, n. 1, p. 29-36, March 1993.

PERROW, Charles. A framework for the comparative analysis of organizations. In. **American Sociological Review**, v. 32, p. 194-208, 1967.

PETERS, Tom; WATERMAN, R. **In search of excellence**. New York: Harper and Row, 1982.

PFEFFER, Jeffrey. **Vantagem competitiva através de pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PFEFFER, Jeffrey. Seven practices of successful organizations. In. **California Management Review**, v. 40, n. 2, p. 96-124, 1998a.

PFEFFER, Jeffrey. **The human equation**: building profits by putting people first. Boston: Harvard Business School Press, 1998b.

PORTER, Michael. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PURCELL, John; HUTCHINSON, S. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. In. **Human Resource Management Journal**, v. 17, n. 1, p. 3-20, 2007.

PURCELL, John. The search for the "best practice" and "best fit": chimera or cul-de-sac? In. **Human Resource Managament**, v. 9, n. 3, p.26-41, 1999.

RAJAGOPALAN, Nandini. Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: evidence from electric utility firms. In. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 10, p. 761-785, 1997.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2012.

RINGLE, Christian M.; WENDE, Sven.; WILL, Alexander. **SmartPLS 2.0 M3 (beta)**. Hamburg - Germany: University of Hamburg, 2005. Disponível em <http://www.smartpls.de>. Acesso em 12/10/2012.

ROUSSEAU, Denise M.; WADE-BENZONI, Kimberly A. Linking strategy and Human Resource practices: how employee and customer contracts are created. In. **Human Resource Management**, v. 33, n. 3, p. 463-489, 1994.

ROGERS, Edward W.; WRIGHT, Patrick M. Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets. In. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 3, p. 311-331, 1998.

SALAMAN, Graeme; STOREY, John; BILLSBERRY, Jon. Strategic human resource management: defining the field. In. SALAMAN, G.; STOREY, J.; BILLSBERRY, J. (Orgs.). **Strategic human resource management**: theory and practice. London: Sage, 1998.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos**: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SCHENK, Ursula W. Technology strategies and the Miles & Snow typology: a study of the biotechnology industries. In. **R&D Management**, v. 24, n. 1, p. 57-64, 1994.

SCHULER, Randall S. Strategic human resource management: linking people with the needs of the business. In. **Organizational Dynamics**, v. 21, n. 1, p. 18-32, 1992.

SCHULER, Randall S.; JACKSON, Susan E. Linking competitive strategies with human resource management practices. In. **The Academy of Management Executive**, v. 1, n. 3, p. 207-219, 1987.

SCHULER, Randall S.; MACMILLAN, Ian C. Gaining competitive advantage through human resource practices. In. **Human Resource Management**, v. 23, n. 3, p. 241-255, 1984.

SCHULTZ, Theodore W. Investment in human capital. In. **The American Economic Review**, v. 51, n. 1, p. 1-17, Mar/1961.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SISSON, Keith (Ed.). **Personnel management in Britain**: industrial relations in context. Oxford: Blackwell, 1989.

SMITH, Ken G.; GUTHRIE, James P.; CHEN, Ming-Jer. Strategy, size, and performance. In. **Organizational Studies**, v. 10, n. 1, p. 63-81, 1989.

SMITH, P. C. Behaviors, results and organizational effectiveness: the problem of criteria. In. DUNNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, p. 745-775, 1976.

SNOW, Charles C.; HAMBRICK, Donald C. Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems. In. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 527-538, 1980.

SPENCER, Lyle M. **Reengineering human resource**. Hoboken: John Wiley and Sons, 1995.

STOFFEL, Inácio. **Administração de desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

STOREY, John; ULRICH, Dave; WRIGHT, Patrick M. Introduction. In STOREY, J.; ULRICH, D.; WRIGHT, P. M. (Eds.). **The routledge companion to strategic human resource management**. Oxon - UK: Routledge, p. 3-13, 2009.

STOREY, John. What is strategic HRM? In. STOREY, J. **Human resource management**: a critical text. London: Thomson Learning, 3rd. ed., p. 59-78, 2007.

TANOVA, Cem; KARADAL, Himmet. An analysis of the relationship between organizational strategy and Human Resource policies in Turkey. In. **International Journal of Commerce and Management**, v. 16, n. 3/4, p. 141-149, 2006.

TICHY, Noel; FOMBRUM, C.; DEVANNA, M. A. Strategic human resource management. In. **Sloan Management Review**, v. 23, n. 2, p. 47-61, 1982.

TRIOLA, Mário F. **Introdução à estatística**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRUSS, Catherine. Soft and hard models of human resource management. In. GRATTON, L.; HAILEY, V. H.; STILES, P.; TRUSS, C. (Orgs.) **Strategic human resource management**: corporate rhetoric and human reality. Oxford: Oxford University Press, 1999.

TYSON, Shaun. Human resource and business strategy. In. TYSON, S. (Org.) **Strategic prospects for HRM**. London: Institute of Personnel and Development, p. 1-29, 1995.

TYSON, Shaun. The theory and practice of human resource management. In. TYSON, Shaun (Ed.). **The practice of human resource strategy**. Harlow: Prentice Hall, p. 340-347, 1997.

ULRICH, Dave (Org.). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de rh. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, Dave. **Campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, Dave. Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. In. **Human Resource Management (1886-1998)**, v. 36, n. 3, p. 303-320, 1997.

ULRICH, Dave; JICK, Todd; VON GLINOW, Mary Ann. High-impact learning: building and diffusing learning capability. In. **Organizational Dynamics**, v. 22, n. 2, p.52-66, 1993.

VERDINELLI, Miguel Angel; ESCOBAR, Maria Andréa Rocha. Tipos estratégicos genéricos de Miles e Snow imputados aos respondentes de uma escala multi-itens com uso de métodos multidimensionais. In. **Anais do III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade - ENEPQ**. João Pessoa – PB, 20 a 22 de novembro, 2011.

WALTON, Richard E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In.VROOM, V. H. (org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, p. 95-112, 1997.

WEI, Ligun Q. Strategic human resource management: determinants of fit. In. **Research and Practice in Human Resource Management**, v. 14, n. 2, p. 49-60, 2006.

WEICK, Karl E. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Edgard Blücher, 1973.

WEISS, David S. **High performance HR**: leveraging human resources for competitive advantage. Toronto: Wiley & Sons Canada, 2000.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. In. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

WOOD JR., Thomaz. Organizações de simbolismo intensivo. In. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 40, n. 1, p. 20-28, jan/mar 2000.

WOOD, Stephen J. Getting the measure of the transformed high performance organization. In. **British Journal of Industrial Relations**, v. 37, n. 3, p. 391-417, 1999a.

WOOD, Stephen J. Human resource management and performance. In. **International Journal of Management Reviews**, v. 1, n. 4, p. 367-413, 1999b.

WOODWARD, Joan. **Organização industrial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1977.

WRIGHT, Patrick M.; BOSWELL, W. Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. In. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 247-276, 2002.

WRIGHT, Patrick M.; GARDNER, Timothy M. The human resource-firm performance relationship: methodological and theoretical challenges. In. **The new workplace**: a guide to the human impact of modern working practices. West Sussex-UK: John Wiley & Sons, 2003.

WRIGHT, Patrick M.; NISHII, Lisa H. Strategic human resource management and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis.In. **CAHRS Working Paper 06-05**, Ithaca, NY: Cornell University, 2006.

WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. In. **Journal of Management**, v. 18, p. 295-320, 1992.

WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C.; MCWILLIAMS, Abagail. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. In. **International Journal of Human Resource Management**, v. 5, n. 2, p. 301-326, 1994.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZAHRA, Shaker A.; PEARCE II, John A. Research evidence on the Miles and Snow typology. In. **Journal of Management**, v. 16, n. 4, p. 751-768, 1990.

ZAJAC, Edward J.; SHORTELL, Stephen M. Changing generic strategies: likelihood, direction, and performance implications. In. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 413-430, 1989.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa

PARTE 1 – POSTURAS ESTRATÉGICAS

Os itens abaixo descrevem decisões de negócio que, quando em conjunto, posicionam uma empresa no seu ambiente competitivo e orientam as suas operações internas. Alguns exemplos dessas decisões envolvem a especificação dos tipos de produtos e mercados que serão atendidos, as decisões da alta administração em relação aos rumos do negócio, as formas de alocação de recursos-chave, os produtos e a inovação desejada pela empresa, o nível de desenvolvimento tecnológico e de pesquisa e desenvolvimento (P&D) adotado na empresa, os objetivos de participação de mercado e lucratividade, etc.

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando **1 para "discordo totalmente" e 5 para "concordo totalmente"**.

O perfil dos produtos\serviços que oferecemos aos nossos clientes são:

Mais inovadores e continuamente em mudança.	1	2	3	4	5
Relativamente estáveis e com padrões duradouros.	1	2	3	4	5
Focados no cliente e definidos de forma específica.	1	2	3	4	5
Em estado de transição, e em grande parte, produzidos como respostas às oportunidades ou ameaças do mercado e\ou do ambiente.	1	2	3	4	5

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando **1 para "discordo totalmente" e 5 para "concordo totalmente"**.

O nível de esforço que minha empresa dedica em acompanhar a evolução e as tendências do mercado pode ser descrito como:

Alto, mantendo contínuo esforço para acompanhar as mudanças e tendências do mercado.	1	2	3	4	5
Mediano, mantendo um esforço médio e razoável para acompanhar as mudanças e tendências do mercado.	1	2	3	4	5
Esporádico, às vezes mantendo algum esforço e outras vezes gastando pouco esforço para acompanhar as mudanças e tendências do mercado.	1	2	3	4	5
Mínimo, mantendo pouco ou nenhum esforço para acompanhar as mudanças e tendências do mercado.	1	2	3	4	5

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando **1 para "discordo totalmente" e 5 para "concordo totalmente"**.

A situação da demanda atual da empresa, provavelmente, é devida à nossa política de:

Manter-nos focados no desenvolvimento dos mercados aos quais já atendemos atualmente.	1	2	3	4	5
Responder às pressões do mercado, assumindo alguns riscos.	1	2	3	4	5
Entrar agressivamente em novos mercados, com novos tipos de produtos ou serviços.	1	2	3	4	5
Penetrar mais profundamente em mercados que já atendemos atualmente, e, ao mesmo tempo, adotar novos produtos ou serviços somente após uma análise muito criteriosa do seu potencial.	1	2	3	4	5

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando **1 para "discordo totalmente" e 5 para "concordo totalmente"**.

A alta direção da empresa tende a se concentrar estrategicamente em:

Manter uma posição financeira segura, através de medidas de controle de custo\qualidade.	1	2	3	4	5
Analisar oportunidades no mercado e selecionar apenas aquelas oportunidades com comprovado potencial de sucesso, mantendo uma posição financeira segura.	1	2	3	4	5
Enfocar em atividades ou funções da empresa que mais precisam de atenção, diante das oportunidades ou ameaças que encontramos atualmente.	1	2	3	4	5
Desenvolver novos produtos e expandir em novos mercados ou segmentos de mercado que antes não tínhamos.	1	2	3	4	5

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando **1 para "discordo totalmente" e 5 para "concordo totalmente"**.

Na sua empresa os membros da alta direção, em sua maioria, podem ser caracterizados como:

Analíticos, possuindo habilidades que lhes permitem tanto identificar tendências de mercado, quanto, em seguida, desenvolver novas ofertas de produtos\serviços ao mercado.	1	2	3	4	5
Especializados, possuindo habilidades que se concentram em uma única ou poucas áreas de atuação.	1	2	3	4	5
Empreendedores, possuindo habilidades diversificadas, flexíveis e que lhes possibilitam mudar para criar.	1	2	3	4	5
Fluídos, possuindo habilidades que estão relacionadas com exigências de curto prazo do mercado.	1	2	3	4	5

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando **1 para "discordo totalmente" e 5 para "concordo totalmente"**.

A empresa em que trabalho pode ser caracterizada como sendo uma organização que:

Analisa cuidadosamente as tendências emergentes e adota apenas aquelas que têm demonstrado possuir um alto potencial de sucesso.	1	2	3	4	5
Realiza um número limitado de coisas, mas o faz excepcionalmente bem.	1	2	3	4	5
Responde às tendências do mercado, mesmo que as mesmas possuam apenas um potencial moderado de sucesso.	1	2	3	4	5
Consistentemente desenvolve novos produtos e novos mercados.	1	2	3	4	5

PARTE 2 – PRÁTICAS DE RH

Os itens abaixo descrevem práticas relacionadas aos processos que compõem a Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos na empresa. Leia atentamente o conteúdo dessas práticas e avalie a freqüência de cada uma delas em sua empresa. Para responder escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a sua opinião e registre o número correspondente com um "X".

Quanto às práticas de **recrutamento, seleção e alocação de pessoal** (entendidas como atividades relacionadas ao recrutamento, seleção e alocação de funcionários qualificados em conformidade com as atribuições e necessidades do trabalho na empresa, em um processo formal de ajuste do trabalho ao pessoal requerido para executá-lo em cada departamento/setor). Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando **1 para "nunca\raramente" e 5 para "sempre\frequentemente"**.

A organização realiza o planejamento de seu recrutamento e seleção de pessoal, prevendo, com antecedência, as suas necessidades de preenchimento de vagas.	1	2	3	4	5
Os processos de recrutamento e seleção utilizados na organização são rigorosos e baseados em critérios de aprovação claros e bem definidos.	1	2	3	4	5
Nos processos de recrutamento e seleção utilizados na organização, tanto os gerentes de área, quanto o gerente de RH, acompanham as atividades e resultados dos processos.	1	2	3	4	5
A organização privilegia o recrutamento interno antes do externo.	1	2	3	4	5
A empresa incentiva a rotação de cargos (*job rotation*).	1	2	3	4	5
A organização controla os índices de rotatividade de profissionais no quadro efetivo, acompanhando os números de admissões, demissões, promoções e transferências de pessoal.	1	2	3	4	5
Os processos de recrutamento e seleção de pessoal na organização estão diretamente relacionados com os objetivos de longo prazo da empresa.	1	2	3	4	5

Quanto às práticas de **gestão do desempenho** (entendidas como o estabelecimento de objetivos de trabalho, a partir dos quais os desempenhos departamental/setorial e individual possam ser medidos, sendo avaliados em relação ao alcance desses objetivos). Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando **1 para "nunca\raramente" e 5 para "sempre\frequentemente"**.

