

**FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**JOÃO DE AVELAR ANDRADE**

**RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS  
DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E  
DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS:  
a Percepção dos Profissionais da Área**

**Pedro Leopoldo**

**2013**

**João de Avelar Andrade**

**RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS  
DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E  
DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS:  
a Percepção dos Profissionais da Área**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Linha de Pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Vera L. Cançado.

**Pedro Leopoldo**

**2013**

658.304  
A553r

ANDRADE, João de Avelar

Relação entre estratégias de gestão de recursos humanos e de desenvolvimento de capacidades organizacionais : a percepção dos profissionais da área. / João Avelar de Andrade.  
- Pedro Leopoldo : FPL, 2013

87p.

Dissertação Mestrado Profissional em Administração.  
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL , Pedro Leopoldo, 2013.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vera L. Cançado

1. Estratégias de Gestão de Recursos Humanos.
  2. Capacidades Organizacionais.
  3. Valores Competitivos. 4. Gestão de Recursos Humanos. I. CANÇADO, Vera L. orient.
- II. Título.

658.304

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Título da Dissertação: "RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS: A Percepção Dos Profissionais da Área".**

**Nome do Aluno: JOÃO DE AVELAR ANDRADE**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



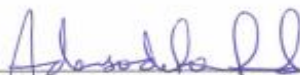
---

Profa. Dra. Vera L. Cançado - Orientadora



---

Profa. Dra. Ester Eliane Veunon



---

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna

Pedro Leopoldo (MG), 26 de dezembro de 2013.

## AGRADECIMENTOS

Acreditar que o conhecimento pode mudar o mundo é um sentimento que me acompanha sempre. Aprendi, porém, que antes de mudar o mundo é necessário mudar a si mesmo. E foi com esse objetivo que iniciei a caminhada rumo ao sonho de ser mestre. Como diz o ditado, "a sola do pé conhece toda a sujeira da estrada". Aqui não foi diferente, caminhei muito. Aprendi também que o sonho não se concretiza sozinho e que o nosso sucesso também depende do sucesso das pessoas que nos rodeiam. Assim sendo, quero agradecer:

Em especial, à Dr<sup>a</sup> Vera L. Cançado, "cansado" apenas no nome, pois possui uma energia inesgotável, capaz de suportar as adversidades do tempo do organismo, com sua enorme capacidade de acolher, compreender, incentivar, cobrar, dar apoio e ser generosa. Estar com ela me fez ser uma pessoa melhor, pois aprendi que só podemos oferecer aquilo que temos. Para ela, deixo meu agradecimento: "Fica sempre um pouco de perfume nas mãos que oferecem rosas, nas mãos que sabem ser generosas" (Cora Coralina).

À Dr<sup>a</sup> Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos, que despertou em mim o encantamento pela ciência e pela pesquisa.

Ao Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes, que mostrou que é com a simplicidade que se consegue as grandes realizações.

À Jussara Silva Batista, com quem construí uma relação de carinho e respeito.

Aos colegas de cada disciplina, que como eu também "sujaram a sola dos pés".

Aos colegas gestores de pessoas que deram a preciosa contribuição.

Ao meu Pai, o "Chiquinho", que apesar de não estar no nosso convívio, pois já encontrou a luz divina e descansa em paz, foi peça fundamental para a realização deste sonho.

A minha mãe, que com sua sabedoria soube buscar a dose certa para o incentivo e apoio.

À minha esposa, que vivenciou as ausências, as madrugadas e que me ajudou a limpar a "sujeira da sola do pé" com carinho, compreensão e admiração.

Aos meus filhos, que souberam lidar com as ausências e me ensinaram que a qualidade manda mais que a quantidade.

Ao meu sogro e minha sogra, incentivadores incansáveis e fiéis aos propósitos.

## RESUMO

Estudos revelam a relação entre as estratégias de gestão de recursos humanos (GRH) e as capacidades organizacionais, contribuem para os resultados empresariais. As estratégias de recursos humanos constituem as ações que garantem a GRH estratégica, por meio de um conjunto de práticas e atividades de gestão de recursos humanos, em consonância com os interesses de negócio. As capacidades organizacionais são entendidas como a habilidade da empresa em utilizar recursos que contribuem para resultados críticos da gestão de pessoas e para o alcance de desempenho organizacional superior. Esta dissertação teve como objetivo identificar a percepção dos profissionais da área sobre a relação entre as estratégias de GRH e as capacidades organizacionais. Foi realizada pesquisa quantitativa, descritiva, com aplicação, via *website*, de questionários a profissionais de recursos humanos. Utilizou-se a técnica Bola de Neve, obtendo-se o retorno de 162 respondentes, em sua maioria da região metropolitana de Belo Horizonte. Replicou-se o questionário elaborado por Barreto (2011), baseado no modelo conceitual que relaciona o construto estratégias de gestão de pessoas à luz do Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (2006), com o construto capacidades organizacionais, a partir do Modelo de Múltiplos Papéis de Ulrich (1998; 2000). Os dados foram analisados por meio de técnicas estatísticas univariadas e modelagem de equação estrutural. Os resultados indicaram que os profissionais de GRH pesquisados percebem a existência de equilíbrio na implementação das estratégias de gestão de pessoas. Destaca-se tendência à implementação das configurações de relações humanas que focam a flexibilidade e o ambiente interno, ressaltando-se estratégias voltadas para o ambiente de trabalho, o comprometimento das pessoas, a integração e o trabalho em equipe. Observou-se maior dificuldade na implementação das configurações dos sistemas abertos, também flexíveis, porém ligadas ao ambiente externo. Apesar dessas empresas já apresentarem estratégias adequadas no sentido da preparação para enfrentar os desafios futuros, precisam atentar ainda para estimular o desenvolvimento e a gestão de carreiras. Tal tendência confirma considerações sobre a dificuldade de alinhamento entre a GRH e as estratégias empresariais. As capacidades organizacionais pesquisadas apresentaram valores médios bastante similares, com tendência a focar as capacidades organizacionais orientadas para o cotidiano operacional e para o capital intelectual. Os resultados sugerem certa dificuldade na implementação das capacidades organizacionais orientadas para o futuro e para o nível estratégico, confirmando os resultados encontrados para estratégias de GRH, bem como os de outros estudos no tema. Confirma-se ainda a relação entre estratégias de gestão de recursos humanos (GRH) e as capacidades organizacionais.

Palavras-chave: Estratégias de Gestão de Recursos Humanos. Capacidades Organizacionais. Valores Competitivos. Gestão de Recursos Humanos.

## ABSTRACT

Studies point to the existence of relationship between human resource management strategies (HRM) and organizational skills that contribute to business results. The human resource management strategies are actions that ensure the strategic HRM, through a set of practices and activities of human resource management in line with the business interests. Organizational capabilities are understood as the company ability to use resources that contribute to the critical people management outcomes to achieve superior organizational performance. This thesis aims to identify the perceptions of HRM professionals about the relationship between human resource management strategies (HRM) and organizational capabilities. A quantitative, descriptive *survey* type research was conducted with application via website of questionnaires to HRM professionals. We used the snowball technique, yielding a return of 162 respondents, mostly from Belo Horizonte metropolitan area. The questionnaire was adapted from Barreto (2011), based on a conceptual model that relates the construct managing people strategies as proposed by Cameron and Quinn's (2006) Competitive Values Model, with the construct organizational capacities from Ulrich's (1998, 2000) multiple roles model. Data were analyzed using univariate and multivariate statistical techniques. The results indicated that the HRM professionals perceive the existence of an equilibrium in the implementation of human resource management strategies. The implementation of human relations stands out, with focus on flexibility and internal environment, emphasizing strategies about the working environment, the people commitment, the employees' integration and teamwork. We observed some difficulty in implementing the open systems configuration - flexible and also linked to the external environment – mainly on the change and on different business stakeholders. This trend confirms the considerations about the difficulty of alignment between HRM and business strategies. The organizational capabilities surveyed showed very similar average values, with a tendency to focus on organizational capacities geared to the everyday operational and intellectual capital. The results suggest some difficulty in the implementation of future-oriented and of the strategic level's organizational capacities, confirming the results found for HRM strategies, as well as those of other studies on the subject. We confirmed the relationship between HRM strategies and organizational capabilities, and we validated the model and the scales proposed.

**Keywords:** Human Resources Management Strategies. Organizacional Capabilities. Competitive Values. Human Resources Management.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos de Minas Gerais
AVE	Variância extraída
CHAID	<i>Chi-Square Automatic Interaction Detector</i>
CLT	Consolidação da Legislação Trabalhista
CVF	<i>Competing Values Framework</i>
DP	Administração de Pessoal
FIA	Fundação Instituto de Administração
GEP	Gestão Estratégica de Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
RH	Recursos Humanos
RI	Relações Industriais
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de Minas Gerais
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

FIGURA 1 - Modelo de valores competitivos para a gestão de pessoas.....	32
FIGURA 2 - Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.....	36
FIGURA 3 - Modelo conceitual da presente pesquisa.....	42
FIGURA 4 - Diagrama de caminhos do modelo teórico proposto.....	49
FIGURA 5 - Avaliação do modelo estimado.....	51
FIGURA 6 - Modelo teórico ajustado.....	60

### Quadros

QUADRO 1 - Evolução da função recursos humanos no Brasil.....	16
QUADRO 2 - Comparativo entre estratégia de controle e de comprometimento.	30
QUADRO 3 - Capacidades genéricas essenciais como resultados da gestão de pessoas.....	39
QUADRO 4 - Dados demográficos.....	46
QUADRO 5 - Escala de estratégias de GRH.....	47
QUADRO 6 - Escala de capacidades organizacionais.....	48
QUADRO 7 - Esquema da pesquisa.....	54

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Caracterização dos respondentes: dados pessoais.....	55
TABELA 2 - Relações profissionais.....	56
TABELA 3 - Caracterização das empresas.....	57
TABELA 4 - Denominação da área de RH nas empresas pesquisadas.....	58
TABELA 5 - Descrição do modelo ajustado completo.....	61
TABELA 6 - Cargas cruzadas dos indicadores para os construtos.....	62
TABELA 7 - Cargas cruzadas das variáveis latentes.....	63
TABELA 8 - Estatística descritiva do construto estratégias de gestão de recursos humanos.....	65
TABELA 9 - Estatística descritiva do construto capacidades organizacionais..	68

# SUMÁRIO<sup>1</sup>

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Evolução da gestão de recursos humanos.....	17
2.2 Gestão de recursos humanos na abordagem funcionalista.....	21
2.3 Gestão de recursos humanos na perspectiva estratégica.....;	28
2.4 Estratégias de gestão de recursos humanos.....;	31
2.5 Capacidades organizacionais.....;	35
3 METODOLOGIA.....	43
3.1 Caracterização da pesquisa.....	43
3.2 Modelo de pesquisa.....	44
3.3 População e amostra.....	46
3.4 Técnicas de coleta de dados.....	48
3.5 Técnicas de análise dos dados.....	50
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	55
4.1 Caracterização dos respondentes e das empresas.....	55
4.2 Validação do modelo teórico.....	59
4.3 Percepção sobre estratégia de gestão de recursos humanos.....	63
4.4 Percepção sobre capacidades organizacionais.....	67
4.5 Relação entre estratégias de GRH e capacidades organizacionais.....	71
5 CONCLUSÕES.....	72
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICES.....	82

---

<sup>1</sup> Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com a ABNT NBR 14724 de 17.04.2011.

## 1 INTRODUÇÃO

A discussão teórica sobre o papel da gestão de recursos humanos (GRH) nas empresas indica que vem ocorrendo a transição de um modelo funcional, mais operacional, para um mais orgânico e estratégico, ressaltando a importância da área no alcance do sucesso das organizações (FISCHER, 1998, 2002; FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001; LACOMBE; TONELLI, 2000; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004, ULRICH, 1998, ULRICH *et al.*, 2011). Essa transição ocorre em função das transformações no mundo dos negócios, provocadas pelas alterações de fatores econômicos, sociais, políticos, demográficos e ambientais, que impactam diretamente as relações de trabalho nas organizações (CRAWFORD, 1994). Assim, as relações de trabalho sofrem pressão, exigindo mais flexibilidade e mais envolvimento com o negócio, pessoas empreendedoras, autônomas e capazes de dinamizar o processo de decisão. Essas mudanças provocam alterações também nas expectativas das pessoas em relação às empresas e ao trabalho em si. Os profissionais estão cada vez mais conscientes, mais focados na autonomia e mobilidade de carreira, mais voltados para a transparência e cidadania e buscam o equilíbrio entre o psicológico, o físico e o intelectual (DUTRA, 2002).

À medida que os negócios sofrem evolução, são necessárias transformações nas políticas e práticas de GRH, uma vez que a função se origina e evolui resposta às condições do contexto organizacional e social que a cerca (FLEURY; FISCHER, 1992). Para tal, a GRH necessita adotar novas abordagens, visando à obtenção de resultados e agregação de valor ao longo da cadeia produtiva, para aumentar a competitividade empresarial. A GRH assume relevante papel no alcance de vantagem competitiva pela organização e torna-se cada vez mais importante nas mudanças organizacionais. Para atender a essas demandas, alteram-se também a sua própria forma de atuação e o papel do profissional de GRH, visando contribuir para o desenvolvimento da organização e de seus diversos públicos de interesse, bem como gerar resultados para a organização, por meio de respostas efetivas para os atuais desafios (ULRICH, 1998, ULRICH *et al.*, 2011).

Entre os desafios mais relevantes para a GRH, Barreto (2011) destaca que, na percepção dos gestores de recursos humanos, sobressaem-se as políticas e práticas de educação, treinamento e qualificação da força de trabalho, a avaliação de resultados em gestão de pessoas, a gestão das estratégias de negócio e de recursos humanos, a gestão e retenção de talentos e a gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional. A autora desenvolveu uma pesquisa na qual buscou estabelecer relações entre as configurações de estratégias de gestão de pessoas, as capacidades organizacionais e o desempenho organizacional em empresas brasileiras. As estratégias de gestão de recursos humanos foram avaliadas pelo Modelo de Valores Competitivos, proposto por Cameron e Quinn (2006); e as capacidades organizacionais, pelo Modelo de Múltiplos Papéis de Ulrich (1998). Os resultados encontrados confirmaram sobreposição entre as estratégias de gestão de recursos humanos e as capacidades organizacionais, bem como corroboram a perspectiva configuracional ao sugerirem a existência de modelos híbridos. A autora ainda destaca a necessidade de realização de estudos que foquem o processo de transformação das estratégias de gestão de recursos humanos em capacidades organizacionais e desempenho superior, proporcionando uma visão mais abrangente dos sistemas de gestão de recursos humanos e das práticas organizacionais.

Nesta pesquisa optou-se por aplicar o modelo desenvolvido por Barreto (2011), utilizando-se os construtos estratégias de gestão de pessoas e capacidades organizacionais. Segundo Barreto (2011), a estratégia de gestão de pessoas refere-se a forma como o fator humano é gerenciado nas empresas e proporciona coesão ao conjunto das práticas, através das quais essa estratégia é implementada. Já as capacidades organizacionais, segundo Ulrich (2000), representam as habilidades e a especialização de uma empresa. Descrevem o que as organizações podem fazer e como o fazem. Elas são conjuntos de competências individuais transformadas em capacidades organizacionais.

A partir de tais considerações, a questão que se levanta nesta dissertação é: qual a relação das estratégias de GRH com o desenvolvimento das capacidades organizacionais, na percepção de profissionais da área?

Define-se como objetivo geral deste projeto identificar a percepção dos profissionais da área sobre a relação entre as estratégias de gestão recursos humanos (GRH) e as capacidades organizacionais.

Definem-se como objetivos específicos:

- a) Identificar o grau de implementação das estratégias de GRH, na percepção dos profissionais da área;
- b) Identificar o grau de desenvolvimento das capacidades organizacionais, na percepção dos profissionais da área;
- c) Estabelecer relações entre as estratégias de GRH e as capacidades organizacionais, na percepção dos profissionais da área.
- d) Testar o modelo de pesquisa e o questionário proposto em uma nova realidade;

Para atingir tais objetivos, foi realizada uma pesquisa descritiva, com o envio de questionário, validado por Barreto (2011), aos profissionais da área de RH, na Região Metropolitana de BH. Foram utilizadas várias base de dados e a técnica de bola de neve, obtendo-se retorno de 162 respondentes. Os dados foram tratados por meio de técnicas estatísticas univariadas e modelagem de equação estrutural.

Este estudo justifica-se pela atualidade e relevância do tema. Na medida em que os profissionais de GRH passam a atuar tanto no nível operacional quanto no estratégico, no longo e no curto prazo, estabelecendo atividades e papéis congruentes com as demandas das empresas (ULRICH, 1998), há um aumento tanto na qualidade como na complexidade de competências exigidas para o exercício da função (ULRICH *et al.*, 2011), bem como reflexo direto nas capacidades organizacionais. Esta pesquisa possibilitará um mapeamento do que está sendo realizado pela área de GRH e quais seus impactos nas empresas, delimitadas nesta pesquisa a Região Metropolitana de BH. Os resultados poderão contribuir para melhor compreensão da relação entre as estratégias de GRH e o desenvolvimento das capacidades organizacionais que, segundo Barreto (2011), ainda é pouco conhecida e pouco estudada.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Este primeiro apresenta a introdução, especificando a relevância do tema, a problematização, a questão geradora e os objetivos, geral e específicos. O segundo capítulo foca a gestão de recursos humanos - evolução histórica da GRH, a abordagem funcionalista, a abordagem da GRH estratégica e o modelo das estratégias de recursos humanos e das capacidades organizacionais. O terceiro descreve a metodologia de pesquisa utilizada para responder ao problema da dissertação : classificação e modelo de pesquisa, população e amostra e técnicas de coleta e de análise dos dados. No quarto capítulo são apresentados e discutidos os resultados; e no quinto capítulo, a conclusão. Seguem as referências e apêndices.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta o referencial teórico, abordando a gestão de recursos humanos (GRH) a partir da sua evolução histórica, discutindo as abordagens funcionalista e a estratégica e focando as estratégias de GRH e capacidades organizacionais.

### **2.1 Evolução da gestão de recursos humanos**

A literatura pesquisada indica que a GRH passou por estágios de evolução que acompanham a evolução dos modelos de gestão empresarial, bem como os períodos de evolução das atividades econômicas no Brasil.

A GRH estruturou-se, a partir do século XX, com base na escola da administração científica, segundo Dutra (2002). Nesse período, o paradigma taylorista-fordista marcou o início da organização do trabalho, baseada na produção em massa. Os princípios do racionalismo do trabalho, aplicados na divisão das tarefas e na separação das etapas de execução, tiveram forte influência na GRH. A forma de utilização dos equipamentos para a produção padronizada, com a especialização do operador, implicou sistematização das práticas de GRH. Apesar dos resultados para a organização do trabalho, o paradigma Taylorista sofreu críticas que sobre a forma como o modelo considerava as pessoas na relação com o trabalho (mecanicismo). A ruptura com essa forma de organização do trabalho e a flexibilização do modo de produção provocaram, a partir da década de 1970, a reformulação do conceito e da prática da GRH.

