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

**DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS E SUAS
RELAÇÕES COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DOS
FATORES CONTINGENCIAIS**

Carolina Aparecida de Freitas Dias

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

SÃO PAULO
2017

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

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

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

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

CAROLINA APARECIDA DE FREITAS DIAS

**DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS E SUAS
RELAÇÕES COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DOS
FATORES CONTINGENCIAIS**

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

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

Versão Corrigida
(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

**SÃO PAULO
2017**

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

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Dias, Carolina Aparecida de Freitas

Desenvolvimento estratégico de recursos humanos e suas relações com o desempenho organizacional: uma análise dos fatores contingenciais / Carolina Aparecida de Freitas Dias. – São Paulo, 2017.

249 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2017.

Orientador: André Luiz Fischer.

1. Recursos humanos 2. Desempenho organizacional 3. Desenvolvimento organizacional 4. Treinamento de pessoal 5. Administração de carreiras I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.3

DEDICATÓRIA

Ao Caio, meu pequeno príncipe,
que me ensinou o que é amor infinito.

AGRADECIMENTOS

Só quem passa por esta experiência acadêmica sabe as alegrias e as dores que ela acarreta. Por isso, torna-se tão importante este breve espaço para agradecer às pessoas que possibilitaram a finalização de mais esta importante etapa. Em primeiro lugar, agradeço a Deus por me proporcionar o caminho, às vezes redirecionado por fatalidades, da aprendizagem e do desenvolvimento e por despertar em mim o desejo pelo contínuo aprender. Em segundo lugar, agradeço ao meu marido, Rogério, pois sem seu apoio, dedicação e amor eu não conseguiria concluir esta tarefa. Foram incontáveis os dias de estresse, os finais de semana sem a minha presença e eu sem a sua e a do nosso amado filho. Por isso, eu sinto muito e agradeço imensamente por estar ao meu lado!

Agradeço também ao Prof. André Fischer, que me conduziu nessa trajetória com paciência e brilhantismo. Sinto-me feliz por ser tão bem orientada e por aprender como seu criativo raciocínio funciona. A qualidade deste trabalho reflete também sua dedicação. Não é possível esquecer a Regina, secretária do Prof. André, tão querida, paciente e cuidadosa, olhando e intercedendo por nós, orientandos, junto ao nosso orientador. Tenho certeza de que broncas foram amenizadas devido à sua intervenção!

Sou muito feliz por ter amigas queridas que sempre têm um ombro amigo a oferecer nos momentos de tensão e um abraço apertado para comemorar as vitórias. Talita Cordeiro, Carol Shinoda e Fabíola Sarubbi, muito obrigada por estarem comigo desde o mestrado e por tornarem este momento menos solitário. Amo vocês!

Foram muitas as ajudas que recebi na elaboração desta tese. A qualidade das análises estatísticas realizadas foi fruto da parceria com o Alcides, amigo de mestrado, profissional inteligente, que se aventurou a navegar no mundo de DRH comigo, ajudando-me a analisar os resultados e a interpretá-los. De outro lado, na parte qualitativa do trabalho, contei com a ajuda da Ana Tereza que, mesmo com o prazo apertado, conseguiu revisar meu texto, tornando-o mais fluído e garantindo que eu não burlasse a norma culta! Contei ainda com a ajuda da Gislaine para revisar toda a formatação do trabalho, garantindo que estivesse dentro dos padrões desta universidade.

Ah, esta universidade, como sonhei em estar nela! Por isso agradeço muito à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade por me acolher. Foram muitas as aprendizagens, sinto-me uma profissional competente e muito qualificada, não é à toa que sustenta nota máxima na CAPES. Agradeço aos professores por sua competência e generosidade, em especial, ao Prof. Mazzon que, mesmo assoberbado de trabalho e reuniões, reservou um tempo para me ajudar com a tese, esclarecendo minhas dúvidas relacionadas à etapa quantitativa do trabalho. Sou muito agradecida também aos professores Edgard Cornacchione e Graziella Comini pelas valiosas contribuições que recebi no momento da qualificação desta tese. Ainda no âmbito da FEA, sou grata a toda a equipe que está nos bastidores: Eloisa, Daniela, Cintia, Ana Paula Rodrigues e demais funcionários.

Agradeço ainda aos amigos que fiz no decorrer desta caminhada, foi por meio do mestrado e doutorado na FEA que conheci Flávio Hourneaux, Wagner Cassimiro, Carol Santana, Cristiane Shiraishi, João Paulo Bittencourt, Angela Lucas, Luciana Lima, Tatiani Zuppani, Célia Plathow, Eliane Bianchi, Fernando Nascimento, entre tantos outros.

Por fim, agradeço ao Instituto Federal de Ciência e Tecnologia, que me proporcionou período de afastamento das atividades docentes para dedicar-me integralmente ao doutorado na etapa final da pesquisa, e ao CNPq, que me proporcionou bolsa auxílio durante os anos iniciais do doutorado.

RESUMO

Dias, C. A. de F. (2017). *Desenvolvimento estratégico de recursos humanos e suas relações com o desempenho organizacional: uma análise dos fatores contingenciais* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

O Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) é um tema que se destaca pelo estudo e fomento da aprendizagem em diferentes níveis, formatos e momentos. Seus componentes principais são treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento de carreiras e desenvolvimento organizacional. Uma de suas abordagens é o Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos (DERH), que busca alinhar a aprendizagem no contexto organizacional aos objetivos estratégicos da organização. O presente estudo adotou a abordagem de DERH e orientou-se pela perspectiva de desempenho, segundo a qual, o objetivo da aprendizagem nas organizações é ajudá-las a atingir seus objetivos. Desse modo, torna-se importante avaliar a contribuição das políticas e práticas de DRH para o alcance dos resultados organizacionais. Nesse sentido, avaliar a relação entre DRH e desempenho organizacional torna-se relevante. A partir dessa breve contextualização, depreende-se o objetivo deste estudo, que foi analisar a relação estabelecida entre adoção de políticas e práticas de DRH e desempenho organizacional, investigando a atuação dos fatores contingenciais nessa relação. Esses fatores foram investigados à luz da abordagem de DERH, que tem como uma de suas características a análise do ambiente e de sua influência no modelo de DRH. Para condução da etapa empírica, foi adotada a abordagem quantitativa, utilizando-se questionário estruturado direcionado ao principal responsável pelo RH de organizações que atuam no Brasil. A amostra da pesquisa contou com 354 casos válidos. Para a análise dos dados, foram empregadas as análises fatorial exploratória e confirmatória para a constituição do sistema de DRH e a regressão logística para avaliar a relação desse sistema com o desempenho das organizações. Como resultados principais, constatou-se que a adoção de políticas e práticas de DRH explica 42,1% da variação nos valores previstos de desempenho organizacional e que a regulação do setor, o porte e o alinhamento horizontal moderam a relação entre DRH e desempenho organizacional.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Recursos Humanos. Desempenho Organizacional. Recursos Humanos. Avaliação. Estratégia.

ABSTRACT

Dias, C. A. de F. (2017). *Desenvolvimento estratégico de recursos humanos e suas relações com o desempenho organizacional: uma análise dos fatores contingenciais* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Human Resource Development (HRD) is a theme that stands out for the study and promotion of learning in different levels, formats and moments. Its main components are training and development, career development and organizational development. One of its approaches is the Strategic Human Resource Development (SHRD), which seeks to align learning in the organizational context with the strategic objectives of the organization. The present study adopted the approach of SHRD and was guided by the perspective of performance, according to which, the purpose of learning in organizations is to help them achieve their goals. Thus, it is important to evaluate the contribution of HRD policies and practices to the achievement of organizational results. In this sense, evaluate the relationship between HRD and organizational performance becomes relevant. Based on this brief contextualization, the objective of this study was to analyze the relationship established between the adoption of policies and practices of HRD and organizational performance, investigating the behavior of contingency factors in this relationship. These factors were investigated in light of the SHRD approach, which has as one of its characteristics the analysis of the environment and its influence on the HRD model. In order to conduct the empirical step, the quantitative approach was adopted, using a structured questionnaire directed to the main HR manager of organizations working in Brazil. The survey sample had 354 valid cases. For the analysis of the data, we used the exploratory and confirmatory factor analysis for the constitution of the HRD system and the logistic regression to evaluate the relationship of this system with the performance of the organizations. As a main result, it was found that the adoption of HRD policies and practices explains 42.1% of the change in predicted values of organizational performance and that sector regulation, size and horizontal alignment moderate the relationship between HRD and organizational performance.

Keywords: Human Resource Development. Organizational Performance. Human Resource. Evaluation. Strategic Human Resource Development.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tendências em Desenvolvimento de Recursos Humanos a partir da perspectiva de desempenho	36
Quadro 2 – Definições de DRH ao longo do tempo.....	40
Quadro 3 – Relação entre perspectivas, abordagens e níveis de análise em DRH.....	44
Quadro 4 – Sistema de DERH.....	53
Quadro 5 – Programas de DRH.....	54
Quadro 6 – Tipologias de sistemas de DRH e suas respectivas políticas e práticas	55
Quadro 7 – Fatores contingenciais que influenciam DRH.....	70
Quadro 8 – Medidas de desempenho organizacional utilizadas nos estudos empíricos de GRH e DRH	82
Quadro 9 – Classificação das medidas de desempenho organizacional utilizadas nos estudos empíricos de GRH e DRH	86
Quadro 10 – Variáveis e escalas do constructo práticas de T&D	100
Quadro 11 – Variáveis e escalas do constructo práticas de DC	104
Quadro 12 – Variáveis e escalas do constructo práticas de DO	106
Quadro 13 – Agências reguladoras federais e atividades controladas.....	108
Quadro 14 – Porte das organizações por número de empregados.....	110
Quadro 15 – Variáveis e escalas do constructo Fatores Contingenciais	113
Quadro 16 – Variáveis e escalas do constructo resultados de RH.....	116
Quadro 17 – Variáveis e escalas do constructo Desempenho Organizacional.....	119
Quadro 18 – Operacionalização da pesquisa empírica.....	128

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fator de impacto e demais informações sobre publicações específicas sobre Desenvolvimento de Recursos Humanos	33
Tabela 2 – Marcos históricos em DRH	34
Tabela 3 – Componentes de DRH	48
Tabela 4 – Aspectos metodológicos dos estudos revisados	124
Tabela 5 – Região: comparação entre a amostra pesquisada e a distribuição nacional de unidades locais de empresas e outras organizações de 2011 do IBGE	142
Tabela 6 – Setores: comparação entre a amostra pesquisada e a distribuição nacional de organizações por setores de 2011 do IBGE.....	142
Tabela 7 – Ramos: comparação entre a amostra pesquisada e a distribuição nacional de organizações por ramos de 2011 do IBGE	143
Tabela 8 – Características das organizações respondentes.....	144
Tabela 9 – Composição da força de trabalho medida em porcentagem (%)	144
Tabela 10 – Mudança no número total de empregados (equivalente a tempo integral) nos últimos três anos	145
Tabela 11 – Proporção de custos anuais da folha de pagamento gasta em treinamento	146
Tabela 12 – Número de dias de treinamento por ano por categoria de empregado	147
Tabela 13 – Principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre T&D	147
Tabela 14 – Organizações pertencentes a grupos de companhias: locais onde as políticas de treinamento e desenvolvimento são desenvolvidas	148
Tabela 15 – Organizações pertencentes a grupos de companhias: locais onde as políticas de desenvolvimento gerencial são desenvolvidas	148
Tabela 16 – Distribuição das práticas de DRH mais adotadas	149
Tabela 17 – Adoção dos componentes de DRH (média).....	150
Tabela 18 – Distribuição das práticas de DRH pouco adotadas.....	151
Tabela 19 – Baixa adoção dos componentes de DRH (média)	152
Tabela 20 – Distribuição das medidas de desempenho organizacional.....	153
Tabela 21 – Desempenho organizacional das companhias que utilizam as práticas de DRH	157
Tabela 22 – Desempenho organizacional das companhias com baixa adoção das práticas de DRH.....	161
Tabela 23 – Distribuição dos fatores contingenciais nas organizações investigadas	163

Tabela 24 – Modelo geral: variáveis do modelo e suas respectivas cargas fatoriais	168
Tabela 25 – Índices de verificação do modelo geral.....	169
Tabela 26 – Modelo ajustado: variáveis e suas respectivas cargas fatoriais.....	170
Tabela 27 – Índices de verificação do modelo ajustado	170
Tabela 28 – Validade discriminante: critério de Fornell-Larcker	171
Tabela 29 – Validade discriminante: critério de Cargas Cruzadas	171
Tabela 30 – Análise fatorial do componente DRH	172
Tabela 31 – Análise fatorial do componente desempenho organizacional (OP)	173
Tabela 32 – Correlação de Pearson entre as variáveis contínuas dos modelos.....	175
Tabela 33 – VIFs para as variáveis testadas nos modelos	176
Tabela 34 – Modelos de regressão: rotatividade como variável moderadora.....	180
Tabela 35 – Modelos de regressão: rotatividade como variável de controle	181

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução dos sistemas de DRH e de DO	51
Figura 2 – Categorização das práticas de DERH	52
Figura 3 – Modelo contextual e dinâmico de DERH	60
Figura 4 – Modelo Teórico Inicial da Pesquisa.....	95
Figura 5 – Modelo Teórico Final.....	186

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AHRD	<i>Academy of Human Resource Development</i>
ASTD	<i>American Society for Training and Development</i>
ATD	Associação para o Desenvolvimento de Talentos
AVE	<i>Average Variance Extracted</i> (variância extraída)
BTS	<i>Bartlett Test of Sphericity</i> (teste de esfericidade de Bartlett)
Cranet	<i>The Cranfield Network on Global Human Resource Management</i>
DC	Desenvolvimento de Carreiras
DERH	Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos
DIRH	Desenvolvimento Internacional de Recursos Humanos
DNRH	Desenvolvimento Nacional de Recursos Humanos
DO	Desenvolvimento Organizacional
DRH	Desenvolvimento de Recursos Humanos
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
HPWS	<i>High Performance Work System</i>
HRD	<i>Human Resource Development</i>
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
M&A	Mensuração e Avaliação
MAS	Medida de Adequação da Amostra
MVA	<i>Market Value Added</i> (Valor de Mercado Adicionado)
NTL	<i>National Training Laboratory</i>
OP	<i>Organizational Performance</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
QDOA	Questionário de Dimensões da Organização de Aprendizagem
RBV	<i>Resource Based View</i> (Visão Baseada em Recursos)
RH	Recursos Humanos
RM	Regressão Múltipla
ROA	<i>Return On Assets</i> (Retorno sobre Ativos)

ROE	<i>Return On Equity</i> (Retorno sobre Patrimônio Líquido)
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i> (Modelagem de Equações Estruturais)
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TWI	<i>Training within Industry</i>
VIF	<i>Variance Inflation Fator</i> (Fator de Inflação da Variância)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	25
1.1	Contextualização.....	25
1.2	Objetivos.....	28
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	31
2.1	Desenvolvimento de Recursos Humanos	31
2.1.1	Passado: histórico e evolução de DRH	31
2.1.2	Futuro: tendências e desafios em DRH a partir da perspectiva de desempenho organizacional.....	35
2.1.3	Críticas ao Desenvolvimento de Recursos Humanos	37
2.1.4	O conceito de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH)	38
2.1.5	Perspectivas, abordagens e níveis de análise em DRH.....	44
2.1.6	Configurações de DRH.....	47
2.1.7	Tipologias de configurações de políticas e práticas de DRH	49
2.1.8	Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos.....	58
2.2	Fatores Contingenciais.....	61
2.2.1	Relação entre fatores contingenciais e práticas de DRH: visão a partir de estudos de GRH	62
2.2.2	Relação entre fatores contingenciais e práticas de DRH: visão a partir de estudos de DRH	66
2.3	Desempenho Organizacional	72
2.3.1	Desempenho organizacional e sua relação com GRH	73
2.3.2	Desempenho organizacional e sua relação com DRH	78
3	PROPOSIÇÃO DO MODELO TEÓRICO	91
3.1	Conceitos adotados na pesquisa.....	91
3.2	Modelo teórico da pesquisa e descrição das hipóteses	94
3.3	Descrição das variáveis do estudo	97
3.3.1	Variáveis do constructo práticas de DRH.....	97
3.3.1.1	Treinamento e desenvolvimento.....	97
3.3.1.2	Desenvolvimento de carreira	102
3.3.1.3	Desenvolvimento organizacional.....	105
3.3.2	Variáveis do constructo fatores contingenciais.....	107
3.3.3	Variáveis do constructo resultados de RH.....	116
3.3.4	Variáveis do constructo Desempenho Organizacional	116
4	ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA.....	121

4.1	Princípios metodológicos	121
4.2	Retrospecto das opções metodológicas dos estudos revisados	122
4.3	Estratégia da pesquisa	125
4.4	Planejamento operacional	126
4.5	Procedimentos de coleta de dados.....	130
4.6	Validade e confiabilidade do instrumento.....	131
4.7	População e amostra.....	132
4.8	Tratamento e análise dos dados.....	134
4.8.1	Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória	134
4.8.2	Regressão Múltipla.....	137
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	141
5.1	Caracterização da amostra.....	141
5.2	Análise descritiva dos resultados	146
5.2.1	Caracterização do Desenvolvimento de Recursos Humanos	146
5.2.1.1	Descrição das práticas de DRH mais adotadas	149
5.2.1.2	Descrição das práticas de DRH pouco adotadas	150
5.2.2	Descrição das medidas de desempenho organizacional	152
5.2.3	Relação entre alta adoção de práticas de DRH e desempenho organizacional	154
5.2.4	Relação entre baixa utilização de práticas de DRH e desempenho organizacional	159
5.2.5	Descrição dos fatores contingenciais	163
5.3	Teste das hipóteses da pesquisa	167
5.3.1	Análise Fatorial Confirmatória das práticas de DRH.....	168
5.3.2	Relação das práticas de DRH com o desempenho organizacional e análise do efeito dos fatores contingenciais	174
5.3.2.1	Validação das premissas da Regressão Múltipla.....	174
5.3.2.2	Interpretação dos modelos de regressão múltipla	179
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	189
6.1	Conclusões do estudo e implicações acadêmicas.....	189
6.2	Implicações gerenciais	193
6.3	Limitações do estudo.....	194
6.4	Estudos futuros.....	197
	REFERÊNCIAS.....	201
	APÊNDICES.....	213
	ANEXOS	229

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O ambiente competitivo e volátil em que muitas organizações operam está impelindo os executivos de ter um interesse maior pelo desenvolvimento dos recursos humanos, assim, eles começam a olhar a função DRH como provedora de soluções para as questões de negócio. Alguns desses problemas dizem respeito às dificuldades no recrutamento de gestores habilidosos, à necessidade de desenvolvimento de uma base de habilidades mais flexível e à exigência de alinhamento do potencial dos empregados à estratégia do negócio. Por esses motivos coloca-se mais ênfase na gestão e na avaliação de desempenho, nas competências humanas demandadas pelo negócio e no planejamento sucessório das posições ocupadas na organização (Garavan, 1991).

O Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH), considerado por alguns autores como a maior disciplina acadêmica sobre desenvolvimento no trabalho no século 21 (Garavan, O'Donnell, McGuire, & Watson, 2007), é uma área de estudos que vem crescendo desde a década de 1970. Embora não possa ser considerado um campo maduro, entende-se que ele hoje já está circunscrito e suas contribuições e componentes identificados, porém há muito a fazer para consolidá-lo (Evarts, 1998). Swanson e Holton (2009) relatam que, apesar de ser uma disciplina jovem, o DRH forma um campo de práticas bem estabelecido e composto por vários modelos baseados em extensiva experiência prática. Consta-se, porém, que esses modelos não são derivados de relações hipotéticas suficientemente testadas.