A organização estabelece metas e objetivos de trabalho claros e factíveis para os profissionais.	1	2	3	4	5
A organização permite aos profissionais alguma forma de participação na definição de metas e objetivos de trabalho que irão realizar.	1	2	3	4	5
A organização adota mecanismos formais de gestão para acompanhar e controlar o desempenho das pessoas no trabalho.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho é eficaz em fornecer feedback e aconselhamento para a melhoria do desempenho de cada profissional.	1	2	3	4	5
Os resultados individuais de cada profissional na avaliação de desempenho são usados pela gerência para tomar decisões sobre a sua remuneração, sua premiação, suas possibilidades de promoção na carreira, sua transferência, suas necessidades de treinamento, sua demissão, etc.	1	2	3	4	5
O desempenho acima da média é reconhecido e recompensado na empresa.	1	2	3	4	5
As ações de gestão do desempenho adotadas estão diretamente relacionadas com os objetivos de longo prazo da empresa.	1	2	3	4	5

Quanto às práticas de **treinamento e desenvolvimento** (entendidas como procedimentos que asseguram que todos os funcionários tenham as capacidades requeridas para executar suas atribuições, bem como, o fornecimento de oportunidades relevantes de desenvolvimento). Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando **1 para "nunca\raramente" e 5 para "sempre\frequentemente"**.

A organização fornece treinamento introdutório para ensinar aos novos profissionais os conhecimentos que irão utilizar em seus cargos e tarefas.	1	2	3	4	5
A organização fornece treinamentos regulares para atualizar os conhecimentos dos seus profissionais.	1	2	3	4	5
A organização fornece treinamentos para corrigir erros de desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
A organização periodicamente avalia os seus programas de treinamento, a fim de melhorar os seus efeitos e contribuições para a qualificação e o desempenho dos profissionais.	1	2	3	4	5
A organização estimula o compartilhamento de conhecimentos entre os funcionários na empresa.	1	2	3	4	5
A definição das atividades de treinamento e desenvolvimento adotadas está diretamente relacionada com os objetivos de longo prazo da empresa.	1	2	3	4	5

Quanto às práticas de **remuneração e recompensa** (entendidas como o provimento de remuneração e benefícios a todos os funcionários, com base no seu valor e nas suas contribuições para empresa). Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando **1 para "nunca\raramente" e 5 para "sempre\frequentemente"**.

A organização divulga de forma clara as suas políticas e práticas de remuneração, aumentos salariais, gratificações, premiações e afins.	1	2	3	4	5
Na organização ações são tomadas para corrigir desigualdades de remuneração encontradas, ou ajustar outros desvios relacionados à remuneração.	1	2	3	4	5
A organização adota programas formais de recompensas e reconhecimento pelo bom desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
A organização utiliza fatos e resultados concretos e objetivos para recompensar os bons desempenhos no trabalho.	1	2	3	4	5
A organização fornece recompensas não-financeiras (elogios, reconhecimento pelo bom trabalho, prêmios) para os profissionais que se destacaram.	1	2	3	4	5
As estratégias e atividades de remuneração estão diretamente relacionadas com os objetivos de longo prazo da empresa.	1	2	3	4	5

Quanto às práticas de **desenvolvimento de carreiras** (entendidas como a disponibilização de oportunidades para que os funcionários desenvolvam as competências que lhes possibilitam alcançar objetivos de carreira). Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando **1 para "nunca\raramente" e 5 para "sempre\frequentemente"**.

A empresa oferece oportunidades de carreira que fornecem desenvolvimento para as competências e talentos de seus funcionários.	1	2	3	4	5
As trajetórias de carreiras — e seus respectivos critérios de ascensão — são comunicadas de forma clara para todos na organização.	1	2	3	4	5
Na organização, as promoções de carreira estão diretamente relacionadas com o desempenho de cada profissional.	1	2	3	4	5
As trajetórias de carreiras oferecidas pela organização estão diretamente relacionadas com os objetivos de longo prazo da empresa.	1	2	3	4	5

PARTE 3 – RH E A ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Os itens abaixo descrevem práticas de recursos humanos que se relacionam com a estratégia corporativa da empresa. Leia atentamente o conteúdo dessas práticas e avalie a freqüência de cada uma delas em sua empresa. Para responder escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a sua opinião e registre o número correspondente com um "X".

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando **1 para "nunca\raramente" e 5 para "sempre\frequentemente"**.

Em relação à estratégia corporativa de sua empresa, com qual frequência o RH ajuda a direção da empresa a:

Identificar opções estratégicas para o negócio.	1	2	3	4	5
Identificar novas oportunidades de negócio.	1	2	3	4	5
Avaliar a prontidão da organização para implementar estratégias de negócio.	1	2	3	4	5
Configurar a estrutura da organização para implementar a estratégia do negócio.	1	2	3	4	5
Trabalhar com a presidência\conselho administrativo na elaboração da estratégia do negócio.	1	2	3	4	5
Recrutar e desenvolver talentos para implementar a estratégia do negócio.	1	2	3	4	5

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando **1 para "nunca\raramente" e 5 para "sempre\frequentemente"**.

Atualmente, para avaliar os impactos do RH a sua empresa:

Faz medições para determinar a situação, o desempenho e o impacto que os processos e programas de RH causam na empresa.	1	2	3	4	5
Mensura a eficiência financeira das operações de RH (por exemplo, custo por contratação, custos de treinamento, etc.).	1	2	3	4	5
Gerencia, quantitativamente, o nível de progresso do desenvolvimento das competências funcionais críticas para a empresa.	1	2	3	4	5
Revisa, periodicamente, cada uma das atividades dos processos de RH, sua situação e seus resultados.	1	2	3	4	5

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando **1 para "nunca\raramente" e 5 para "sempre\frequentemente"**.

A área de RH efetivamente contribui para:

Identificar onde os talentos e as competências humanas têm maiores potenciais de impacto no desempenho da empresa.	1	2	3	4	5
Apoiar os esforços de mudança organizacional.	1	2	3	4	5
Avaliar e melhorar as operações do próprio departamento de RH.	1	2	3	4	5
Fornecer medidas de alta qualidade (completas, oportunas, acessíveis) sobre os talentos e as competências humanas disponíveis na empresa.	1	2	3	4	5
Representar os funcionários diante da alta direção da empresa.	1	2	3	4	5
Fornecer consultoria interna para os diferentes departamentos da empresa.	1	2	3	4	5
Identificar e avaliar práticas e tecnologias inovadoras, ou aperfeiçoadas, de interesse da organização.	1	2	3	4	5
Oferecer uma base do tipo "self-service" de serviços e atividades de RH para os funcionários.	1	2	3	4	5

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando **1 para "nunca\raramente" e 5 para "sempre\frequentemente"**.

São papéis centrais que o RH desempenha na empresa em que você trabalha:

Comportamento organizacional (atuando em ações que visam impactar positivamente na motivação, no compromisso e, nas atitudes dos indivíduos).	1	2	3	4	5
Controle e auditoria (garantir a conformidade com as operações internas, normas e requisitos legais).	1	2	3	4	5
Desenvolvimento de sistemas e práticas de RH (visando desenvolver novas e melhores práticas e sistemas de RH).	1	2	3	4	5
Desenvolvimento humano (atuando em ações de qualificação, educação corporativa, treinamento e desenvolvimento, competências e talentos humanos)	1	2	3	4	5
Manutenção de registros (coletar, controlar e manter dados sobre funcionários).	1	2	3	4	5
Parceria estratégica de negócios (atuando como membro da equipe de gestão; envolvimento com o planejamento estratégico de RH, projetos de redesenho da organização e mudança estratégica).	1	2	3	4	5
Prestação de serviços internos de RH (assistência com a implementação e administração de práticas de RH, via consultoria interna, aconselhamento, etc.).	1	2	3	4	5
Gestão de terceirizados de RH (atuando na coordenação de empresas terceirizadas que oferecem seus serviços de RH para a empresa).	1	2	3	4	5

PARTE 4 – PERFIL DO RESPONDENTE

Esta parte do questionário tem como objetivo traçar o perfil dos participantes da pesquisa. Por favor, assinale nos locais apropriados, com um "X", as alternativas mais adequadas ao seu caso.