Na década de 1980, a influência do mecanicismo foi substituída por uma fase de construção conceitual e instrumental importante para a gestão de recursos humanos nas organizações. Os profissionais da área passaram a dar ênfase ao conhecimento sobre GRH e a investir em no instrumental para dar conta de responder às novas exigências das organizações. Na década de 1990, novos caminhos foram traçados para se discutir o conhecimento e as práticas da gestão

de pessoas. Para Dutra (2002), essa evolução da GRH pode, portanto, ser classificada em três fases:

- a) Operacional, até a década de 1960, ressaltando-se a preocupação com a execução das funções de RH;
- b) gerencial, entre as décadas de 1960 a 1980, quando a GRH foi requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional;
- c) estratégica, a partir dos anos de 1980, quando assumiu o papel de parceiro no negócio, focando a geração de valor para as organizações.

No Brasil, a maior parte dos autores relaciona o processo evolutivo da GRH ao desenvolvimento histórico do país (DUTRA, 2002; FLEURY; FLEURY, 2002; WOOD JR, 2004; WOOD JR.; TONELI; COOKEI, 2011). Marras (2011) classifica a evolução da gestão de recursos humanos em cinco fases: contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica. Tal classificação encontra respaldo também em Wood Jr. (2004), complementado por Ulrich *et al.* (2011), conforme QUADRO 1:

**QUADRO 1 – Evolução da função recursos humanos no Brasil**

<b>Período</b>	<b>Fase</b>	<b>Característica</b>
Antes de 1930	Pré-jurídico-trabalhista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de legislação trabalhista e de departamento pessoal</li> <li>• Descentralização das funções</li> </ul>
Década de 30 a 50	Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advento da legislação trabalhista</li> <li>• Surgimento do departamento pessoal para atender à legislação</li> </ul>
Década de 50 a 60	Tecnicista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação da indústria automobilística</li> <li>• Implementação dos subsistemas de RH</li> <li>• Preocupação com a eficiência e o desempenho</li> </ul>
Meados da década de 60 a 70	Sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimento da gerência de RH e da de Relações Industriais</li> <li>• Integração dos enfoques administrativos, estruturalista e comportamental</li> </ul>
Décadas de 80 e 90	Transformativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformas estruturais profundas</li> <li>• Migração da FRH para as áreas operacionais</li> <li>• Surgimento do movimento da qualidade</li> <li>• Heterogeneidade</li> </ul>
A partir de 2000	Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes áreas de conhecimento</li> <li>• Contribuição para o negócio da organização</li> <li>• Alinhamento às estratégias organizacionais</li> <li>• Atendimento a diversos públicos de interesse</li> </ul>

Fonte: Ulrich *et al.* (2011) e Wood Jr. (2004).

Até a década de 1930, o período pré-jurídico trabalhista caracterizou-se pela inexistência de legislações trabalhistas, sendo as atividades de GRH

descentralizadas e focadas no controle dos trabalhadores, em termos contábeis – quem trabalhou, por quantas horas e por quanto. Entre as décadas de 1930 e 1950, segundo Marras (2011), caracterizou-se a fase burocrática e legalista da função. Devido à intensa movimentação operária, Getúlio Vargas tratou de legislar em favor do trabalhador, conseguindo abafar inúmeros movimentos reivindicatórios. Nesse período, foi instituída a Consolidação da Legislação Trabalhista (CLT) e criado o Ministério do Trabalho, bem como organizada a estrutura sindical. Para atender às novas exigências, as empresas criaram as seções de pessoal, sendo os responsáveis pelo setor geralmente advogados trabalhistas, contadores ou funcionários, devidamente treinados nas rotinas de pessoal.

O período de 1950 a 1960 marcou o início de um processo mais estruturado da GRH. Durante o governo de Juscelino Kubitschek, o país viveu o processo de industrialização, com a implantação da indústria automobilística, atrelada ao modelo norte-americano de gestão. Assim, intensificou a implementação dos subsistemas de GRH, com forte preocupação com a eficiência e o desempenho. Esse período, denominado tecnicista (WOOD JR., 2004), foi marcado por grandes avanços na GRH, com a aplicação das técnicas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho. Em função das mudanças tecnológicas, as tarefas passaram a ser mais complexas e a substituição do funcionário tornava-se mais cara, crescendo a importância do treinamento e do desenvolvimento de pessoas (MARRAS, 2011).

As décadas de 1960 e 1970 destacaram-se pela aprovação de leis que garantiam mais segurança e saúde ao trabalhador, penalizando-se as empresas pelo seu não cumprimento. Surgem, segundo Wood Jr. (2004), a gerência de RH e a figura do responsável por relações industriais. Houve mais integração dos enfoques administrativos, estruturalistas e comportamentais, ganhando também reforço das Engenharias e da Medicina ocupacional.

Seguiram-se reformas estruturais mais expressivas nas décadas de 1980 e 1990, com a descentralização da GRH, que migrou para as áreas operacionais, segundo Wood Jr. (2004). As reformas foram intensificadas com os programas de

qualidade e o elemento humano passou a ser valorizado nas organizações, focando-se no gerenciamento de pessoas, no trabalho em equipe e na liderança (ALBUQUERQUE, 1999). A função passou a ser denominada de GRH, voltada para a integração, motivação dos trabalhadores e qualidade de vida, denotando preocupação com a efetividade econômica, técnica e comportamental (FISCHER, 1998).

A partir dos anos 2000, a gestão de recursos humanos passou por transformações importantes, adotando conceitos de diferentes áreas do conhecimento, buscando alinhar-se às estratégias organizacionais e atender aos diversos públicos de interesse dos negócios da organização. A internacionalização das práticas, o desafio da legislação, o avanço tecnológico, o ambiente econômico, as mudanças políticas e demográficas passaram a fazer parte da estratégia da gestão de recursos humanos (ULRICH *et al.*, 2011).

Estudos ainda revelam que as empresas privadas de grande porte importam modelos que favorecem a adoção de práticas mais modernas, utilizando essas novas nomenclaturas, enquanto que as empresas de médio e pequeno portes não possuem nem uma estrutura básica de RH, que normalmente é denominada de departamento de pessoal (CURADO; PEREIRA FILHO; CALDAS E WOOD JR. (1997); WOOD JR., 1996; LACOMBE; TONELLI, 2001).

Pode-se concluir que a GRH passou por evolução, respondendo às mudanças na sociedade e na economia. Evoluiu da Administração de Pessoal (DP) para Relações Industriais (RI), passando pela Administração de Recursos Humanos (RH) até chegar à Gestão de Pessoas (GP). Segundo Milkovich e Boudreau (2000), a alteração na denominação da área pode estar relacionada à crescente valorização das pessoas nas empresas, que passaram a constituir um diferencial competitivo, não sendo consideradas apenas como recursos, comparados aos recursos financeiros, materiais, mercadológicos e outros. Dutra (2002) conclui que a expressão gestão de recursos humanos apareceu no final do século XX, juntamente com outras similares, tais como gestão de talentos, gestão de parceiros e gestão do capital humano.

Para fins desta dissertação, será utilizado o termo gestão de recursos humanos (GRH), devido a ser o mais utilizado pelos autores pesquisados e por grande parte das organizações, além de criar uniformidade na sua utilização.

Tomando como base as análises realizadas por Mascarenhas (2008) e Davel e Vergara (2001), verifica-se que a origem da GRH está relacionada ao modelo de adequação do indivíduo ao cargo, amplamente difundido pela teoria taylorista-fordista. O modelo baseava-se na busca do alinhamento entre as tarefas de responsabilidade de determinados níveis hierárquicos, as qualificações do empregado e as características necessárias para se ocupar os cargos. Tal modelo sofreu várias críticas, principalmente pela escola das relações humanas, que entendia as organizações como um sistema social complexo, no qual a formalidade não dava conta de explicar a interação dos empregados com a empresa. Essas críticas possibilitaram o surgimento de um modelo sistêmico, que favoreceu o papel da GRH no alcance dos objetivos estratégicos da organização. Com a nova abordagem, passou-se a considerar a necessidade de alinhamento da GRH a fatores como o ambiente externo, a estratégia e a cultura organizacional. Assim, um modelo de gestão de pessoas, incorporando a perspectiva estratégica, transcenderia a operação dos tradicionais subsistemas de RH (treinamento, remuneração, movimentação de pessoas, etc.), abrangendo os princípios, os conceitos, as políticas, as práticas e as prioridades em uma organização. Isso fundamentaria a definição e utilização de ferramentas de gestão para direcionar o comportamento humano no trabalho, incluindo estratégias de ação de gestores e de funcionários e de líderes e liderados.

Estudos recentes apontam que diante de um cenário cada vez mais competitivo a GRH deve desempenhar um papel importante no esforço de melhorar a eficácia empresarial. Para que isto aconteça, o setor não pode apenas se preocupar com questões administrativas; deve concentrar-se em questões relacionadas ao negócio e à dinâmica das transformações conforme defendem Hitt, Ireland e Hoskisson (2008 p. 6), “[...] a mentalidade administrativa tradicional dificilmente fará com que as empresas obtenham vantagem competitiva”.

Marras (2000) indica que o discurso da GRH vai bem, porém as práticas adotadas pelas empresas ainda necessitam mudanças significativas para se tornarem estratégias. Defende ainda que a tendência da GRH é de passar por profundas transformações no conteúdo dos conhecimentos, no perfil e na formação dos especialistas, que busca maior autonomia e respeito entre empregado e empregador, que seja política, estratégica, participativa, deixando em segundo plano os procedimentos rotineiros e burocráticos.

Ulrich *et al* (2011) corrobora que mais se fala em agir estrategicamente do que acontece na prática. Marras (2000) ressalta que isto se dá tanto por parte do profissional de recursos humanos, que, muitas vezes, está acomodado devido há vários anos na função e não quer sair de sua zona de conforto e aprender coisas novas e encarar novos desafios, quanto pela direção administrativa na empresa, que vê o setor como um centro de despesas.

O cenário para a GRH, segundo Ulrich *et al* (2011) se apresenta como desafiador, pois revela a necessidade de a GRH revisar seu próprio papel de como deve atuar diante das transformações e preparar-se para o mundo dos negócios. A tendência da GRH é lidar de maneira forte e decisiva com questões relativas à estratégia da organização, sua estrutura e seus sistemas de trabalho, isto abrirá a porta para o setor influenciar não apenas as decisões de desenho organizacional, mas, principalmente, as decisões estratégicas, defende o autor.

Tendo em vista tais considerações, opta-se ainda, neste trabalho, em função de seus objetivos, por discutir as perspectivas tradicional e estratégica da GRH. Conclui-se que a GRH evolui do operacional e funcionalista, baseado na execução de funções de recursos humanos, à gestão de pessoas, em uma perspectiva estratégica executada pelos líderes das equipes, parceiros da GRH, cujos recursos e processos geram vantagem competitiva, atrelada à estratégia organizacional, o que será discutido nas próximas seções.

## **2.2 Gestão de recursos humanos na abordagem funcionalista**

A administração de recursos humanos, pensada a partir da abordagem funcionalista, apresenta algumas subdivisões que indicam as suas principais funções. Essas funções podem ser agrupadas de diferentes formas nas organizações, em função de suas necessidades de negócio (DAVEL; VERGARA, 2001; WOOD JR., 2004).

O processo de atrair, recrutar, selecionar e contratar pessoas possibilita que a empresa tenha significativo número de pretendentes para as posições disponíveis. Também denominada de provisão de recursos humanos, a atividade de recrutamento e seleção de pessoal determina a composição do quadro de recursos humanos em uma organização. Preocupa-se com questões relativas à quantidade de pessoas que devem compor o quadro de pessoal, que competências, capacidades e experiências deve possuir, além de definir em que momento as pessoas devem ser recrutadas, transferidas ou demitidas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

O processo de recrutamento e seleção não segue um único padrão, mas, em geral, as suas etapas são: criação da vaga, divulgação, análise de currículo, entrevistas técnicas, entrevistas comportamentais, provas técnicas, dinâmicas, testes psicológicos, exames médicos, consultas cadastrais e, finalmente, a admissão dos aprovados (GIL, 2001).

O recrutamento, conforme Lacombe (2005), inicia o processo de entrada das pessoas na organização, seguido pelo contrato definitivo, após o período de experiência. O recrutamento visa captar recursos humanos, internos ou externos à organização, com o objetivo de suprir uma necessidade no seu quadro de efetivos. O recrutamento interno valoriza os próprios recursos da empresa, buscando preencher a vaga existente com os funcionários de outros setores. Já o recrutamento externo capta recursos humanos no mercado de trabalho. A indicação da técnica adequada deve levar em consideração indicadores como tempo, custos e qualidade (MARRAS, 2011).

Na seleção de pessoal, segundo Marras (2011), são escolhidos os melhores candidatos para o preenchimento da vaga. Para se chegar a essa escolha são utilizadas algumas técnicas como testes psicológicos e de conhecimentos, entrevistas, dinâmicas de grupo, entre outros.

O grande desafio da GRH é atrair pessoas que se integrem à cultura da empresa e que possam contribuir para o desempenho da organização. Para isso, é de fundamental importância que a GRH esteja sintonizada com as estratégias organizacionais, para poder traçar o perfil do profissional que irá buscar no mercado. Segundo Gil (2001), a GRH deve garantir que a organização tenha colaboradores adequados não somente aos cargos, mas sim aos processos de trabalho. Deve-se levar em consideração tanto o interesse da organização quanto o interesse do futuro colaborador.

Os colaboradores, quando são escolhidos de forma adequada, contribuirão com sua bagagem de conhecimentos, experiências e valores que possibilitarão desempenhar suas atividades com êxito. Porém, as organizações são dinâmicas e, segundo Ulrich *et al.* (2011), a cada dia surgem novos desafios e novas competências são exigidas. A área de treinamento deve antecipar-se a esses acontecimentos por meio da oferta do programa de treinamento e desenvolvimento (T&D) dos colaboradores. Pode-se definir treinamento como uma maneira de repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à otimização do trabalho. Já o desenvolvimento refere-se a ações de médio e longo prazo, visando à contínua realização do potencial humano (MARRAS, 2011).

O processo, segundo Gil (2001), inicia-se com o diagnóstico organizacional, no qual a GRH irá identificar necessidades da organização que possam ser atendidas por meio do T&D. A partir do diagnóstico, será possível levantar as necessidades de treinamento, que irão definir um programa que possa melhorar o desempenho atual do colaborador e/ou prepará-lo para os novos desafios.

Frente às demandas atuais, segundo Ulrich *et al.* (2011), o T&D deve assumir novos formatos para que as pessoas estejam alinhadas às estratégias do negócio



e às competências essenciais da organização. Dutra (2002) sugere novas metodologias de ensino e aprendizagem que auxiliam a GRH, tais como: o *e-learning* ou ensino a distância, *coach*, *job rotation*, programas *trainees*, palestras, seminários, *workshops*, além dos programas tradicionais de sala de aula e laboratórios.

Como parte do processo integrado de GRH, o sistema de avaliação de desempenho é uma poderosa ferramenta utilizada pelas empresas para avaliar funcionários, desenvolver competências, incentivar o desempenho e distribuir recompensas. É uma forma de definir as expectativas, mensurá-las e revisar os resultados, com o propósito de reconhecer a contribuição de cada colaborador. Segundo Pontes (2005), a avaliação de desempenho pode proporcionar melhor conhecimento do desempenho das pessoas na organização, reforçar o seu comprometimento e promover integração para o cumprimento de metas estabelecidas. No sistema formal de avaliação de desempenho, a organização define um determinado período para que, de forma regular e sistemática, seguindo critérios previamente definidos pela administração de recursos humanos, seja feita a avaliação (PONTES, 2005). Apesar da formalidade e de critérios, o processo de avaliar desempenho é complexo, pois analisar comportamento envolve subjetividade.

A avaliação de desempenho, conforme Pontes (2005), possibilita a descoberta de potenciais na própria organização, facilita o *feedback* para os colaboradores, auxilia a organização no levantamento de necessidade de aperfeiçoamento e no desenvolvimento de novos métodos de trabalho. Uma técnica de avaliação de desempenho moderna e inovadora que, segundo Pontes (2005), vem sendo utilizada em muitas organizações é a Avaliação 360 graus. Ela vem sendo aplicada principalmente em cargos de liderança nos quais os líderes, além de fazerem sua autoavaliação, são avaliados por pessoas que fazem parte de sua rede de relacionamento no trabalho: superior imediato, pares, subordinados, clientes internos e, algumas vezes, clientes externos. Pretende-se, com a técnica, formular uma avaliação geral do desempenho de cada colaborador, sob o ponto de vista de todos que influenciam ou são influenciados pelo seu desempenho em determinado período.

A avaliação de desempenho configura-se, portanto, em importante ferramenta no desenvolvimento do colaborador e da organização. É importante também para subsidiar as políticas e práticas de recompensas e de remuneração, que exercem importante papel na retenção dos colaboradores. Segundo Limongi-França (2007), no ambiente competitivo, as empresas passam a dar mais ênfase à área de remuneração, criando políticas agressivas que possibilitem a retenção e manutenção dos colaboradores. Algumas empresas, principalmente as de grande porte, possuem uma área específica de remuneração, devido à sua importância, porém a maioria ainda trata o tema sem muita especificidade, dentro das diversas atribuições da gestão de pessoas.

A gestão de remuneração pode ser traduzida na operacionalização de programas de recompensa que se revelam em dois modelos: o modelo tradicional, que tem como base o desenho de cargos para a implementação dos planos de cargos e salários; e a abordagem estratégica, que se baseia principalmente no grau de contribuição que cada colaborador oferece e é aplicada, normalmente, por meio dos programas de remuneração variável (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

A GRH, no entendimento de Limongi-França (2007), deve ser capaz de elaborar um programa de remuneração que satisfaça três aspectos: a demanda dos colaboradores, as práticas do mercado de trabalho e o controle de custos empresariais com a mão-de-obra. Portanto, deve mesclar a forma tradicional de remuneração com outras modalidades, buscando o reconhecimento real da contribuição do colaborador com a estratégia da empresa, sem criar conflitos com o planejamento de custos empresariais.

A remuneração é formada por um tripé: salário, incentivos e benefícios, conforme salientam Araújo e Garcia (2009). O salário é a parte fixada em contrato de trabalho e deve ser recebida em espécie monetária por um período de trabalho. Já os benefícios são voltados para a melhoria das condições de vida e saúde do trabalhador, sendo que alguns são obrigatórios, como: 13º salário, férias, descanso remunerado, entre outros, enquanto que outros são opcionais, oferecidos como um diferencial pela organização (DUTRA *et al.*, 2006).

As organizações estão despertando para a importância de ter um sistema de remuneração mais dinâmico e flexível – a remuneração estratégica. Wood Jr. e Picarelli Filho (2004b) definem a remuneração estratégica como uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração, de forma a criar um alinhamento entre os interesses da organização e os dos empregados.. A estratégia de gestão dos programas de benefícios está intimamente ligada às características de cada empresa, à cultura organizacional, às características dos colaboradores, à legislação, dentre outros fatores. Os benefícios sociais, segundo Milkovich e Boudreau (2000), são os serviços, facilidades e vantagens oferecidos pela organização aos seus colaboradores. Os benefícios sociais têm história recente e estão intimamente relacionados à gradativa conscientização social das organizações e às transformações pelas quais a sociedade vem passando. Vários autores agrupam os benefícios quanto à sua obrigatoriedade legal, natureza e seu propósito (MARRAS, 2011). No contexto da obrigatoriedade legal encontram-se duas formas de benefícios: os que possuem regulamentação em legislação trabalhista e previdenciária e os definidos por meio de negociação coletiva e sindical.