O estudo acadêmico do tema é mais recente, a primeira reunião de estudiosos para discussão de que se tem notícia data de 1979, por meio da criação de um Comitê de Desenvolvimento Profissional, presidido por Neal Chalofsky na *American Society for Training and Development* (ASTD), o qual se separa da ASTD em 1993 dando origem ao *Academy of Human Resource Development* (Chalofsky, 2014).

Internacionalmente, o tema já se estabeleceu como área de estudos e de prática organizacional, o que é confirmado por meio da vasta produção acadêmica sobre o assunto,

havendo, inclusive como já citado, uma comunidade acadêmica denominada *Academy of Human Resource Development*, que realiza três conferências internacionais anuais: nas Américas, na Europa e na Ásia (AHRD, 2016). São publicados também quatro periódicos científicos dedicados ao assunto, os quais foram revisados para os fins deste estudo. São eles *Human Resource Development International* (publicado na Europa), *Human Resource Development Quarterly* (publicado nos Estados Unidos), *Human Resource Development Review* e *Advances in Developing Human Resources*.

São grandes as controvérsias neste campo de estudos, porém há paradigmas estabelecidos (Wasti, Poell, & Cakar, 2008) e um legado instituído. Os principais paradigmas em DRH são de duas naturezas: aprendizagem e desempenho (Swanson & Holton, 2009). Segundo estes autores, os paradigmas dão norte aos estudos científicos que buscam identificar a contribuição de DRH para o desempenho individual e organizacional ou para a aprendizagem, seja ela organizacional, grupal ou individual.

Além dos paradigmas, a literatura sobre DRH aborda as disciplinas que lhe dão sustentação, entre as principais, destacam-se a aprendizagem de adultos, a teoria de sistemas e a psicologia; os seus componentes que, de forma geral, são treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de carreiras; as práticas que caracterizam cada componente; e as tendências e os desafios para o seu avanço.

Entre as principais tendências destacam-se a profissionalização da atuação em DRH (Hatcher, 2006; Gold, Rodgers, & Smith, 2003; Ruona, Lynham, & Chermack, 2003; Short, Bing, & Kehrhahn, 2003; Ulrich, 2007), a crescente importância do desenvolvimento organizacional, por meio da ajuda fornecida às pessoas para superar resistências e lidar melhor com as rápidas mudanças (Ellinger, 2014; Ruona et al., 2003; Ulrich, 2007), o atendimento a múltiplos *stakeholders* (Hatcher, 2006; Ruona et al., 2003; Short et al., 2003; Ulrich, 2007), a globalização e seus efeitos em DRH (Hatcher, 2006; McGuire & Cseh, 2006; Ruona et al., 2003), o reconhecimento organizacional do DRH (McGuire & Cseh, 2006; Ruona et al., 2003), o impacto da tecnologia na atuação de DRH (McGuire & Cseh, 2006; Ruona et al., 2003) e a atuação estratégica (Short et al., 2003; Ulrich, 2007). Esta última tendência foi pressuposto da presente pesquisa por meio da adoção do Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos (DERH) como caracterização do DRH.

Já os principais desafios que se impõem ao DRH são a necessidade de realizar-se análise multinível nas pesquisas da área (Evarts, 1998; Garavan, McGuire, & O'Donnell, 2004; MacKenzie, Garavan, & Carbery, 2012), a exigência de gerir os talentos (Ellinger, 2014; Ulrich, 2007) e o imperativo de mensurar e avaliar os resultados de DRH (Ruona et al., 2003; Short et al., 2003; Ulrich, 2007). Busca-se com este estudo ajudar a área a enfrentar este último desafio, avaliando a contribuição de DRH para a melhoria de desempenho da organização.

No exterior, temos vasta literatura sobre DRH, com *frameworks* de análise sobre o sistema, suas políticas e práticas (Garavan, 2007; Gold, Rodgers, & Smith, 2003; Ruona & Gibson, 2004). No Brasil, o campo não evoluiu da mesma forma, apresentando literatura escassa e desatualizada. Em busca realizada na base *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) utilizando o termo desenvolvimento de recursos humanos e restringindo a pesquisa ao título, sem delimitação temporal, foram obtidos apenas seis artigos em periódicos nacionais. Destes, o mais recente, que trata especificamente de DRH, foi publicado em 1992. Segundo autores da própria área, uma justificativa para isso podem ser a contradição, a fragmentação, a falta de unicidade do tema, bem como a marginalização do DRH nas organizações (Evarts, 1998; Short et al., 2003).

O campo de estudos em DRH apresenta algumas ramificações, com estudos específicos sobre determinados aspectos como Desenvolvimento Internacional de Recursos Humanos (DIRH), Desenvolvimento Nacional de Recursos Humanos (DNRH) e Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos (DERH) (Garavan, 2007; Hamlin & Stewart, 2012). Esta última abordagem busca investigar o DRH a partir de uma perspectiva mais abrangente, dando foco às contribuições estratégicas para melhoria do desempenho organizacional (Alagaraja, 2012).

Assim como em Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), a DERH não apresenta um único caminho para conectar-se à estratégia, o debate teórico gira em torno de dois tipos de abordagens: *best fit* e *best practice* (Boxall & Purcell, 2011; Kuchinke, 2003), que significam, respectivamente, melhor alinhamento (da estratégia de RH a outros elementos da estratégia organizacional) e melhor prática (adoção da melhor prática independente da organização) (Boxall & Purcell, 2011; Delery & Doty, 1996). Cada uma dessas abordagens contribui, ao seu modo, para o entendimento do impacto que as práticas de RH exercem sobre o desempenho organizacional. No exterior, já há pesquisas empíricas que investigam a relação entre DRH e desempenho organizacional (Katou, 2009; Katou & Budhwar, 2006; Luoma,

2000; Ololade, Olusegun, Abiodun, & Olalekan, 2015). Dentre elas, destacam-se aquelas que analisam a influência dos fatores contingenciais (Katou, 2009; Kilcourse, 1996; Neirotti, 2013) e configuracionais (Chien & Lin, 2013; Youndt & Snell, 2004) na relação estabelecida entre DRH e desempenho organizacional.

Embora o avanço acadêmico no Brasil não tenha ocorrido de forma semelhante ao internacional, é fato que as organizações estruturaram suas atividades de DRH, porém não se sabe como elas se configuraram e quais fatores as influenciam. Neste estudo, pretende-se contribuir para essa reflexão sobre Desenvolvimento de Recursos Humanos, aplicando as teorias de DERH em uma pesquisa realizada em organizações que atuam no Brasil. Para isso, adotou-se como questão orientadora a seguinte pergunta:

Qual a influência dos fatores contingenciais na relação estabelecida entre práticas de DRH e desempenho organizacional?

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste projeto de pesquisa consiste em **analisar a influência dos fatores contingenciais na relação entre práticas de DRH e desempenho organizacional no Brasil.**

Para o alcance deste objetivo geral, foram propostos os objetivos específicos a seguir:

- constatar e analisar as práticas de DRH adotadas por um conjunto de organizações que atua no Brasil;
- identificar os itens que medem adequadamente as práticas dos componentes T&D, DC, DO e DRH;
- verificar a relação entre adoção de práticas de DRH e desempenho organizacional;
- investigar a influência de variáveis contingenciais na relação entre adoção de práticas de DRH e desempenho organizacional;
- avaliar a influência exercida pelas variáveis de resultados de recursos humanos na relação estabelecida entre DRH/OP.

Enquanto algumas organizações têm adotado amplamente as funções de DRH, oferecendo serviços variados e específicos e participando dos processos de decisões de nível estratégico;

outras têm adotado arranjos mínimos ou até não os têm adotado (Kuchinke, 2003). Essas variações, conforme destaca o autor, têm sido apontadas no nível descritivo e sem teorias de base para esclarecê-las e predizê-las, ou seja, não foram desenvolvidas teoricamente, tampouco testadas empiricamente. A maior parte das teorias e modelos em DRH é genérica e universal, ao invés de específica e diferenciada, além disso, dada a enorme variabilidade na prática, as organizações parecem constantemente adaptar, modificar e alterar o DRH, mas pesquisas de campo não têm capturado essas modificações (Kuchinke, 2003).

A literatura sobre DRH vem constatando que, sem dar a devida atenção à prática atual de DRH, o conhecimento formal no campo tende a generalizar e enfatizar os aspectos normativos – o que o DRH deveria ser – em oposição ao conhecimento empírico – o que o DRH é nas organizações em que é praticado (Kuchinke, 2003).

O advento da globalização criou também a necessidade de estudar teorias que sejam aplicáveis ao contexto global, isso inclui os países emergentes (Katou, 2009). Nesse sentido, no presente estudo, buscou-se contribuir com a expansão e a disseminação desse campo de estudos no Brasil. Para isso, produziram-se:

- extensa revisão de literatura sobre o tema, a qual poderá servir de norte para pesquisas futuras;
- inédito estudo empírico sobre o DRH no Brasil, visto que não foram encontradas pesquisas nos artigos e livros investigados;
- análise de fatores contingenciais, reproduzindo estudos empíricos anteriores (Delery & Doty, 1996; Katou, 2009; Kuchinke, 2003; Neirotti, 2013; Stavrou & Brewster, 2005; Youndt & Snell, 2004) e contribuindo para o avanço da teoria em DRH.

Além das contribuições descritas acima, é possível identificar outras que este estudo traz ao preencher lacunas apontadas como tendências e, ou, desafios em DRH. A atuação estratégica é uma das principais tendências relatadas pela literatura de DRH, ou seja, seus profissionais devem orientar as ações ao retorno em longo prazo, por meio do alinhamento das práticas de DRH à estratégia da organização (McGuire & Cseh, 2006; Short et al., 2003; Ulrich, 2007). Desse modo, as organizações que relatam ter suas práticas de DRH alinhadas à estratégia organizacional, deveriam apresentar maior desempenho organizacional do que as organizações que não relatam tal ação. Essa relação foi investigada no presente estudo.

A globalização também apontada como tendência (Hatcher, 2006; McGuire & Cseh, 2006; Ruona et al., 2003), assim como a tecnologia, a economia e a política, influencia o DRH, desse modo, é preciso compreender o impacto gerado por eles (Hatcher, 2006). Esses fatores são chamados de contingenciais. Além deles, há outros que são explorados com maior profundidade na revisão de literatura e que foram testados empiricamente neste estudo. Desse modo, neste trabalho buscou-se elucidar a influência dos fatores contingencias nas práticas de DRH e em sua relação com o desempenho da organização.

Dentre os desafios impostos ao DRH, o que mais sobressai é a mensuração e a avaliação de seus resultados, visto que é o mais citado entre os autores revisados neste estudo (McGuire & Cseh, 2006; Ruona et al., 2003; Short et al., 2003; Ulrich, 2007). Demonstrar o impacto gerado pelo DRH na produtividade dos empregados e no desempenho organizacional poderá trazer o tão esperado reconhecimento organizacional, apontado como tendência e desafio pelos estudiosos do tema (McGuire & Cseh, 2006; Ruona et al., 2003). No presente trabalho, buscou-se identificar a influência das práticas de DRH no desempenho organizacional, assim, contribuindo para o avanço da teoria e o reconhecimento da importância de DRH para as organizações.

Do ponto de vista da prática profissional, considera-se que o estudo traz contribuições principalmente aos gestores de Recursos Humanos, visto que os resultados ampliam os conhecimentos sobre a atuação estratégica no campo, apontando fatores internos e externos à organização que devem ser considerados na implantação de políticas e práticas de DRH. Além disso, aponta a relevância do DRH para as organizações por meio da avaliação de seus resultados. Por fim, como a literatura sobre o assunto é predominantemente estrangeira, este estudo facilita a compreensão do campo pelos profissionais brasileiros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está estruturado em três partes. Na primeira, trata-se do constructo Desenvolvimento de Recursos Humanos, sua origem, conceitos, perspectivas, componentes, políticas e práticas, finalizando com a visão do DRH estratégico. Complementando a visão estratégica de DRH é abordado na segunda parte o constructo fatores contingenciais por meio de revisão sobre os fatores que influenciam o DRH nas organizações. Por último, na terceira parte, contempla-se o constructo desempenho organizacional conceituando-o e relatando as principais medidas utilizadas para mensurar esse conceito.

2.1 Desenvolvimento de Recursos Humanos

O Desenvolvimento de Recursos Humanos é um conceito amplo, controverso e relativamente recente que, apesar disso, deu origem a um campo de estudos fértil e em crescente ebulição internacionalmente. Diversos são os estudos sobre o tema, os quais se debruçam sobre diferentes níveis de análise e tentativas de teorização, buscas por definições e conceitos e suas interfaces. Esse é um tema instigante que apresenta diversas facetas, as quais se buscaram relatar neste estudo para orientar a etapa empírica.

2.1.1 Passado: histórico e evolução de DRH

O marco histórico sobre o surgimento do DRH, assim como suas definições, é controvertido. McGuire e Cseh (2006) identificaram na literatura pelo menos cinco marcos diferentes, um deles remonta ao período do desenvolvimento agrário e pecuário, entre cinco milhões e 3.000 a.C (Alagaraja & Dooley, 2003); outro aponta a influência das civilizações grega e romana (Swanson & Holton III, 2009); um terceiro destaca influências contemporâneas, como a criação da agência *Training within Industry* (TWI) em 1940 (Ruona, 2001, citado por McGuire & Cseh, 2006, p. 655); um quarto marco indica que a formação do *National Training Laboratory* (NTL) teve um papel importante no surgimento do DRH (McLean, 2003 citado por McGuire & Cseh, 2006, p. 656); e, por fim, o pós-Segunda Guerra foi destacado

como tendo grande influência no surgimento do DRH (Lee & Stead, 1998, citado por McGuire & Cseh, 2006, p. 656; Swanson & Holton, 2009).

Com uma visão multidisciplinar do campo de DRH, os primeiros autores a utilizarem o termo Desenvolvimento de Recursos Humanos foram Harrison e Myers (1964), na década de 1960, em uma perspectiva baseada nas teorias de desenvolvimento econômico e de capital intelectual. Já o conceito, a partir da perspectiva de recursos humanos, foi cunhado na década de 1970, pelos estudos de Leonard Nadler, o qual considerava que a mudança de comportamento é o propósito principal de DRH (Hamlin & Stewart, 2012, p. 206). Percebe-se que o termo DRH é relativamente recente, entretanto o treinamento, uma das configurações que o compõem, está atrelado à própria evolução da espécie humana (Swanson & Holton, 2009).

Por muitos anos, as universidades ofereceram o DRH como uma opção de carreira aos pós-graduandos, sem apresentar, entretanto, um currículo definido ou disciplina base. Os primeiros programas universitários em DRH foram desenvolvidos na *George Washington University*, por influência do acadêmico Leonard Nadler, que deu um *status* especial à disciplina. Na *Bowling Green State University*, esta iniciativa foi capitaneada por Richard A. Swanson, na área de concentração treinamento e desenvolvimento, e por Glenn Varney, na área de desenvolvimento organizacional (Swanson & Holton, 2009). Chalofsky (2014) considera o programa de mestrado em desenvolvimento do empregado como o primeiro curso de pós-graduação norte-americano que entrou em operação na *George Washington University* em 1958. O autor indica ainda que esse curso foi desenhado pelos instrutores do governo federal. Em 1970, por influência de Nadler esse programa teve seu nome alterado para desenvolvimento de recursos humanos (Chalofsky, 2014).

O DRH surge primeiramente como um campo muito prático, assim, os primeiros indícios de encontros de acadêmicos para discussão do tema surgem em uma associação profissional, a *American Society for Training and Development* (ASTD)¹, por meio da criação de um Comitê de Desenvolvimento Profissional, em 1979, presidido por Neal Chalofsky e, posteriormente, pela criação da rede de professores de DRH estabelecida por Fred Otte, seu primeiro diretor.

¹ A Associação para o Desenvolvimento de Talentos (ATD) é uma organização profissional que apoia aqueles que desenvolvem conhecimentos e habilidades dos empregados nas organizações ao redor do mundo. A associação era anteriormente conhecida como *American Society for Training & Development* (ASTD) (ATD, 2016).

Entretanto, essa rede separa-se da ASTD em 1993 para se tornar o *Academy of Human Resource Development* (AHRD) (Chalofsky, 2014).

Em sete de maio de 1993, foi fundado o *Academy of Human Resource Development* (AHRD) com 75 membros acadêmicos (Swanson & Holton, 2009). Segundo os autores, em 2009 a instituição contava com cerca de mil associados. A visão do *Academy* é liderar a profissão de DRH por meio de pesquisa e sua missão é de ser a primeira organização global com foco no estudo sistemático das teorias de DRH, dos processos e das práticas, na disseminação dos achados de pesquisa e na sua aplicação. A expansão internacional do AHRD, abarcando acadêmicos de fora dos Estados Unidos, ocorreu com a aliança estabelecida com o Fórum Universitário sobre DRH baseado no Reino Unido (Swanson & Holton, 2009).

O primeiro periódico acadêmico sobre DRH foi lançado em 1990, o *Human Resource Development Quarterly*, sob a liderança de Richard A. Swanson (Swanson & Holton, 2009). Atualmente, o campo é composto por quatro publicações específicas, as quais são expostas na Tabela 1 em que se relacionam seu primeiro ano de publicação e os respectivos fatores de impacto.

Tabela 1 – Fator de impacto e demais informações sobre publicações específicas sobre Desenvolvimento de Recursos Humanos

Nome Completo do Periódico	Nome Abreviado do Periódico	ISSN	1ª Edição	Fator de Impacto em 2016
<i>Human Resource Development International</i> (HRDI)	-	1367-8868	1998	0,123**
<i>Human Resource Development Quarterly</i> (HRDQ)	HUM RESOUR DEV Q	1044-8004	1990	2,441*
<i>Human Resource Development Review</i> (HRDR)	HUM RESOUR DEV REV	1534-4843	Março, 2002	1,795*
<i>Advances in Developing Human Resources</i> (ADHR)	-	15234223	Fevereiro, 1999	0,516 **

* 2016 JCR Social Science Edition (Thomson Reuters)

** Ranking: 2016 SJR (SCImago Journal Rank) | Business, Management and Accounting (Scopus®)

Fonte: elaborado pela autora

McGuire e Cseh (2006) realizaram uma pesquisa que buscou descrever o desenvolvimento do campo de DRH por meio de uma pesquisa Delphi conduzida junto aos membros do corpo editorial dos quatro principais periódicos relacionados na Tabela 1 e ao corpo de diretores do *Academy of Human Resource Development*. A pesquisa ocorreu em três estágios, no terceiro

dos quais foi pedido aos participantes que classificassem (de 1 a 10) os itens por ordem de importância. Entre diversos aspectos, eles estudaram o marco histórico do campo DRH. Os resultados sobre esse aspecto são expostos na Tabela 2.

Tabela 2 – Marcos históricos em DRH

Marcos Históricos	Classificação
Malcolm Knowles: <i>The modern practice of education: from pedagogy to andragogy</i>	1
Nadler publicou em 1970 a obra <i>Developing Human Resources</i>	2
Fundação da AHRD (Pace, Watkins e Swanson)	3
Estudo sobre modelos de excelência em competências de DRH (McLagan e McCulloch)	4
A criação do primeiro curso de pós-graduação na <i>George Washington University</i> por Leonard Nadler	5
Fundação da ASTD	6
Criação de trabalhos que solicitam conhecimentos e habilidades específicos de DRH	7
Fundação do <i>National Training Laboratory</i> em 1947	8
Fundação do HRDQ (Swanson)	9
Programas de pós-graduação em DRH/T&D ²	10

Fonte: McGuire e Cseh (2006, p. 661)

Há um relativo consenso de que Knowles, por meio da obra *The modern practice of education: from pedagogy to andragogy* e Nadler, com a obra *Developing Human Resources*, publicada em 1970, representam os mais importantes marcos históricos do campo. Foram apontados ainda a criação do *Academy of Human Resource Development* (AHRD) e do *American Society for Training and Development* (ASTD) como de alta influência na maturidade do campo. Por fim, a criação de programas de graduação, primeiramente por Nadler na *George Washington University*, e sua ampliação nos anos 1980, também são apontados como pontos históricos importantes para trazer o DRH ao seu estado atual (McGuire & Cseh, 2006).