1. Sexo:

[1] Masculino [2] Feminino

2. Faixa etária:

[1] Até 25 anos
[2] De 31 a 35 anos
[3] De 41 a 45 anos
[4] De 26 a 30 anos
[5] De 36 a 40 anos
[6] Mais de 45 anos

3. Graduação:

[1] Administração
[2] Ciências Contábeis
[3] Comunicação
[4] Direito
[5] Economia
[6] Engenharia
[7] Geografia
[8] Medicina
[9] Pedagogia
[10] Psicologia
[11] Sociologia
[12] Outra

4. Cargo ocupado:

[1] Presidente
[2] Diretor/Superintendente
[3] Analista/Especialista
[4] Gerente
[5] Chefe de Seção
[6] Supervisor
[7] Assistente
[8] Conselheiro/Assessor
[9] Profissional Liberal/Autônomo
[10] Outro

5. Há quanto tempo você atua neste cargo?

[1] Há menos de 1 ano
[2] De 1 a 5 anos
[3] De 6 a 10 anos
[4] De 11 a 15 anos
[5] De 16 a 20 anos
[6] Mais de 20 anos

6. Há quanto tempo você trabalha na atual empresa?

[1] Há menos de 1 ano
[2] De 1 a 5 anos
[3] De 6 a 10 anos
[4] De 11 a 15 anos
[5] De 16 a 20 anos
[6] Mais de 20 anos

7. Em relação à empresa em que você trabalha, indique a opção que melhor caracteriza seu número de funcionários:

[1] Possui até 100 funcionários
[2] Possui entre 101 e 200 funcionários
[3] Possui entre 201 e 300 funcionários
[4] Possui entre 301 e 500 funcionários
[5] Possui entre 501 e 1.000 funcionários
[6] Possui mais de 1.000 funcionários

8. Em relação à empresa em que você trabalha, indique a opção que melhor caracteriza a sua natureza jurídica:

[1] É uma empresa privada nacional
[2] É uma empresa privada multinacional
[3] É uma empresa pública
[4] É uma empresa de capital misto
[5] É uma organização não-governamental
[6] É uma organização sem fins lucrativos

9. Em relação à empresa em que você trabalha, indique a opção que melhor caracteriza seu setor de atuação:

[1] Atua no setor agrícola
[2] Atua no setor industrial
[3] Atua no setor comercial
[4] Atua no setor de serviços
[5] Atua no setor de educação e pesquisa
[6] Atua no setor de filantropia
[7] Outro

10. Em relação à empresa em que você trabalha, indique a opção que melhor caracteriza sua atividade:

[1] Administração pública
[2] Agricultura e pecuária
[3] Armazenagem
[4] Artes e música
[5] Atividades imobiliárias
[6] Comércio, vendas e consórcios
[7] Compras
[8] Comunicação e publicidade
[9] Consultoria e assessoria
[10] Distribuição
[11] Educação e pesquisa
[12] Engenharia
[13] Filantropia
[14] Finanças, crédito, investimentos e seguros
[15] Fornecimento de água e saneamento
[16] Hotelaria
[17] Indústria automobilística
[18] Indústria de componentes eletrônicos
[19] Indústria de extração mineral
[20] Indústria de extração vegetal
[21] Indústria de manufatura e transformação
[22] Indústria de máquinas e equipamentos
[23] Indústria gráfica
[24] Informática e sistemas de informação
[25] Marketing e pesquisas de mercado
[26] Organização internacional
[27] Planejamento
[28] Produção/distribuição de combustíveis
[29] Produção/distribuição de eletricidade
[30] Restaurante e alimentação
[31] Segurança
[32] Serviços de aluguel de veículos e equipamentos
[33] Serviços de conserto e manutenção
[34] Serviços de limpeza, lavanderia e conservação
[35] Serviços de saúde e psicologia
[36] Serviços sociais
[37] Telecomunicações
[38] Transportes/Logística
[39] Outra

Muito obrigado por sua participação!
Seu apoio foi fundamental para a conclusão dessa pesquisa!

Victor Natanael Schwetter Silveira
Doutorando em Administração – CEPEAD/UFMG
E-mail: victornssilveira@gmail.com
Fone (31) 9119 1868

APÊNDICE B – Gráficos

Lista de gráficos do APÊNDICE B

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por sexo .....
Gráfico 2 - Distribuição da amostra por faixa etária .....
Gráfico 3 - Distribuição da amostra por tipo de graduação .....
Gráfico 4 - Distribuição da amostra por tipo de cargo ocupado .....
Gráfico 5 - Distribuição da amostra por tempo de permanência no atual cargo .....
Gráfico 6 - Distribuição da amostra por tempo de trabalho na atual empresa .....
Gráfico 7 - Comparativo entre o tempo de permanência no cargo atual e o tempo de trabalho na atual empresa .....
Gráfico 8 - Distribuição da amostra por número de funcionários .....
Gráfico 9 - Distribuição da amostra por natureza jurídica .....
Gráfico 10 - Distribuição da amostra por setor de atuação .....
Gráfico 11 - Distribuição da amostra por tipo de atividade .....