Os benefícios mais comuns, segundo Marras (2011), são: férias, 13º salários, auxílio doença, salário família, salário educação, fundo de garantia e aposentadoria; e os espontâneos, que são concedidos pelas empresas, pois não possuem obrigatoriedade legal, são: assistência médica, veículos, seguro de vida, previdência privada, convênios, participação nos lucros e outros.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000) os benefícios, tradicionalmente utilizados não atendem às novas demandas empresariais e às expectativas dos colaboradores. As empresas passaram a demandar por serviços de qualidade com custos baixos na oferta de benefícios. Já os colaboradores esperam que suas expectativas individuais sejam atendidas, conforme as suas necessidades são apresentadas.

Concluindo, tradicionalmente, a GRH foca questões funcionais, tais como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho,

remuneração e benefícios. Já na perspectiva estratégica, atua por meio de políticas gerais de GRH, atreladas aos objetivos organizacionais, buscando medir seus impactos sobre a organização, com uma visão macro. É nível de orientação que diferencia a GRH estratégica da GRH tradicional (ULRICH *et al.*, 2011). Na seção seguinte será discutida a abordagem estratégica da GRH.

### **2.3 Gestão de recursos humanos na abordagem estratégica**

A GRH estratégica surgiu a partir do final da década de 1980, acompanhando a tendência à internacionalização da economia. Segundo Albuquerque e Leite (2009), o que caracterizou a evolução da área de GRH foram as novas exigências para a área no que diz respeito à formulação da estratégia empresarial, definição da filosofia gerencial, planejamento do processo de desenvolvimento organizacional e posicionamento da organização frente ao mercado externo. Estudos de diversos autores revelam que a GRH estratégica tende a focar cada vez menos em questões burocráticas e administrativas para uma orientação cada vez mais estratégica do negócio da empresa (DUTRA, 2001, 2002; FLEURY; FLEURY, 2002; LIMONGI-FRANÇA, 2007; MARRAS, 2011; ULRICH *et al.*, 2011).

A GRH estratégica apresenta rápido crescimento, com avanços tanto na pesquisa empírica quanto na teoria. Questões metodológicas, como a preocupação com a mensuração dos seus resultados, bem como as alterações nas relações de trabalho e com o mercado, principalmente no contexto da gestão internacional, começaram a ganhar mais atenção, configurando novos desafios para área.

Entretanto, poucas são as organizações que passaram a entender a GRH como estratégica, segundo Mascarenhas (2008). Para a grande massa das organizações, até os anos 80 a área de gestão de recursos humanos desempenhava funções estritamente operacionais, limitadas à administração de processos e à perspectiva interna. Para o autor, a partir daquela década foi tomando força a ideia de que as ações de GRH deveriam estar associadas à estratégica organizacional, influenciando os resultados da empresa.

O que fundamenta a GRH estratégica é sua sintonia com as estratégias organizacionais e também a capacidade de colaborar diretamente para o alcance dos objetivos e metas da organização. Para tal, é necessária a interação da gestão em nível micro e macro, para ampliar os horizontes de atuação e criar uma gestão que envolva as políticas de GRH, a organização e o mercado (MARRAS, 2011; ULRICH, 1998, 2000).

Adizes (2002) enfatiza que a estratégia da organização visa a atender às necessidades, do ponto de vista econômico, social, cultural e ambiental, buscando sustentabilidade. A GRH estratégica deve apoiar a organização na administração e, conseqüentemente, na tomada de decisões, que devem gerar resultados eficientes e eficazes a curto e longo prazo. A GRH deve, também, ser capaz de auxiliar a organização a empreender, ou seja, trazer o futuro para o presente e se preparar para ele, atender às necessidades que irão surgir ou criá-las. O autor salienta que a organização tem que ser capaz de integrar seus recursos, para que os esforços sejam direcionados para a razão de existir da organização.

A complexidade do mundo contemporâneo, conforme Vergara (2009a), leva as empresas a mudarem suas estratégias, estrutura, processos bem como os seus mercados de atuação. A GRH, além de contribuir para as estratégias da empresa, buscando o envolvimento das pessoas com os objetivos organizacionais, precisa também tratar das suas estratégias. Um dos pontos-chave para a transformação da GRH tradicional para a GRH estratégica está na transformação da área de centro de custos para centro de oportunidades e resultados. Seu papel passa a ser ajudar a organização a desenvolver as competências necessárias para o negócio, envolvendo as pessoas (ULRICH, 2000).

Embora não haja consenso na definição, a GRH estratégica pode ser entendida como a implementação de atividades planejadas, destinadas a capacitar uma organização a alcançar seus objetivos. Essa definição tem sido aceita ao longo dos anos e coloca em evidência a ideia da contribuição da GRH para o desempenho organizacional. Wright, McMahan e McWilliams (1994) entendem a GRH estratégica como um conjunto integrado de estratégias, políticas e práticas,

por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano, e que influencia e é influenciado pela estratégia de negócios e pelos contextos organizacional e socioeconômico. Esse conjunto de políticas, práticas e instrumentos definidos pela empresa permite orientar o comportamento humano e as relações interpessoais na empresa, utilizando diversas áreas do saber para a compreensão do comportamento organizacional (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009; FLEURY; FISCHER, 1998; LEITE, 2008). Fleury e Fischer (1998) destacam que nesse contexto, a GRH passa a ser considerada uma função ampla, em um contexto macro, de forma a gerar resultados para as organizações.

A GRH estratégica pressupõe, portanto, o atrelamento à estratégia organizacional. Estudos atuais, como os de Dutra (2002), Ulrich *et al.* (2011) e Vergara (2009a), entre outros, indicam para a GRH estratégica o desafio de integrar as suas funções clássicas de atração e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho, recompensa e benefícios, de forma coerente e alinhada à estratégia organizacional. O grande desafio é sobrepor-se à estrutura por funções. São necessários esforços sistemáticos para unir as práticas de GRH à cultura da empresa, com estratégias competitivas, de modo a contribuir para a geração de vantagem frente aos concorrentes e aos diferentes públicos de interesses. Ulrich *et al.* (2011) ressaltam, ainda, que mudanças na postura estratégica englobam a aquisição de novas habilidades, novas maneiras de motivar os funcionários e novos contratos psicológicos.

Outro desafio da GRH estratégica, como realça Ulrich *et al.* (2011), está em compreender as condições gerais do negócio, que revelam características importantes sobre a empresa. A GRH estratégica tem que ser capaz de observar as tendências e conhecer os assuntos relativos aos diversos públicos de interesse no negócio. Tem de aprofundar nas razões pelas quais os clientes compram, o que atrai o investidor, qual a influência da tecnologia, as características demográficas, os impactos no negócio, entender os movimentos na política, etc. Para isso, é necessário ter acesso e trabalhar as diferentes informações que ditam as tendências e que afetam a econômica da empresa.

Entender que os clientes da GRH não são apenas os públicos internos da empresa é outro desafio para a GRH estratégica, conforme Ulrich *et al.* (2011). Para processar a transformação, é necessário que a GRH conheça os diversos públicos de interesse no negócio da empresa em que atua, tais como: funcionários, gerentes de área, clientes, investidores, concorrentes, fornecedores, órgãos reguladores e comunidade. A GRH deve ser capaz de diagnosticar as configurações do negócio e entender os problemas atuais e futuros. Para justificar a transformação, precisa aprender a basear-se em dados e desempenhar múltiplos papéis.

Visando caracterizar a GRH estratégica e dando continuidade aos estudos de Albuquerque (1999) e Albuquerque e Leite (2009), Barreto (2011) buscou relacionar as estratégias de GRH com as capacidades organizacionais e o desempenho organizacional, indicando que é um estudo relativamente novo.

Nesta dissertação, procura-se avançar no entendimento da relação existente entre as estratégias de gestão de recursos humanos e as capacidades organizacionais, conforme proposto em Barreto (2011), entendendo tais construtos a partir da GRH estratégica. A próxima seção apresenta tais construtos, que servirão de base para esta pesquisa. Visando manter a coerência da nomenclatura aqui adotada, será utilizada a expressão “estratégias de gestão de recursos humanos”.

## **2.4 Estratégias de GRH**

As estratégias de GRH constituem as ações que garantem a GRH estratégica. Apesar de similares, os termos traduzem diferenças que precisam ser esclarecidas. Embora as estratégias, políticas e práticas de GRH estejam inter-relacionadas, elas devem ser entendidas em uma relação de hierarquia. A GRH estratégica busca prover a organização de pessoas, em sintonia com as metas organizacionais e de forma a atingir a estratégia organizacional. Está relacionada às estratégias da organização, de seu negócio, de maneira a contribuir para a construção de vantagem competitiva. Já as estratégias de GRH constituem a forma como essa contribuição se dá e, segundo Albuquerque (1999, 2002),

representam a orientação da empresa nos assuntos relacionados às pessoas, devendo estar em consonância com o conjunto de práticas adotadas pela empresa. As práticas de GRH, por sua vez, referem-se à atuação funcional da área; e as políticas se posicionam em um nível intermediário, na medida em que organizam as práticas adotadas pela organização para alcançar os objetivos.

Albuquerque (1999, 2002) propõe um modelo interativo e contínuo de integração entre a GRH e a estratégia organizacional, visualizando a formulação das estratégias de gestão de recursos humanos como um processo permanente, que deve envolver a participação mais ampla de diversos colaboradores, estimulando a comunicação, o aprendizado e o comprometimento das pessoas com os objetivos e estratégias da empresa. Distingue a atuação da GRH como estratégia de controle e de comprometimento (QUADRO 2), comparando-as a partir dos aspectos relativos às formas de organização do trabalho, relações de trabalho e políticas de recursos humanos.

**QUADRO 2 - Comparativo entre estratégia de controle e de comprometimento**

**Cont.**

<b>Características Distintivas</b>	<b>Estratégia de Controle</b>	<b>Estratégia de Comprometimento</b>
<b>Forma de organização do trabalho</b>		
Estrutura organizacional	Altamente hierarquizado, separação entre quem pensa e quem faz	Níveis hierárquicos, achatados, redução das chefias intermediárias, junção fazer e pensar.
Produção	Em massa, linha de montagem	Produção flexível, diferentes formas
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos	Ênfase no controle implícito, pelo grupo
<b>Relações de trabalho</b>		
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto, baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo, de baixo para cima



<b>Políticas de Recursos Humanos</b>		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarreiramento flexível, emprego a longo prazo
Política de contratação	Contrata para cargo ou conjunto especializado de cargos	Contrata para carreira longa na empresa
Política de treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa a preparar o empregado para as funções futuras
Política de carreiras	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Política salarial	Focada na estrutura de cargos, alta diferenciação salarial	Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Política de incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais

Fonte: Albuquerque (1999, 2002).

Na estratégia de controle, as pessoas são compreendidas como custos e recursos de produção que devem ser controlados para produzir, estando alinhada com a perspectiva tradicional da GRH. As relações de trabalho conflituosas necessitam de controles e coordenação, com regras e procedimentos explícitos. As políticas de GRH são focadas no cargo, com carreiras rígidas e horizonte curto de progressão profissional.

A estratégia de comprometimento, por sua vez, exibe uma evolução. As pessoas são consideradas parceiras do negócio e, para isso, a organização investe nelas para conseguir melhores resultados. A estrutura organizacional apresenta redução e integração dos níveis hierárquicos. Há agregação de valor ao trabalho e novas oportunidades de carreira para os trabalhadores. A negociação e o diálogo são utilizados na resolução de conflitos, com representações dos trabalhadores. As políticas de RH são mais abrangentes e com perspectiva de longo prazo. Essa evolução da estratégia de controle para a de comprometimento impõe grandes desafios para a GRH, exigindo um caráter dinâmico, interativo e transformador.

Tomando como base esse modelo e buscando caracterizar as estratégias de GRH, Barreto (2011) buscou sustentação no Modelo de Valores Competitivos

(*Competing Values Framework* - CVF) de Quinn e Rohrbaugh (1983) e Cameron e Quinn (2006); e na Pesquisa Delphi RH 2010, desenvolvida no Brasil por Fischer e Albuquerque (2004).

O CVF foi desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983), no final da década de 70 e início dos anos 80. Foi concebido como um modelo para a compreensão de grande variedade de fenômenos organizacionais: estratégias de crescimento, eficácia organizacional, estratégia financeira, processamento da informação, competências de liderança, gestão de pessoas, cultura organizacional, desenho organizacional, ciclo de vida da organização e qualidade. Cameron e Quinn (2006) indicam o emprego desse modelo para a GRH, sobrepondo-o ao modelo dos múltiplos papéis de RH de Ulrich (1998), apresentado na próxima seção.

Esse modelo destaca duas grandes dimensões, cada uma com duas ênfases. Uma dimensão enfatiza a flexibilidade *versus* a estabilidade; a outra, a orientação interna *versus* a orientação externa. As dimensões agrupadas formam quatro quadrantes, que representam uma orientação de criação de valores distintos (CAMERON; QUINN, 2006), conforme apresentado na FIG. 1.

**FIGURA 1 – Modelo de valores competitivos para a gestão de pessoas**

		<b>Flexibilidade</b>			
Interno	<b>MODELO RELAÇÕES HUMANAS</b>	<b>MODELO DE SISTEMAS ABERTOS</b>			Externo
	Papel do RH: defensor dos funcionários/ Meios: responder às necessidades dos funcionários Fins: coesão, conhecimento e capacidade Competências: avaliação moral, desenvolvimento de gestão, melhoria de sistema	Papel do RH: agente de mudança Meios: facilitar a transformação Fins: renovação organizacional Competências: análise de sistemas, habilidade de mudança organizacional, consultoria e facilitação			
	<b>MODELO PROCESSOS INTERNOS</b>	<b>MODELO DE METAS RACIONAIS</b>			
	Papel do RH: especialista administrativo Meios: processos de reengenharia Fins: infraestrutura eficiente Competências: melhoria de processos, relações com clientes, avaliação das necessidades de serviços	Papel do RH: parceiro estratégico do negócio Meios: alinhar o RH à estratégia do negócio Fins: impactos fundamentais Competências: habilidades gerais de negócios, análise estratégica, liderança estratégica			
			Controle		

Fonte: Barreto (2011, p. 31), adaptado de Cameron e Quinn (2006).

O quadrante superior esquerdo - Modelo de Relações Humanas - enfatiza o foco interno e a flexibilidade, a orientação para as pessoas e destaca o trabalho em equipe e comprometimento dos funcionários, por meio do desenvolvimento de um forte sistema de valores que promove a identidade corporativa. Destaca a comunicação, motivação e manutenção de um clima favorável ao bom desempenho. A principal responsabilidade da GRH é a adoção de políticas e práticas que privilegiem o desenvolvimento da liderança e do colaborador.

Já o quadrante inferior direito - Modelo de Metas Racionais - prioriza o foco externo e o controle e tem como característica básica a orientação para os resultados do negócio. O papel da GRH é o de parceiro estratégico, visando o alinhamento à estratégia de negócios.

O Modelo Sistemas Abertos, no quadrante superior direito, realça o foco externo e a flexibilidade, enfatizando as iniciativas inovadoras e o desenvolvimento de novos serviços para os clientes e para os funcionários. Caracteriza-se pelo foco em mudanças e na negociação. A principal responsabilidade da GRH está relacionada ao fomento de um ambiente de mudança com negociação de acordos e compromissos que estimulem a criatividade e inovação.

O quadrante inferior esquerdo - Modelo de Processos Internos - destaca o controle e o foco interno, acentuando a padronização de procedimentos, a gestão da informação e a manutenção da estabilidade e da hierarquia. Privilegia a adoção de processos e fluxos de trabalho que garantam a padronização e o controle. A responsabilidade da GRH está no planejamento do trabalho e do desempenho coletivo, e a atenção nos processos administrativos.

Para caracterizar as estratégias de gestão de pessoas, Barreto (2011) complementou essa abordagem do Modelo de Valores Competitivos com o resultado da Pesquisa Delphi RH 2010, realizada por Fischer e Albuquerque (2001, 2004). Segundo Fischer e Albuquerque (2001, 2004), a pesquisa Delphi RH 2010 identificou e analisou tendências em gestão de RH nas empresas brasileiras a partir da percepção dos profissionais que atuam na área, utilizando a

técnica Delphi para traçar a previsão de cenários futuros. Nessa técnica, por meio de diversas rodadas com especialistas, busca-se o consenso de opiniões entre conhecedores de um determinado tema, a respeito de eventos futuros.

Na pesquisa Delphi RH 2010, realizada no início da década de 2000, após duas rodadas com aproximadamente 160 profissionais de RH de diversas regiões do Brasil, os resultados foram agrupados em quatro tendências: filosofia e princípios norteadores da gestão de pessoas; políticas e processos adotados; estrutura e organização interna da área; e perfil de competências demandadas ao profissional especializado. De um conjunto de estratégias mais amplas, foram selecionadas então 10 estratégias mais importantes que os profissionais de GRH iriam adotar para superar os desafios:

- a) Investir mais alto em capacitar e desenvolver gestores e lideranças;
- b) redefinir, aprimorar ou reestruturar as políticas de gestão de recursos humanos da empresa;
- c) investir mais em educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- d) investir em programas de retenção de competências-chave (talentos/potenciais);
- e) implantar políticas e processos de gestão por competências;
- f) promover o *empowerment*;
- g) investir no estímulo ao comprometimento das pessoas com a empresa;
- h) identificar e implantar as melhores práticas de gestão de pessoas;
- i) implantar ou reestruturar os processos de remuneração ou compensação;
- j) implantar ou desenvolver processos de gestão do conhecimento.

Tendo como base essas estratégias, juntamente com o Modelo de Valores Competitivos, Barreto (2011) desenvolveu uma escala para investigar as estratégias de gestão de pessoas, seguindo cinco passos. No primeiro passo, foram listadas essas dez estratégias de gestão pessoas identificadas no relatório da Pesquisa Delphi RH 2010 (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001, 2004). A relação ofereceu um conjunto mínimo de estratégias que serviu para nortear o desenvolvimento do instrumento. Buscou-se, então, atualizá-las, uma vez que foram desenvolvidas nos anos 2000, pensando no cenário 2010. O segundo

passo foi a investigação das estratégias de gestão de pessoas adotadas pelas melhores empresas para trabalhar, no ano de 2007. Essa pesquisa foi realizada pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (PROGEP-FIA)<sup>2</sup> e promovida pela revista VOCÊ S/A, na qual são apresentadas as 150 melhores empresas que se destacaram pelas boas práticas de gestão de pessoas. Foram então confirmadas nove das 10 estratégias da Pesquisa Delphi 2010, que foram acrescidas por outras 12, totalizando 21 estratégias. No terceiro passo, Barreto (2011) analisou o conteúdo das diretrizes estratégicas de gestão de pessoas, identificadas pelas 150 Melhores Empresas para se Trabalhar, do ano de 2009. Nessa rodada, foram confirmadas as 21 estratégias e ocorreu o desmembramento de uma delas, resultando em 22 assertivas. No quarto passo, as estratégias identificadas foram classificadas nas quatro configurações de estratégias de gestão de pessoas, de Cameron e Quinn (2006), resultando variado número de assertivas por configuração: metas racionais (oito), sistemas aberto (seis), relações humanas (cinco) e processos internos (três).

Com base nesse agrupamento das assertivas e visando corrigir o desequilíbrio entre os indicadores, Barreto (2011) decidiu considerar oito indicadores por configuração, totalizando 32 estratégias. Foi então realizado um pré-teste com profissionais de gestão de pessoas, matriculados no MBA - *Master of Business Administration* em RH, da Fundação Instituto de Administração/FIA, em São Paulo. Os resultados permitiram selecionar, com Alfa de Cronbach superior a 0,9, cinco indicadores para cada uma das quatro configurações de gestão de pessoas, chegando-se ao questionário final, que foi replicado nesta dissertação.