Além da evolução histórica de DRH, algo que se torna importante para este estudo e para os estudos posteriores na área é a identificação das **disciplinas base em DRH**, principalmente para que haja uma plataforma importante sobre a qual as pesquisas e práticas de DRH possam desenvolver-se (McGuire & Cseh, 2006).

Como dito anteriormente, o DRH é um campo interdisciplinar de conhecimentos, composto por diversas áreas relacionadas (Jacobs, 1990). Nesse sentido, McGuire e Cseh (2006) identificaram certo consenso sobre as disciplinas base de DRH. Assim, foram destacadas

² Treinamento e desenvolvimento (T&D)

pelos autores como disciplinas principais: a aprendizagem de adultos, a teoria de sistemas e a psicologia. Esse achado corrobora parcialmente as teorias componentes de DRH propostas por Swanson e Holton (2009): psicologia, economia e teoria de sistemas, visto que a economia não apareceu entre as dez mais citadas pelos respondentes do estudo de McGuire e Cseh (2006). Chalofsky (2014) também vai ao encontro das teorias base propostas pelo estudo Delphi, pois indicou a psicologia, a teoria de sistemas e a teoria de aprendizagem de adultos, porém acrescentou as teorias de gestão e liderança e de cultura organizacional. Por fim, Jacobs (1990) aponta a educação, a teoria de sistemas, a economia, a psicologia e o comportamento organizacional como os maiores corpos de conhecimento que influenciam DRH, corroborando assim os achados de McGuire e Cseh (2006) e também de Swanson e Holton (2009). Jacobs (1990) ressalta ainda que sua lista é ilustrativa, porém não exaustiva. Para os fins deste estudo, serão consideradas disciplinas base em DRH a teoria de sistemas, a psicologia e a aprendizagem de adultos indicadas pela maioria dos autores. Destaca-se que a aprendizagem/educação de adultos só não foi indicada por Swanson e Holton (2009), enquanto no estudo de McGuire e Cseh (2006) a aprendizagem de adulto aparece em primeiro lugar e a educação de adultos em quinto, demonstrando a importância desta teoria para o embasamento do campo.

2.1.2 Futuro: tendências e desafios em DRH a partir da perspectiva de desempenho organizacional

De modo geral, as principais contribuições confiáveis na área têm enfatizado como principal tendência a importância de manter o campo relevante, adotando um foco mais estratégico, englobando a revolução tecnológica e medindo a contribuição do DRH para o desempenho da organização (McGuire & Cseh, 2006).

A partir da revisão de literatura, identificaram-se algumas tendências e desafios que se impõem ao DRH, entretanto, devido ao escopo desta tese, abordar-se-ão apenas os relacionados à perspectiva de desempenho, a qual busca orientar as ações de DRH para a melhoria de desempenho individual, grupal e organizacional (Swanson e Holton, 2009). As perspectivas em DRH são duas: desempenho e aprendizagem, as quais serão tratadas em tópico específico neste estudo. São expostas no Quadro 1, as tendências em DRH encontradas na bibliografia estudada.

Quadro 1 – Tendências em Desenvolvimento de Recursos Humanos a partir da perspectiva de desempenho

Tendência	Definição	Autores
Atuação estratégica	Orientar as ações de DRH com foco no retorno em longo prazo.	McGuire e Cseh (2006); Short, Bing e Kehrhahn (2003); Ulrich (2007);
Globalização	Entender as mudanças globais e seu impacto em DRH.	Hatcher (2006); McGuire e Cseh, (2006); Ruona et al. (2003)
Reconhecimento organizacional	Estabelecimento de valor do DRH nas organizações.	McGuire e Cseh (2006); Ruona et al. (2003)

Fonte: a Autora a partir da revisão de literatura

A partir do Quadro 1, é possível perceber que as tendências foram eleitas por mais de um estudo. No que tange à atuação estratégica os profissionais de DRH devem garantir que as atividades que desenham e entregam institucionalizam a estratégia. Assim, por meio do alinhamento estratégico, os profissionais de DRH facilitam a clareza estratégica e ajudam a traduzir a estratégia em ações de liderança e resultados (Ulrich, 2007). Quanto à tendência globalização, que pode ser considerada um dos fatores contingenciais que influenciam DRH, caracteriza-se pelo pensar globalmente e atuar localmente (Hatcher, 2006). Na visão do autor, é preciso entender o impacto da globalização, tecnologia, economia, política e outras importantes tendências em DRH. Algumas implicações da globalização sobre o DRH tratam da necessidade de a profissão entender e integrar melhor as práticas interculturais em organizações globais e refletir profundamente acerca dos reflexos da globalização sobre todos os aspectos do trabalho e da cultura (Ruona et al., 2003).

O reconhecimento organizacional foi apontado como tendência e também como desafio. Como comentado anteriormente, essa falta de prestígio implica inclusive desconforto aos profissionais da área em usar o termo DRH para descrever suas atividades (Garavan, 1991). A falta de reconhecimento organizacional passa pela ausência de DRH nas reuniões de cúpula e nas posições de liderança na organização (Ruona et al., 2003). Assim, esses autores apontam como aspectos relacionados a esse problema a inadequação de recursos, a inabilidade de influenciar a estratégia e as decisões na organização, e a marginalização do DRH na organização. Uma forma de conquistar reconhecimento é por meio da demonstração de seu valor. Nesse sentido, não é de admirar que o principal desafio na área seja a avaliação e

mensuração de resultados, algo apontando, principalmente, em um de seus mais relevantes componentes: o treinamento e desenvolvimento (T&D) (Wang & Spitzer, 2005). Os estudos sobre mensuração e avaliação (M&A) em DRH têm como foco principal o componente T&D (Wang & Spitzer, 2005). A M&A é importante não só para demonstrar a importância de DRH para a organização, mas também para fortalecer sua reputação e legitimar a profissão (Short et al., 2003).

Expostas as principais tendências e desafios impostos ao DRH, verifica-se que o presente estudo buscou contribuir para que a área seja reconhecida nas organizações, por meio da avaliação de sua contribuição ao desempenho organizacional. Os estudos em DRH, que se norteiam pela perspectiva de desempenho, podem também pautar-se por essas tendências e desafios para fornecer avanços à teoria e à prática profissional.

2.1.3 Críticas ao Desenvolvimento de Recursos Humanos

A partir de 1960, emergem três novos papéis para Recursos Humanos (RH), os quais derivavam da preocupação com a eficácia da organização como um todo: homem organizacional, disputas legais e analista da força de trabalho. Dentre esses papéis destacam-se o primeiro, descrito por Torrington (1989, citado por Legge, 1995, p. 12) como a visão do homem organizacional, pois trata de um dos componentes de DRH: o desenvolvimento organizacional; e o terceiro, que aborda o planejamento da força de trabalho a partir da análise das habilidades requeridas, relacionando-se diretamente a treinamento e desenvolvimento.

O especialista de RH, visto como homem organizacional, buscava desenvolver uma cultura organizacional mais aberta, flexível e eficaz que permitiria à organização adaptar-se melhor ao mundo em mudança. Essa perspectiva resultou em muita atenção ao desenvolvimento organizacional (DO) e da gestão, experimentando estruturas organizacionais mais abertas. A ênfase era em desenvolver novas filosofias de gestão, mais abertas, e uma cultura organizacional confiável e capaz de responder de forma flexível aos desafios impostos pelas novas tecnologias e expectativas dos empregados e consumidores (Legge, 1995). A autora cunhou o termo “*inovação depravada*” para esse novo papel, pois para ela esse termo demonstrava **a tentativa de o especialista de RH ganhar concordância das pessoas em relação aos critérios de sucesso estabelecidos pela organização**, refletidos como valores do negócio, os quais permitiriam que a contribuição das pessoas fosse julgada. Hoje essa

perspectiva foi legitimada por meio das “organizações de aprendizagem” (Easterby-Smith, 1990, citado por Legge, 1995, p. 13). De um lado, o DO era visto como manipulação desonesta e, por outro, como algo que não era levado a sério e que não tinha uma preocupação adequada sobre os lucros.

O papel de analista da força de trabalho foi derivado do “homem organizacional” (Torrington, 1989, citado por Legge, 1995, p. 59). A responsabilidade principal do gestor de RH era ajustar o máximo possível o número e as habilidades requeridas às desenvolvidas. Desse modo, o planejamento da força de trabalho passou a ser visto como um papel de prestígio, pois buscava alcançar o número ótimo de empregados. Para Legge (1995), esse era o papel de inovador conformado, visto que se equiparava a seus colegas na busca pela eficiência atrelada ao sucesso organizacional.

Em contraponto à visão de Legge (1995), Boxal e Purcell (2011) afirmam que a flexibilidade organizacional é inevitável e o elemento flexibilidade é essencial para que o modelo de Gestão de Recursos Humanos se mantenha viável. Assim, muitas organizações têm adotado práticas de RH que aumentam a capacidade de mudança ou constroem a “flexibilidade organizacional”.

2.1.4 O conceito de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH)

O conceito de DRH tem conexões com outros domínios, tais como planejamento da mão de obra; eficácia organizacional e de processos; melhoria de qualidade; planejamento estratégico organizacional; gestão de recursos humanos (GRH); e recursos humanos (RH). Provavelmente a conexão mais aparente seja com o termo recursos humanos, o qual pode ser concebido como tendo dois componentes principais: DRH e GRH (Swanson & Holton, 2009).

A GRH refere-se a todas as atividades associadas com a gestão do trabalho e das pessoas nas organizações (Boxall & Purcell, 2011). Segundo os autores, é o termo mais amplamente reconhecido quando se trata de atividades de gestão em organizar o trabalho e empregar pessoas.

O DRH trata das atividades relacionadas à aprendizagem nos níveis individual, grupal e organizacional como pode ser visualizado no Quadro 3. Os autores utilizam termos como

aprendizagem, proficiência, conhecimentos para designar o objetivo principal de DRH: mudança de comportamento por meio da aprendizagem. Entretanto, como será discutido a seguir, não há consenso quanto ao conceito de DRH. Esse embate e suas consequências são descritos na sequência.

O DRH é um conceito controverso. Há múltiplas visões sobre ele (Korte, 2012; Swanson & Holton, 2009) e, em virtude disso, os profissionais de DRH não se sentem confortáveis em usar o termo para descrever suas atividades (Garavan, 1991). Há autores que defendem essa diversidade de conceitos, como Hatcher (2006) e Lee (2014). O primeiro argumenta que a força do conceito vem dessa multidimensionalidade, pois uma abordagem unidimensional pode solucionar um problema imediato, mas não atende as necessidades em longo prazo. Já a segunda relata ser inapropriado e impossível definir DRH devido à sua natureza. Entretanto, outros autores apontam que é necessária a identificação das fronteiras e das teorias que fundamentam o campo (McGuire & Cseh, 2006) e que as diferenças de interpretação da teoria têm criado compartimentalização e isolado linhas de pesquisa (Garavan, McGuire, & Lee, 2015).

A falta de um entendimento comum sobre a identidade de DRH acaba gerando contradições, confusões e desconexões, o que se torna um potencial obstáculo para a teorização e a condução de pesquisas nesse campo de estudo. Assim, há uma preocupação com a criação dessa identidade, o que tem desencadeado a busca pela profissionalização da área por meio da criação de órgãos reguladores da profissão. Para isso é necessário que haja um corpo de conhecimento instituído e aceito globalmente, o que torna tão importante a criação de um entendimento comum sobre o termo (Hamlin & Stewart, 2012).

Por meio do estudo bibliográfico realizado para esta pesquisa, nota-se que a literatura mais atual não tem buscado uma definição única para o termo, mas empreendido esforços para categorizar os diversos conceitos em tipologias (Kuchinke, 2014; Garavan et al., 2015). Corroborando essa visão, Lee (2014) destaca que está havendo uma mudança clara de foco em DRH, que tem passado da busca pela definição certa para o foco em paradigmas e perspectivas.

Com o intuito de trazer uma visão histórica sobre os conceitos de DRH, foi elaborado o Quadro 2, que traz diversos conceitos produzidos pelos autores ao longo desses 50 anos de existência da área. Esse histórico foi elaborado a partir das revisões de literatura conduzidas

por Swanson e Holton (2009) e por Hamlin e Stewart (2012); e das definições encontradas na revisão de literatura empreendida neste estudo. Swanson e Holton (2009) apoiaram-se na consolidação realizada por Weinberger (1998, citado por Swanson & Holton, 2009, p. 6)³ e trouxeram um relato histórico sobre a variedade de definições de DRH. Já Hamlin e Stewart (2012) conduziram um estudo buscando identificar as diferentes definições utilizadas nos estudos sobre DRH. Nesta pesquisa, em que se buscaram definições em um período de cerca de 40 anos, encontraram-se 24 significados para o termo e há indícios de que se tentou criar tipologias, visto que os autores classificaram os conceitos em duas categorias “aprendizagem individual e grupal” e “aprendizagem individual, grupal e organizacional; e desenvolvimento e mudança organizacional”. Entretanto, do ponto de vista desta pesquisadora, a classificação não foi clara. Os conceitos encontrados na literatura revisada são expostos no Quadro 2 por ordem cronológica.

Quadro 2 – Definições de DRH ao longo do tempo

Autores	Seleção de definições de DRH
Harbison e Myers (1964)	DRH é o processo de melhoria dos conhecimentos, habilidades e capacidades de todas as pessoas da sociedade (p. 2).
Nadler (1970)	DRH é uma série de atividades organizadas conduzidas em um momento específico e desenhadas para produzir mudança de comportamento (p. 3).
Jones (1981)	DRH é uma expansão sistemática das habilidades pessoais relacionadas ao trabalho que tem como foco atingir os objetivos organizacionais e individuais.
Chalofsky e Lincoln (1983)	A disciplina de DRH é o estudo de como os indivíduos e grupos na organização mudam por meio da aprendizagem.
Nadler e Wiggs (1986)	DRH é um sistema compreensível de aprendizagem para o lançamento das potencialidades humanas da organização – um sistema que inclui as experiências de aprendizagem vicária (sala de aula, mediada, simulada) e experiencial, experiências <i>on-the-job</i> que são as razões-chave para a sobrevivência organizacional.
Swanson (1987)	DRH é um processo de melhoria do desempenho organizacional por meio das capacidades de seu pessoal. DRH inclui atividades que lidam com desenho do trabalho, atitude, proficiência e motivação.
Smith (1988)	DRH consiste em programas e atividades, diretas ou indiretas, instrucional e, ou, individual que positivamente afetam o desenvolvimento do indivíduo, a produtividade e o lucro da organização.
Gilley e England (1989)	DRH são atividades organizadas de aprendizagem dispostas em uma organização para melhorar o desempenho e, ou, crescimento individual com o propósito de melhorar o trabalho; os indivíduos e, ou, a organização (p. 5).
McLagan e Suhadolnik (1989)	DRH é o uso integrado de treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento organizacional para melhorar a eficácia individual e organizacional.

(continua)

³ Weinberger, L. A. (1998). Commonly held theories of human resource development. *Human Resource Development International*, 1, 75-93.

(continuação)

Autores	Seleção de definições de DRH
Nadler e Nadler (1989)	DRH são as experiências organizadas de aprendizagem providas aos empregados em um específico período de tempo para trazer a possibilidade de melhoria de desempenho e, ou, crescimento individual.
Watkins (1989)	DRH é um campo de estudos e prática responsável por fomentar, em longo prazo, a capacidade de aprendizagem relacionada ao trabalho nos níveis individual, grupal e organizacional dentro das organizações. Assim, inclui – mas não se limita a – treinamento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento organizacional.
Smith (1990)	DRH é o processo de determinar os métodos ótimos de desenvolvimento e melhoria dos recursos humanos de uma organização e de melhoria sistemática do desempenho e produtividade dos empregados, por meio do treinamento, educação e desenvolvimento; e da liderança no alcance dos objetivos organizacionais e individuais.
Garavan (1991)	DRH é a gestão estratégica de treinamento, desenvolvimento e de intervenções na educação profissional e que visa alcançar os objetivos da organização, enquanto, ao mesmo tempo, garante a utilização máxima do conhecimento em detalhes e habilidades individuais dos empregados. O DRH preocupa-se com a gestão da aprendizagem dos empregados em longo prazo, tendo em mente as estratégias explícitas da corporação e do negócio.
Chalofsky (1992)	DRH é o estudo e a prática de melhoria da capacidade de aprendizagem dos indivíduos, grupos, coletividades e organizações por meio do desenvolvimento e da aplicação de intervenções baseadas em aprendizagem com o propósito de otimizar o crescimento e a eficácia humana e organizacional.
Megginson et al. (1993)	DRH é uma abordagem holística e integrada para mudar comportamento relacionado ao trabalho, utilizando um leque de técnicas e estratégias de aprendizagem.
Marsick e Watkins (1994)	DRH como uma combinação de treinamento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento organizacional oferece a integração teórica necessária para vislumbrar-se uma organização de aprendizagem, porém deve também ser posicionada para atuar estrategicamente em toda a organização.
Rothwell e Kanas (1994)	DRH Estratégico é o processo de mudar uma organização, seus <i>stakeholders</i> fora dela, os grupos dentro dela, e as pessoas empregadas por ela por meio do planejamento da aprendizagem, de forma que eles possuam o conhecimento e as habilidades necessários no futuro.
Swanson (1995)	DRH é um processo de desenvolvimento e promoção da proficiência humana por meio do desenvolvimento organizacional e do treinamento e desenvolvimento pessoal com o propósito de melhoria de desempenho.
Ruona e Lynham (1999)	O propósito do DRH é garantir aprendizagem, potencial humano e alto desempenho em sistemas relacionados ao trabalho.
Stewart (1999)	DRH engloba atividades e processos que se destinam a ter impacto na aprendizagem organizacional e individual e é constituída por intervenções planejadas no processo de aprendizagem organizacional e grupal.
Watkins (2000)	Os objetivos do DRH são trazer a aprendizagem e a mudança para o contexto organizacional.

(continua)

(continuação)

Autores	Seleção de definições de DRH
McLean e McLean (2001)	DRH é qualquer processo ou atividade que, em curto ou em longo prazo, tem o potencial de desenvolver conhecimento baseado no trabalho, proficiência, produtividade e satisfação seja em prol do indivíduo ou grupo/time; ou em benefício da organização, comunidade, nação ou, ultimamente, de toda a humanidade (p. 313).
Hamlin (2004)	DRH engloba atividades planejadas e processos desenhados para garantir a aprendizagem organizacional e individual, desenvolver o potencial humano, maximizar o desempenho e a eficácia organizacional e ajudar a trazer mudanças eficazes e benéficas dentro e fora das fronteiras organizacionais.
Harrison e Kessels (2004)	DRH é um processo organizacional que compreende o planejamento hábil e a facilitação de uma variedade de aprendizagens formais e informais; e processos e experiências de conhecimento, primeiramente, mas não exclusivamente, no local de trabalho para que o progresso organizacional e o potencial individual possam ser garantidos por meio de competência, adaptabilidade, colaboração e atividade de criação de conhecimento de todos que trabalham para a organização.
Yorks (2005)	O DRH é definido como um papel organizacional e um campo de prática profissional. O propósito fundamental do DRH é contribuir com o desempenho estratégico em longo prazo e melhorias imediatas de desempenho por meio da garantia de que os membros organizacionais tenham acesso aos recursos para desenvolver sua capacidade para o desempenho e a criação de significados de suas experiências no contexto das necessidades estratégicas da organização e de seus trabalhos.
Swanson (2009)	DRH é um processo de desenvolvimento e estímulo de proficiência com o propósito de melhoria de desempenho do sistema organizacional, do processo de trabalho, do time e do indivíduo. Os esforços de DRH nas organizações ocorrem sob as bandeiras de treinamento e desenvolvimento; desenvolvimento organizacional; melhoria de desempenho; aprendizagem organizacional; gestão de carreiras; desenvolvimento de liderança etc.