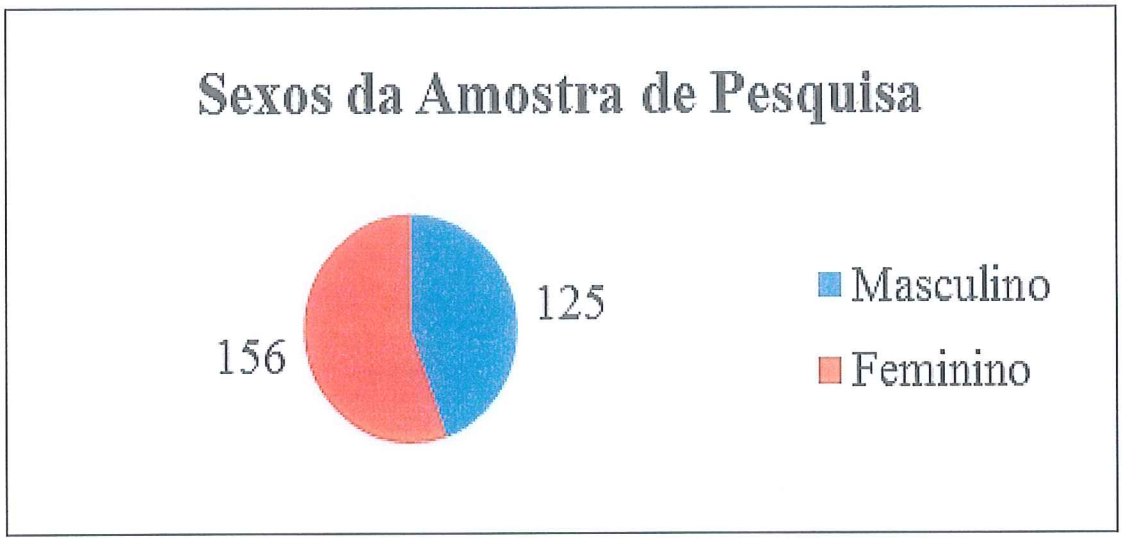


Gráfico 1 - Distribuição da amostra por sexo
Fonte: Dados da pesquisa

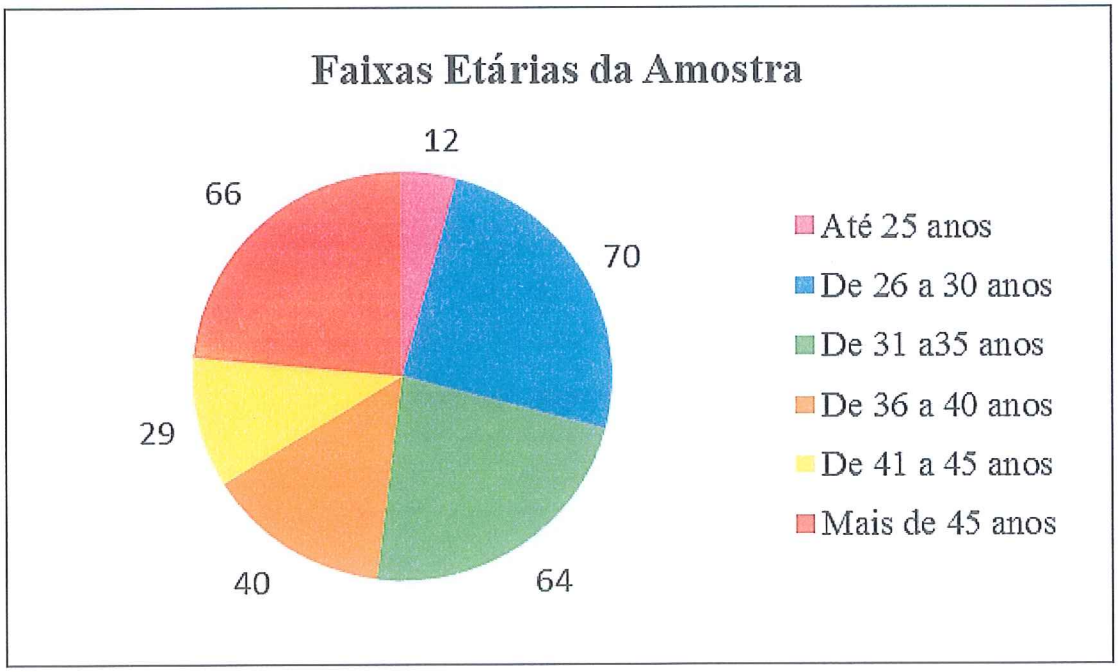


Gráfico 2 - Distribuição da amostra por faixa etária
Fonte: Dados da pesquisa

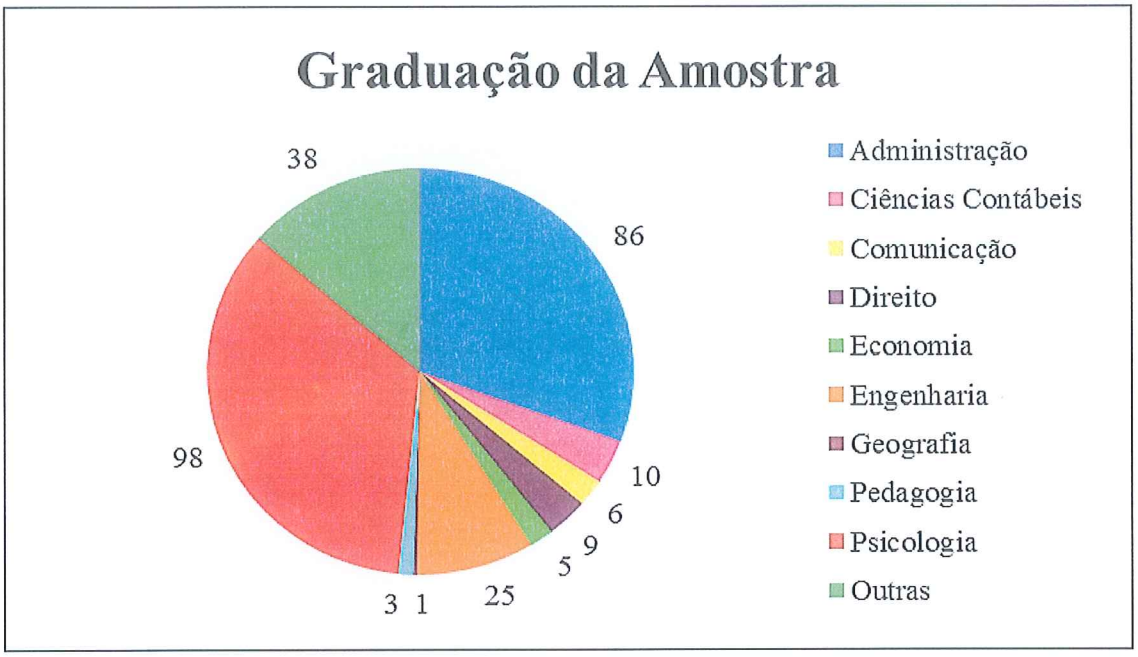


Gráfico 3 - Distribuição da amostra por tipo de graduação
Fonte: Dados da pesquisa

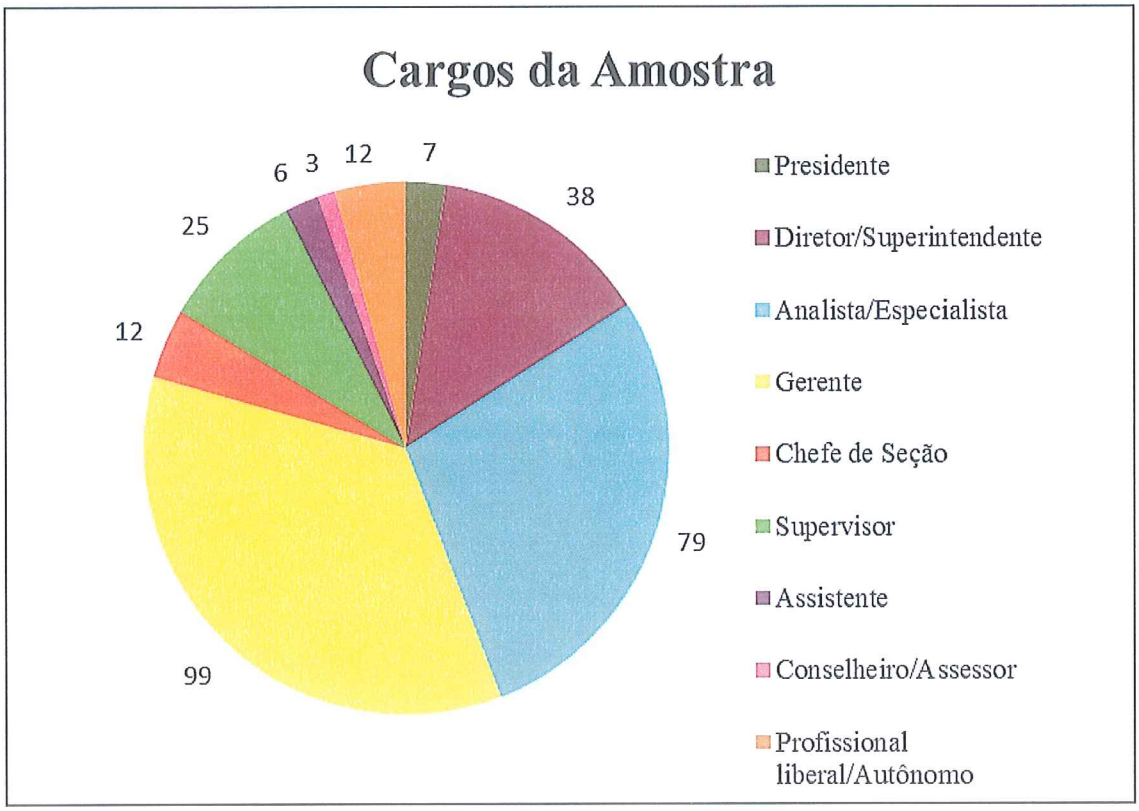


Gráfico 4 - Distribuição da amostra por tipo de cargo ocupado
Fonte: Dados da pesquisa