## **2.5 Capacidades organizacionais**

Para o desenvolvimento deste construto, Barreto (2011, p. 65) fundamentou-se no modelo dos múltiplos papéis, desenvolvido por Ulrich (1998), definindo capacidades organizacionais como processos e práticas necessários para a implementação estratégica, como "a habilidade da empresa em utilizar recursos

---

<sup>2</sup> <http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/default.aspx>.

para fazer as coisas acontecerem e atingir objetivos”. As capacidades organizacionais são resultados críticos da gestão de recursos humanos para o alcance de desempenho organizacional superior. A GRH desempenha importante função na construção das capacidades organizacionais, em função de possibilitar a configuração e reconfiguração de recursos competitivos (BARRETO 2011).

Ulrich (1998) propõe um modelo de GRH, baseado em múltiplos papéis, importante na construção dessas capacidades organizacionais, na medida em que contribuem para o desenvolvimento de recursos competitivos. A GRH não se configura apenas como ações voltadas para o desenvolvimento de pessoas, mas sim como interação e integração com o processo de gestão empresarial. A elaboração de políticas e práticas de RH deve agregar valor para os *stakeholders* da empresa. É um modelo que visa deslocar as ações do RH voltadas para dentro (funcionalista), para fazer parte das ações que gerem valores para o negócio. Ulrich (1998) destaca que o desenho é sustentado pela mudança da crença tradicional, focada no que se faz, para um tipo estratégico, voltado para o que se entrega. Nesse modelo, os gestores de linha são os responsáveis por gerenciar as pessoas de suas equipes, com a devida assistência e suporte de GRH. Pode-se, portanto, entender esse processo como a evolução da GRH tradicional para a GRH estratégica.

O modelo de Ulrich (1998) trabalha com duas dimensões: o foco do negócio e as atividades da gestão de pessoas. O foco vai do estratégico ao cotidiano; as atividades vão da administração de processos essenciais à administração de pessoas. Os quadrantes formados pelo cruzamento das duas dimensões dão origem aos quatro papéis de GRH, conforme apresentado na FIG. 2:

**FIGURA 2 - Papéis de RH na construção de uma organização competitiva**



Fonte: adaptado a partir de Ulrich (1998, p. 40).

O papel de parceiro estratégico, segundo Ulrich (1998), concretiza-se no alinhamento das estratégias do RH às estratégias da organização. Exercendo esse papel, o RH minimiza o tempo de implementação das estratégias organizacionais, contribui para o atendimento das necessidades dos clientes, para a melhoria do desempenho financeiro e para o resultado da organização. As ações podem ser: desenvolver novas competências alinhadas às estratégias organizacionais, adequar a estrutura organizacional e processos de trabalho, apoiar a direção, envolver as liderança nas ações do RH, entre outras.

O especialista administrativo dedica-se ao dia-a-dia da empresa, aos processos de controles e rotinas administrativas do RH. Contribui com a eficiência (qualidade) e eficácia (resultado) dos processos administrativos, de forma estratégica, não considerando apenas o dia-a-dia, mas desenvolvendo suas práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliações, premiações e promoções como atribuições que gerem baixos custos e melhores

resultados. Tal eficiência, segundo Ulrich (1998), concretiza-se em três frentes: gerindo os processos de RH, com foco em indicadores e metas; revendo os processos para que correspondam sempre às estratégias da organização; e criando sistemas de recompensa pelas contribuições das lideranças na redução das perdas, além de priorizar o treinamento e a capacitação.

Focar a satisfação das necessidades dos funcionários é o papel do defensor dos funcionários, que cuida de gerir a contribuição destes. Cançado *et al.* (2005) e Coutinho (2004) fazem uma crítica à tradução da metáfora "*employee champion*" como "defensor dos funcionários" e propõem o uso da metáfora "intérprete das necessidades dos funcionários". Para os autores, a palavra "defensor" na cultura brasileira traz uma conotação paternalista, o que não corresponde à atuação da administração das contribuições dos funcionários. Grande parte desse papel cabe diretamente aos gerentes de linha, que estão próximos aos funcionários. Aos profissionais de RH, cabe treinar essas lideranças para que possam identificar as necessidades de seus funcionários, para que sejam transformadas em políticas, práticas e procedimentos. Pretende-se, com isso, segundo Ulrich (2000), conseguir o comprometimento do funcionário e um trabalho dirigido para os resultados empresariais. Atribui-se ao RH ser o representante dos funcionários perante a alta gestão, oferecer-lhes crescimento pessoal e profissional e recursos necessários para que executem o seu trabalho.

Já ao agente de mudança cabe a tarefa de gerir a transformação e a mudança empresarial. Essa transformação significa trazer o futuro para o presente e promover as alterações necessárias na cultura da organização. Para ser um agente de mudança eficaz é necessário desenvolver um trabalho em conjunto com os gerentes de linha e com consultores externos. Para Ulrich (2000), esse papel envolve a capacidade de desenvolver a empresa para adaptar-se a diferentes condições do mercado, reduzindo o tempo da inércia estrutural, contando tanto com o apoio da alta administração como com a aceitação dos empregados.

Esses múltiplos papéis, como sugere Ulrich (2000), traduzem importante função da GRH na construção de capacidades organizacionais, uma vez que é por meio



dela que há a mobilização e o fomento dos recursos competitivos de uma organização. Barreto (2011) defende que os resultados organizacionais são resultantes das ações em GRH. Assim, elaborou quatro capacidades genéricas, conforme apresentado no QUADRO 3, derivadas do Modelo de Múltiplos Papéis (ULRICH, 1998), que podem ser definidas como resultados da GRH:

- a) A administração de estratégias de recursos humanos, criando clareza estratégica;
- b) a administração da transformação e mudança, fomentando a capacidade de fazer com que as mudanças aconteçam;
- c) a administração da contribuição dos funcionários, desenvolvendo a capacidade de gerar capital intelectual; e
- d) a administração da infraestrutura da empresa, buscando a eficiência administrativa.

**QUADRO 3 - Capacidades genéricas essenciais como resultados da gestão de pessoas**

<b>Capacidade</b>	<b>Descrição</b>
Criar clareza estratégica	Propicia o alcance dos objetivos organizacionais e ajuda a garantir o sucesso, gerando significado para os funcionários e para os demais <i>stakeholders</i> . Ela alinha os sistemas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, traduzindo-as em práticas organizacionais de forma eficiente, moldando o comportamento dos funcionários e diferenciando a empresa para clientes e investidores. A GRH contribui e participa ativamente na construção das estratégias empresariais.
Promover mudança	Proporciona flexibilidade, velocidade e agilidade às organizações no processo de rápida adaptação ao ambiente competitivo dinâmico e instável. Facilita a inovação e a adaptação constantes, contribuindo para a compreensão dos processos cruciais para a mudança, gerando dedicação e garantindo que ocorra de acordo com o planejado. A partir do senso de melhoria contínua, a GRH contribui para novas iniciativas que assegurem e aumentem o desempenho organizacional.
Desenvolver capital intelectual	Favorece mais comprometimento e competência dos funcionários. As práticas de GRH ajudam os funcionários a entregar resultados, com base em suas competências individuais, que contribuam para o sucesso organizacional. Isso ocorre a partir da compreensão e do atendimento das necessidades dos funcionários, elevando sua contribuição global e seu comprometimento com as metas da organização.
Criar eficiência administrativa	Facilita a concepção e desenvolvimento de processos de maneira eficiente. Ela envolve a melhoria contínua dos processos de GRH e o aumento da eficiência geral da organização, na busca por novos e melhores processos, com o intuito de garantir a qualidade e a redução dos custos. Assim, a GRH contribui para o aperfeiçoamento da infraestrutura de trabalho da organização, preparando-a para seus desafios operacionais e estratégicos.

Fonte: Barreto (2011, p. 67).

Por meio dessas quatro capacidades, que são complementares, pode-se desenvolver ampla parceria que agregue valor às organizações. Ulrich (2000) defende a ideia de que, para atender às expectativas das empresas, os profissionais de GRH precisam concentrar-se mais nos resultados tangíveis de seus trabalhos e não simplesmente em realizar suas tarefas. Têm que criar fluxos de atividades que produzam rapidamente resultados para a empresa. Necessitam avaliar sua eficácia a partir do valor que agregam para a organização. O ponto-chave na transformação, que implica um caminho entre a GRH tradicional e a GRH estratégica, está na transformação da área de centro de custos para centro de oportunidades e resultados (ULRICH, 2000).

Baseada nessas capacidades genéricas essenciais como resultados da gestão de pessoas, Barreto (2011) desenvolveu uma escala à qual denominou de capacidades organizacionais. Essa escala foi desenvolvida a partir da teoria sobre a construção de cada uma das capacidades, em conjunto com o instrumento de pesquisa proposto por Ulrich (1998) para a avaliação dos múltiplos papéis em recursos humanos. Barreto (2011) fez diversas adaptações no instrumento para dar ênfase à abordagem de capacidades organizacionais e geração de resultados.

A escala de capacidades organizacionais foi submetida aos mesmos pré-testes da escala de estratégias de gestão de pessoas. Foram realizados alguns ajustes semânticos, a partir da sugestão de acadêmicos da área. Em seguida, foram escolhidos cinco indicadores que melhor representavam cada capacidade, com base na análise de confiabilidade (Alfa de Cronbach acima de 0,9) dos dados obtidos no pré-teste com os estudantes da FIA, profissionais de gestão de pessoas. Essa escala, desenvolvida por Barreto (2011), foi replicada nesta dissertação, com pequenos ajustes semânticos, uma vez que algumas questões se referiam a hotel, sendo a palavra substituída por empresa.

Concluindo o capítulo, os construtos estratégias de gestão de recursos humanos e capacidades organizacionais e respectivas escalas subsidiaram a pesquisa empírica realizada nesta dissertação, bem como a análise dos resultados.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa. Apresenta a caracterização e o modelo da pesquisa, a população e amostra e as técnicas de coleta e de análise dos dados.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Tendo em vista o objetivo deste estudo - identificar a percepção dos profissionais da área sobre a relação entre estratégias de gestão recursos humanos e capacidades organizacionais -, foi realizada pesquisa quantitativa, descritiva, por meio da técnica *survey*.

Na pesquisa quantitativa, buscou-se traduzir opiniões e informações em números, a fim de se estabelecer uma classificação e uma posterior análise. Collis e Hussey (2005) indicam que a pesquisa quantitativa visa buscar a medida de um fenômeno, envolvendo a coleta e análise de dados numéricos e aplicação de testes estatísticos. Requer, segundo Gil (2006), a utilização da estatística univariada, bivariada ou multivariada.

Já a pesquisa descritiva tem como objetivo investigar e descrever as características de uma população ou fenômeno e/ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Segundo Vergara (2009b), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre diferentes variáveis.

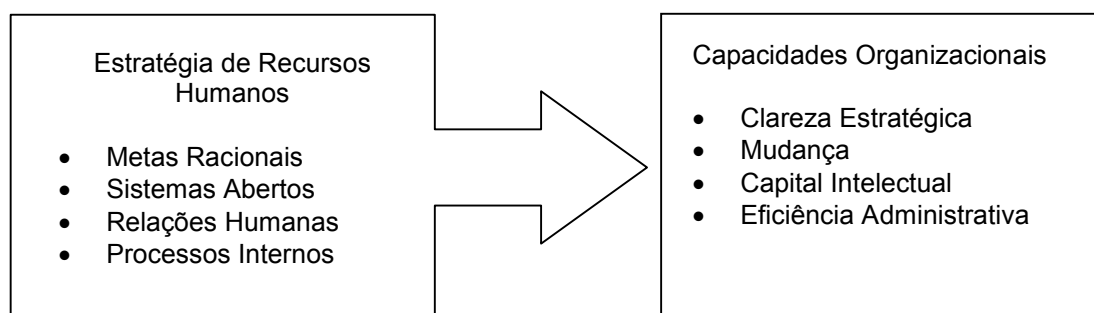
Nesta pesquisa foi realizado um *survey*, com o objetivo de identificar a relação entre os construtos estratégias de recursos humanos e capacidades organizacionais, aplicando-se questionário em profissionais da área de recursos humanos que detêm informações relevantes sobre o tema. *Survey*, segundo Gil (2006) é um método de conhecimento direto da realidade, é muito utilizado pela

economia que proporciona, pela rapidez e por proporcionar a quantificação dos dados pesados.

### 3.2 Modelo de pesquisa

O modelo conceitual desta pesquisa, apresentado na FIG. 3, foi elaborado a partir do modelo proposto por Barreto (2011), que baseou as estratégias de recursos humanos no Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (2006) e na pesquisa Delphi 2010, de Fischer e Albuquerque (2004); e as capacidades organizacionais, no Modelo de Múltiplos Papéis de Ulrich (1998).

**FIGURA 3 – Modelo de pesquisa**



Fonte: adaptado de Barreto (2011)

As estratégias de recursos humanos constituem as ações que garantem a GRH estratégica, por meio de um conjunto de práticas e atividades de gestão de recursos humanos, em consonância com os interesses de negócio. Descrevem a orientação da organização na gestão do fator humano, possibilitando a configuração e reconfiguração dos recursos competitivos de uma organização. A habilidade da empresa para utilizar esses recursos constitui as capacidades organizacionais, entendidas como resultados críticos da gestão de pessoas para o alcance de desempenho organizacional superior (BARRETO, 2011; CAMERON; QUINN, 2006; ULRICH, 1998, 2000; ULRICH *et al.*, 2011).

Compõem as estratégias de recursos humanos quatro indicadores: a configuração de metas racionais, que representa o controle e o interesse no externo. O indicador enfatiza a produtividade do trabalho, o fomento de um ambiente produtivo e a gestão do tempo para execução das atividades que

contribuem para o desempenho organizacional, segundo Quinn *et al.* (2003). Pressupõe a criação e desenvolvimento da comunicação de uma visão, o estabelecimento de metas e objetivos e o planejamento e organização das atividades.

A configuração de sistemas abertos representa a flexibilidade voltada também para o externo, no mercado. A GRH contribui para que a empresa conviva com a mudança, desenvolva o pensamento criativo e faça a gestão do processo de mudança que influenciará os resultados organizacionais.

A configuração de relações humanas representa a flexibilidade, focando o ambiente interno da organização. Fomenta um ambiente favorável para a formação de equipes, o uso do processo decisório participativo e a gestão dos conflitos. A GRH influencia as políticas de comunicação e desenvolvimento dos empregados.

A configuração de processos internos representa o controle nos processos internos da empresa. Visa ao monitoramento do desempenho individual e à criação de indicadores que possibilitem avaliar a contribuição de cada empregado. A GRH desenvolve programas que abrangem a gestão de projetos e o planejamento do trabalho com ênfase na multidisciplinaridade.

O construto capacidades organizacionais é também composto por quatro indicadores: clareza estratégica, mudança, capital intelectual e eficiência administrativa. Criar clareza estratégica, segundo Ulrich (1998), proporciona à organização alcançar seus objetivos, de forma que o RH seja percebido pelos seus funcionários e para os demais *stakeholders* como algo que gere valor. Permite o alinhamento entre as estratégias empresariais e as estratégias de GRH, com atuação ativa no planejamento e execução da estratégia global.

Promover mudança permite a rápida adaptação ao ambiente mutável e flexível, fomentar a inovação, por meio do pensamento crítico e da gestão da mudança. Garante a negociação de acordos e compromissos que melhorem os resultados organizacionais.

Desenvolver o capital intelectual influencia diretamente o comprometimento do colaborador e desenvolvimento de suas competências. Visa a melhorar, por meio das práticas de GRH, a capacidade de desempenho dos colaboradores, incrementando os resultados da organização. Significa reconhecer a contribuição do colaborador e a sua influência nos resultados da empresa.

Criar eficiência administrativa significa cuidar para que os processos sejam eficientes, com padrões que favoreçam o atendimento das metas. Fomenta a revisão constante dos processos, visando à melhoria constante, à qualidade dos serviços e práticas e à redução dos custos de processos.

Esse modelo e a operacionalização de seus respectivos indicadores serviram como base para a coleta e para análise dos dados desta pesquisa.

### **3.3 População e amostra**

A população de uma pesquisa caracteriza-se pelos elementos do universo que possuem uma característica comum, fundamental para o fenômeno ou assunto em estudo. Já a amostra é a parte representativa da população da qual serão coletados os dados a serem pesquisados (COLLIS; HUSSEY, 2005)

Nesta pesquisa, foi delimitado, inicialmente, como população os profissionais atuantes em GRH do estado de Minas Gerais, em função da acessibilidade (VERGARA, 2009b). Para o envio do questionário aos respondentes, foram utilizadas quatro bases de dados:

- a) 80 contatos de profissionais que atuam com GRH, cadastrados em um grupo de estudos do tema;
- b) a base de dados de alunos e ex-alunos do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo;
- c) a base de dados de alunos e ex-alunos do curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de Minas Gerais (SENAC-MG);

d) a base de profissionais de GRH cadastrados na Associação Brasileira de Recursos Humanos de Minas Gerais (ABRH/MG).

Solicitou-se que só respondessem à pesquisa aqueles que fossem profissionais de RH e, ainda, que a enviassem à sua rede de relacionamentos.

Utilizou-se a amostragem não probabilística, adequada quando o pesquisador não sabe qual a probabilidade que um elemento da população tem de pertencer à amostra. Aplicou-se a técnica Bola de neve, também conhecida como Efeito dominó, que segundo Malhotra (2006), consiste em interrogar um conjunto de pessoas para buscar outros possíveis respondentes ao questionário. A cada novo respondente que é identificado e entrevistado, pede-se que identifique outros que possam ser qualificados como respondentes. O processo é repetido até o objetivo ser alcançado. É uma técnica que, segundo Malhotra (2006), se aplica quando é difícil identificar os respondentes potenciais.

O questionário foi enviado via *website*, obtendo-se o retorno de 162 questionários preenchidos completamente e considerados válidos para esta pesquisa.

Aproximando a seleção da população utilizada por uma seleção por amostragem aleatória simples e considerando um universo infinito (impossibilidade de se definir o número de profissionais de GRH em Minas Gerais), a margem de erro "global" máxima resultante, conforme proposto por Soares, Farias e César (2002), é de de 7,9% para estimativas de proporções (equação 1).

$$n_0 = \frac{z^2 PQ}{d^2}$$

Equação 1

Sendo:

- a) O valor  $d$  refere-se à margem de erro;
- b)  $p$  é a estimativa preliminar da proporção de interesse e  $Q = 1-P$ . Devido à insuficiência preliminar de estimativa para as proporções desejadas, o produto  $PQ$  foi substituído pelo seu valor máximo de 0,25;

- c)  $n$  é o tamanho da amostra que na presente situação é 162;
- d) 1,96 é o valor referente a um nível de confiança de 95,5%.

Assim, a amostra de 162 respondentes foi considerada adequada, com margem de erro de 7,9% e nível de confiança de 95,5%.

### 3.4 Técnicas de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de questionário eletrônico encaminhado para o *e-mail* do respondente, contendo a carta-convide (APÊNDICE A). Utilizou-se a plataforma *Google Drive* para a coleta dos dados, por meio do questionário estruturado (APÊNDICE B), replicado a partir de Barreto (2011).