Fonte: Swanson e Holton (2009, p. 6); Hamlin e Stewart (2012, p. 205)

(conclusão)

A maior parte das definições de DRH sugere que seu foco é exclusivamente aplicado aos sistemas relacionados ao trabalho dentro das organizações, diferentemente do foco na sociedade proposto por Harbison e Myers (1964). Entretanto, em suas definições Hamlin (2004) e Harrison e Kessels (2004) consideram que o DRH ocorre tanto dentro como fora das fronteiras das organizações (Hamlin & Stewart, 2012, p. 207). Esses autores, após a análise das definições trazidas no Quadro 2, elaboraram a seguinte definição:

DRH engloba atividades planejadas, processos e, ou, intervenções desenhados para garantir e ter impacto sobre a aprendizagem individual e organizacional; desenvolver o potencial humano; melhorar ou maximizar o desempenho e a eficácia nos níveis individual, grupal/time e, ou, organizacional; e trazer eficácia, benefício pessoal e mudança e melhoria no comportamento organizacional; dentro, através e além das fronteiras (ou limites) das organizações do setor privado (com fins lucrativos), do setor público/governamental, ou do terceiro setor (sem fins lucrativos), entidades ou qualquer outro tipo de sistema central baseado na pessoa, no trabalho, na comunidade, na sociedade, na cultura, na política ou na nação (Hamlin & Stewart, 2012, p. 213).

A partir dos conceitos trazidos até aqui, tem-se uma visão de como o tema surgiu e evoluiu. Inicialmente focado no indivíduo e nos grupos, o DRH buscava desenvolver as pessoas, por meio da mudança de comportamento. Já a partir do final da década de 1980, a organização também passa a ser contemplada nos conceitos de DRH, que passa a ter como objetivo mudar o comportamento humano para melhoria do desempenho pessoal, grupal e organizacional. O conceito trazido por Hamlin e Stewart (2012) procura ser amplo para abarcar os diversos aspectos estudados pelos autores que os precederam, entretanto, como visto anteriormente, a busca por uma definição única não é uma tendência no campo, mas sim a criação de perspectivas e paradigmas que trazem classificações.

Para o prosseguimento do estudo desta tese, foi elaborada uma definição de DRH que se aplica ao contexto estudado e que se orienta pela perspectiva de desempenho, a qual será abordada mais adiante. Desse modo, neste estudo, DRH é a promoção da aprendizagem individual, grupal e organizacional, por meio da condução de configurações de práticas de treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de carreiras, com o intuito de melhoria de desempenho nos níveis individual, grupal e organizacional.

2.1.5 Perspectivas, abordagens e níveis de análise em DRH

O DRH apresenta diferentes ângulos pelos quais pode ser estudado. As perspectivas representam o objetivo almejado pelo DRH, o qual norteia todas as políticas e práticas. Os níveis de análise correspondem à lente pela qual o DRH será percebido, a qual poderá ampliar ou diminuir o foco. Por fim, as abordagens correspondem às formas como o DRH pode apresentar-se. A organização desses conceitos é exposta no Quadro 3.

Quadro 3 – Relação entre perspectivas, abordagens e níveis de análise em DRH

Perspectiva	Desempenho	Foco: atingir os objetivos estratégicos da organização.
	Aprendizagem	Foco: a aprendizagem sem se limitar ao contexto organizacional.
Níveis de Análise	Macro	Nação
	Micro	Organização
Abordagens	Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos	Visa atingir os objetivos organizacionais enquanto garante a utilização plena dos conhecimentos e habilidades dos empregados.
	Desenvolvimento Internacional de Recursos Humanos	É uma perspectiva multinacional de DRH, podendo incluir análises comparativas entre países.
	Desenvolvimento Nacional de Recursos Humanos	É o conceito de DRH utilizado como política nacional.

Fonte: a Autora a partir da revisão de literatura

Swanson e Holton (2009) consideram que há duas perspectivas principais sobre DRH. Uma trata o DRH com foco em desempenho (Swanson & Holton, 2009; Torraco, 2005) e outra traz como foco de DRH, a aprendizagem (Watkins, 1991, citado por Wang & McLean, 2007, p. 97).

A perspectiva de desempenho percebe a organização como um sistema de desempenho, ou seja, que tem um objetivo a alcançar. O DRH, a partir dessa perspectiva, buscaria alcançar a melhoria de desempenho do sistema, ou seja, sua eficácia. Nessa visão, o DRH somente será reconhecido se agregar valor estratégico para a organização e se tiver a capacidade de alinhar a proficiência do empregado aos objetivos estratégicos da organização (Chalofsky, 2014).

Sob a perspectiva de aprendizagem, cujo foco primário do DRH é a aprendizagem, as organizações terão uma força de trabalho mais satisfeita e produtiva sendo, assim, mais

eficazes (Chalofsky, 2014). Segundo o autor essa perspectiva traz dois pontos focais: a teoria da aprendizagem de adulto e a pesquisa e o desenvolvimento em torno de conceitos de organizações de aprendizagem e aprendizagem organizacional. O autor destaca ainda que esta visão enfatiza o valor intrínseco da aprendizagem, assim, a aprendizagem do adulto não se limita ao contexto organizacional. Para ele, é preciso mudar a definição de aprendizagem no local de trabalho para algo mais abrangente e transformativo, tornando-se parte da cultura organizacional.

Em virtude das escolhas feitas nesta tese, a perspectiva eleita é a de desempenho, posto que a investigação tem como premissa a adoção da abordagem estratégica de DRH e sua relação com o desempenho organizacional. Como a escolha da perspectiva influencia o nível de análise do estudo, são traçados a seguir os diferentes níveis de investigação que as pesquisas podem adotar.

O DRH é um conceito que vem sendo usado em diferentes níveis de análise, desde o nível micro, por meio da análise da organização, até o macro, composto pelos impactos do DRH na economia dos países (Abdel-Malek, 1987; Bae & Rowley, 2004; Bengtsson, 1991).

No nível macro de análise, foi a partir da década de 1980 que começou a crescer o interesse governamental sobre o desenvolvimento de recursos humanos, assim, os governos começaram a questionar-se se os sistemas de educação e treinamento existentes estavam equipados para lidar de forma adequada com a crescente competição internacional e com os desafios impostos pelas novas tecnologias (Bengtsson, 1991). Os estudos a esse nível concentram-se, entre outras possibilidades, no desenvolvimento de comunidades e sociedade, na competitividade nacional e na facilitação de redes de relacionamentos (Garavan et al., 2004). Os autores complementam que o propósito de DRH nesse nível é a provisão de educação e desenvolvimento do capital humano para melhorar a competitividade nacional e a qualidade de vida dos cidadãos.

No nível micro, os estudos focam o impacto de DRH na organização e em sua relação com os demais temas de Recursos Humanos (RH). Assim, há estudos que relacionam o DRH à diversidade (McFadden, 2015), à cultura (Burack, 1991), às organizações de aprendizagem (Kumpikaite, 2008), à criatividade (Joo, McLean, & Yang, 2013), aos adultos com educação e habilidades limitadas (Hamilton & Torraco, 2013), entre outros. Conforme Garavan et al. (2004), na análise no nível organizacional, entende-se o DRH como um conjunto de

atividades de desenvolvimento ou intervenções que focam o suporte ao alcance dos objetivos organizacionais. Os autores argumentam ainda que um tópico perene na literatura neste nível de análise é a demonstração do impacto estratégico e nos resultados. Essa organização, pequena ou grande, pode ser uma empresa, um negócio, uma indústria, uma agência do governo ou uma organização sem fins lucrativos. Em um ambiente internacional, a organização anfitriã pode ser uma organização multinacional ou global. Pode ainda ser um subsistema que funciona em um sistema maior. Assim, percebe-se que o DRH encaixa-se em qualquer organização. Essa complexidade é composta pelas variações culturais enfrentadas pelo DRH nas diferentes regiões e nações (Swanson & Holton, 2009).

Para efeito deste estudo, o nível de análise considerado será o organizacional, uma vez que se deseja investigar, conforme apontam Garavan et al (2004), como o DRH auxilia o alcance dos objetivos organizacionais, por meio da análise de seu impacto sobre o resultado. Este último será medido pelo desempenho organizacional.

As diferentes perspectivas e níveis de análise relatados anteriormente influenciaram a criação de diferentes abordagens em DRH. Desse modo, esse campo de estudos apresenta alguns assuntos atrelados a ele, quais sejam: Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos (DERH), Desenvolvimento Internacional de Recursos Humanos (DIRH) e Desenvolvimento Nacional de Recursos Humanos (DNRH) (Garavan, 2007; Hamlin & Stewart, 2012).

O Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos (DERH) é uma abordagem estratégica do DRH, não um subcampo ou um campo separado do domínio de DRH (Garavan, 2007), assim como o DIRH e o DNRH (Hamlin & Stewart, 2012).

O Desenvolvimento Internacional de Recursos Humanos (DIRH) é uma perspectiva multinacional de DRH que envolve processos, práticas e políticas que tratam da formulação e prática dos sistemas de DRH nos níveis global, da sociedade e organizacional, podendo incluir análises comparativas da abordagem de DRH entre países e também como os países desenvolvem políticas nacionais de DRH (Metcalf & Rees, 2005 citado por Hamlin & Stewart, 2012, p. 209).

Já o Desenvolvimento Nacional de Recursos Humanos (DNRH) é o conceito de DRH utilizado como política nacional, ou seja, é o estudo de políticas nacionais de DRH (Hamlin & Stewart, 2012; McLean, 2004). O DNRH envolve não somente questões relacionadas ao

emprego e à preparação para o trabalho, mas também questões relacionadas a saúde, cultura, segurança, comunidade e outros aspectos que não estão relacionados tipicamente ao planejamento da força de trabalho ou ao investimento em capital humano (McLean, 2004). O estudo de DNRH e DIRH justifica-se, pois pesquisas vêm demonstrando evidências de que a cultura nacional influencia a forma como o DRH é compreendido e praticado nos diferentes países (Hamlin & Stewart, 2012). Alguns exemplos de pesquisa nessa linha abordam a influência do contexto nacional sobre as características do DRH local (Lynham & Cunningham, 2006; Nery-Kjerfve, Kim, Kim, & McLean, 2014) e DRH como norteadora de políticas nacionais de educação (Cornacchione & Daugherty, 2013).

O DERH é a abordagem de DRH escolhida para fundamentar o presente estudo. Devido à sua importância para esta tese, esse tema será tratado em uma seção específica mais adiante.

2.1.6 Configurações de DRH

A determinação das configurações de DRH é um importante passo para a definição precisa da composição do campo (McGuire & Cseh, 2006). A pesquisa configuracional busca identificar similaridades entre as organizações por meio de importantes características (Short, Payne, & Ketchen, 2008).

Em GERH, as ideias configuracionais são incorporadas aos estudos empíricos na ocasião em que os pesquisadores tentam identificar configurações de práticas de RH que preveem desempenho superior quando usadas de forma associada umas às outras, ou quando a estratégia é correta, ou ambos. Inúmeros autores têm tentado desenvolver *a priori* tipologias de sistemas eficazes de RH, conectando o desempenho desses sistemas à estratégia da empresa (Delery & Doty, 1996).

As configurações⁴ de DRH são conhecidas também como componentes dos processos de DRH, a partir da teoria de sistemas (Jacobs, 2014). Assim como há conflitos sobre o conceito de DRH, há também discrepâncias sobre seus componentes. Desse modo, McGuire e Cseh (2006), em seu estudo sobre a criação de algum consenso sobre o tema, identificaram que os

⁴ Cabe destacar que, no decorrer deste estudo, os termos componentes, sistemas, *bundles* e configurações são utilizados como sinônimos.

três componentes mais importantes de DRH são a aprendizagem no local de trabalho; treinamento e desenvolvimento; e desenvolvimento do empregado – treinamento e educação, os quais constituem um primeiro bloco relacionado ao nível individual. Já os três componentes posteriores – que foram apontados como quarto, quinto e sexto componentes mais importantes – são desenvolvimento organizacional, melhoria de desempenho e desenvolvimento de carreira, respectivamente, formando, assim um segundo grupo de componentes atrelados à noção de DRH, contribuindo com o desempenho organizacional. Esses achados são demonstrados na Tabela 3.

Tabela 3 – Componentes de DRH

Componentes constituintes	Classificação
Aprendizagem no local de trabalho	1
Treinamento e desenvolvimento	2
Desenvolvimento do empregado – treinamento e educação	3
Desenvolvimento organizacional	4
Melhoria de desempenho	5
Desenvolvimento de carreira	6
<i>Design</i> instrucional	7
Teorias de aprendizagem no nível individual e organizacional	8
Consultoria	9
Aprendizagem formal e informal	10

Fonte: McGuire e Cseh (2006)

As características relacionadas à aprendizagem aparecem três vezes (aprendizagem no local de trabalho; teorias de aprendizagem no nível individual e organizacional; e aprendizagem formal e informal), o que demonstra a importância de entender as teorias de aprendizagem aplicadas aos princípios de DRH (McGuire & Cseh, 2006). A aprendizagem informal, por meio de ações de desenvolvimento que não se restrinjam a programas formais, também é destacada em pesquisa Delphi conduzida por Comini, Konuma e Santos (2008). Nesse estudo, os autores apontam para a importância do plano de desenvolvimento individual (PDI) como instrumento de desenvolvimento no nível individual.

Para Swanson e Holton (2009), o DRH é composto por dois componentes primários: treinamento e desenvolvimento; e desenvolvimento organizacional. Porém, uma visão que predomina sobre os componentes de DRH é a de que o campo é composto por: treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de carreiras (Alagaraja, 2012; De Simone, Wener, & Harris, 2002 citado por Fenwick, 2004, p. 193; Pace et al., 1991

citado em Kumpikaite, 2008, p. 27; McLagan, 1989; Torraco, 2005). Essa visão cristalizou-se devido ao trabalho de McLagan (1989), que deu forma significativa ao campo (Torraco, 2005). Desse modo, no presente estudo serão consideradas essas três configurações como componentes principais de DRH.

Além de identificar os componentes principais de DRH, é preciso conceituá-los. Durante a revisão de literatura empreendida neste estudo, foi difícil encontrar a definição de cada um dos componentes na literatura de DRH, pois, em geral, os artigos citam os componentes, mas não os definem. Dentre os estudos investigados, o de McLagan (1989) foi o único que conceituou cada um dos componentes. Assim, segundo a autora, o treinamento e desenvolvimento é identificar, avaliar e ajudar a desenvolver, por meio de aprendizagem planejada, as competências-chave que capacitarão os indivíduos a desempenharem seu trabalho atual e futuro. Desenvolvimento organizacional consiste em assegurar relacionamentos saudáveis intra e inter unidades e ajudar grupos a iniciar e gerir mudanças. Por fim, desenvolvimento de carreiras compreende assegurar o alinhamento do planejamento individual de carreira com os processos de gestão organizacional de carreiras para alcançar a combinação ótima entre necessidades individuais e organizacionais. Esses conceitos foram os que nortearam a elaboração das configurações de políticas e práticas de DRH abordadas na sequência.

2.1.7 Tipologias de configurações de políticas e práticas de DRH

A maior tradição de pesquisa sobre atuação estratégica da área de GRH justifica iniciar esta seção com os estudos seminais dessa área que tratam de configurações de sistemas de RH. Desse modo, são expostas inicialmente as tipologias de sistemas de RH propostas por Arthur (1994) e por Becker e Huselid (1998).

Arthur (1994) encontra duas tipologias de GRH em seu estudo conduzido em 1992: “controle” e “comprometimento”. Por meio da análise de *cluster*, o autor realizou um estudo empírico para classificar as empresas com base nas características de seu sistema de recursos humanos, encontrando dois modelos opostos, os quais ele intitulou de sistema de controle e de comprometimento.

Na mesma direção, em sua pesquisa, Becker e Huselid (1998) encontraram evidências de que existiam quatro diferentes sistemas de GRH. Foi conduzida análise de *cluster* empregando 40 itens que compuseram duas dimensões: sistema de GRH e Eficácia e Alinhamento. Em um extremo do contínuo, foi categorizado o primeiro *cluster*, intitulado Pessoal, caracterizado por organizações que estão bem abaixo da média nas duas dimensões. Os próximos dois *clusters* ocupam classificação intermediária, pois estão acima da média em uma das dimensões e baixa na outra, são eles o *cluster* Alinhamento e o *cluster* Compensação. E, por último, foi encontrado o *cluster* chamado de Alto Desempenho, visto que está acima da média nos dois índices.

Em DRH, foram encontradas tipologias criadas a partir de teorias, mas que ainda não foram testadas empiricamente. Dois estudos nessa direção são o de Ruona e Gibson (2004) e o de Garavan (2007).

Ruona e Gibson (2004) realizaram uma análise sobre a convergência da Gestão de Recursos Humanos (GRH), DRH e Desenvolvimento Organizacional (DO). Nessa análise os autores traçam uma evolução desses conceitos, colocando-os em quatro quadrantes evolutivos: operacionalmente reativo, operacionalmente proativo, estrategicamente reativo e estrategicamente proativo. Em cada uma das categorias são elencadas as políticas e práticas correspondentes. A evolução dos sistemas de DRH e DO é demonstrada na Figura 1.

Figura 1 – Evolução dos sistemas de DRH e de DO

Fonte: Ruona e Gibson (2004, p. 52)

Verifica-se que a atuação de DRH e de DO divide-se em operacional e estratégica e subdivide-se em reativa e proativa. Essa divisão é útil para classificar as práticas de DRH como estratégicas ou não, diferenciando a atuação de DRH.

Garavan (2007) também fez uma análise das práticas de DERH, categorizando-as em três domínios: transacional, tradicional e transformacional (Figura 2). Esses domínios formam um contínuo das práticas de DRH que variam de uma natureza transacional até transformacional (Lepak, Bartol, & Erhardt, 2005). Segundo os autores, as práticas transacionais relacionam-se a aspectos mais administrativos de RH. Já as práticas tradicionais são usadas para gerir os trabalhadores e o contexto de trabalho, tendendo a ser mais administrativas e desempenhando papel de suporte na operação da infraestrutura. Por fim, as práticas transformacionais são orientadas na direção de objetivos organizacionais mais macros ou estratégicos. Essa categorização foi adotada por Lepak et al. (2005, p. 143) a partir dos estudos de Carrig (1997) e Wright et al. (1997). A partir da análise desses e de outros autores, Garavan (2007, p. 23) elaborou a categorização das práticas de DERH (Figura 2).

Figura 2 – Categorização das práticas de DERH

Fonte: Garavan (2007, p. 23)

Para Lepak et al. (2005), o treinamento é um *bundle* de práticas que se encaixa na categoria tradicional, enquanto o desenvolvimento organizacional encaixa-se no transformacional. Garavan (2007) complementa que a perspectiva de desempenho em DRH encaixa-se confortavelmente na categoria tradicional. Ele destaca ainda que as práticas transacionais têm pouco valor estratégico, pois dão pouco suporte ao alcance dos objetivos estratégicos da organização. Ressalta-se que **a forma como as práticas são usadas é o que determina sua classificação, não a prática por si só** (Garavan, 2007; Lepak et al., 2005). Dessa forma, uma prática categorizada como tradicional pode ser transformacional caso seja usada com o intuito de auxiliar a atingir os objetivos estratégicos da organização.