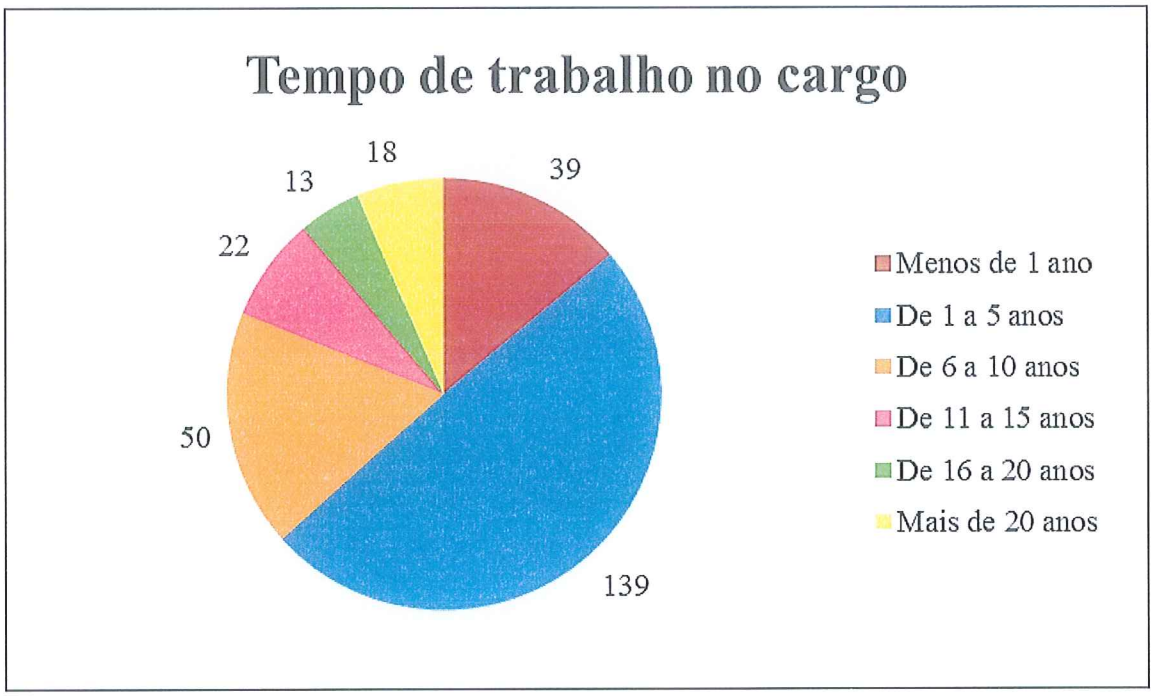


Gráfico 5 - Distribuição da amostra por tempo de permanência no atual cargo
Fonte: Dados da pesquisa

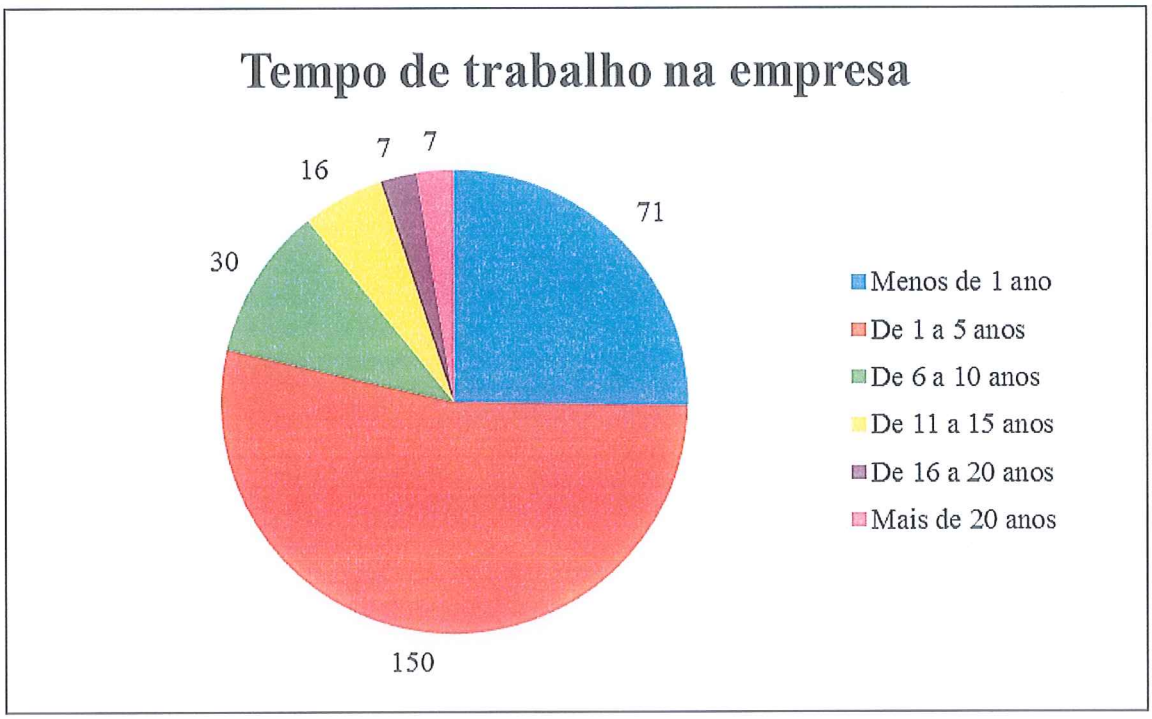


Gráfico 6 - Distribuição da amostra por tempo de trabalho na atual empresa
Fonte: Dados da pesquisa