O instrumento elaborado por Barreto (2011) continha cinco partes, avaliando os construtos estratégias de gestão de pessoas, capacidades organizacionais, desempenho, caracterização dos meios de hospedagem (objeto de seu estudo) e dos respondentes. Nesta pesquisa, foram utilizados os construtos estratégias de recursos humanos e capacidades organizacionais e elaboradas questões referentes à caracterização dos respondentes, das empresas e da GRH.

Assim, o instrumento de coleta de dados desta pesquisa se constituiu em um questionário composto de três partes. A primeira parte constou de questões fechadas, de identificação da empresa, do respondente e da GRH, conforme apresentado no QUADRO 4:

**QUADRO 4 - Dados demográficos**

Nº.	Indicador
1	Sexo
2	Faixa etária



3	Estado civil
4	Último curso que você concluiu
5	Cargo ocupado na empresa
6	Tempo de trabalho no cargo atual
7	Tempo de trabalho na empresa
8	Cidade / UF onde está situada a empresa na qual você trabalha
9	Setor: atividade econômica da empresa
10	Número de empregados da empresa
11	Faixa de faturamento da sua empresa no último exercício
12	Outras informações que você julgar necessárias

Fonte: elaborado pelo autor.

A segunda parte constou de uma escala de sete pontos, variando de 1 – grau muito baixo; a 7 – grau muito alto, na qual o respondente avaliou o grau de implementação das estratégias de GRH. A escala estratégias de GRH, validada por Barreto (2011) – todos os fatores com Alfa de Cronbach acima de 0,7 – é apresentada no QUADRO 5.

**QUADRO 5 – Escala de estratégias de GRH**

<b>Categorias</b>	<b>Fatores</b>
<b>Relações Humanas</b> $\alpha = 0,912$	1. Promover melhor ambiente de trabalho
	2. Estimular o comprometimento das pessoas com a empresa
	3. Investir no desenvolvimento de gestores e lideranças
	4. Estimular a integração dos funcionários e o trabalho em equipe
	5. Desenvolver comunicação transparente e eficaz
<b>Sistema Aberto</b> $\alpha = 0,927$	1. Estimular o desenvolvimento e gestão de carreiras
	2. Desenvolver competências organizacionais e individuais
	3. Facilitar a transformação organizacional
	4. Estimular e apoiar as iniciativas dos funcionários
	5. Preparar a organização para enfrentar os desafios futuros
<b>Meta Racional</b> $\alpha = 0,930$	1. Promover a gestão de pessoas com foco nos resultados
	2. Identificar e implantar melhores práticas de gestão de pessoas
	3. Desenvolver uma cultura de alta performance
	4. Favorecer o alcance das metas da empresa
	5. Reconhecer e recompensar pessoas
<b>Processo Interno</b> $\alpha = 0,918$	1. Alcançar a excelência operacional nos serviços de gestão de pessoas
	2. Estimular a gestão do conhecimento
	3. Promover a aprendizagem organizacional
	4. Estimular a melhoria contínua dos processos dentro do empresa
	5. Promover uma administração eficiente

Fonte: Barreto (2011, p. 82).

A terceira parte constou da escala de capacidades organizacionais. O QUADRO 6 apresenta a escala, validada por Barreto (2011), que também variou de 1 – grau muito baixo; a 7 – grau muito alto de implementação.

**QUADRO 6 - Escala de capacidades organizacionais**

<b>Categorias</b>	<b>Fatores</b>
<b>Clareza estratégica</b> $\alpha = 0,960$	1. Consegue o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e a estratégia organizacional
	2. Consegue executar a sua estratégia organizacional
	3. A gestão de pessoas participa do processo de definição das estratégias da empresa
	4. A gestão de pessoas participa do processo de implementação das estratégias da empresa
	5. As práticas de gestão de pessoas são coerentes com a estratégia da empresa
<b>Mudança</b> $\alpha = 0,935$	1. Consegue adaptar-se à mudança
	2. Consegue antecipar-se e adaptar-se a questões futuras
	3. Apoia novos comportamentos e iniciativas para manter a empresa competitiva
	4. Consegue modelar sua cultura organizacional para estimular a renovação e transformação
	5. Inova constantemente
<b>Capital Intelectual</b> $\alpha = 0,921$	1. Possui funcionários comprometidos com os objetivos da empresa
	2. Possui funcionários dedicados e motivados
	3. Proporciona o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários
	4. Os funcionários contribuem para o sucesso da empresa
	5. As competências individuais dos funcionários contribuem para o alcance das metas da empresa
<b>Eficiência Administrativa</b> $\alpha = 0,944$	1. Consegue desenvolver uma infraestrutura administrativa eficiente
	2. Consegue conceber e facilitar a execução dos processos dentro da empresa
	3. Consegue monitorar e melhorar continuamente os seus processos
	4. Descobre constantemente novas maneiras de fazer melhor as coisas
	5. Consegue aumentar continuamente sua produtividade

Fonte: Barreto (2011, p. 84).

Os dados respondidos por 162 questionários válidos foram analisados conforme descrito na seção seguinte.

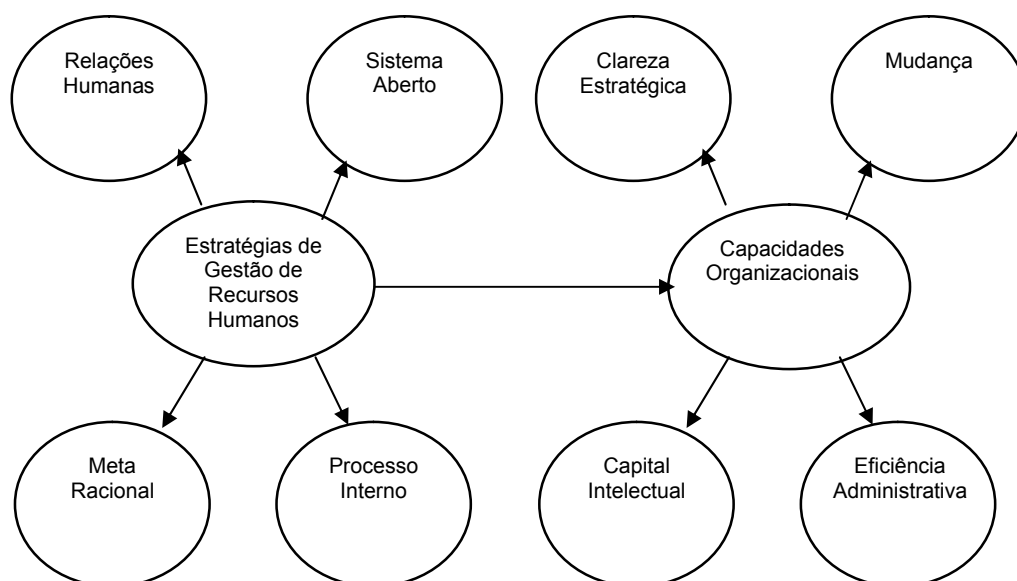
### 3.5 Técnicas de análise dos dados

Para avaliação do modelo proposto, com base nos indicadores definidos para cada construto (ou variáveis), empregou-se a técnica de modelagem de equações estruturais. Conforme Hair *et al.* (2005), essa técnica é uma extensão de diversas

técnicas multivariadas que permite representar conceitos não observados e estimar múltiplas inter-relações de dependência. Assim, um modelo de equações estruturais permite a incorporação de variáveis latentes, ou seja, que não são medidas diretamente. Uma variável latente representa um conceito teorizado, não observável, mas que pode ser aproximado por variáveis mensuráveis (manifestas), segundo Hair *et al.* (2005). No presente estudo, as variáveis foram coletadas por meio do questionário aplicado aos 162 gestores de RH.

A partir do referencial teórico, elaborou-se a figura do modelo teórico proposto no presente estudo, que constitui o que é chamado, em equações estruturais, de diagrama de caminho (FIG. 4).

**FIGURA 4 - Diagrama de caminhos do modelo teórico proposto**



Fonte: elaborado pelo autor.

O diagrama de caminhos da FIG. 4 mostra os relacionamentos entre as variáveis latentes propostas. Parte-se do conceito de que uma variável dependente é um efeito presumido ou resposta a uma mudança na variável independente e esta, por sua vez, é a causa presumida de uma mudança na variável dependente (HAIR *et al.*, 2005). Observa-se, no diagrama de caminhos, que o construto

capacidades organizacionais funciona como variável dependente e estratégias de gestão de recursos humanos como variável independente.

O modelo de equações estruturais divide-se em dois modelos: o modelo de mensuração e o modelo estrutural. No modelo de mensuração, as variáveis manifestas, coletadas no questionário, constituem indicadores para as variáveis latentes (construtos). O relacionamento de tais itens com as respectivas variáveis latentes constitui o modelo de mensuração; e o relacionamento entre as duas variáveis latentes, o modelo estrutural (HAIR *et al.*, 2005).

Dessa forma, o modelo de equações estruturais utilizado é a junção do modelo de mensuração e o modelo estrutural. São estimados coeficientes para cada tipo de relacionamento. Tais coeficientes funcionam como as cargas fatoriais da análise fatorial exploratória, representando a correlação simples entre o item medido no questionário e o construto (modelo de mensuração) ou entre os construtos (modelo estrutural). Assim, os coeficientes são números que variam de -1 a 1 e quanto maior em magnitude, maior o relacionamento entre o item e seu respectivo construto. Além de tais relacionamentos (concernentes às setas do diagrama de caminhos), foi avaliada no modelo a porção ( $R^2$ ) da variabilidade do construto capacidades organizacionais, que é explicada pelo construto estratégias de gestão de recursos humanos (HAIR *et al.*, 2005).

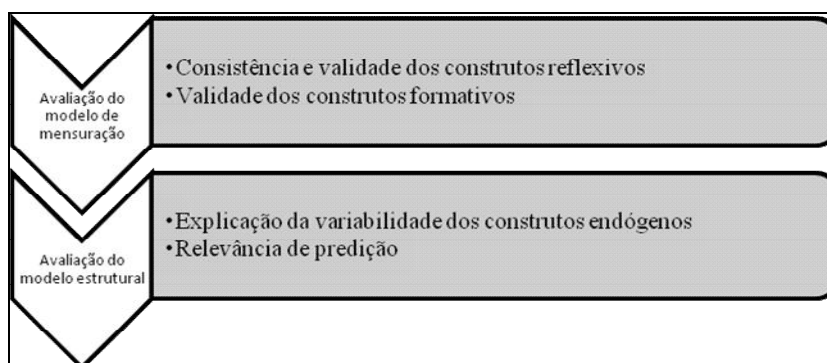
Existem três possíveis aplicações da modelagem de equações estruturais, segundo Joreskog e Sorbom (1993 *apud* BREI; LIBERALI NETO, 2006): estritamente confirmatória, utilização de modelos alternativos e geração de modelos. Na primeira aplicação, o pesquisador tem um único modelo, que é aceito ou rejeitado, baseado em sua correspondência ou não com os dados. O segundo caso é mais frequente que o primeiro, mas ainda restrito a situações em que há mais de um modelo *a priori*. A terceira situação parece ser a mais comum e ocorre quando o modelo inicial não se ajusta aos dados. Nesses casos, o modelo é modificado pelo pesquisador e é novamente analisado com os mesmos dados, com o objetivo de descobrir um modelo que tenha sentido em termos teóricos e que apresente correspondência estatística razoável com os dados coletados.

No caso desta pesquisa, a modelagem utilizada pode ser definida como geração de modelos, ou seja, foi avaliada a significância estatística do modelo proposto com o intuito de comprovar ou não a pergunta da pesquisa, podendo o modelo ser modificado com o intuito de descobrir um que possuísse sentido teórico e razoável correspondência estatística.

Existem três pressupostos para estimação de um modelo estrutural pelo *software* LISREL, conforme Hair *et al.* (2005): independência das observações, amostras aleatórias de respondentes e linearidade. Em adição a tais pressupostos, ressalta-se que tal modelagem se mostra sensível ao desvio dos dados em relação à normal multivariada, situação na qual tamanhos maiores de amostra se mostram necessários.

Optou-se neste estudo pelo método *Partial Least Squares* (PLS), que é um método alternativo à utilização para a estimação das equações estruturais, visto que se mostra mais flexível, não exigindo normalidade multivariada das variáveis e ainda trabalha com um tamanho de amostra mais reduzido que o método LISREL (CHIN, 1998). O *software* utilizado para tal etapa foi o SmartPLS 2.0, sendo o modelo inserido tal qual fora concebido na argumentação teórica apresentada na FIG. 4. Henseler, Ringle e Sinkowics (2009) realçam que a avaliação de um modelo, utilizando o método PLS (estimado pelo SmartPLS 2.0) deve ser realizado em duas etapas, conforme apresentado na FIG. 5.

**FIGURA 5 - Avaliação do modelo estimado**



Fonte: Henseler, Ringle e Sinkowics (2009).

A primeira etapa constitui a avaliação do modelo de mensuração. O primeiro critério a ser avaliado é a confiabilidade da consistência interna. Em geral, o critério tradicional utilizado é o Alfa de Cronbach, que fornece uma estimativa para a confiabilidade. Todavia, tal medida tende a subestimar a confiabilidade da consistência interna das variáveis latentes em modelos utilizando o PLS. Chin (1998) sugere que a mesma deva ser avaliada segundo a confiabilidade composta, que deve ter valor superior a 0,7. Churchill (1979, *apud* HENSELER; RINGLE; SINKOWICS, 2009) recomenda eliminar indicadores do modelo de mensuração se sua carga for inferior a 0.4 e se sua retirada aumentar significativamente a confiabilidade composta.

Conforme indicado por Henseler, Ringle e Sinkowics (2009), após a avaliação da confiabilidade do modelo de mensuração, é importante analisar sua validade, por meio da validade convergente e da validade discriminante. A validade convergente significa que a série de indicadores representa um e o mesmo construto, que pode ser demonstrado pela sua unidimensionalidade. Para verificar a validade convergente, Fornell e Larcker (1981) sugerem o uso da variância extraída (AVE), indicando que deve ter o valor mínimo de 0,5. Valores acima desse patamar indicam que a variável latente está habilitada a explicar mais de 50% da variabilidade dos seus indicadores.

No processo de validação do modelo de mensuração, a última etapa realizada foi a de validação discriminante. Tal validação possui um conceito complementar ao da validação convergente: espera-se que dois conjuntos de indicadores (que representam dois conceitos teoricamente diferentes) não formem um fator unidimensional. Dois critérios para realização da validação discriminante são recomendados: avaliação das cargas cruzadas dos indicadores e validação discriminante dos construtos. Na análise das cargas cruzadas dos indicadores espera-se que cada item possua carga mais alta com o construto ao qual pertence do que com qualquer outro (HENSELER; RINGLE; SINKOWICS, 2009).

Para a validação discriminante dos construtos utilizou-se a proposição feita por Fornell e Larcker (1981). Nesse método, são obtidas as raízes quadradas das AVEs e seus valores são comparados com as correlações entre os diversos

construtos. Quando a AVE é superior às correlações, pode-se afirmar que existe a validade discriminante.

A segunda etapa da validação de um modelo de equações estruturais, como menciona Henseler, Ringle e Sinkowics (2009), baseia-se na avaliação do modelo estrutural. Nesse sentido, foi obtido o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) para a relação entre estratégias de gestão de pessoas e capacidades organizacionais. Os coeficientes  $R^2$  encontrados funcionam da mesma forma que o verificado na regressão linear, ou seja, indicam a porção da variabilidade do construto capacidades organizacionais, que é explicada pelo construto estratégias de gestão de pessoas. É um número que pode variar de zero a um (0 a 100%), no qual valores mais próximos de um indicam que uma maior porção da variabilidade é explicada.

Após, foram realizadas as estatísticas descritivas. No presente estudo, foi utilizada amostra de 162 respondentes para avaliar em que níveis se encontram os itens que compõem as dimensões estudadas, construindo-se um intervalo de confiança de 95,5%. Uma estimação pontual não leva em consideração o erro amostral nem o desvio-padrão associado à distribuição de probabilidade e, por esse motivo, optou-se por trabalhar com o intervalo de confiança. Intervalos de confiança é uma medida da certeza de que o intervalo contém o verdadeiro valor do parâmetro populacional (SOARES; FARIAS; CÉSAR, 2002).

Considerando-se que os itens foram avaliados em uma escala de um a sete, admitiu-se que médias superiores a 3,5 indicam grau alto de implementação. Em se tratando de intervalo de confiança, a média superior a 3,5 se configura quando o limite inferior apresenta-se acima desse patamar. Para a apresentação dos itens medidos na escala de Likert, bem como posteriormente os construtos provenientes do modelo, utilizou-se intervalo de confiança de 95,5%.

Para concluir, o QUADRO 7 esquematiza a metodologia adotada nesta pesquisa, com base no seu objetivo geral - identificar a percepção dos profissionais da área sobre a relação entre estratégias de gestão recursos humanos e capacidades organizacionais. Destacam-se os objetivos específicos, respectivos autores que

dão sustentação ao construto teórico e as técnicas de coleta e de análise dos dados:

**QUADRO 7 – Esquema da pesquisa**

<b>Objetivos</b>	<b>Autores</b>	<b>Coletas de dados</b>	<b>Análise dos dados</b>
Validar o modelo de pesquisa e o questionário proposto	Hair <i>et al.</i> (2005)	Questionário completo	Modelagem de equação estrutural
Identificar o grau de implementação das estratégias de GRH, na percepção do profissional de GRH	Albuquerque e Lima (2009) Barreto (2011) Cameron e Quinn (2006) Dutra (2002) Fischer e Albuquerque (2001, 2004) Fleury e Fischer (1998)	Escala Estratégias de gestão de recursos humanos	Estatística descritiva e multivariada
Identificar o grau de desenvolvimento das capacidades organizacionais, na percepção do profissional de GRH	Albuquerque (1999, 2002) Barreto (2011) Ulrich (1998; 2000) Ulrich <i>et al.</i> (2011)	Escala capacidades organizacionais	Estatística descritiva e multivariada
Estabelecer relações entre as estratégias de GRH e as capacidades organizacionais, na percepção do profissional de GRH		Questionário completo	Estatística multivariada

Fonte: elaborado pelo autor.



## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem por finalidade apresentar os resultados obtidos por meio do tratamento estatístico aplicado aos 162 questionários respondidos. Inicia pela caracterização dos respondentes e das empresas. Na sequência, apresenta-se a validação do questionário e do modelo teórico. Na terceira seção, relata-se a percepção dos respondentes sobre a implementação das estratégias de GRH; na quarta, a percepção dos respondentes sobre o desenvolvimento das capacidades organizacionais; e na quinta, a relação entre as estratégias de GRH e as capacidades organizacionais.

### 4.1 Caracterização dos respondentes e das empresas

A partir das respostas aos 162 questionários, são apresentadas as características da amostra, nas TAB. 1 e 2.