Garavan (2007) traz um modelo do sistema de DERH, composto por seu foco de atuação, os sistemas, as políticas e as práticas que o compõem, conforme pode ser observado no Quadro 4.

Quadro 4 – Sistema de DERH

<p>Foco de DERH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examinar ou explorar • Integração com atividades de GRH • Integração funcional e de processos <p>Orientação de DERH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilitar pontes e inovações • Parcerias estratégicas • Agente de mudança organizacional <p>Estratégias, Sistemas e Práticas de DERH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempenho organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento comportamental • Análise do trabalho e modelagem de competências • Gestão de desempenho • Desenvolvimento de gestão e liderança • Aprendizagem Organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Organização de aprendizagem • Reflexão crítica • Socialização organizacional • Aprendizagem tácita e por meio de erros • Aprendizagem baseada na ação • Aprendizagem transformacional • Mudança Organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de <i>feedback</i> • Gestão de talentos e sucessão • Gestão de mudanças em processos • Gestão de carreiras • Gestão de mudança cultural

Fonte: Garavan (2007, p. 17)

Nesse modelo de DERH, o autor baseia-se no estudo de Gilley e Maycunich-Gilley (2002, citado por Garavan, 2007, p. 22) para categorizar as práticas de DRH nos seguintes domínios: desempenho organizacional, aprendizagem organizacional e mudança organizacional. Porém demonstra que há também outra forma de categorizar as práticas de DRH, por meio das dimensões transacional, tradicional e transformacional, conforme já demonstrado na Figura 2. Como essa última categorização também é reconhecida e utilizada por diferentes autores para categorizar as práticas de GRH, ela foi adotada neste estudo.

Por fim, para auxiliar a identificação das práticas que compõem cada um dos componentes de DRH, são expostos no Quadro 5 os programas de DRH abarcados em cada um de seus componentes a partir da visão de Jacobs (2014).

Quadro 5 – Programas de DRH

Desenvolvimento Individual	Desenvolvimento Organizacional	Desenvolvimento de Carreira
Treinamento: técnico, gerencial e de conscientização.	Relações humanas: <i>team building</i> , diversidade, escalada, inventário de tipo psicológico, pesquisa de clima e cultura.	Planejamento de carreira: aconselhamento, <i>job rotation</i> , gestão por objetivos (MBO) e <i>mentoring</i> .
Educação: seminários, <i>workshops</i> , cursos.	Mudança individual/grupal: desenvolvimento de talentos e gestão de desempenho.	Gestão de carreira: assistência à instrução, <i>job rotation</i> , <i>mentoring</i> e <i>coaching</i> .
Locais: fora do trabalho e dentro do trabalho.	Redesenho estrutural: redesenho da tarefa, redesenho do trabalho e redesenho do fluxo de trabalho.	
Abordagens: estudo autodirigido, estudo um a um e em grupos.		
Métodos: descoberta, apresentação, discussão, <i>role play</i> e simulação.		

Fonte: adaptado de Jacobs (2014)

A partir da análise dos estudos desses autores, verificam-se as práticas de DRH utilizadas no modelo como um todo (Garavan, 2007) e em algumas de suas partes (Ruona & Gibson, 2004; Gold et al., 2003). Dessa forma, com a finalidade de construir um *framework* das configurações de práticas de DRH aplicável a este estudo, foi elaborado o Quadro 6 que classifica as diferentes práticas em função dos componentes e das tipologias de políticas e práticas de DRH.

Quadro 6 – Tipologias de sistemas de DRH e suas respectivas políticas e práticas

Componentes de DRH	Tipologias de sistemas de DRH		
	Transacional	Tradicional	Transformacional
Treinamento e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de T&D (Garavan, 2007) • Treinamentos comportamentais (Garavan, 2007) • Sistema de <i>design</i> instrucional (Ruona & Gibson, 2004) • Análise de cargo e tarefa (Ruona & Gibson, 2004) • Treinamento com foco no trabalho (Jacobs, 2014; Ruona & Gibson, 2004) • Estudo dirigido (Jacobs, 2014; Ruona & Gibson, 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de avaliação (Garavan, 2007; Ruona & Gibson, 2004) • Análise de necessidades (Garavan, 2007; Ruona & Gibson, 2004) • Treinamento de socialização (Garavan, 2007; Jacobs, 2014) • Treinamento de gestão (Garavan, 2007; Jacobs, 2014) • Aprender fazendo/abordagem construtivista (Garavan, 2007; Ruona & Gibson, 2004) • Ensino a distância (Ruona & Gibson, 2004) • Treinamento transversal (Ruona & Gibson, 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da gestão e liderança (Garavan, 2007) • Comunidade de práticas (Garavan, 2007) • Desenvolvimento de habilidades múltiplas, <i>cross-cultural</i> e treinamento global (Ruona & Gibson, 2004) • Gestão do conhecimento (Garavan, 2007; Ruona & Gibson, 2004) • Organizações de aprendizagem e aprendizagem organizacional (Garavan, 2007; Ruona & Gibson, 2004)

(continua)

(continuação)

Componentes de DRH	Tipologias de sistemas de DRH		
	Transacional	Tradicional	Transformacional
Desenvolvimento de Carreira	Não foram encontradas evidências	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coaching</i> (Garavan, 2007; Ruona & Gibson, 2004) • <i>Job rotation</i> (Jacobs, 2014) • Sistema baseado em competências (Garavan, 2007) • Modelos e métodos sistêmicos de gestão de desempenho (Garavan, 2007; Jacobs, 2014; Ruona & Gibson, 2004) • Plano de desenvolvimento individual (Garavan, 2007; Ruona & Gibson, 2004) • Avaliação de desempenho individual (Ruona & Gibson, 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento e gestão de carreiras (Garavan, 2007) • Gestão de talentos e sucessão (Garavan, 2007; Jacobs, 2014) • Aconselhamento de empregado (Garavan, 2007; Jacobs, 2014) • Sistema de <i>feedback</i> (Garavan, 2007; Ruona & Gibson, 2004)

(continua)

(continuação)

Componentes de DRH	Tipologias de sistemas de DRH		
	Transacional	Tradicional	Transformacional
Desenvolvimento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Programa de classificação e desenho de processos (Garavan, 2007; Jacobs, 2014; Ruona & Gibson, 2004) Desenvolvimento pessoal e relações interpessoais (Ruona & Gibson, 2004) Dinâmicas de grupo e <i>team building</i> (Jacobs, 2014; Ruona & Gibson, 2004) Pesquisa de clima e cultura (Jacobs, 2014) 	<ul style="list-style-type: none"> Abordagem sociotécnica (Ruona & Gibson, 2004) Avaliação para demonstrar a eficácia da intervenção (Ruona & Gibson, 2004) Soluções padronizadas para mudança (Ruona & Gibson, 2004) Alinhamento entre estratégia, estrutura e gestão (Ruona & Gibson, 2004) Estrutura organizacional horizontalizada (Ruona & Gibson, 2004) Abordagens colaborativas de trabalho (Ruona & Gibson, 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> Programas de mudança cultural (Garavan, 2007; Ruona & Gibson, 2004) Gestão de mudanças em processos (Garavan, 2007) Planejamento de cenários com perspectivas futuras (Ruona & Gibson, 2004) DO transorganizacional (Ruona & Gibson, 2004) Consultoria interna estratégica (Garavan, 2007)

Fonte: baseado nos estudos de Garavan (2007), Jacobs (2014) Lepak et al. (2005) e Ruona e Gibson (2004).

(conclusão)

2.1.8 Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos

Durante a década de 1990, houve dramático crescimento do campo de Gestão de Recursos Humanos (GRH), o qual havia sido dominado anteriormente por pesquisas de análise micro. Dessa forma, passou-se a enfatizar uma perspectiva mais macro ou estratégica que se consolidou como uma linha teórica denominada Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) (Delery & Doty, 1996). Essa perspectiva estratégica foi também adotada em DRH, porém aparentemente em menor grau.

A premissa subjacente a GERH é a de que as organizações que adotam uma estratégia particular requerem práticas de RH específicas, assim, muita da variação nas práticas de RH entre organizações poderia ser explicada pelas estratégias organizacionais, e as organizações que apresentam maior congruência entre suas práticas de RH e suas estratégias deveriam alcançar melhor desempenho (Delery & Doty, 1996).

Na literatura de DRH, assim como na de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e nas ciências de gestão de forma mais ampla, podem ser encontrados dois tipos de teorias, as teorias universais e as contingenciais (Kuchinke, 2003). Conhecidas também como abordagens *best practice* e *best fit*, respectivamente.

Na abordagem *best practice* (ou melhores práticas), defende-se uma prescrição universal, ou seja, todas as empresas alcançarão melhoria de desempenho se identificarem e implementarem as melhores práticas (Boxall & Purcell, 2011). Corroborando essa visão, Kuchinke (2003) relata que, nas teorias universais, reivindica-se, explícita ou implicitamente, por uma validade generalista e defende-se uma única melhor forma de alcançar os objetivos organizacionais. Modelos baseados na abordagem universalista não estão errados, porém são insuficientes como fundamentação de uma disciplina baseada na ciência, pois não capturam a variação na prática ou a diversidade da realidade empírica. Assim, para formular modelos e teorias é necessário especificar as condições em que são supostamente válidos (Kuchinke, 2003).

A escola *best fit* (ou melhor ajuste) é associada às abordagens contingenciais, que prevalecem na teoria de gestão estratégica. Essa escola argumenta que as empresas precisam adaptar suas estratégias de RH a outros elementos da estratégia organizacional e ao seu ambiente, desse modo, busca investigar quais são as variáveis contextuais mais críticas e como elas são mais

bem conectadas (Boxall & Purcell, 2011, p. 63). Dentro da abordagem *best fit* pode-se ainda citar **a teoria configuracional que busca o alinhamento horizontal e vertical**, ou seja, o alinhamento horizontal refere-se à consistência interna das políticas e práticas de RH e o alinhamento vertical refere-se à congruência do sistema de RH com outras características organizacionais, como a estratégia da empresa. **A configuração ideal seria aquela com elevado grau de alinhamento horizontal** (Delery & Doty, 1996).

A partir desse breve resgate das abordagens *best practice* e *best fit* que dão origem às perspectivas universalista, contingencial e configuracional, observa-se como o DERH pode ser compreendido e como pode ser conectado à estratégia. Esses são conceitos que embasam essa teoria. A seguir será exposto com maior aprofundamento o conceito de Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos, foco de estudo desta pesquisa.

O Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos (DERH) é visto como a gestão estratégica de treinamento, desenvolvimento e de intervenções em educação profissional, devendo atingir os objetivos organizacionais enquanto garante a utilização plena dos conhecimentos e habilidades individuais dos empregados (Garavan, 1991). Esse autor, em obra mais atual, conceitua DERH como um “**conjunto de atividades de aprendizagem e desenvolvimento que são coerentes, verticalmente alinhadas e horizontalmente integradas que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos**” (Garavan, 2007, p. 25). Esta última definição está mais alinhada à abordagem *best fit* e, portanto, será a adotada para o presente estudo.

Garavan (1991a) indica algumas características principais do DERH:

- integração com a missão e objetivos organizacionais;
- suporte da alta direção;
- mapeamento constante do ambiente externo;
- desenvolvimento de planejamento e políticas de DRH;
- envolvimento e comprometimento dos gestores de linha;
- existência de complementaridade entre as atividades de Gestão de Recursos Humanos;
- expansão do papel do treinador;
- reconhecimento da cultura organizacional e de suas influências;
- ênfase na avaliação de suas atividades.

Garavan (2007) criou um modelo do sistema de DERH, composto por seu foco de atuação, os sistemas, as políticas e as práticas, considerando ainda quatro níveis de contexto, conforme pode ser observado na Figura 3. O autor destaca que o critério utilizado para avaliar a eficácia do DERH pode variar por *stakeholder* e por empresa e relata que muitos dos resultados especificados no modelo são perceptuais, pois derivam das percepções dos diferentes *stakeholders*. Para a elaboração do modelo contextual e dinâmico de DERH, Garavan (2007) apoiou-se nas teorias da visão baseada em recursos e do capital humano.

Figura 3 – Modelo contextual e dinâmico de DERH

Fonte: Garavan (2007, p. 17)

Como pode ser observado na Figura 3, o sistema de DERH interage com seu ambiente por meio de quatro níveis de contexto: o ambiente global; estratégia, estrutura, cultura e liderança; valor e singularidade do trabalho; e expectativas individuais, empregabilidade e carreiras. Considerados contingenciais, esses são fatores que influenciam todo o sistema de DERH. Essa relação será explorada de forma detalhada no próximo tópico.

2.2 Fatores Contingenciais

Na abordagem contingencial, lida-se naturalmente com um entendimento mais sistêmico da estratégia porque percebeu-se que o sucesso de um negócio depende não só do alinhamento de duas variáveis de gestão. Há grandes dificuldades de natureza metodológica envolvida no estudo da interação de múltiplas variáveis, porém a tarefa é vital para que a teoria sobre gestão seja mais útil aos profissionais (Boxall & Purcell, 2011).

A teoria da contingência busca explicar e predizer como e porque as organizações adaptam-se ao seu ambiente e desenvolvem diferentes formas de resposta aos fatores externos (Kuchinke, 2003). O autor destaca que **um conceito-chave na teoria da contingência é o alinhamento** que, segundo Drazin e Van de Ven (1985, citado por Kuchinke, 2003, p. 296), é o responsável pela criação de equilíbrio entre os arranjos organizacionais e as variáveis contingenciais e resulta na eficácia organizacional.

Na visão estratégica de DRH, assume-se que esta função é parte do desenho organizacional e constitui uma escolha deliberada dos tomadores de decisão pelo investimento em atividades que pretendem adicionar vantagem competitiva ao estoque de capital humano, social e intelectual. Assim, em linha com a visão baseada em recursos (RBV), as organizações respondem às oportunidades externas desenvolvendo suas capacidades internas. As organizações de sucesso são as que detêm ou controlam os recursos apropriados às exigências externas. De acordo com a RBV, os recursos são valiosos a uma organização em virtude do grau em que são escassos em demanda e de difícil apropriação (Kuchinke, 2003).

Os estudos sobre os fatores contingenciais que afetam DRH ainda são escassos. Em extensa pesquisa bibliográfica, foram encontrados quatro artigos sobre a temática, destes apenas três abordam diretamente o tema (Katou, 2009; Kuchinke, 2003; Neirotti, 2013), o outro trata-o de forma tangencial (Kilcourse, 1996). Devido a essa escassez de literatura sobre o tema, buscou-se investigá-lo em um nível mais amplo, estudando-o a partir da visão de GRH e trazendo os achados que se relacionam às práticas de DRH. Desse modo, são expostos primeiramente os fatores que influenciam práticas de DRH, mas que foram encontrados em estudos sobre GRH, para, posteriormente, relatar os principais resultados dos trabalhos específicos sobre DRH.

2.2.1 Relação entre fatores contingenciais e práticas de DRH: visão a partir de estudos de GRH

Os primeiros esquemas contingenciais relatados no campo de DRH podem ser encontrados em um pequeno número de artigos em GERH (Kuchinke, 2003). O autor cita como exemplos de estudos empíricos nessa linha os trabalhos desenvolvidos por Lepak e Snell (1999) e Snell, Lepak e Youndt (1999). Além desses, o estudo de Delery e Doty (1996) está entre os mais citados na área de GRH. Cada um deles será explorado na sequência.

Delery e Doty (1996) conduziram um estudo empírico sobre as perspectivas universalista, contingencial e configuracional em GERH, por meio da análise de práticas de RH e seu impacto no desempenho organizacional a partir do que preconizam as diferentes perspectivas. O estudo foi conduzido no setor bancário estadunidense. Para esses autores, a perspectiva contingencial argumenta que as políticas organizacionais de RH devem ser consistentes com outros aspectos da organização. Sete práticas-chave de GERH, consideradas estratégicas, são identificadas e usadas para desenvolver argumentos teóricos consistentes em cada perspectiva, demonstrando que cada uma delas pode ser utilizada para explicar níveis significantes de variações no desempenho financeiro. As práticas investigadas foram: oportunidades internas de carreira; sistemas formais de treinamento; avaliação de desempenho; divisão de lucros; segurança no emprego; participação ou mecanismos de voz dos empregados; e definição do trabalho.

Para Delery e Doty (1996), **o fator de contingência primária na literatura de GERH é a estratégia organizacional**. Assim, a perspectiva contingencial exige que o pesquisador selecione uma teoria de estratégia organizacional e então especifique como as práticas individuais de RH interagem com essa estratégia organizacional para gerar desempenho organizacional. A partir dessa premissa, os autores adotaram a teoria de estratégia, estrutura e processos de Miles e Snow (1978, citado por Delery e Doty, 1996, p. 807), cuja interpretação como uma teoria contingencial requer que o pesquisador identifique uma variável única que diferencie as alternativas estratégicas especificadas na teoria original (Delery & Doty, 1996). Assim, estes últimos autores escolhem a inovação como essa variável que caracterizou as posições estratégicas de todas as organizações, quais sejam: prospectoras são as empresas consideradas de alta inovação; analistas são as consideradas moderadamente inovadoras; e as defensivas são as empresas que raramente inovam. **O alinhamento entre estratégia**

organizacional e práticas de RH permite às organizações alcançar desempenho superior (Delery & Doty, 1996). Nesse sentido, a prática **oportunidades internas de carreira** foi apontada como influenciadora no desempenho organizacional, sendo contingenciada pela estratégia da organização (Delery & Doty, 1996).

Lepak e Snell (1999) desenvolveram um esquema sobre a arquitetura organizacional de recursos humanos em que o investimento nas pessoas é proposto como contingente em função do valor relativo adicionado pelo grupo de empregados e da singularidade da contribuição do grupo à organização. Esses autores também propuseram um modelo contingencial de investimento em capital humano, social e organizacional baseado em uma lógica contingencial similar (Kuchinke, 2003).

O modelo de arquitetura organizacional de recursos humanos proposto por Lepak e Snell (1999) baseou-se na lógica da RBV e identificou quatro relações de trabalho disponíveis para a organização criar, manter e melhorar o capital humano: desenvolvimento interno da proficiência e habilidade; aquisição; contratação; e alianças. Segundo os autores, não há uma melhor estratégia de capital humano, ao invés disso, diferentes formas de relações de emprego podem ser usadas por diferentes tipos de capital humano. Assim, esse modelo explica por que organizações, por exemplo, investem mais em treinamentos executivos, profissionais e de gestão do que em treinamentos voltados à equipe de produção. A contribuição dos executivos e profissionais à organização é maior do que a dos empregados operacionais em termos de valor e singularidade (Kuchinke, 2003).

Na revisão sobre as contingências que afetam a GRH, Boxall e Purcell (2011) as classificaram em três níveis de análise: sociedade, indústria e organização. O ajuste à sociedade aborda questões relacionadas a como as organizações se adaptam às características das sociedades em que estão localizadas, tais como legislação trabalhista dos países em que possuem operações. Porém, o ajuste social em GRH relaciona-se a uma série de fatores econômicos e sociais que vão além da legislação, incluindo a adaptação às condições econômicas nacionais, tais como a dificuldade de recrutamento de profissionais no mercado de trabalho local; as diferenças de normas culturais entre os países, tais como o foco no individualismo ou no coletivismo, a atitude perante as questões de gênero e a orientação para o curto ou longo prazo.