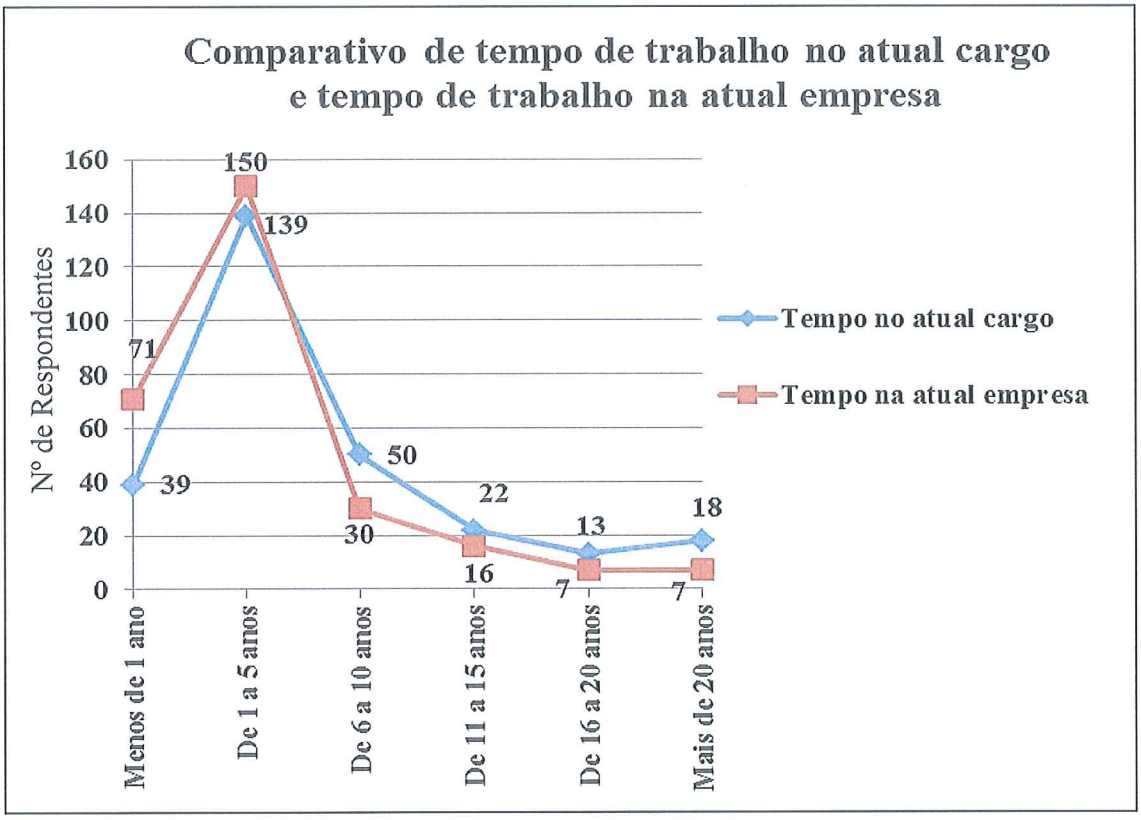


Gráfico 7 - Comparativo entre o tempo de permanência no cargo atual e o tempo de trabalho na atual empresa
Fonte: Dados da pesquisa

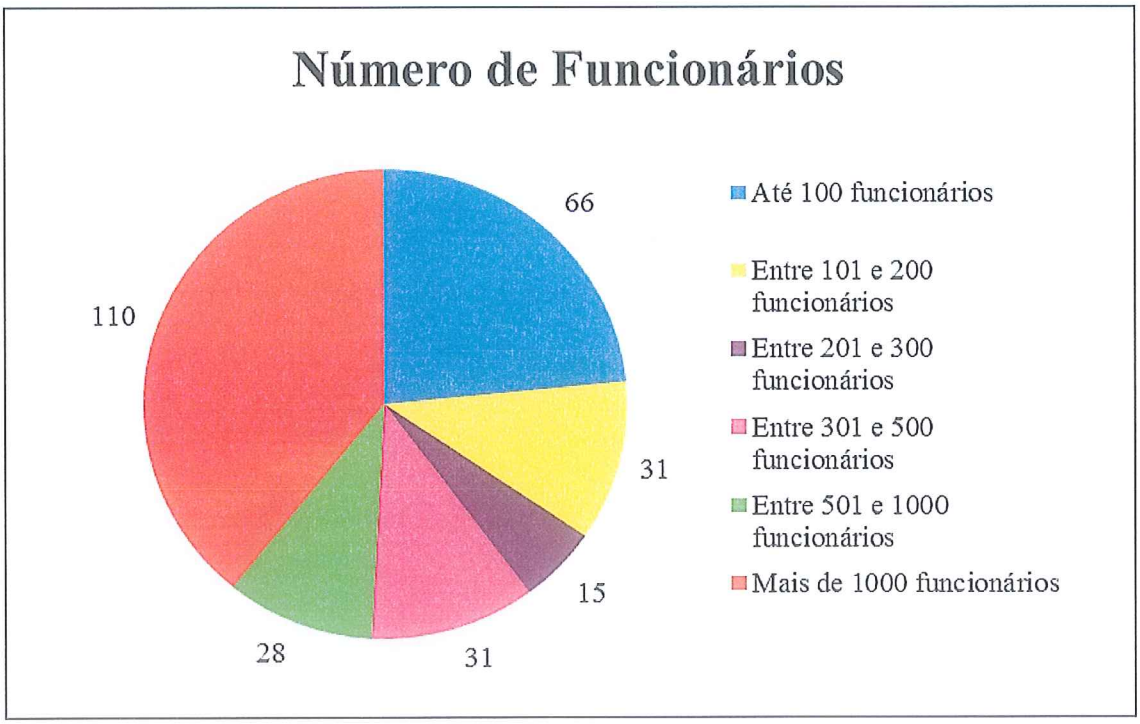


Gráfico 8 - Distribuição da amostra por número de funcionários
Fonte: Dados da pesquisa

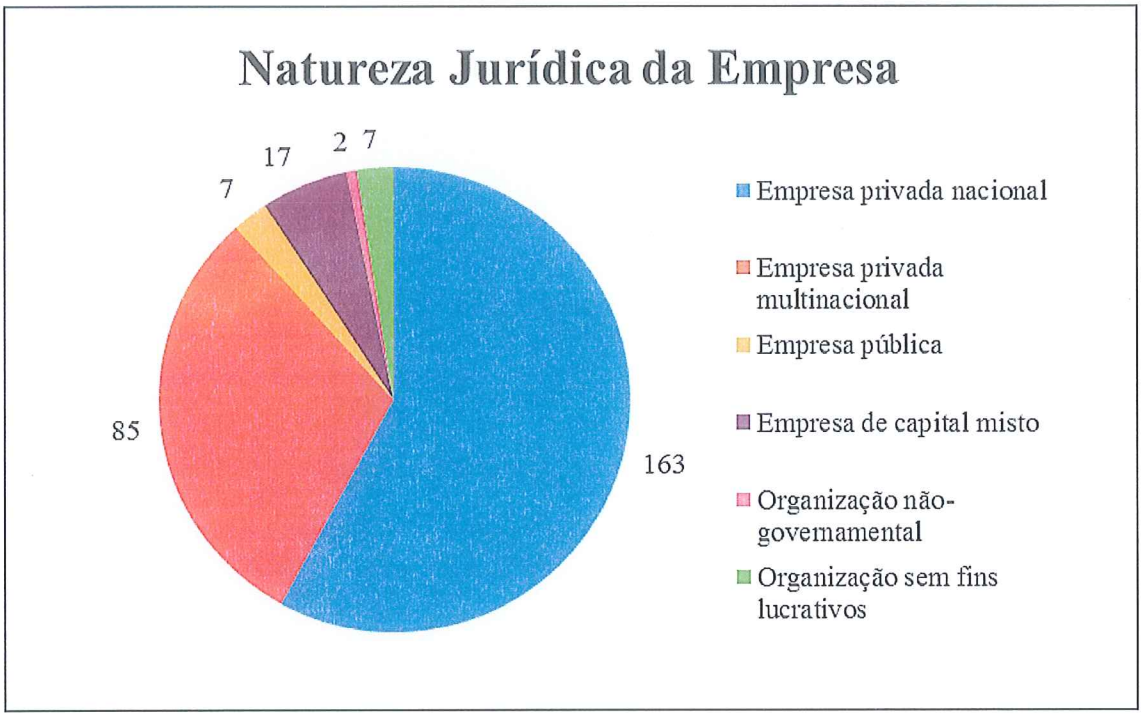


Gráfico 9 - Distribuição da amostra por natureza jurídica
Fonte: Dados da pesquisa