**TABELA 1 - Caracterização dos respondentes: dados pessoais**

	Percentual		Percentual
<b>Sexo</b>		<b>Estado Civil</b>	
Masculino	36,4%	Casado	51,2%
Feminino	63,6%	Divorciado	11,8%
<b>Faixa Etária</b>		Solteiro	35,8%
De 21 a 25	11,7%	Outro	1,2%
De 26 a 30	19,1%	<b>Último curso que concluiu</b>	
De 31 a 35	18,5%	Ensino médio	2,5%
De 36 a 40	11,1%	Ensino superior	34,6%
De 41 a 45	16,0%	Especialização/MBA	48,8%
De 46 a 50	9,3%	Mestrado	13,0%
De 51 a 55	5,6%	Doutorado	1,2%
De 56 a 60	6,2%		
Acima de 60 anos	2,5%		

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que a maioria dos respondentes é casada (51,2%), apresentando idade média de até 40 anos. No que concerne ao grau de instrução, apenas 2,5% têm apenas o ensino médio concluído, 34,6% têm ensino superior completo e

48,8% já concluíram pelo menos uma pós-graduação, sendo 13,0% mestres. Esse resultado revela que os profissionais de recursos humanos têm investido em sua formação. Ulrich *et al.* (2011) ressaltam que os profissionais de recursos humanos devem buscar constantemente conhecimento e qualificação, para que estejam preparados para as mudanças e para realizar ações eficazes que venham atender as necessidades da organização. Ulrich (2000) defende que o profissional deve estar preparado para antecipar as tendências e focar no objetivo das organizações. Isso requer investimento na formação e na carreira.

A TAB. 2 informa os dados relativos às relações dos respondentes com a empresa na qual trabalham.

**TABELA 2 - Relações profissionais**

	Percentual		Percentual
<b>Relação de trabalho</b>		<b>Tempo de trabalho na empresa</b>	
Emprego CLT	63,0%	Até 11 meses	16,0%
Prestação de serviço	25,9%	De 1 a 5 anos	46,9%
Pessoa jurídica	11,1%	De 5,1 a 10 anos	16,0%
<b>Cargo</b>		De 10,1 a 15 anos	7,4%
Chefia	38,4%	De 15,1 a 20 anos	4,9%
Consultor Externo	22,2%	De 20,1 a 25 anos	4,9%
Analista	16,0%	De 25,1 a 30 anos	3,1%
Assistente	14,2%	Acima de 30,1 anos	0,6%
Técnico/ Auxiliar administrativo	6,2%	<b>Tempo de trabalho no cargo atual</b>	
Consultor Interno	3,1%	Até 11 meses	18,5%
<b>Tempo de trabalho com RH</b>		De 1 a 5 anos	44,4%
Até 11 meses	10,5%	De 5,1 a 10 anos	17,9%
De 1 a 5 anos	30,9%	De 10,1 a 15 anos	12,3%
De 5,1 a 10 anos	20,4%	De 15,1 a 20 anos	3,7%
De 10,1 a 15 anos	9,9%	De 20,1 a 25 anos	3,1%
De 15,1 a 20 anos	10,5%		
De 20,1 a 25 anos	9,3%		
De 25,1 a 30 anos	4,9%		
Acima de 30,1 anos	3,7%		

Fonte: dados da pesquisa.

A maior parte dos entrevistados ocupa o cargo de chefia (38,4%) ou de consultor externo (22,2%); os demais 39,9% ocupam cargos de analistas, assistentes, técnicos e consultores internos. A relação de trabalho preponderante (63,0%) é a

regida pela CLT; 61,8% atuam na área de RH há até 10 anos; 46,9% têm até cinco anos de empresa; e 30,9% declararam atuar como GRH entre um e cinco anos na empresa.

A TAB. 3 apresenta a caracterização das empresas que participaram da pesquisa.

**TABELA 3 - Caracterização das empresas**

	Percentual		Percentual
<b>Número de empregados da empresa</b>		<b>Setor de atividade econômica da empresa</b>	
Até 49	26,5%	Comércio	3,7%
De 50 a 99	9,3%	Indústria	24,7%
De 100 a 500	24,7%	Serviço Público	8,6%
De 501 a 1.000	9,9%	Serviços	63,0%
De 1.001 a 5.000	16,7%	<b>Classificação da empresa</b>	
De 5.001 a 10.000	3,1%	Mista	3,7%
De 10.001 a 20.000	3,1%	Privada	85,2%
Acima de 20.001	4,3%	Pública	11,1%
Não sei	2,5%	<b>Faixa de faturamento da sua empresa no último exercício</b>	
<b>Posição do RH na empresa</b>		Até 3.600 mil	11,7%
Nível Estratégico	25,3%	De 3.601 a 10.500 mil	8,6%
Nível Operacional	24,1%	De 10.501 a 60 milhões	30,9%
Nível Tático	50,6%	De 61 a 100 milhões	9,9%
<b>Empresa localizada na cidade</b>		De 101 a 500 milhões	6,8%
Capital	63,6%	De 501 milhões a 1 bilhão	3,7%
Interior	19,1%	Acima de 1 a 5 bilhões	7,4%
Região metropolitana de Belo Horizonte	17,3%	Acima de 5 bilhões	3,1%
		Não sei	17,9%

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que 26,5% das empresas têm até 49 empregados, podendo ser consideradas de pequeno porte, havendo também concentração de empresas com 100 a 500 empregados (24,7%). A grande maioria é do setor de serviços (63,0%), privada (85,2%), com faturamento superior a R\$ 3.600.000,00 (88,3%). Na metade das empresas (50,6%), o RH atua no nível tático (gerência, coordenação, supervisão); e em 25,3% ele tem posição estratégica. A maioria das empresas localiza-se em Belo Horizonte (63,6%) e na sua região metropolitana (17,3%). O restante distribui-se por cidades do interior do estado, o que corresponde à delimitação da amostra indicada na metodologia.

Na TAB. 4 encontra-se a denominação atribuída à área de GRH nas empresas pesquisadas.

**TABELA 4 - Denominação da área de RH nas empresas pesquisadas**

	Frequência	Percentual
Recursos Humanos	107	66,1%
Departamento/Sessão de Pessoal	22	13,6%
Gestão de Pessoas	23	14,2%
Outros	10	6,1%
Total	162	100,0%

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados indicam que a maioria (66,%) utiliza a denominação de recursos humanos, sendo que 13,6% ainda mantêm a denominação tradicional de Departamento de Pessoal. A denominação gestão de pessoas aparece em 14,2% das empresas, o que demonstra a tendência apresentada por Ulrich (2000). Estudos revelam que empresas privadas de grande porte tendem a importar modelos que favorecem a adoção de práticas mais modernas e utilizam novas nomenclaturas para a área, enquanto que as empresas de médio e pequeno portes, que às vezes não possuem nem estrutura básica de RH, tendem a utilizar a denominação de departamento de pessoal (CURADO; PEREIRA FILHO; WOOD JR., 1996; CALDAS; WOOD JR., 1997; LACOMBE; TONELLI, 2001).

Esta pesquisa indica o que os estudos defendem e ainda identifica a tendência das mudanças na GRH. Os estudos de Caldas e Wood Jr. (1997) indicam que a nomenclatura evoluiu da administração de pessoal (DP), representada nesta pesquisa por 13,6% das empresas, para relações industriais (RI) - esta não aparece nesta pesquisa -, passando pela administração de recursos humanos (RH), com 66,1% das empresas pesquisadas, até chegar à gestão de pessoas, com 14,2%. Para Milkovich e Boudreau (2000), a alteração na denominação da área pode estar relacionada à crescente valorização das pessoas nas empresas, que passaram a constituir um diferencial competitivo, não sendo consideradas apenas como recursos, comparados aos recursos financeiros, materiais, mercadológicos e outros. Dutra (2002) ainda ressaltou que a expressão gestão de pessoas apareceu no final do século XX, juntamente com outras similares, tais como gestão de talentos, gestão de parceiros e gestão do capital humano.

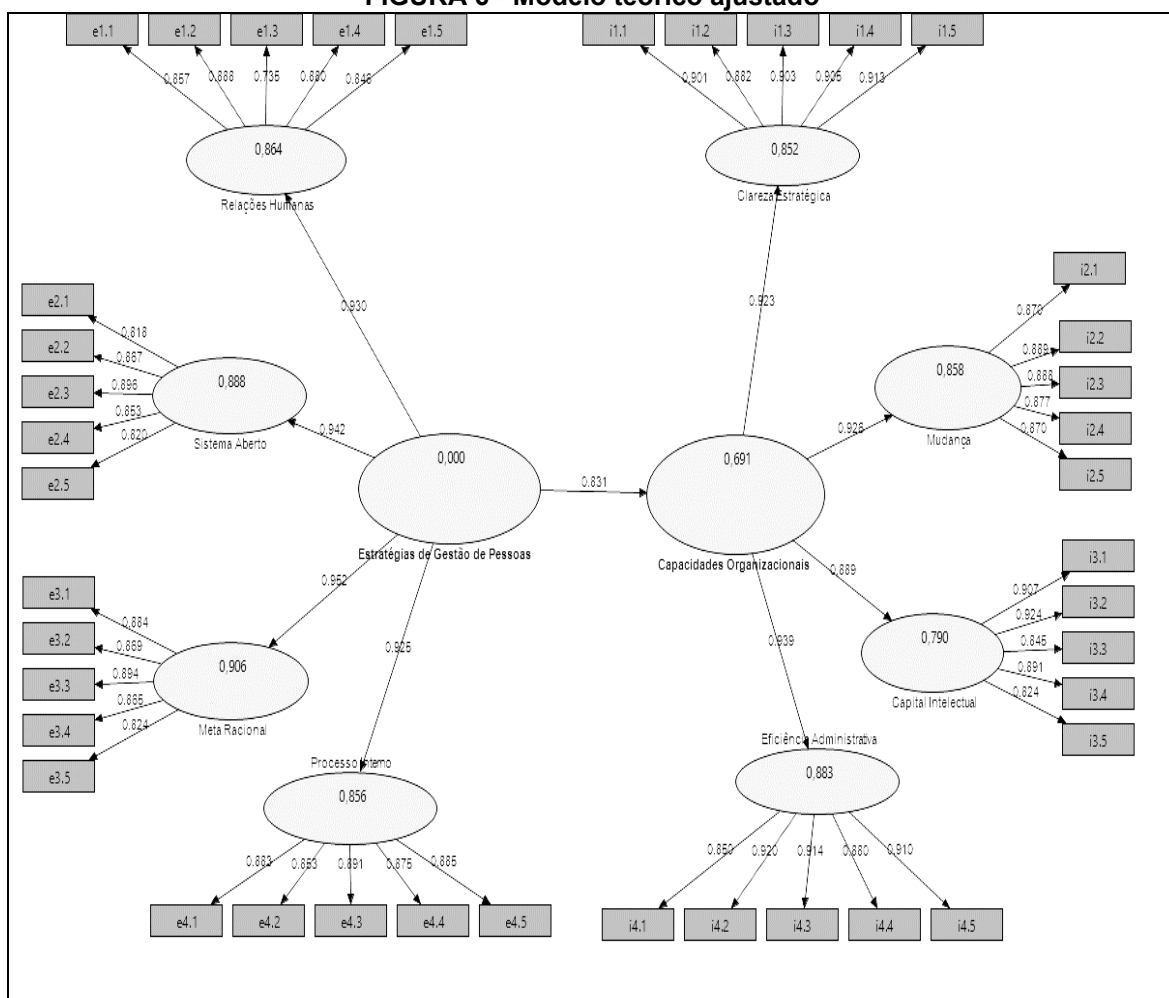
Fischer (1998) indica que essas transformações são responsáveis pela configuração de novos modelos de GRH, capazes de criar e sustentar vantagens competitivas.

Concluiu-se, a partir desses dados, que a maioria dos profissionais de recursos humanos respondentes desta pesquisa é do sexo feminino (63,6%), casada (51,2%), concentrando-se na faixa etária até 40 anos (60,4%), tendo curso de especialização/ MBA (48,8%) e mestrado (13%), o que revela maturidade dos profissionais e alta formação educacional. A maior parte dos entrevistados ocupa o cargo de chefia (38,4%) ou de consultor externo (22,2%); os demais 39,9% ocupam cargos de analistas, assistentes, técnicos e consultores internos. A relação de trabalho preponderante (63,0%) é a regida pela CLT; 61,8% atuam na área de RH há até 10 anos; 46,9% têm até cinco anos de empresa; e 30,9% declararam atuar com GRH entre um e cinco anos na empresa. Do total de empresas, 26,5% das empresas têm até 49 empregados, podendo ser consideradas de pequeno porte, havendo também concentração de empresas com 100 a 500 empregados (24,7%). A grande maioria é do setor de serviços (63,0%), privada (85,2%), com faturamento superior a R\$ 3.600.000,00 (88,3%). Na metade das empresas (50,6%), o RH atua no nível tático (gerência, coordenação, supervisão); e em 25,3% das empresas, ele tem posição estratégica. A maioria das empresas se localiza em Belo Horizonte (63,6%) e na sua região metropolitana (17,3%). A maioria das empresas pesquisadas (66,%) utiliza a denominação de recursos humanos.

#### **4.2 Validação do modelo teórico**

Esta sessão apresenta avaliação do modelo de mensuração e do modelo estrutural nesta pesquisa. A FIG. 6 apresenta o modelo teórico ajustado, via SmartPLS 2.0.

FIGURA 6 - Modelo teórico ajustado



Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se alto relacionamento dos indicadores, mensurados pelas questões das escalas, com os seus respectivos construtos, expressos pelas cargas fatoriais, acima de 0,85 em todas as situações (as cargas são apresentadas junto às setas). Para verificar se os coeficientes encontrados são significativos no nível de 5% de significância, foi utilizado o método *bootstrap*. Os valores da estatística *t* do teste para avaliar a significância do coeficiente encontrado foram todos acima de 1,96, indicando que os coeficientes são significativos no nível de 5% de significância.

A análise de caminhos indica a relação entre as variáveis exógenas ou independentes (configurações de estratégias de gestão de pessoas) e as variáveis endógenas ou dependentes (capacidades organizacionais), com carga fatorial de 0,831.

Conforme Henseler, Ringle e Sinkowics (2009), foi avaliado o modelo de mensuração por meio da consistência interna e da validade convergente, apresentadas na TAB. 5, e da validade discriminante, apresentada nas TAB. 6 e 7. A consistência interna foi avaliada por meio da confiabilidade composta (TAB. 5). Para todos os construtos, o valor obtido está acima do patamar de 0,7 proposto por Chin (1998). A validade convergente foi confirmada por meio da AVE, apresentando valores superiores a 0,5, conforme proposto por Fornell e Larcker (1981) (TAB. 5).

**TABELA 5 - Descrição do modelo ajustado completo**

	<b>Confiabilidade Composta</b>	<b>AVE</b>
Capacidades Organizacionais	0,976	0,667
Capital Intelectual	0,944	0,773
Clareza Estratégica	0,956	0,811
Eficiência Administrativa	0,953	0,801
Meta Racional	0,938	0,753
Estratégias de Gestão de Pessoas	0,974	0,649
Mudança	0,944	0,772
Processo Interno	0,944	0,770
Relações Humanas	0,924	0,711
Sistema Aberto	0,929	0,725

Fonte: dados da pesquisa.

Já em relação à validade discriminante, a avaliação por meio das cargas cruzadas (TAB. 6) ressaltou que todos os indicadores exibiram, nos respectivos construtos, carga mais alta do que em qualquer outro, conforme proposto por Henseler, Ringle e Sinkowics (2009).

TABELA 6 - Cargas cruzadas dos indicadores para os construtos

	Relações Humanas	Sistema Aberto	Meta Racional	Processo Interno	Clareza Estratégica	Mudança	Capital Intelectual	Eficiência Adm.
e1.1	<b>0,857</b>	0,678	0,707	0,647	0,597	0,589	0,537	0,570
e1.2	<b>0,888</b>	0,758	0,787	0,701	0,646	0,650	0,569	0,624
e1.3	<b>0,735</b>	0,656	0,544	0,602	0,527	0,440	0,458	0,511
e1.4	<b>0,880</b>	0,730	0,745	0,669	0,634	0,565	0,557	0,591
e1.5	<b>0,846</b>	0,790	0,747	0,718	0,685	0,583	0,539	0,630
e2.1	0,677	<b>0,818</b>	0,634	0,630	0,582	0,494	0,468	0,524
e2.2	0,729	<b>0,867</b>	0,736	0,717	0,609	0,578	0,533	0,606
e2.3	0,742	<b>0,896</b>	0,779	0,692	0,643	0,599	0,482	0,613
e2.4	0,779	<b>0,853</b>	0,769	0,735	0,641	0,655	0,553	0,600
e2.5	0,724	<b>0,820</b>	0,757	0,684	0,628	0,624	0,471	0,589
e3.1	0,707	0,698	<b>0,884</b>	0,669	0,647	0,677	0,529	0,625
e3.2	0,736	0,786	<b>0,869</b>	0,787	0,691	0,690	0,567	0,679
e3.3	0,758	0,822	<b>0,894</b>	0,779	0,708	0,700	0,646	0,732
e3.4	0,723	0,681	<b>0,865</b>	0,719	0,652	0,688	0,640	0,675
e3.5	0,730	0,758	<b>0,824</b>	0,745	0,664	0,669	0,632	0,622
e4.1	0,764	0,781	0,828	<b>0,883</b>	0,701	0,691	0,626	0,716
e4.2	0,630	0,705	0,668	<b>0,853</b>	0,611	0,591	0,515	0,606
e4.3	0,677	0,707	0,689	<b>0,891</b>	0,654	0,600	0,605	0,665
e4.4	0,694	0,674	0,767	<b>0,875</b>	0,644	0,651	0,613	0,695
e4.5	0,708	0,697	0,785	<b>0,885</b>	0,693	0,669	0,609	0,733
i1.1	0,638	0,666	0,706	0,692	<b>0,901</b>	0,776	0,697	0,765
i1.2	0,656	0,666	0,718	0,680	<b>0,882</b>	0,789	0,721	0,812
i1.3	0,628	0,622	0,636	0,645	<b>0,903</b>	0,699	0,611	0,680
i1.4	0,672	0,647	0,695	0,688	<b>0,905</b>	0,698	0,653	0,700
i1.5	0,717	0,681	0,735	0,689	<b>0,913</b>	0,738	0,657	0,721
i2.1	0,568	0,545	0,659	0,589	0,713	<b>0,870</b>	0,676	0,742
i2.2	0,579	0,583	0,666	0,648	0,743	<b>0,889</b>	0,641	0,733
i2.3	0,600	0,653	0,692	0,672	0,735	<b>0,888</b>	0,617	0,712
i2.4	0,656	0,680	0,760	0,659	0,737	<b>0,877</b>	0,691	0,747
i2.5	0,559	0,592	0,692	0,646	0,688	<b>0,870</b>	0,659	0,732
i3.1	0,534	0,464	0,570	0,570	0,634	0,654	<b>0,907</b>	0,687
i3.2	0,579	0,532	0,629	0,601	0,685	0,694	<b>0,924</b>	0,708
i3.3	0,721	0,726	0,746	0,771	0,748	0,731	<b>0,845</b>	0,773
i3.4	0,495	0,462	0,579	0,519	0,623	0,624	<b>0,891</b>	0,676
i3.5	0,425	0,376	0,509	0,493	0,559	0,566	<b>0,824</b>	0,642
i4.1	0,542	0,565	0,617	0,642	0,692	0,652	0,762	<b>0,850</b>
i4.2	0,652	0,620	0,697	0,707	0,770	0,761	0,750	<b>0,920</b>
i4.3	0,643	0,630	0,680	0,701	0,736	0,742	0,670	<b>0,914</b>
i4.4	0,652	0,663	0,733	0,728	0,705	0,782	0,663	<b>0,880</b>
i4.5	0,622	0,610	0,716	0,711	0,758	0,793	0,718	<b>0,910</b>

Fonte: dados da pesquisa.