Boxall e Purcell (2011) apontam que as organizações multinacionais não querem exportar seus modelos de alto custo de GRH, e sim escapar deles. Desse modo, a difundida visão na

literatura sobre Gestão Internacional de Recursos Humanos de que as organizações querem exportar suas práticas de RH dos países ricos para os países menos desenvolvidos é errônea, pois, pesquisas revelam que elas querem obter vantagens dos baixos custos de trabalho e das regulamentações trabalhistas menos exigentes, conforme apontam Edwards e Kuruvilla (2005, citado em Boxall & Purcell, 2011, p. 75). Nesse sentido, um estudo de caso conduzido por Wilkinson et al. (2001, citado por Boxall & Purcell, 2011, p. 75) em duas multinacionais japonesas que operam na Malásia, baseou-se na distinção entre **fábricas de aprendizagem** e **fábricas de reprodução** realizada por Kenney et al. (1998, citado por Boxall & Purcell, 2011, p. 75). O estudo de caso demonstrou que as plantas japonesas são utilizadas para desenvolver a inovação nos produtos e resolver os problemas no sistema produtivo, essas são as “fábricas de aprendizagem”. Nessas unidades, os profissionais são altamente treinados e bem pagos. Já as plantas instaladas na Malásia são destinadas a reproduzir em massa os produtos padronizados, seus trabalhadores são pouco qualificados e recebem baixos salários, são as chamadas “fábricas de reprodução”.

Enquanto o ajuste social enfatiza o modo como as características nacionais afetam a GRH, o ajuste à indústria abrange o relacionamento entre as empresas e os fatores econômicos, tecnológicos e sociopolíticos específicos à sua indústria. As receitas das indústrias demonstram que as empresas tendem a imitar o que funciona em sua indústria e isso inclui a forma como a gestão de pessoas é realizada (Boxall & Purcell, 2011).

A indústria e suas características têm maior impacto sobre as formas como a organização gere o trabalho e as pessoas. Ela é uma variável imprecisa, pois há vários níveis em que a diferença no comportamento da gestão pode ocorrer: setor amplo (público/privado), setores (manufatura/serviços) e segmentos de consumidores ou grupos estratégicos. A GRH no setor público não é norteadada pelo lucro, mas pelas diretivas do governo, que variam conforme as condições econômicas e as mudanças na agenda política. Por ser um setor tipicamente grande e burocrático, os gestores são mais restringidos por seus superiores e precisam lidar com contratos de trabalho mais prescritivos que restringem seu arbítrio na GRH (Boxall & Purcell, 2011).

Já o setor privado apresenta importantes diferenças, assim, a GRH varia notadamente entre o setor de manufatura e serviços. No setor de manufatura, o nível de tecnologia da produção ajuda a revelar importantes diferenças no sistema de trabalho, pois, de forma geral, quanto maior o investimento requerido em tecnologia de produção, maior será o incentivo econômico

para o investimento nas pessoas que irão colocá-la em funcionamento. As manufaturas intensivas em mão de obra e com baixa tecnologia são costumeiramente associadas às pressões pela terceirização da produção para países com baixos salários. Os mesmos padrões são observados no setor de serviços que pode apresentar desde o escritório de advocacia com profissionais altamente qualificados e bem pagos até o comércio varejista com empregados de baixa qualificação e baixos salários. Como o setor de serviços é intensivo em emprego, os gestores procuram manter os custos de trabalho em níveis que proporcionem a sobrevivência da empresa. Nesse setor, quanto mais elevada for a qualidade do serviço, maior será seu preço e, conseqüentemente, maior será o investimento em recrutamento, remuneração e **desenvolvimento de pessoas**. Por fim, o nível de grupo estratégico é composto por indústrias que têm frequentemente como foco um grupo específico de consumidores, como os hotéis em suas diferentes categorias. Assim, as empresas que têm como alvo nichos de alto valor apresentam maior investimento em RH, como **treinamento**, remuneração, **estrutura de carreira** e níveis de apoio (Boxall & Purcell, 2011).

O ajuste à organização trata de como os gestores podem, e precisam, moldar as estratégias de RH para se ajustarem às características críticas do negócio, incluindo as relativas à estratégia e à estrutura (Boxall & Purcell, 2011). Uma característica que influencia as práticas de GRH é o tamanho da organização, pois estudos mostraram que organizações de grande porte são mais propensas a usar apoio e práticas de **treinamento mais sofisticados**, bem como apresentam um mercado interno de trabalho mais desenvolvido, este último devido à estrutura de trabalhos mais especializados e hierarquias de carreira mais extensivas que permitem um escopo maior de promoções e desenvolvimento (Jackson & Schuler, 1995 citado por Boxall & Purcell, 2011, p. 79). Assim, o porte da organização influencia o tipo de práticas de RH adotadas e o nível de formalização envolvida na GRH (Boxall & Purcell, 2011).

Os estágios de ciclo de vida – nascimento, crescimento e maturidade (Baird & Meshoulam, 1988 citado em Boxall & Purcell, 2011. P. 79) – compõem a segunda característica organizacional que influencia a GRH. As organizações em diferentes estágios apresentam problemas diversos em relação à GRH, a organização em rápido crescimento, por exemplo, tem **facilidade em reter pessoas, porém dificuldade em desenvolvê-las** de forma adequada às necessidades da organização. Já a organização que não apresenta crescimento tem dificuldade em atrair pessoas (Boxall & Purcell, 2011).

A variável organizacional mais influente no ajuste da GRH relaciona-se à conexão entre a estratégia competitiva e a estratégia de RH. Ela é chamada de alinhamento vertical ou externo e caracteriza-se por alinhar a estratégia de RH à posição de mercado desejada pela empresa (Boxall & Purcell, 2011). A estratégia competitiva adotada pela empresa influencia as práticas de RH, pois os estudos apontam que há uma conexão entre a posição competitiva e os investimentos em RH no setor de serviços. O que não se aplica muito à manufatura, em que é possível as empresas alcançarem melhoria de qualidade e redução de custos simultaneamente. Nesse caso, a organização da GRH tende a relacionar-se às escolhas tecnológicas e à inovação nos processos produtivos (Purcell, 1999 citado em Boxall & Purcell, 2011, p. 83).

Foram expostos até aqui importantes trabalhos que analisam a influência de fatores contingenciais no sistema de GRH, o qual perpassa algumas políticas e práticas que pertencem também ao sistema de DRH. A classificação dos fatores contingenciais sugerida por Boxall e Purcell (2011) foi adotada nesta pesquisa. A seguir, são estudados os fatores contingenciais que afetam especificamente o sistema de DRH e, ou, algumas de suas políticas e práticas, localizados em estudos sobre o tema.

2.2.2 Relação entre fatores contingenciais e práticas de DRH: visão a partir de estudos de DRH

Um dos estudos específicos sobre contingências em DRH é o trabalho realizado por Kuchinke (2003). A partir da premissa de que a prática atual de DRH é o resultado da resposta organizacional aos fatores ambientais e que a variabilidade em DRH segue o padrão contingencial, o autor aponta os fatores contingenciais que podem explicar três aspectos das práticas de DRH: estrutura e apoio; serviços e produtos; e planejamento, entrega e avaliação. Esses são considerados elementos formais do DRH segundo o autor, características apontadas por ele como estruturais e institucionalizadas.

Como principais resultados Kuchinke (2003) constatou que o tamanho da organização influencia o DRH no que tange à sua estrutura e apoio. Assim, no estudo conduzido por ele, as organizações de pequeno porte não apresentavam estrutura formal de DRH, enquanto as de grande porte tinham mais recursos, o que lhes permitia ter a função de DRH formalizada. O

autor aponta ainda que a influência do tamanho da organização na estrutura e apoio de DRH depende do tipo de indústria. Em seu estudo, um hospital com 850 empregados apresentava cinco profissionais de DRH em período integral, enquanto uma planta de manufatura com 3.100 empregados apresentava somente dois profissionais de DRH que faziam uso dos supervisores para entregar muitos de seus treinamentos.

Kuchinke (2003) aponta que indústria e porte podem afetar também os tipos de produtos e serviços de DRH oferecidos. Por exemplo, o setor de serviços investe mais em treinamentos comportamentais, enquanto empresas de *trade* investem mais em treinamentos técnicos; as mineradoras apresentam mais treinamentos relacionados a saúde e segurança do que lojas de departamento, portanto, as primeiras requerem uma estrutura mais formal de DRH. Já em relação ao porte, o autor constatou que em empresas pequenas e médias, com menos de 800 empregados, o DRH é sinônimo de treinamento e orientação de novos empregados. Apenas um pequeno número dessas organizações oferecia treinamentos avançados. Nenhuma das organizações de pequeno porte incluía desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de carreira no portfólio de produtos e serviços ofertados por suas funções de DRH.

As descrições dos processos principais do modelo de DRH, tais como melhoria de desempenho, elaboração de treinamentos ou desenvolvimento organizacional, inclinam-se a enfatizar o perigo de pular ou omitir etapas. Apesar disso, ocorrem variações nos processos principais de DRH, as quais são descartadas como práticas irresponsáveis ou fora do padrão. É preciso investigar quais fatores levam as organizações a aderirem às práticas padronizadas em alguns casos, porém escolherem não fazer isso em outros (Kuchinke, 2003). Por exemplo, a avaliação de treinamento frequentemente difere dos modelos recomendados.

A partir de seu estudo, Kuchinke (2003) apresenta as seguintes conclusões: o escopo de DRH é mais restrito do que o sugerido pela literatura; e o referencial conceitual de DRH precisa dar atenção às formas pequenas e marginais da prática profissional de DRH, assim como aos modelos grandes e ambiciosos.

Em estudo empírico conduzido por Neirotti (2013, p. 6) sobre como as condições ambientais moderam o impacto de diferentes estratégias de desenvolvimento do capital humano no desempenho da organização, foram consideradas duas condições ambientais principais: dinamismo e munificência. Com base em Baum e Wally (2003), o autor relata que a escolha desses fatores foi motivada pelo fato deles contribuírem para explicar os principais atributos

da competição e do estágio do ciclo de vida em uma indústria, bem como terem demonstrado influência no relacionamento entre estratégias competitivas da empresa e seu desempenho.

Segundo Neirotti (2013), o ambiente dinâmico (turbulento) refere-se ao grau de estabilidade e incerteza em uma indústria em relação à demanda de mercado (mudanças nas preferências do consumidor) e às mudanças tecnológicas (mudanças em tecnologia de produtos e processos). O dinamismo requer mudanças frequentes no capital humano, nas rotinas organizacionais, nos recursos e nas competências da empresa (Thompson, 1967, citado em Neirotti, 2013, p. 6). Em contraste, ambientes estáveis permitem às empresas gerir e resolver problemas por meio de rotinas.

O mercado munificente provê às organizações os recursos e as oportunidades necessários ao crescimento do negócio e à diversificação de produto (Dess & Beard, 1984, citado por Neirotti, 2013, p. 6). Neirotti (2013) aponta que, quando a demanda de mercado é crescente, as empresas ficam mais dispostas a investir no desenvolvimento de novos recursos e competências, pois elas têm grande percepção de retorno. Em contrapartida, em ambientes baixos em munificência de investimentos em capital humano, pode ocorrer impacto significativo no desempenho da organização, visto que a escassez de recursos prolonga a falta de opções na seleção e desenvolvimento de recursos (Keats & Hitt, 1988, citado em Neirotti, 2013, p. 6).

Os principais resultados trazidos por Neirotti (2013) sobre o impacto que as contingências ambientais exercem sobre a relação entre investimento em capital humano e desempenho organizacional, indicam que as organizações apresentam melhor desempenho em ambientes altamente dinâmicos quando o desenvolvimento de capital humano é realizado por meio de contratação de especialistas experientes externos. O autor destaca ainda que o desenvolvimento de capital humano por meio da contratação de especialistas agrega maior valor sob um ambiente altamente dinâmico e de baixa munificência. Outro achado trazido pelo autor é que o retorno sobre os investimentos realizados em capital humano, sejam eles negativos ou positivos, manifestam-se com atraso de cerca de três anos. O sistemático e recorrente uso de contratação de especialistas quando há falta de habilidades críticas ou aumento de vagas de emprego em posições de gestão induz ao *turnover* voluntário dos talentos de alto potencial, que vêm sendo preparados para assumir posições de liderança em médio prazo, visto que eles veem a entrada de especialistas externos como perda de oportunidades de carreira.

Por último, o estudo conduzido por Katou (2009) investigou o impacto de DRH no desempenho organizacional, averiguando a influência de alguns fatores contingenciais. Assim, como fatores internos, a autora analisou a influência do estilo de gestão e da cultura organizacional e, como fatores externos, o tamanho da organização, o estágio de ciclo de vida, o nível de sindicalização dos empregados e o nível de capital. Como resultados principais, os fatores internos apresentam forte impacto indireto no desempenho organizacional, indicando que, de fato, todas as variáveis são forte e positivamente influenciadas pelo estilo de gestão e pela cultura organizacional. Em outras palavras, isso significa que, quanto mais descentralizado for o estilo de gestão e quanto mais a cultura for orientada à realização (*fulfilment-oriented*), maior será a influência em DRH. Em contrapartida, o estudo revelou que o desempenho organizacional é moderadamente e negativamente influenciado pelos fatores externos. Destaca-se que o estudo sugere que quanto mais uma organização aumenta em tamanho e capital, mais o desempenho organizacional torna-se fraco.

A seguir, são expostos no Quadro 7 os fatores contingenciais que influenciam DRH. Como citado anteriormente, alguns deles foram encontrados em estudos sobre GRH como um todo, extraíndo-se a influência dos fatores contingenciais sobre as práticas relacionadas à DRH, outros são oriundos de estudos específicos sobre DRH, os quais foram analisados neste tópico.

Quadro 7 – Fatores contingenciais que influenciam DRH

Níveis de análise	Fatores de influência	Forma de influência	Práticas de DRH impactadas	Autores
Sociedade	Cultura nacional	As diferenças culturais podem afetar os sistemas nacionais de educação e treinamento profissional, acarretando adaptações nas práticas de promoção e carreira.	Carreira	Boxall e Purcell (2011)
	Custo da mão de obra nacional	As diferenças de custo de mão de obra podem afetar a localização das unidades, acarretando a divisão entre “fábricas de aprendizagem” e “fábricas de operação”. Os profissionais das primeiras são altamente treinados, enquanto os das segundas apresentam baixa qualificação.	Treinamento e desenvolvimento	Boxall e Purcell (2011)
	Mercado munificente	O mercado munificente provê às organizações os recursos e as oportunidades necessários ao crescimento do negócio e diversificação de produto. Analisando-se sob a ótica de DRH os ambientes podem ser baixos ou altos em munificência de investimentos em capital humano.	Desenvolvimento humano	Boxall e Purcell (2011); Neirotti (2013)
	Sindicatos	Nível de sindicalização dos empregados pode influenciar as políticas e o desempenho do DRH.		Boxall e Purcell (2011); Katou (2009)
Indústria	Setores	A classificação da indústria tem tradicionalmente sido usada para descrever as diferenças de despesas e quantidade de treinamentos. Há diferenças a partir do setor amplo (público/privado); a partir do setor específico (manufatura/serviços), etc.	Treinamento e desenvolvimento	Boxall e Purcell (2011); Kuchinke (2003)
	Setor (manufatura)	O investimento intensivo nos empregados, incluindo práticas de treinamento, está associado com plantas que utilizam tecnologias avançadas de manufatura.	Treinamento e desenvolvimento	Boxall e Purcell (2011)
	Setor (serviços)	Quanto mais elevada for a qualidade do serviço prestado, maior será seu preço e, conseqüentemente, maior será o investimento em desenvolvimento de pessoas .	Desenvolvimento de pessoas	Boxall e Purcell (2011)
	Segmentos de consumidores	As empresas que tem como alvo nichos de alto valor apresentam maior investimento em RH.	Treinamento Estrutura de carreira	Boxall e Purcell (2011)
	Tecnologia	O nível de mudança tecnológica influencia a quantidade de treinamento.	Treinamento	Kuchinke (2003); Neirotti (2013)

(continua)

(continuação)

Níveis de análise	Fatores de influência	Forma de influência	Práticas de DRH impactadas	Autores
Organização	Complexidade	O nível de complexidade dos produtos e serviços e do ambiente de negócio influencia a quantidade de treinamento.	Treinamento	Kuchinke (2003)
	Regulação	Normas institucionais do ambiente organizacional, tal como as indústrias reguladas, podem predizer o investimento em treinamento. As indústrias reguladas são pressionadas a mais treinamento do que as não reguladas.	Treinamento	Kuchinke (2003)
	Porte	Organizações de grande porte são mais propensas a ter práticas de treinamento mais sofisticadas e um mercado interno de trabalho mais desenvolvido (com extensiva hierarquia de carreiras e trabalhos especializados que proporcionam o desenvolvimento das pessoas). A quantidade de treinamento e a estrutura e apoio de DRH podem ser influenciados pelo tamanho da organização. Empresas de grande porte têm a função de DRH formalizada, enquanto as de pequeno porte não apresentam a função de DRH formalizada. Empresas de grande porte têm pessoas alocadas parcialmente em DRH, exceto as que apresentam 650 empregados ou mais apresentam pessoas alocadas em tempo integral.	Treinamento e desenvolvimento Carreira	Boxall e Purcell (2011); Kuchinke (2003); Katou (2009)
	Estágios de ciclo de vida	Os estágios de ciclos de vida de uma empresa são: nascimento, crescimento e maturidade. Empresas em rápido crescimento têm dificuldade em desenvolver as capacidades individuais que elas precisam. Os estágios de ciclo de vida são afetados pelo dinamismo e munificência do ambiente.	Desenvolvimento de pessoas	Boxall e Purcell (2011); Neirotti (2013); Katou (2009)
	Estratégia	Estratégia competitiva é chamada de alinhamento vertical ou externo e caracteriza-se por alinhar a estratégia de RH à posição de mercado desejada pela empresa. A relação entre estratégia competitiva e desempenho pode ser influenciada pelo dinamismo e pela munificência do ambiente.	Oportunidades internas de carreira	Boxall e Purcell (2011); Delery e Doty (1996); Neirotti (2013)
	Estilo de gestão	O nível de centralização da gestão pode influenciar a posição competitiva da organização no mercado.		Katou (2009)
	Cultura organizacional	A cultura organizacional pode influenciar a posição competitiva da organização no mercado.		Katou (2009)

Fonte: a Autora a partir das obras referenciadas.

(conclusão)

No Quadro 7, exibe-se a relação de fatores contingenciais que influenciam DRH e que foram obtidos a partir da revisão de literatura empreendida. Descreve-se ainda como a influência ocorre e quais políticas e práticas são influenciadas. A classificação sugerida por Boxall e Purcell (2011) dos fatores contingenciais em aspectos relacionados à sociedade, à indústria e à organização foi adotada neste estudo. Esse quadro orientou a escolha das variáveis que foram estudadas na etapa empírica da pesquisa. A escolha dos fatores baseou-se na disponibilidade de itens na base de dados utilizada que medissem o conceito de cada fator ou que, ao menos, possibilitassem composição com medidas auxiliares. Os fatores escolhidos e as medidas utilizadas são descritas no capítulo que trata do modelo teórico da pesquisa.

2.3 Desempenho Organizacional

O Desempenho Organizacional – chamada de *Organizational Performance* (OP)⁵ – é uma variável comum na literatura de gestão, a qual geralmente descreve OP como (a) um conjunto de objetivos da organização, tais como lucratividade e *turnover*; (b) utilização de recursos internos e externos; e (c) cumprimento das necessidades internas e externas dos stakeholders (Alagaraja, (2012).

O desempenho organizacional é um fenômeno complexo e multidimensional, por isso há pouca concordância sobre como ele deve ser medido (Jashapara, 2003). Entretanto, segundo o autor, há tradicionalmente o uso de medidas de desempenho financeiro estas, porém, não explicam o processo por trás delas, por isso as medidas não financeiras têm sido cada vez mais exigidas.