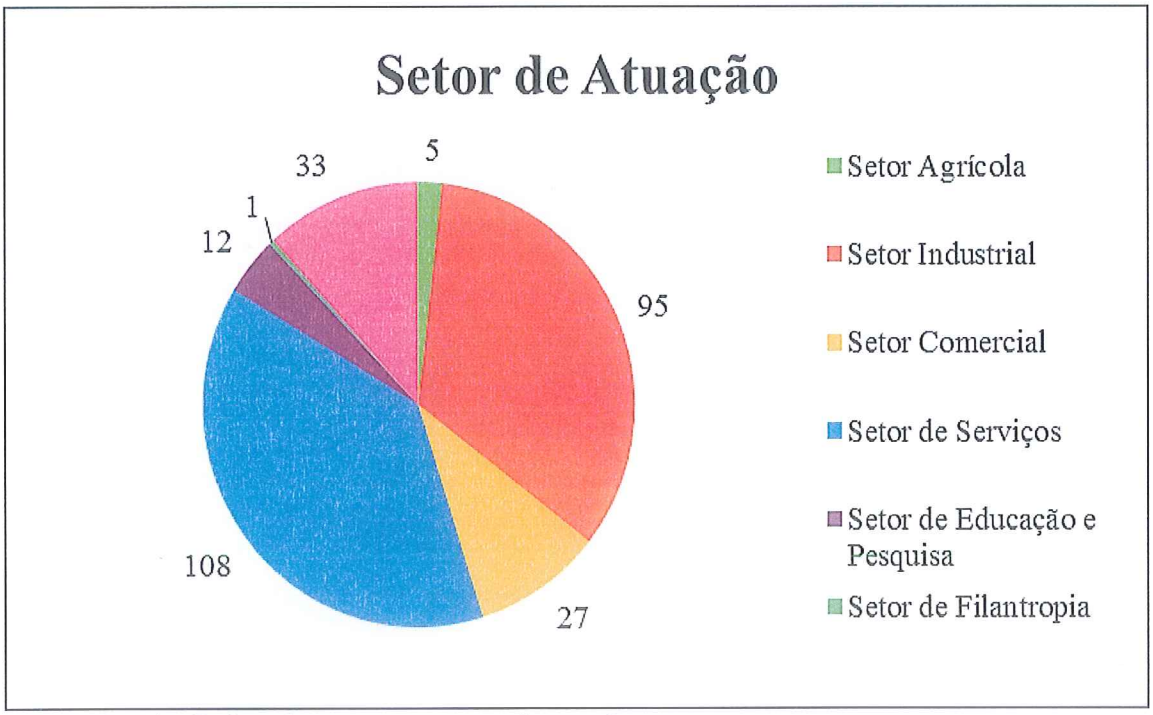


Gráfico 10 - Distribuição da amostra por setor de atuação
Fonte: Dados da pesquisa

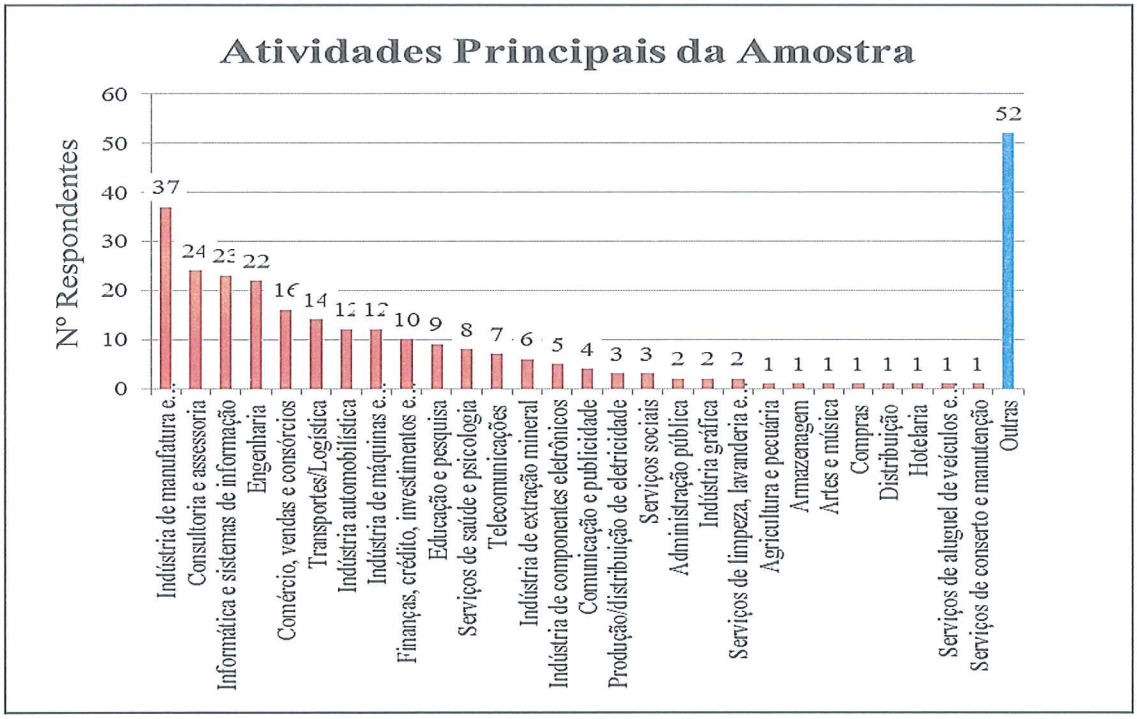


Gráfico 11 - Distribuição da amostra por tipo de atividade
Fonte: Dados da pesquisa

ANEXO

ANEXO A – Carta convocatória de participação na pesquisa, enviada por *e-mail*

Prezado (a) Sr (a). _____.

Atualmente, estou concluindo o curso de Doutorado em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais, e estou realizando uma pesquisa, de âmbito nacional, junto a organizações de diversos portes e ramos de atividades, abordando a relação entre a gestão de pessoas nas organizações e a sua estratégia corporativa.

Assim, eu gostaria de contar com o seu apoio e a sua colaboração, no sentido de acessar o questionário on-line, que está disponibilizado no endereço eletrônico abaixo, e responder a todas as questões apresentadas lá, da forma mais fiel à realidade da organização na qual você atua.

O endereço do questionário é:

http://www.praticasderhufmg.com.br

O questionário é de preenchimento simples, bastando clicar nas respostas adequadas.

Voce precisará de cerca de vinte minutos para completa-lo.

Não é necessário identificar nem a empresa e nem o nome do respondente.

Em caso de alguma dúvida, eu estou à disposição para respondê-la.

Ao final deste estudo disponibilizarei os resultados obtidos. Caso tenha interesse em recebê-los basta enviar uma solicitação para um dos endereços de e-mail abaixo.

Desde já, agradeço a sua atenção e a sua gentileza em colaborar com a minha pesquisa!

Muito obrigado!

Um abraço!

Victor Natanael Schwetter Silveira

Doutorando em Administração - CEPEAD/UFMG
E-mails: vns@cepead.face.ufmg.br ou victornssilveira@gmail.com

*O meu currículo acadêmico (Currículo Lattes - CNPQ) pode ser acessado no endereço: http://lattes.cnpq.br/3062967617727151

ORGANIZAÇÕES QUE APOIARAM ESTA PESQUISA