A validação discriminante dos construtos foi obtida por meio da comparação das raízes quadradas das AVEs com as correlações, apresentada na TAB. 7. Por questão de inteligibilidade, os resultados obtidos para a raiz quadrada da AVE foram colocados na diagonal principal da matriz de correlação (assinaladas em negrito).



TABELA 7 - Cargas cruzadas das variáveis latentes

	Capital Intelectual	Clareza Estratégica	Eficiência Adm.	Meta Racional	Mudança	Proc. Int.	Rel. Hum.	Sistema Aberto
Capital intelectual	<b>0,879</b>							
Clareza estratégica	0,743	<b>0,901</b>						
Eficiência adm.	0,796	0,819	<b>0,895</b>					
Meta racional	0,695	0,776	0,770	<b>0,868</b>				
Mudança	0,748	0,823	0,834	0,790	<b>0,879</b>			
Processo interno	0,678	0,754	0,780	0,854	0,732	<b>0,878</b>		
Relações humanas	0,633	0,735	0,696	0,843	0,675	0,793	<b>0,843</b>	
Sistema aberto	0,590	0,730	0,690	0,865	0,695	0,813	0,839	<b>0,851</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Diante dos resultados encontrados, considerou-se validado o modelo de mensuração, ou seja, o questionário mostrou-se adequado para mensuração dos construtos propostos, sendo, portanto, validado para esta amostra.

A segunda etapa, de acordo com Henseler, Ringle e Sinkowics (2009), baseia-se na avaliação do modelo estrutural. O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) para a relação entre estratégias de gestão de recursos humanos e capacidades organizacionais foi igual a 0,691. Tal valor indica que 69,1% da variabilidade do construto capacidades organizacionais são explicados pelas estratégias de gestão de recursos humanos. Confirma-se, assim, a relação entre os dois construtos.

#### 4.3 Percepção sobre estratégia de gestão de recursos humanos

Como todos os itens do questionário foram mensurados em uma escala de um a sete, para as estatísticas descritivas e verificação de existência de diferença entre as médias dos grupos definidos pelas variáveis de perfil, optou-se por ter os escores fatoriais dos construtos na mesma escala de seus indicadores, o que facilita a interpretação dos resultados. Para tanto, transformaram-se os escores padronizados (análise fatorial) para a escala dos itens. Tal procedimento foi formalizado por Fornell *et al.* (1996) e detalhado por Tenenhaus e Vinzi (2005) e é disponibilizado pelo SmartPLS 2.0.

Com o intuito de ranquear os quatro construtos que compõem as estratégias de gestão de recursos humanos e os das capacidades organizacionais, além dos cinco itens dentro de cada um desses construtos, foi utilizada a técnica de Análise

de Cluster. Conforme apontado por Malhotra (2006), essa é uma técnica utilizada para agrupar casos em grupos relativamente homogêneos intitulados *clusters*. Tais *clusters* tendem a ser semelhantes internamente no tocante aos elementos que os compõem, mas heterogêneos entre grupos. Utilizou-se o método *K-Means* para criação dos agrupamentos. Análise de agrupamento, ou *clustering*, é o nome dado para o grupo de técnicas computacionais cujo propósito consiste em separar objetos em grupos, baseando-se nas características que estes objetos possuem. A ideia básica consiste em colocar em um mesmo grupo objetos que sejam similares de acordo com algum critério predeterminado. Foram definidos arbitrariamente dois grupos: *rank* 1 e 2, este último indicando as médias mais baixas. A média, intervalo de confiança para a média e *rank* de cada um dos quatro construtos de estratégias de gestão de recursos humanos, mensurados pelo grau de implantação, que variou de 1 = muito baixo a 7 = muito alto, são apresentadas na TAB. 8.

**TABELA 8 - Estatística descritiva do construto estratégias de gestão de recursos humanos**

	Média	Intervalo de confiança de 95%		Desvio-padrão	Rank
		Limite inferior	Limite superior		
<b>Estratégias de gestão de recursos humanos</b>	<b>4,4</b>	<b>4,2</b>	<b>4,6</b>	<b>1,3</b>	
<b>Relações Humanas</b>	<b>4,7</b>	<b>4,5</b>	<b>4,9</b>	<b>1,3</b>	<b>1</b>
Promover melhor ambiente de trabalho	4,7	4,5	4,9	1,5	1
Estimular o comprometimento das pessoas com a empresa	4,7	4,5	4,9	1,5	1
Investir no desenvolvimento de gestores e lideranças	4,6	4,3	4,9	1,7	2
Estimular a integração dos funcionários e o trabalho em equipe	4,7	4,5	4,9	1,5	1
Desenvolver comunicação transparente e eficaz	4,5	4,3	4,8	1,5	2
<b>Sistema Aberto</b>	<b>4,1</b>	<b>3,9</b>	<b>4,3</b>	<b>1,3</b>	<b>2</b>
Estimular o desenvolvimento e gestão de carreiras	3,8	3,5	4,0	1,6	2
Desenvolver competências organizacionais e individuais	4,1	3,9	4,4	1,6	1
Facilitar a transformação organizacional	4,1	3,9	4,3	1,6	1
Estimular e apoiar as iniciativas dos funcionários	4,2	3,9	4,4	1,6	1
Preparar a organização para enfrentar os desafios futuros	4,3	4,1	4,6	1,5	1
<b>Meta Racional</b>	<b>4,4</b>	<b>4,2</b>	<b>4,7</b>	<b>1,4</b>	<b>1</b>
Promover a gestão de recursos humanos com foco nos resultados	4,6	4,4	4,8	1,6	1
Identificar e implantar melhores práticas de gestão de pessoas	4,5	4,2	4,7	1,7	1
Desenvolver uma cultura de alta performance	4,2	3,9	4,5	1,8	2
Favorecer o alcance das metas da empresa	4,7	4,5	5,0	1,5	1
Reconhecer e recompensar pessoas	4,1	3,8	4,4	1,7	2
<b>Processo Interno</b>	<b>4,3</b>	<b>4,1</b>	<b>4,6</b>	<b>1,4</b>	<b>2</b>
Alcançar a excelência operacional nos serviços de gestão de pessoas	4,3	4,0	4,5	1,6	2
Estimular a gestão do conhecimento	4,1	3,8	4,3	1,7	2
Promover a aprendizagem organizacional	4,2	3,9	4,4	1,6	2
Estimular a melhoria contínua dos processos dentro da empresa	4,6	4,3	4,8	1,6	1
Promover uma administração eficiente	4,6	4,4	4,8	1,5	1

Fonte: dados da pesquisa.

Todos os construtos apresentaram patamares altos (médias e limites inferiores acima de 3,5), na percepção dos profissionais de RH. O grau de implementação das estratégias de gestão de recursos humanos atingiu média geral de 4,4, que é considerada alta; os 20 indicadores analisados na escala receberam médias bem próximas, superiores a 4,0, com desvio-padrão médio equivalente a 1,3, indicando homogeneidade das respostas.

Como pode ser observado na TAB. 8, os construtos relações humanas (4,7) e meta racional (4,4) apresentaram média mais alta que os demais, indicando maior grau de implementação dessas estratégias (*rank* 1). Entretanto, alguns aspectos ainda merecem atenção, por terem se destacado com baixas médias ou reduzido grau de implantação. No construto relações humanas, os itens que se destacaram com baixas médias foram “investir no desenvolvimento de gestores e liderança” (média 4,3; *rank* 2) e “desenvolver comunicação transparente e eficaz” (média 4,3; *rank* 2). Em meta racional, também *rank* 1, os itens com médias mais baixas, que merecem atenção, foram “desenvolver uma cultura de alta performance” (média 3,9; *rank* 2) e “reconhecer e recompensar pessoas” (média 3,8; *rank* 2).

Os resultados indicaram baixo grau de implantação de estratégias em sistema aberto (média 4,1, *rank* 2), destacando-se “estimular o desenvolvimento e gestão de carreiras” (média 3,8; *rank* 2). As demais estratégias foram mais bem avaliadas, sobressaindo-se “preparar a organização para enfrentar os desafios futuros” (média 4,3, *rank* 1).

Processos internos obtiveram média 4,3 e estão agrupados no *rank* 2. Apesar de ser um nota relativamente alta, considerando que a média geral do construto é 4,4, pode-se dizer que apresenta, comparando com as outras variáveis, indicadores que sugerem relativa dificuldade na implementação. As empresas pesquisadas estimulam a melhoria contínua dos processo (média 4,6; *rank* 1) e promovem uma administração eficiente (média 4,6; *rank* 1). No entanto, apurou-se relativa dificuldade em alcançar a excelência operacional nos serviços de gestão de recursos humanos (média 4,3; *rank* 2); em promover a aprendizagem organizacional (média 4,2; *rank* 2); e em estimular a gestão do conhecimento (média 4,1; *rank* 2).

Portanto, tais resultados indicam que as estratégias de gestão de recursos humanos encontram-se significativamente implementadas pelas empresas pesquisadas. Ao se observar os resultados das quatro configurações de gestão de recursos humanos desta pesquisa, percebe-se que não existem grandes diferenças entre suas médias, com considerável equilíbrio na implementação das diversas configurações do Modelo de Valores Competitivos proposto por Cameron

e Quinn (2006). O fato de existir esse equilíbrio na implementação de configurações de estratégias, com características tanto de flexibilidade como de controle, e de foco no ambiente interno e externo, é coerente com as ideias defendidas por Cameron e Quinn (2006), que indicam que a dualidade dos valores não significa que um anula o outro. Assim, a gestão de recursos humanos pode exercer o controle burocrático e ao mesmo tempo investir na mudança, focar as necessidades dos funcionários, equilibrando com as demandas dos objetivos e metas organizacionais. Esses resultados permitem confirmar a adequação do Modelo de Valores Competitivos proposto por Cameron e Quinn (2006) para a análise das estratégias de recursos humanos nas organizações.

#### **4.4 Percepção sobre capacidades organizacionais**

As capacidades organizacionais foram avaliadas pelos profissionais de GRH de acordo com a mesma escala de um a sete, em que um significava grau muito baixo e sete representava grau muito alto de concordância com as afirmações apresentadas, indicando a proximidade da afirmativa com a realidade da empresa, conforme apresentado na TAB. 9.

TABELA 9 - Estatística descritiva do construto capacidades organizacionais

	Média	Intervalo de confiança de 95%		Desvio-padrão	Rank
		Limite inferior	Limite superior		
<b>Capacidades Organizacionais</b>	<b>4,3</b>	<b>4,1</b>	<b>4,5</b>	<b>1,2</b>	
<b>Clareza Estratégica</b>	<b>4,2</b>	<b>4,0</b>	<b>4,4</b>	<b>1,4</b>	<b>2</b>
Consegue o alinhamento entre as estratégias de gestão de recursos humanos e a estratégia organizacional	4,1	3,9	4,3	1,4	2
Consegue executar a sua estratégia organizacional	4,1	3,9	4,3	1,4	2
A gestão de recursos humanos participa do processo de definição das estratégias da empresa	4,1	3,9	4,4	1,6	2
A gestão de recursos humanos participa do processo de implementação das estratégias da empresa	4,3	4,0	4,6	1,7	1
As práticas de gestão de recursos humanos são coerentes com a estratégia da empresa	4,3	4,0	4,5	1,6	1
<b>Mudança</b>	<b>4,2</b>	<b>4,0</b>	<b>4,4</b>	<b>1,4</b>	<b>2</b>
Consegue adaptar-se à mudança	4,4	4,2	4,6	1,5	1
Consegue antecipar-se e adaptar-se a questões futuras	4,2	3,9	4,4	1,5	1
Apoia novos comportamentos e iniciativas para manter a empresa competitiva	4,4	4,2	4,7	1,6	1
Consegue modelar sua cultura organizacional para estimular a renovação e transformação	4,0	3,8	4,3	1,6	2
Inova constantemente	3,9	3,7	4,2	1,6	2
<b>Capital Intelectual</b>	<b>4,6</b>	<b>4,4</b>	<b>4,8</b>	<b>1,3</b>	<b>1</b>
Possui funcionários comprometidos com os objetivos da empresa	4,5	4,3	4,8	1,6	2
Possui funcionários dedicados e motivados	4,4	4,2	4,6	1,5	2
Proporciona o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários	4,2	3,9	4,4	1,6	2
Os funcionários contribuem para o sucesso da empresa	5,0	4,7	5,2	1,4	1
As competências individuais dos funcionários contribuem para o alcance das metas da empresa	4,9	4,6	5,1	1,5	1
<b>Eficiência Administrativa</b>	<b>4,2</b>	<b>4,0</b>	<b>4,4</b>	<b>1,3</b>	<b>2</b>
Consegue desenvolver uma infraestrutura administrativa eficiente	4,3	4,1	4,5	1,4	1
Consegue conceber e facilitar a execução dos processos na empresa	4,1	3,9	4,4	1,4	2
Consegue monitorar e melhorar continuamente os seus processos	4,1	3,9	4,4	1,4	2
Descobre constantemente novas maneiras de fazer melhor as coisas	4,2	4,0	4,5	1,4	1
Consegue aumentar continuamente sua produtividade	4,3	4,0	4,5	1,4	1

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme apresentado na TAB. 9, as notas atribuídas aos 20 indicadores utilizados para mensurar capacidades organizacionais estão entre 4,2 e 4,6, com desvio-padrão médio equivalente a 1,3, o que demonstra homogeneidade das respostas. Na percepção dos profissionais de GRH, o grau de desenvolvimento das capacidades organizacionais é alto, tendo obtido média geral de 4,3, muito próxima da média de estratégias de GRH (4,4).

Observa-se que o construto capital intelectual apresentou média mais alta que os demais construtos (média 4,6, *rank* =1), sobressaindo-se com maiores médias os indicadores “os funcionários contribuem para o sucesso da empresa” (média 5, *rank* 1, a maior média da escala) e “as competências individuais dos funcionários contribuem para o alcance das metas da empresa” (média 4,9, *rank* 1). As empresas ainda precisam se preocupar em proporcionar o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários (média 4,2, *rank* 2, a média mais baixa do construto), o que se reflete no comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa (média 4,3, *rank* 2) e com a motivação (média 4,4, *rank* 2).

Os demais construtos obtiveram a mesma média (4,2) e *rank* (2). No construto clareza estratégica, naquilo que diz respeito ao nível mais operacional – implementação das estratégias da empresa e práticas de GRH coerentes com as estratégias da empresa, ambos com média 4,3 e *rank* 1 –, as empresas tiveram melhor desempenho. Ainda precisam se preocupar com o alinhamento entre as estratégias de gestão de recursos humanos e a estratégia organizacional, a participação no processo de definição das estratégias e com a própria execução de sua estratégia (os três indicadores com média 4,1 e *rank* 2).

No construto mudança, os resultados indicaram que as empresas estão conseguindo adaptar-se à mudança e apoiando novos comportamentos e iniciativas para manter-se competitiva (ambos com média 4,4, *rank* 1), com foco no futuro (média 4,2, *rank* 1). As menores médias, inclusive, de toda a escala ficam por conta de “inova constantemente” (média 3,9, *rank*=2) e “consegue modelar sua cultura organizacional para estimular a renovação e transformação” (média 4,0, *rank* 2), o que indica preocupação com a capacidade de inovação e com a cultura de transformação.

Destacam-se com mais alta média (4,3, *rank* 1) no construto eficiência administrativa, a infraestrutura administrativa eficiente e o aumento contínuo da produtividade. Por outro lado, com baixas médias (4,1, *rank* 2), os indicadores “consegue conceber e facilitar a execução dos processos na empresa” e “consegue monitorar e melhorar continuamente os seus processos” revelam a necessidade de ainda focar tanto na execução como no monitoramento dos processos.

Verifica-se, portanto, que o construto capital intelectual atingiu a média mais alta da escala (4,6), o que ressalta a importância da contribuição das pessoas para o desempenho da empresa. O reconhecimento do valor estratégico das pessoas nas organizações e do seu potencial para a criação de vantagem competitiva são aspectos amplamente defendidos pelos teóricos estudados (MARRAS, 2011; ULRICH, 1998, 2000; ULRICH *et al.*, 2011).

As capacidades organizacionais pesquisadas apresentaram valores médios bastante similares, porém pode-se observar, nas empresas pesquisadas, tendência a desenvolver melhor as capacidades organizacionais orientadas para o cotidiano operacional. Já as maiores dificuldades são para desenvolver as capacidades organizacionais orientadas para o futuro e para o nível estratégico, como modelar a cultura organizacional para estimular a renovação e transformação, buscando inovar constantemente. Há, ainda, dificuldade no alinhamento entre as estratégias de gestão de recursos humanos e a estratégia organizacional e na sua participação nesse processo. Essa tendência é ressaltada por diversos autores estudados (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008; MASCARENHAS, 2008). Tais estudos indicam ainda que a sintonia entre a GRH e as estratégias organizacionais podem contribuir para o alcance dos objetivos e metas da organização.

Os estudos sobre GRH ainda demonstram que, à medida que os negócios sofrem evolução, são necessárias transformações nas estratégias de gestão de recursos humanos, reveladas nas suas políticas e práticas, uma vez que o papel da GRH se origina e evolui em resposta às condições do contexto organizacional e social que a cercam (FLEURY; FISCHER, 1992).



#### 4.5 Relação entre estratégias de GRH e capacidades organizacionais

Para indicar a relação entre as estratégias de GRH e as capacidades organizacionais das empresas pesquisadas, retoma-se o resultado discutido na seção 4.2. O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) para a relação entre estratégias de gestão de recursos humanos e capacidades organizacionais foi igual a 0,691. Tal valor indica que 69,1% da variabilidade do construto capacidades organizacionais são explicados pelas estratégias de GRH.

Tal resultado evidencia relação positiva entre os dois construtos. As estratégias de recursos humanos, que constituem as ações que garantem a GRH estratégica por meio de um conjunto de práticas e atividades em consonância com os interesses de negócio, estão correlacionadas com a habilidade da empresa para utilizar esses recursos, ou seja, com suas capacidades organizacionais. Esta é entendida como resultados críticos para o alcance de desempenho organizacional superior. As estratégias de GRH descrevem a orientação da organização na gestão do fator humano, possibilitando a configuração e reconfiguração dos recursos competitivos e de suas capacidades organizacionais (BARRETO, 2011; CAMERON; QUINN, 2006; ULRICH, 1998, 2000; ULRICH *et al.*, 2011).

Esses resultados corroboram, ainda, a proposição de Cameron e Quinn (2006) acerca da sobreposição entre as estratégias de GRH, avaliadas a partir do Modelo de Valores Competitivos; e as capacidades organizacionais, a partir do Modelo de Múltiplos Papéis de Ulrich (1998). E trazem avanço no campo acadêmico, na medida em que se confirma o modelo proposto por Barreto (2011), reforçando a relação positiva encontrada entre os dois construtos e a validação do questionário proposto.

## 5 CONCLUSÕES

Esta dissertação foi norteada pela questão: qual a relação das estratégias de GRH com o desenvolvimento das capacidades organizacionais, na percepção dos profissionais da área? Para respondê-la, definiu-se como objetivo geral identificar a percepção dos profissionais da área sobre a relação entre estratégias de gestão recursos humanos e capacidades organizacionais. Foi realizada pesquisa empírica, de caráter descritivo e quantitativo, tipo *survey*, que possibilitou a caracterização das empresas e dos gestores de recursos humanos, a validação do modelo conceitual da pesquisa e do questionário aplicado, a identificação do grau de implementação das estratégias de GRH e do grau de desenvolvimento das capacidades organizacionais, bem como identificar a relação entre os dois construtos e, portanto, o atingimento dos objetivos propostos.