Os trabalhos que investigam a relação entre Desenvolvimento de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional ainda são escassos. Segundo revisão sistemática da literatura conduzida por Alagaraja (2012) foram encontrados apenas 16 trabalhos que estudam a relação DRH e Desempenho Organizacional, enquanto o vínculo entre GRH e OP foi investigado por 232 artigos. Em virtude da maior tradição de pesquisa, esta seção inicia-se com os estudos seminais sobre GRH/OP para, em seguida, esmiuçar as investigações sobre DRH/OP.

⁵ No decorrer desta tese será adotada a sigla OP (*Organizational Performance*) para que o termo Desempenho Organizacional não seja confundido com Desenvolvimento Organizacional (DO).

2.3.1 Desempenho organizacional e sua relação com GRH

Os trabalhos de Arthur (1994) e de Becker e Huselid (1998) são considerados pioneiros nos estudos sobre a relação entre Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional, pois estão entre os mais citados na área e “aparecem sempre como referência em praticamente todos os trabalhos que se sucederam com objetivos semelhantes” (Fischer, 2015a, p. 49).

Arthur (1994) conduziu um estudo sobre a relação entre configuração ou sistema de políticas e práticas de recursos humanos e desempenho organizacional, analisando a influência de algumas variáveis moderadoras. No estudo conduzido junto a 30 mineradoras norte-americanas, o autor investiga o impacto de duas distintas configurações de recursos humanos intituladas sistemas de “controle” e de “comprometimento”. O objetivo do sistema de controle é a redução dos custos diretos relacionados ao trabalho, ou a melhora da eficiência, por meio do monitoramento de suas tarefas, garantindo que estejam de acordo com as regras e normas e baseando seu pagamento em medidas mensuráveis. Já o sistema de comprometimento define comportamentos e atitudes por meio de ligações psicológicas entre objetivos organizacionais e dos empregados.

As hipóteses investigadas no estudo são três (Arthur, 1994):

1. plantas com sistema de comprometimento de recursos humanos terão melhor desempenho produtivo do que as plantas com sistema de controle de recursos humanos;
2. *turnover* será maior nos sistemas de controle de recursos humanos do que nos sistemas de comprometimento de recursos humanos;
3. haverá um relacionamento negativo mais forte entre o nível de *turnover* e o desempenho produtivo nos sistemas de comprometimento de recursos humanos do que nos sistemas de controle de recursos humanos.

Para realizar as análises, foram estabelecidas variáveis mensuráveis para cada um dos constructos. Os sistemas de recursos humanos foram medidos por meio da percepção do responsável pelos recursos humanos em relação a diversos aspectos de RH, entre eles, treinamentos (parcela das atividades de treinamento e desenvolvimento dedicadas à

produção e manutenção dos empregados contabilizados como seminários e aulas; treinamentos não relacionados diretamente à área de trabalho etc.); habilidades (número de trabalhadores de manutenção e criação em relação ao número total de empregados); e percentual de sindicalização. **O desempenho produtivo foi medido por meio da eficiência produtiva e taxa de sucata**, as quais foram perguntadas ao gestor de recursos humanos. Também foi pedido a esse gestor que indicasse o número de empregados da manutenção e produção que deixaram voluntariamente ou involuntariamente a organização no ano anterior e o número total de empregados de manutenção e produção da organização. Com esses dados, o *turnover* da área foi calculado dividindo-se o número de empregados que saíram pelo número total de empregados. Por fim, como variáveis de controle, foram selecionados o tamanho (número total de empregados), a idade (anos de existência da empresa), o *status* sindical (percentual de empresas que tem seus empregados sindicalizados, dados estes obtidos em fontes secundárias) e a estratégia de negócios (obtida por meio de questionário separado aplicado ao gestor de linha superior de cada mineradora). Os dados desse questionário foram usados para classificar as mineradoras em duas categorias baseadas na obra de Porter (1980, citado por Arthur, 1994, p. 678): as que adotam a estratégia de baixo custo e as que adotam a estratégia de diferenciação.

Os resultados da pesquisa mostraram que as três hipóteses foram confirmadas. A hipótese 1, testada por meio de **análise de regressão**, confirmou que o sistema de comprometimento está significativamente relacionado aos indicadores de desempenho produtivo, ou seja, a menos horas de trabalho por tonelada e menores taxas de sucata. A hipótese 2 também foi confirmada, pois o *turnover* no sistema de controle é maior quando comparado ao sistema de comprometimento, e o teste *t* comprovou que essa diferença foi estatisticamente significativa. Por fim, a hipótese 3 foi comprovada, pois foram encontradas correlações positivas entre *turnover* e os indicadores de desempenho produtivo nos sistemas de comprometimento, ou seja, o desempenho produtivo é pior quando o *turnover* é maior nesse sistema. Já as mineradoras com sistema de controle apresentaram correlações negativas e insignificantes. Desse modo, o estudo mostrou que a classificação dos sistemas de recursos humanos estão significativamente associados com variações no desempenho das mineradoras (Arthur, 1994).

O segundo estudo pioneiro é o de Becker e Huselid (1998), que conduziram um extenso estudo longitudinal sobre a relação entre GRH e OP, realizado em 1992, 1994 e 1996. Foi um estudo nacional realizado junto a todas as organizações de capital aberto norte-americanas com mais de 100 empregados, o que totalizou em torno de 4.000 companhias em cada ano. A taxa média de retorno dos questionários nas três edições da pesquisa foi de 22%, medida superior à de outros trabalhos de mesma natureza. O objetivo do estudo foi averiguar a relação entre práticas de GRH e o desempenho da organização. As práticas foram medidas inicialmente em 1992, por Huselid (1995, citado por Becker & Huselid, 1998, p. 75), com base em dez variáveis extraídas dos estudos de Delaney et. al. (1989, citado por Becker & Huselid, 1998, p. 75) e acrescentando outras três, o que totalizou 13 práticas de GRH. Essas práticas foram submetidas à análise fatorial, que agrupou 11 práticas em dois fatores (Alfa de Cronbach = 0,66 – 0,67). A escala também foi validada contra duas medidas externas refletindo o grau em que cada companhia considerava seus empregados recursos estratégicos. Huselid (1995, citado por Becker & Huselid, 1998, p. 75) examinou o efeito dos dois sistemas de GRH em indicadores organizacionais de *turnover*, produtividade (vendas/empregado), taxa bruta de retorno sobre ativos e uma variação do Q de Tobins (valor de mercado da empresa/valor contábil), controlando uma gama de características da companhia e da indústria. Os resultados suportaram fortemente a hipótese de que o *High Performance Work System* (HPWS) tem efeito positivo em múltiplas medidas de desempenho da organização, por exemplo o efeito da mudança de um desvio padrão nas práticas de GRH resultou em aumento de mais de \$27.000 nas vendas por empregado. Entretanto, este estudo encontrou pouco suporte para a hipótese de alinhamento interno (horizontal) e externo (vertical) e pouca evidência significativa sobre o impacto do viés. Segundo os autores, a fraca evidência sobre o viés pode ser atribuída à inobservância de características da organização que se relacionam ao sistema de GRH e ao desempenho organizacional.

As pesquisas de 1994 e 1996 também utilizaram as práticas oriundas da teoria de *High Performance Work Systems* (HPWS). Em 1994, o estudo investigou 17 práticas (Alfa de Cronbach = 0,71) e a dimensão sobre compensação contou com maior cobertura. Novos itens sobre GRH e implementação da estratégia foram adicionados com o intuito de encontrar evidências sobre a hipótese de alinhamento. Os resultados, segundo os autores, foram robustos e significativos. Analisando-se o índice de 17 práticas de GRH,

encontrou-se relação positiva não linear entre o sistema de GRH e o capital dos acionistas. A mudança no sistema de GRH gera resultados iniciais expressivos, porém apenas até o ponto em que as práticas são “parte de um pacote”. Após isso, os resultados só voltam a aumentar ou a gerar vantagem competitiva quando a mudança de um desvio padrão é superior à média ou acima de 16% de distribuição.

Em 1996 as variáveis foram ampliadas e investigaram-se 24 práticas de GRH (Alfa de Cronbach = 0,75). As medidas de desempenho utilizadas, segundo relato dos resultados principais, foram valor de mercado do patrimônio líquido e lucro contábil. Nesta edição da pesquisa, novas investigações foram empreendidas, **destacando-se a análise dos setores e sua influência na relação estabelecida entre práticas de GRH e desempenho organizacional**. Nesse ponto, buscou-se investigar se uma forte relação positiva entre HPWS e desempenho organizacional é uma característica de empresas individuais ou uma função de empresas do mesmo setor que possuem estratégias de GRH similares. Como resultado, verificou-se que o setor é economicamente importante, mas as estratégias de GRH no nível da organização têm mais do que o dobro do impacto no desempenho organizacional.

Ainda na edição de 1996, foram investigados o **alinhamento interno e o externo**. O **alinhamento interno** foi pesquisado por meio da criação de uma nova variável, chamada de índice de homogeneidade, assim, buscou-se estimar quanto os benefícios oriundos da melhoria no HPWS estavam associados ao aumento da homogeneidade. Como resultado, foi encontrado que dois terços da mudança no HPWS aparentemente podem ser atribuídos ao efeito indireto de um sistema de GRH mais homogêneo e balanceado. Já em relação ao **alinhamento externo**, foi criado um índice, chamado de Eficácia e Alinhamento, obtido a partir de 16 itens (Alfa de Cronbach = 0,90), que incluíam questões como a eficácia do sistema de GRH, o envolvimento e o alinhamento da GRH à estratégia organizacional, o papel da função de GRH na organização (como um parceiro de negócio) e o estilo de liderança dos altos executivos, incluindo o sucesso na comunicação da missão organizacional. Quando se incluem os índices do sistema de GRH e o de Eficácia e Alinhamento no modelo que apresenta o valor de mercado como variável dependente, ambos os coeficientes são significantes e refletem relacionamento economicamente significativo no desempenho organizacional.

Outro achado importante da pesquisa de 1996 foi a **evidência de que existiam diferentes sistemas de GRH**. Por meio da análise de *cluster*, empregando-se os 40 itens que compuseram os índices do sistema de GRH e da Eficácia e Alinhamento, foram encontrados quatro sistemas de GRH.

Como resultados finais a partir das três edições da pesquisa, Becker e Huselid (1998) destacam que as evidências apontam que **é mais efetivo melhorar os elementos do sistema de GRH de forma sistêmica do que cada elemento de forma individual**. Destacam ainda que há uma lacuna importante na literatura sobre trabalhos empíricos que faça a ligação entre o sistema de GRH, o comportamento dos empregados, a implementação da estratégia, o desempenho operacional e o desempenho da organização, por isso sugerem a utilização do *Balanced Scorecard* como modelo de análise em futuras pesquisas. Para os autores, essa abordagem desenvolvida por Kaplan e Norton (1996, citados por Becker e Huselid, 1998, p. 96) provê um método sistemático para descrever e mensurar a implementação efetiva da estratégia.

Um estudo brasileiro que foi criterioso na investigação da relação GRH/OP foi o conduzido por Oliveira e Oliveira (2011). Cooperando para o entendimento sobre as medidas de desempenho organizacional, os autores relatam que as métricas utilizadas em GRH devem ser multidimensionais, dado que uma visão simplista sobre essa medida pode não demonstrar de forma apurada a relação entre RH e desempenho organizacional. Posto isto, os autores ressaltam que múltiplos critérios de eficácia organizacional são necessários e, baseando-se no modelo de Dyer e Reeves (1995), estudam os resultados de recursos humanos, os organizacionais, os financeiros e contábeis e os oriundos de mercado de capitais. Como resultados principais, os autores encontraram que “o tamanho do efeito estimado para a relação entre práticas e sistemas de GRH será maior, quando dois ou mais resultados de desempenho organizacional forem avaliados em conjunto, do que quando foram avaliados em separado” (Oliveira & Oliveira, 2011). Tal constatação, segundo os autores, indica que **os resultados de recursos humanos e os resultados organizacionais podem servir como moderadores entre as práticas de RH e os resultados financeiros e os de mercado**.

Foram expostos até aqui os principais estudos que investigam a relação entre GRH e desempenho organizacional. Destacam-se como contribuições principais que os três estudos relatados identificaram influência positiva de GRH em OP e que as práticas de GRH em conjunto têm maior relação em OP do que as práticas individualmente.

2.3.2 Desempenho organizacional e sua relação com DRH

Após a análise de estudos seminais sobre GRH/OP, serão examinados aqueles que investigam a relação DRH/OP. Um importante estudo que faz uma análise comparativa entre as abordagens de GRH e de DRH sobre o impacto de RH no Desempenho Organizacional é o conduzido por Alagaraja (2012). A autora realizou uma revisão de literatura comparando as abordagens e constatou que a visão de GRH dá maior ênfase ao impacto das práticas, políticas e sistemas de RH no sucesso financeiro da organização. Já a visão de DRH reflete uma postura mais humanística, holística e sistêmica, em que os acadêmicos focam na aprendizagem e desempenho nos níveis individual, grupal e organizacional.

Segundo Alagaraja (2012), os debates em DRH refletem a ênfase no “desenvolvimento” de recursos humanos, por meio do uso de **medidas mediadoras entre DRH e OP, tais como intenção de saída, características das organizações de aprendizagem e forte orientação à RH**. Ela relata ainda que os resultados de DRH aparentemente são capturados por meio dessas medidas mediadoras. Por outro lado, conforme destaca a autora, as pesquisas em GRH retratam a orientação à gestão, por meio do uso de indicadores de medidas financeiras, de vendas ou operacionais, tais como produtividade, desempenho de mercado, *turnover* organizacional, desempenho financeiro, lucratividade, crescimento nas vendas e qualidade. A autora destaca que essas duas perspectivas são complementares e que esses campos podem aprender um com o outro. A abordagem *best fit* foi destacada por Alagaraja (2012) como importante no estudo da relação DRH/OP.

As contribuições da GRH sobre as conexões estabelecidas entre RH e OP foram substantivas em comparação às obtidas por DRH (Alagaraja, 2012). A autora relata também que as pesquisas sobre essas conexões foram predominantemente quantitativas,

com corte transversal e coleta de dados por meio de levantamentos em larga escala, tanto em GRH, quanto em DRH. Segundo ela, a metodologia qualitativa de pesquisa pode complementar os estudos quantitativos, oferecendo uma análise sobre os fatores institucionais nos quais as práticas de RH estão embutidas. Porém, Becker e Huselid (1998) destacam que metodologias qualitativas, como o estudo de caso, requerem intensidade de tempo e lidam com contexto estritamente uniforme e definido, visto que estudam somente uma ou poucas organizações e têm dificuldade em generalizar os resultados encontrados. Truss (2001) conduziu uma pesquisa que utilizou o estudo de caso para verificar a relação GRH/OP. Nesse estudo, a autora critica a prevalência de estudos quantitativos na área e propõe uma lógica inversa em que é perguntado a uma organização financeiramente bem sucedida quais políticas e práticas de RH são usadas.

Um estudo apontado por Alagaraja (2012) como seminal sobre o estudo DRH/OP é o de Marsick & Watkins (2003), publicado em uma edição do *Advances in Developing Human Resources* dedicada exclusivamente ao instrumento, desenvolvido pelas autoras, de diagnóstico de organizações de aprendizagem e de seu impacto no desempenho organizacional. Além do artigo que explica o instrumento e sua fundamentação teórica, há outros artigos que o validam ou o aplicam a diferentes contextos. O Questionário de Dimensões da Organização de Aprendizagem (QDOA) mede importantes mudanças no clima, cultura, sistemas e estrutura organizacionais que influenciam como os indivíduos aprendem. Segundo as autoras, somente a promoção de oportunidades de aprendizagem contínua aos indivíduos não é suficiente para que sejam percebidas mudanças no desempenho financeiro e de conhecimentos, é necessária também a construção da capacidade organizacional para suportar, encorajar e fazer uso da aprendizagem. Por meio de estudos anteriores promovidos pelas autoras em parceria com outros pesquisadores, em que o instrumento foi aplicado a organizações, foi possível encontrar correlação entre as dimensões da organização de aprendizagem e o desempenho de conhecimento e financeiro. O instrumento foi validado e, em decorrência disso, itens foram revisados ou excluídos até que o coeficiente alfa para cada escala fosse aceitável. As autoras destacam que há pouca concordância em relação às métricas que medem o desempenho de conhecimento e capital intelectual, porém, apoiaram-se em estudos anteriores para a construção da escala.

O instrumento QDOA possui limitações, particularmente relacionadas às medidas de desempenho, pois os dados são autodeclarados e as medidas tratam de percepções; as questões relacionadas a desempenho são respondidas confortavelmente apenas pela média e alta gerência; os resultados de desempenho são obtidos ao mesmo tempo em que são consultadas as medidas que tratam das percepções sobre as práticas que influenciam esses resultados, os quais podem refletir as consequências de ações anteriores; e a literatura sobre avaliação sempre mostra que é impossível separar o efeito de uma ação de aprendizagem de outras iniciativas ou mudanças ambientais (Marsick & Watkins, 2003). Entretanto, as autoras destacam que o movimento de tornar-se uma organização de aprendizagem é um processo de longo prazo e de difícil mensuração, pois os estágios iniciais podem incluir fases de desaprendizagem e curvas de aprendizagem que podem interferir nas percepções sobre os resultados. Assim, devido a todos os apontamentos, as autoras defendem que o máximo que se pode esperar da aprendizagem é que a presença de práticas de organizações de aprendizagem se correlacione com a percepção de que as organizações estão melhores em termos de desempenho de conhecimento e financeiro.

O aspecto que mais influencia a percepção de mudança no desempenho financeiro, oriunda da aprendizagem, é **o envolvimento dos líderes e gestores** que proveem liderança estratégica por meio da aprendizagem. Assim, os profissionais de DRH precisam redefinir seu relacionamento com a liderança se eles desejam que esta fomente a aprendizagem informal/estratégica para melhorar o desempenho e o alcance dos objetivos organizacionais (Marsick & Watkins, 2003).

Em relação às **medidas utilizadas para mensurar OP**, Alagaraja (2012) identificou quatro estudos em DRH que utilizaram medidas finais de OP, as quais são classificadas em objetivas e subjetivas. As medidas objetivas são aquelas obtidas, em geral, junto aos protocolos de contabilidade e as subjetivas são as derivadas da percepção do sujeito pesquisado (Guest, Michie, Conway & Sheehan, 2003).

O primeiro, conduzido por Lam e White (1998), fez uso das seguintes medidas objetivas obtidas junto a bases de dados: retorno sobre ativos, crescimento nas vendas e crescimento no valor das ações.

O segundo estudo, de Kontoghiorghes et al. (2005), empregou medidas subjetivas obtidas junto aos funcionários em questões relacionadas à rápida adaptação à mudança, introdução rápida de produtos e serviços, competitividade organizacional, lucratividade, indicadores de produtividade, indicadores de qualidade e comprometimento dos empregados.

O terceiro, elaborado por Ellinger, Yang e Howton (2002), utilizou medidas objetivas e subjetivas. Dentre as objetivas, foram empregadas o ROE, ou retorno sobre patrimônio líquido; o ROA, ou retorno sobre ativos; o Q de Tobins, que é o resultado do valor de mercado dos ativos dividido pelo seu custo de substituição; e o MVA, que significa valor de mercado adicionado. Já como métricas subjetivas foram utilizadas medidas perceptuais sobre o desempenho financeiro em que os respondentes indicavam sua avaliação sobre o desempenho atual da organização comparado ao ano anterior nos quesitos retorno sobre o investimento, produtividade média por empregado, tempo de comercialização de produtos e serviços, tempo de resposta às reclamações dos consumidores, participação de mercado e custo por transação.