Para elaboração do questionário, foram replicadas as escalas elaboradas e validadas por Barreto (2011), para mensurar estratégias de gestão de recursos humanos e capacidades organizacionais.

A coleta de dados foi realizada por meio de envio eletrônico desse questionário, hospedado no *Google Drive*, a gestores de recursos humanos. Utilizou-se a técnica Bola de Neve, identificando-se inicialmente os respondentes a partir de quatro bases de dados: grupos de RH, alunos e ex-alunos do Mestrado em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, alunos e ex-alunos da Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas do SENAC-MG e base de dados da ABRH-MG. Esses respondentes indicaram outros profissionais de seu relacionamento, obtendo-se o retorno de 162 questionários válidos, que foram analisados, utilizando-se estatística descritiva, univariada e multivariada.

O primeiro objetivo específico desta dissertação foi validar o questionário proposto e o modelo de pesquisa. Por meio da análise do modelo ajustado pela modelagem de equação estrutural, verificou-se que todos os indicadores apresentaram alto relacionamento com os seus respectivos construtos, com cargas fatoriais acima de 0,85, e atenderam aos critérios de consistência interna

(Alfa de Cronbach acima de 0,9) e de validade convergente (AVE acima de 0,65) e validade discriminante (todos os indicadores tiveram carga mais alta nos respectivos construtos, maior do que em qualquer outro). A análise de caminhos indicou a relação entre os dois construtos – variáveis exógenas ou independentes (configurações de estratégias de gestão de pessoas) e as variáveis endógenas ou dependentes (capacidades organizacionais), com carga fatorial de 0,831. O questionário mostrou-se adequado para mensuração da relação entre os dois construtos, para mensuração de cada um dos quatro construtos componentes das estratégias de gestão de recursos humanos e das capacidades organizacionais, bem como dos seus respectivos indicadores, representados pelas cinco questões de cada um desses quatro construtos. Tais resultados permitiram, portanto, considerar validado o modelo de mensuração e o questionário aplicado.

O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) indicou que 69,1% da variabilidade do construto capacidades organizacionais são explicados pelas estratégias de gestão de recursos humanos, confirmando-se também o modelo teórico proposto. Esses resultados reforçam as qualidades de mensuração da escala, bem como do modelo proposto por Barreto (2011).

O segundo objetivo específico foi identificar o grau de implementação das estratégias de GRH. Na percepção dos profissionais de GRH, existe alto grau de implementação de todas as estratégias de GRH nas empresas pesquisadas.

Constatou-se mais ênfase nas estratégias de relações humanas, indicando foco em estratégias flexíveis e no ambiente interno. Sobressaem-se estratégias que visam ao estímulo a melhorar o ambiente de trabalho, ao comprometimento das pessoas com a empresa, à integração dos funcionários e ao trabalho em equipe. Apesar do alto grau de implementação nessas estratégias de relações humanas, fatores como o desenvolvimento de gestores e lideranças e de uma comunicação transparente e eficaz ainda necessitam de atenção.

Os resultados revelam preocupação com as estratégias voltadas para o ambiente externo e flexibilidade, apresentado menor grau de implementação em sistema aberto. Apesar dessas empresas já apresentarem estratégias adequadas no

sentido da preparação para enfrentar os desafios futuros, precisam atentar ainda para estimular o desenvolvimento e a gestão de carreiras.

Em relação aos processos internos, os resultados mostram que as empresas pesquisadas apresentam estratégias que estimulam a melhoria contínua dos processos e promovem administração eficiente. Alguns indicadores sugerem relativa dificuldade na implementação de estratégias voltadas para alcançar a excelência operacional nos serviços de gestão de recursos humanos, para promover a aprendizagem organizacional e para estimular a gestão do conhecimento.

As estratégias de Meta Racional, que representam o foco no controle e no ambiente externo, foram bem avaliadas, indicando que a GRH das empresas pesquisadas favorece o alcance das metas, na medida em que promove a gestão de recursos humanos com foco nos resultados. Essas empresas ainda precisam se preocupar em desenvolver uma cultura de alta performance e com as formas de reconhecer e recompensar as pessoas.

Esses resultados do grau de implementação das estratégias de GRH ressaltam a existência de um considerável equilíbrio entre as quatro configurações. Contudo, há uma tendência à implementação das estratégias com enfoque organizacional orientado para o ambiente interno e a flexibilidade, representadas pelas configurações relações humanas. A segunda configuração mais implementada foi representada pelas Metas Racionais, que têm o foco no ambiente externo e no controle. Tal resultado demonstra que as configurações, embora opostas, não competem entre si. Pode-se concluir que as empresas pesquisadas, na percepção dos profissionais de GRH, tendem a enfatizar o valor dos recursos humanos, mas focar o planejamento e o estabelecimento de meta, ou seja, adotando estratégias flexíveis e adaptáveis, bem como estratégias estáveis e controladas.

O terceiro objetivo específico desta pesquisa foi avaliar o grau de desenvolvimento das capacidades organizacionais nas empresas pesquisadas. Pelos resultados percebe-se que as empresas pesquisadas apresentam um nível

mediano de desenvolvimento das quatro capacidades organizacionais. Mesmo havendo o equilíbrio entre as capacidades, pode-se destacar a tendência entre as empresas de conseguirem desenvolver melhor as capacidades organizacionais orientadas para o capital intelectual. Sobressaem-se a real contribuição dos funcionários para o sucesso e para o alcance das metas da empresa. As empresas ainda precisam se preocupar em proporcionar o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários, reforçando o comprometimento com os seus objetivos.

Os demais construtos obtiveram a mesma média. No construto clareza estratégica, as empresas tiveram melhor desempenho no que diz respeito ao nível mais operacional – implementação das estratégias da empresa e práticas de GRH coerentes com as estratégias da empresa. Têm de atentar ainda para o alinhamento entre as estratégias de GRH e a estratégia organizacional, bem como com a própria execução de sua estratégia, participando no processo de definição das estratégias empresariais.

As empresas pesquisadas precisam investir em inovação e na cultura para estimular a renovação e transformação. Em relação ao construto eficiência administrativa, as empresas destacam-se por apresentarem infraestrutura administrativa eficiente, o que permite aumento contínuo da produtividade. Por outro lado, os resultados revelam a necessidade de ainda focar tanto na execução como no monitoramento dos seus processos.

O quarto objetivo específico desta pesquisa foi identificar a influência das estratégias de gestão de recursos humanos sobre as capacidades organizacionais das empresas pesquisadas. O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) determinou que 69,1% da variabilidade do construto capacidades Organizacionais são explicados pelas estratégias de gestão de recursos Humanos. Pode-se concluir que as estratégias de GRH descrevem a orientação da organização na gestão do fator humano, possibilitando a configuração e reconfiguração dos recursos competitivos e de suas capacidades organizacionais. Os resultados confirmam a sobreposição entre as estratégias de GRH e capacidades organizacionais.

O objetivo geral da pesquisa – identificar a percepção dos profissionais da área de GRH sobre a relação entre estratégias de gestão de recursos humanos e capacidades organizacionais – foi alcançado. A investigação permitiu a ampliação do entendimento da relação entre as estratégias de gestão de recursos humanos e as capacidades organizacionais, confirmando o modelo teórico proposto. Possibilitou, ainda, a validação das escalas para mensuração dos construtos, bem como o delineamento da atuação da GRH em empresas de Belo Horizonte e da região metropolitana.

Foi possível confirmar as afirmações de Ulrich (2000), de Cameron e Quinn (2006) e de Barreto (2011) de que a gestão de recursos humanos desempenha a importante função de relacionar estratégias com as capacidades organizacionais e que tais construtos são complementares. Reforçam-se também os argumentos da necessidade de equilíbrio entre as configurações de estratégias de gestão de recursos humanos, que apesar de opostas não são concorrentes entre si. Não se trata de escolher um modelo que se enquadre melhor à empresa, o que significa que a GRH é um desafio que tem que ser pensado continuamente pelos profissionais e pelas organizações.

Recomendam-se futuros estudos que ampliem a aplicação da pesquisa a outras regiões do país e do exterior, a fim de se realizar uma análise comparativa da região geográfica. Sugere-se também a realização de estudos qualitativos que possam indicar como essas estratégias de GRH contribuem para as capacidades organizacionais.

Este estudo trouxe contribuição para a academia, na medida em que validou as escalas de mensuração e confirmou a relação entre os construtos, aspectos já explorados por Barreto (2011). Isso viabiliza avançar na teorização das relações entre as estratégias organizacionais e capacidades organizacionais, possibilitando aprofundamento nas teorias sobre gestão de recursos humanos.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 2002.

ALBUQUERQUE, L.G. A gestão estratégica de pessoas. *In*: FLEURY, M.T.L. (org.). **As pessoas na organização**. 10. ed. São Paulo: Gente, 2002.

ALBUQUERQUE, L.G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. *In*: VIEIRA, M.M.F.; OLIVEIRA, L.M.B. (orgs). **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo, Atlas, 1999.

ALBUQUERQUE, L.G.; LEITE, N.P. (org.) **Gestão de pessoas**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, L.C.G. de; GARCIA, A.A. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARRETO, L.M.T.S. **Estratégias de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional na hotelaria**: o papel das capacidades organizacionais. Tese (doutorado). Universidade de São Paulo, 2011.

BREI, V.A.; LIBERALI NETO, G. O uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, 2006.

CALDAS, M.P.; WOOD JR., T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1997.

CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CANÇADO, V.L. *et al.* Novos papéis de recursos humanos: velhas fórmulas em novas embalagens? *In*: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

CHIN, W.W. The partial least squares approach to structural equation modeling. *In*: MARCOULIDES, G.A. (ed.). **Modern methods for business research**. USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1998.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COUTINHO, P.T. **Avaliação da área de recursos humanos segundo o modelo dos múltiplos papéis de Ulrich**. Dissertação de mestrado profissional em Administração). Pedro Leopoldo: Fundação Pedro Leopoldo, 2004.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

CURADO, I.B.; PEREIRA FILHO, J.L.; WOOD JR, T. **A gestão de recursos humanos no interior de São Paulo**. São Paulo: SENAC, 1996.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. *In*: DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, J.S. *et al.* Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. *In*: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD. Salvador: **Anais do EnAnpad**, 2006.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J.S. (org.). **Gestão por competências**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, A.L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de recursos humanos no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese (doutorado) Universidade de São Paulo, 1998.

FISCHER, A.L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de recursos humanos no Brasil, *In*: FLEURY, M. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, A.L.; ALBUQUERQUE, L.G. **DELPHI RH 2010**: tendências em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. 2. ed. São Paulo: PROGEP, 2004.

FISCHER, A.L.; ALBUQUERQUE, L.G. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de recursos humanos no Brasil – RH 2010. *In*: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD. **Anais do XXV ENANPAD**, GRT 95, setembro, 2001.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. Gestão de pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 90-94, abr-jun, 1998.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração da USP**, v. 27, n. 4, 1992.

FLEURY, A.L.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2002.



FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, 1981.

FORNELL, C.; JOHNSON, M.; ANDERSON, E.; CHA, J. & BRYANT, B. The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose and findings. **Journal of Marketing**, v. 60, 1996

GIL, A.C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HAIR, J.F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENSELER, J.R. *et al.* The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, p. 277-319, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. Administração estratégica. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

KASS, G.V. An exploratory technique for investigating large quantities of categorical data. **Applied Statistics**, v. 29, p. 119-127, 1980.

LACOMBE, B.M.; TONELLI, M. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *In*: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD. Florianópolis: **Anais do ENANPAD**, 2000.

LACOMBE, B.M.; TONELLI, M.J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LACOMBE, F.J.M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEITE, N.R.P. **Comprometimento e gestão de recursos humanos em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas**. São Paulo, 2008. 270 p.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Práticas de recursos humanos PRH**: conceitos ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MASCARENHAS, A.O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, A.C. **Tecnologia na gestão de pessoas**: estratégias de autoatendimento para o novo RH. São Paulo: Thomson, 2004.

MILAN, G.S.; TONI, D. A construção de um modelo sobre a retenção de clientes e seus antecedentes em um ambiente de serviços. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 2, p. 433-467, 2012.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 9. ed. São Paulo, 2005.

QUINN, R.E. *et al.* **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

QUINN, R.E.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v. 29, n. 3, p. 363-377, mar. 1983.

SOARES, J.F.; FARIAS, A.A.; CÉSAR, C.C. **Introdução à estatística**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

TENENHAUS, M.; VINIZI, E.V. PLS regression, PLS path modeling and generalized procrustean analysis: a combined approach for PLS regression, PLS path modeling and generalized multiblock analysis. **Journal of Chemometrics**, v. 19, p. 145-15, 2005.

ULRICH, D. *et al.* **A transformação do RH**: construindo os recursos humanos de dentro para fora. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ULRICH, D. (org.). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, D. **Os campeões de RH**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009a.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 10. ed., São Paulo: Atlas, 2009b.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004b.

WOOD JR, T.; TONELLI, M.J.; COOKEI, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 3, maio/jun. 2011.

WOOD JR., T. (coord.). **Mudança organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C.; MCWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 5, n. 2, p. 301-326, maio 1994.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Carta-convite

Prezado(a),

Estou precisando do seu apoio. Gostaria muito de poder contar com você para a minha pesquisa de mestrado. Primeiramente, respondendo ao questionário e, se possível, encaminhando o convite para seus contatos que trabalham com RH.

Posso contar com você?

O objetivo da pesquisa é identificar a atuação da área de recursos humanos nas organizações. Destina-se à conclusão da dissertação do Mestrado Profissional em Administração de Empresas, da Fundação Pedro Leopoldo-MG. Solicito sua colaboração no preenchimento do questionário, acessando o *link*. O questionário será analisado em conjunto, preservando-se o sigilo das informações.

Sua participação será muito importante! Se possível, peço que envie este convite para seus contatos que trabalham com gestão de pessoas/RH. Elevado número de respostas confere mais credibilidade à pesquisa.

Clique no *link* abaixo para responder.

<https://docs.google.com/forms/d/1pd2L3nZLIO7h-VfQEhzu94w9wiiPI0NxiTT5p6C6jZE/viewform>

Tendo algum problema de acesso, por favor, avise-me. A pesquisa só será concluída se todos os itens obrigatórios forem respondidos. Ao clicar em enviar, aparecerá a mensagem. Sua resposta foi registrada. Caso a mensagem não apareça é porque tem afirmativa sem resposta.

Agradeço sua participação.

---

**João de Avelar Andrade**  
Mestrando  
<http://www.fpl.edu.br>  
[joaoandradea@gmail.com](mailto:joaoandradea@gmail.com)  
31 9972-2279

" Pensamento gera comportamento. Comportamento gera hábito. Hábito gera caráter. O caráter pode definir o seu destino"

## Apêndice B – Questionário

### GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de identificar a atuação de recursos humanos nas organizações. A pesquisa destina-se à conclusão da dissertação do Mestrado Profissional em Administração de Empresas, da Fundação Pedro Leopoldo-MG. Solicitamos sua colaboração no preenchimento deste questionário. O questionário será analisado em conjunto, preservando-se o sigilo das informações.

Agradecemos sua participação.

João de Avelar Andrade

Drª Vera L. Cançado

Mestrando  
[joaoandradea@gmail.com](mailto:joaoandradea@gmail.com)

Orientadora  
[vera.cancado@fpl.edu.com](mailto:vera.cancado@fpl.edu.com)

\*Obrigatório

Sexo: \*

Faixa etária: \*

Estado civil: \*

Último curso que você concluiu: \*

Nome do curso: \*

Tempo de exercício da profissão Recursos Humanos: \*  
 Assinale aqui levando em consideração sua carreira profissional.

Qual a sua relação de trabalho atual? \*

Cargo ocupado na empresa: \*

Tempo de trabalho no cargo atual: \*

Tempo de trabalho na empresa: \*

Empresa localizada na cidade \*

Estado \*

Classificação da sua empresa \*

Setor – atividade econômica da empresa \*  
 Se for um grupo econômico, indique a principal.

Número de empregados da empresa: \*

Faixa de faturamento da sua empresa no último exercício: \*

Denominação da área de RH na sua empresa: \*

Coloque aqui como o Setor de RH é chamando

Nível Hierárquico da área de RH na sua empresa \*

## Sessão 2 - Estratégias de Recursos Humanos

Indique o grau de implementação de cada estratégia de gestão de recursos humanos na sua empresa. Analise o que efetivamente vem sendo realizado em sua empresa. Atribua uma nota de 1 a 7, observando o significado de cada nota, conforme a escala:

Promover melhor ambiente de trabalho *								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
Estimular o comprometimento das pessoas com a empresa *								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
Investir no desenvolvimento de gestores e lideranças *								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
Estimular a integração dos funcionários e o trabalho em equipe *								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
Desenvolver comunicação transparente e eficaz *								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
Estimular o desenvolvimento e gestão de carreiras *								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
Desenvolver competências organizacionais e individuais *								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
Facilitar a transformação organizacional *								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
Estimular e apoiar as iniciativas dos funcionários *								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
Preparar a organização para enfrentar os desafios futuros *								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
Promover a gestão de recursos humanos com foco nos resultados *								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
Identificar e implantar melhores práticas de gestão de recursos humanos *								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
Desenvolver uma cultura de alta performance *								

	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
<b>Favorecer o alcance das metas da empresa *</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
<b>Reconhecer e recompensar pessoas *</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
<b>Alcançar a excelência operacional nos serviços de gestão de recursos humanos *</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
<b>Estimular a gestão do conhecimento *</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
<b>Promover a aprendizagem organizacional *</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
<b>Estimular a melhoria contínua dos processos dentro da empresa *</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
<b>Promover uma administração eficiente *</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto

### Sessão 3 - Capacidades organizacionais

Em que grau as afirmações listadas abaixo refletem a realidade atual da sua empresa? Utilize a mesma escala de 1 a 7. Em que grau sua empresa ...

**Consegue o alinhamento entre as estratégias de gestão de recursos humanos e a estratégia organizacional \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
<b>Consegue executar a sua estratégia organizacional *</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
<b>A gestão de recursos humanos participa do processo de definição das estratégias da empresa *</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
<b>A gestão de recursos humanos participa do processo de implementação das estratégias da empresa *</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto

**As práticas de gestão de recursos humanos são coerentes com a estratégia da empresa \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto

**Consegue adaptar-se à mudança \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto

**Consegue antecipar-se e adaptar-se a questões futuras \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto

**Apoia novos comportamentos e iniciativas para manter a empresa competitiva \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto

**Consegue modelar sua cultura organizacional para estimular a renovação e transformação \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto

**Inova constantemente \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto

**Possui funcionários comprometidos com os objetivos da empresa \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto

**Possui funcionários dedicados e motivados \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto

**Proporciona o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto

**Os funcionários contribuem para o sucesso da empresa \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto

**As competências individuais dos funcionários contribuem para o alcance das metas da empresa \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto

**Consegue desenvolver uma infraestrutura administrativa eficiente \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto

**Consegue conceber e facilitar a execução dos processos na empresa \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto



**Consegue monitorar e melhorar continuamente os seus processos \***

1 2 3 4 5 6 7

Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------

**Descobre constantemente novas maneiras de fazer melhor as coisas \***

1 2 3 4 5 6 7

Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------

**Consegue aumentar continuamente sua produtividade \***

1 2 3 4 5 6 7

Grau muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grau muito alto
------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------

**Caso queira receber o resultado da pesquisa coloque aqui o seu e-mail**