Por fim, a quarta pesquisa, conduzida por Jashapara (2003), empregou como métricas de desempenho organizacional medidas subjetivas obtidas junto a executivos do setor de construção, comparando o desempenho da organização aos concorrentes em aspectos relacionados a duas dimensões: econômica e recursos humanos. As métricas econômicas foram: retorno sobre o capital empregado, crescimento do *turnover*, desempenho geral, habilidade em conquistar contratos, reputação, habilidade em repetir negócios, lucro por empregado e nível de satisfação do cliente. Já as medidas de recursos humanos foram moral, grau de prazer no trabalho, nível em que o trabalho é bem feito, lealdade da equipe, nível de aceitabilidade de gestão da mudança, grau de flexibilidade, nível de satisfação dos empregados e bem-estar dos empregados.

Além dos estudos citados, o artigo de Marsick & Watkins (2003) também utiliza métricas de desempenho organizacional relacionadas ao conhecimento e a medidas financeiras. As medidas utilizadas no estudo são subjetivas, colhidas em escala de seis pontos a partir da percepção do respondente sobre o desempenho atual comparado ao desempenho do ano anterior nos seguintes aspectos: retorno sobre o investimento; produtividade média por empregado; tempo de comercialização de produtos e serviços; custo por transação; satisfação do cliente; número de sugestões implementadas; número

de novos produtos e serviços; percentual de trabalhadores habilitados; percentual de despesas atribuídas à tecnologia e ao processamento de informação; e número de indivíduos que aprenderam novas habilidades.

Além dos estudos investigados por Alagaraja (2012), durante a revisão de literatura desta tese foram encontrados dois estudos empíricos que estudam a relação DRH/OP. O primeiro, de Katou (2009), utilizou medidas subjetivas sobre desempenho organizacional nos três anos anteriores, obtidas por meio de escala de cinco pontos, as quais avaliaram a eficácia organizacional (se a organização alcançou os objetivos), eficiência organizacional (se a organização usou o mínimo de recursos necessários ao alcance dos objetivos), desenvolvimento (se a organização está desenvolvendo sua capacidade de conquistar oportunidades e desafios futuros), satisfação (de todos os participantes, proprietários, clientes, sociedade, outras organizações e outros membros organizacionais), inovação (de produtos e processos) e qualidade (% de produtos de alta qualidade). Já o segundo estudo, de Neirotti (2013), empregou apenas uma medida objetiva de desempenho da organização: a receita de vendas entre os anos de 2003 e 2008, obtida por meio de base de dados.

No Quadro 8, são expostas de forma agrupada todas as métricas de desempenho organizacional investigadas nesta pesquisa, as quais foram classificadas por tipo (objetivas e subjetivas) e por dimensão organizacional analisada (financeira, organizacional, recursos humanos e mercado de capitais).

Quadro 8 – Medidas de desempenho organizacional utilizadas nos estudos empíricos de GRH e DRH

Estudo	Tipo de Medida	Dimensão da medida	Indicadores
Arthur (1994)	Subjetiva	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • eficiência produtiva • taxa de sucata
		Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>turnover</i>
Becker e Huselid (1998)	Subjetiva	Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • valor de mercado do patrimônio líquido • lucro contábil • taxa bruta de retorno sobre ativos • Q de Tobins adaptado (valor de mercado da empresa/valor contábil)

(continua)

(continuação)

Estudo	Tipo de Medida	Dimensão da medida	Indicadores
Becker e Huselid (1998)	Subjetiva	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • produtividade (vendas/empregado)
		Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>turnover</i>
Lam e White (1998)	Objetivas	Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • retorno sobre ativos • crescimento nas vendas
		Mercado de capitais	<ul style="list-style-type: none"> • crescimento no valor das ações
Ellinger, Yang e Howton (2002)	Objetivas	Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • ROE (retorno sobre patrimônio líquido) • ROA (retorno sobre ativos) • Q de Tobins • MVA (valor de mercado adicionado)
		Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • retorno sobre o investimento • custo por transação
	Subjetivas	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • produtividade média por empregado • tempo de comercialização de produtos e serviços • tempo de resposta às reclamações dos consumidores • participação de mercado
Jashapara (2003)	Subjetivas	Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • retorno sobre o capital empregado • desempenho geral • lucro por empregado
		Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • habilidade em conquistar contratos • reputação • habilidade em repetir negócios • nível de satisfação do cliente
		Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • moral • grau de prazer no trabalho • nível em que o trabalho é bem feito • lealdade da equipe • nível de aceitabilidade de gestão da mudança • grau de flexibilidade • nível de satisfação dos empregados • bem-estar dos empregados • crescimento do <i>turnover</i>

(continua)

(continuação)

Estudo	Tipo de Medida	Dimensão da medida	Indicadores
Marsick e Watkins (2003)	Subjetivas	Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • retorno sobre o investimento • custo por transação
		Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • produtividade média por empregado • tempo de comercialização de produtos e serviço • satisfação do cliente • número de sugestões implementadas • número de novos produtos e serviços • percentual de despesas atribuídas à tecnologia e ao processamento de informação
		Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • percentual de trabalhadores habilitados • número de indivíduos que aprenderam novas habilidades
Kontoghiorghe et al. (2005)	Subjetivas	Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • lucratividade
		Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • rápida adaptação à mudança • introdução rápida de produtos e serviços • competitividade organizacional • produtividade • qualidade
		Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • comprometimento dos empregados
Katou (2009)	Subjetivas	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • eficácia organizacional • eficiência organizacional • desenvolvimento de capacidades organizacionais • satisfação de todos os participantes • inovação de produtos e processos • qualidade (% de produtos de alta qualidade)
Neirotti (2013)	Objetiva	Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • receita de vendas

Fonte: elaborado pela Autora a partir da revisão de literatura.

(conclusão)

Como foi possível observar, um ponto de discussão no estudo da relação DRH/OP é o uso de medidas objetivas e subjetivas de desempenho organizacional. Em estudo conduzido por Guest et al. (2003), investigou-se se as medidas objetivas e subjetivas geravam o mesmo resultado. Após estudo empírico conduzido junto a 366 organizações do Reino Unido, os pesquisadores chegaram à conclusão de que os resultados eram distintos. Foi constatado que a diferença entre os resultados apresentados pelas empresas de manufaturas e de serviços é mais forte quando são utilizadas medidas objetivas. Entretanto, cabe destacar neste momento que, de forma geral, os estudos até aqui relatados que utilizaram medidas objetivas, as consultaram em bases de dados que condensam essas informações, como o Compustat e AIDA e, das nove pesquisas relacionadas no Quadro 8, seis utilizaram somente medidas subjetivas e um estudo utilizou ambas as medidas, objetivas e subjetivas. No próprio estudo de Guest et al. (2003), é destacado que há preferência pelo uso de medidas objetivas, apesar dos escândalos corporativos envolvendo os relatórios contábeis nos quais os indicadores financeiros são baseados e da **pressão que os executivos sofrem para tomar decisões em sua percepção subjetiva sobre o desempenho da organização, frequentemente comparada à de seus competidores**. Os autores destacam ainda que as pesquisas que tomam como nível de estudo o local de trabalho e que utilizam medidas objetivas, em especial as relativas aos resultados financeiros, são muito limitadas. Assim, sugerem o uso de medidas objetivas e subjetivas. Esse panorama traçado até aqui demonstra a dificuldade de obter medidas objetivas, as quais precisam ser garimpadas nos relatórios financeiros das organizações ou em bases de dados econômicos, quando as organizações são obrigadas a divulgar seus resultados. Em vista disso, justifica-se o uso das medidas subjetivas na presente pesquisa para o estudo da relação DRH/OP.

Para facilitar a análise das medidas de desempenho utilizadas nos estudos revisados nesta pesquisa, foi elaborado o Quadro 9, que traz as medidas agrupadas agora por dimensão e aspecto analisado. Esse quadro facilita a visualização das medidas que se repetem nos diferentes estudos.

Quadro 9 – Classificação das medidas de desempenho organizacional utilizadas nos estudos empíricos de GRH e DRH

Dimensão da medida	Aspecto medido	Indicadores
Organizacional (22 indicadores)	Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • produtividade (Becker & Huselid, 1998; Ellinger et al., 2002; Kontoghiorghes et al., 2005) • qualidade (Katou, 2009; Kontoghiorghes et al., 2005) • eficiência produtiva (Arthur, 1994) • eficiência organizacional (Katou, 2009) • eficácia organizacional (Katou, 2009) • taxa de sucata (Arthur, 1994)
	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • tempo de comercialização de produtos e serviços (Ellinger et al., 2002; Marsick & Watkins, 2003) • nível de satisfação do cliente (Jashapara, 2003; Marsick & Watkins, 2003) • introdução rápida de produtos e serviços (Kontoghiorghes et al., 2005) • tempo de resposta às reclamações dos consumidores (Ellinger et al., 2002) • participação de mercado (Ellinger et al., 2002) • habilidade em conquistar contratos (Jashapara, 2003) • reputação (Jashapara, 2003) • habilidade em repetir negócios (Jashapara, 2003) • satisfação de todos os participantes (Katou, 2009)
	Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • número de novos produtos e serviços (Marsick & Watkins, 2003) • inovação de produtos e processos (Katou, 2009) • número de sugestões implementadas (Marsick & Watkins, 2003) • percentual de despesas atribuídas à tecnologia e ao processamento de informação (Marsick & Watkins, 2003)
	Capacidade	<ul style="list-style-type: none"> • rápida adaptação à mudança (Kontoghiorghes et al., 2005) • competitividade organizacional (Kontoghiorghes et al., 2005) • desenvolvimento de capacidades organizacionais (Katou, 2009)

(continua)

(continuação)

Dimensão da medida	Aspecto medido	Indicadores
Financeira (14 indicadores)	Retorno	<ul style="list-style-type: none"> • ROA retorno sobre ativos (Becker & Huselid, 1998; Ellinger et al., 2002; Lam & White, 1998) • retorno sobre o investimento (Ellinger et al., 2002; Marsick & Watkins, 2003) • ROE (retorno sobre patrimônio líquido) (Ellinger et al., 2002) • retorno sobre o capital empregado (Jashapara, 2003)
	Lucro	<ul style="list-style-type: none"> • lucro contábil (Becker & Huselid, 1998) • lucro por empregado (Jashapara, 2003) • lucratividade (Kontoghiorghes et al., 2005)
	Valor de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Q de Tobins (Becker & Huselid, 1998; Ellinger et al., 2002) • valor de mercado do patrimônio líquido (Becker & Huselid, 1998) • MVA (valor de mercado adicionado) (Ellinger et al., 2002)
	Vendas	<ul style="list-style-type: none"> • crescimento nas vendas (Lam & White, 1998) • receita de vendas (Neirotti, 2013)
	Custos	<ul style="list-style-type: none"> • custo por transação (Ellinger et al., 2002; Marsick & Watkins, 2003)
	Outra	<ul style="list-style-type: none"> • desempenho geral (Jashapara, 2003)
Recursos Humanos (13 indicadores)	Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • turnover (Arthur, 1994; Becker & Huselid, 1998; Jashapara, 2003) • absenteísmo (Dyer & Reeves, 1995)
	Treinamento e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • percentual de trabalhadores habilitado (Marsick & Watkins, 2003) • número de indivíduos que aprenderam novas habilidades (Marsick & Watkins, 2003)
	Desenvolvimento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • nível de aceitabilidade de gestão da mudança (Jashapara, 2003) • grau de flexibilidade (Jashapara, 2003)
	Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • moral (Jashapara, 2003) • grau de prazer no trabalho (Jashapara, 2003) • nível em que o trabalho é bem feito (Jashapara, 2003) • lealdade da equipe (Jashapara, 2003) • nível de satisfação dos empregados (Jashapara, 2003) • comprometimento dos empregados (Kontoghiorghes et al., 2005) • bem-estar dos empregados (Jashapara, 2003)
Mercado de capitais (um indicador)	Valor das ações	<ul style="list-style-type: none"> • crescimento no valor das ações (Lam & White, 1998)

Fonte: elaborado pela Autora a partir da revisão de literatura.

(conclusão)

A classificação inicial dos indicadores expostos no Quadro 9 em dimensões apoia-se no estudo de Dyer e Reeves (1995) recomendado por Oliveira e Oliveira (2011). Segundo os primeiros, a dimensão recursos humanos apresenta resultados como absenteísmo, rotatividade e desempenho individual e grupal; a dimensão organizacional abrange resultados como produtividade, qualidade e serviços; a dimensão financeira ou contábil é medida por retorno sobre o capital investido e retorno sobre ativos; e a dimensão mercado de ações tem como resultados valor das ações ou retorno para o acionista.

A partir do Quadro 9, é possível observar os indicadores mais utilizados pelos estudos. Na dimensão organizacional, que apresentou o total de 22 indicadores, as métricas mais usadas são a produtividade e a qualidade. Na dimensão financeira, que apresentou o total de 14 indicadores, as métricas mais empregadas são o retorno sobre ativos (ROA) e o retorno sobre o investimento. Na dimensão recursos humanos, que totalizou 12 indicadores, a métrica que se destaca é o *turnover*. Essa medida às vezes é classificada como organizacional, entretanto, neste estudo será considerado como de Recursos Humanos em vista de sua gestão ser alocada, de forma geral, a essa área e por apoiar-se também no estudo de Dyer e Reeves (1995), que o classificam dessa forma. Por fim, a dimensão mercado de capitais é a menos utilizada, visto que somente um estudo empregou o valor das ações como indicador de desempenho organizacional.

As principais preocupações sobre o uso das medidas de desempenho organizacional como critério de sucesso das práticas de DRH e de GRH foram apontadas até aqui. Entretanto, há críticas sobre a adoção dessa perspectiva em DRH, como a realizada por Lewis (2005). Para o autor, os empregados precisam de uma razão para participar de treinamentos que vai além do desempenho organizacional, desse modo, essa perspectiva não leva suficientemente em conta as razões profundas pelas quais as pessoas trabalham. Lewis (2005) destaca ainda que o desempenho organizacional tem de ser a primeira preocupação daqueles que gerem a organização, todavia, para ajudar a organização a melhorar seu desempenho, a função de DRH deveria focar em subobjetivos intermediários críticos, ao invés de desempenho.

Em resumo, a perspectiva de desempenho adota como critério de sucesso das práticas de DRH a sua contribuição para o resultado organizacional, o qual pode ser medido de forma objetiva e, ou, subjetiva (Guest et al., 2003) e avaliado sob diferentes óticas, como resultados de recursos humanos, organizacionais, financeiros e contábeis e os

oriundos de mercado de capitais (Oliveira & Oliveira, 2011). Na presente pesquisa, buscou-se ter uma visão multidimensional sobre as medidas de desempenho organizacional, utilizando diferentes métricas subjetivas de resultados, as quais serão operacionalizadas no capítulo seguinte.

3 PROPOSIÇÃO DO MODELO TEÓRICO

3.1 Conceitos adotados na pesquisa

O estudo se alicerça em três pilares principais: Desenvolvimento de Recursos Humanos, fatores contingenciais e desempenho organizacional. Cada um deles é conceituado a seguir.

O conceito de DRH é controverso, em vista disso há inúmeras definições. A definição única não é uma tendência no campo, mas antes a criação de perspectivas e paradigmas que trazem classificações. Portanto, a definição de DRH adotada nesta tese aplica-se ao contexto estudado e orienta-se pela perspectiva de desempenho. Desse modo, neste estudo, **DRH é conceituado como a promoção da aprendizagem individual, grupal e organizacional, por meio da condução de configurações de práticas de treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de carreiras, com o intuito de melhoria de desempenho nos níveis individual, grupal e organizacional.**

A perspectiva eleita para o estudo é a de desempenho, posto que a investigação tem como premissa a adoção da abordagem estratégica de DRH e sua relação com o desempenho organizacional. Já o nível de análise considerado será o organizacional, uma vez que se deseja investigar, por meio da análise de sua influência sobre o resultado, como DRH auxilia o alcance dos objetivos organizacionais, conforme aponta Garavan et al (2004). O resultado será medido pelo desempenho organizacional. Por fim, a abordagem de DRH escolhida é Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos (DERH), considerada uma abordagem estratégica do DRH, não um subcampo ou um campo separado do domínio de DRH (Garavan, 2007).

Escolheu-se para esta tese a seguinte definição de DERH: **“um conjunto de atividades de aprendizagem e desenvolvimento que são coerentes, verticalmente alinhadas e horizontalmente integradas e que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos”** (Garavan, 2007, p. 25). Esta definição está mais alinhada às perspectivas contingencial e configuracional.

No presente estudo serão considerados como **componentes principais de DRH o treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de carreiras**, visto que predomina a visão de que o campo é composto por esses componentes (Alagaraja, 2012; De Simone, Wener, & Harris, 2002, citado em Fenwick, 2004, p. 193; Pace et al., 1991 citado em Kumpikaite, 2008, p. 27; McLagan, 1989; Torraco, 2005). Essa visão cristalizou-se devido ao trabalho de McLagan (1989), que deu forma significativa ao campo (Torraco, 2005).

Dentre os estudos investigados, o de McLagan (1989) foi o único que conceituou cada um dos componentes. Desse modo, esses conceitos foram os que nortearam a elaboração das configurações de políticas e práticas de DRH abordadas na sequência. Segundo a autora o treinamento e desenvolvimento consiste em identificar, avaliar e ajudar a desenvolver, por meio de aprendizagem planejada, as competências-chave que capacitarão os indivíduos a desempenharem seu trabalho atual e futuro. O desenvolvimento organizacional assegura relacionamentos saudáveis intra e interunidades e ajuda grupos a iniciar e gerir mudanças. Por fim, o desenvolvimento de carreiras assegura o alinhamento do planejamento individual de carreira com os processos de gestão organizacional de carreiras para alcançar a combinação ótima entre necessidades individuais e organizacionais.

As práticas de DRH, neste estudo, foram categorizadas por meio das dimensões transacional, tradicional e transformacional, visto que essa tipologia também é reconhecida e utilizada por diferentes autores para categorizar as práticas de GRH. As práticas transacionais relacionam-se a aspectos mais administrativos de RH; as práticas tradicionais são usadas para gerir os trabalhadores e o contexto de trabalho, tendendo a ser mais administrativas e desempenhando papel de suporte na operação da infraestrutura; por fim, as práticas transformacionais são orientadas na direção de objetivos organizacionais mais macros ou estratégicos (Lepak et al., 2005). A partir da revisão de literatura, foi elaborado o Quadro 6 em que se contemplam e classificam as práticas de DRH que constituem os componentes treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de carreiras e que nortearam a escolha das variáveis investigadas neste estudo.

Tomando-se como base o estudo de Kuchinke (2003), adotou-se como premissa neste estudo que as práticas de DRH são resultado da resposta organizacional aos fatores ambientais e que a variabilidade em DRH segue o padrão contingencial.

Dentre os fatores contingenciais que influenciam DRH, destaca-se como primordial o alinhamento entre estratégia organizacional e práticas de RH, que permite às organizações alcançarem desempenho superior (Delery & Doty, 1996). Em vista disso, foi averiguada a influência do maior alinhamento vertical e horizontal no desempenho organizacional.

Os fatores contingenciais que influenciam DRH foram estabelecidos a partir de duas matrizes: os estudos de GRH que tratam dentre suas práticas, alguma(s) relativa(s) a DRH; e estudos específicos sobre DRH. Os trabalhos de GRH que deram suporte à escolha dos fatores foram os de Delery e Doty (1996) e Boxall e Purcell (2011). Entre os estudos específicos sobre contingências em DRH, foram encontrados três artigos, são eles o de Kuchinke (2003), Neirotti (2013) e Katou (2009), os quais também embasaram a definição dos fatores contingenciais.

A partir da revisão dos autores que abordam os fatores contingenciais, foi elaborado o Quadro 7 que relaciona os fatores contingenciais que influenciam DRH, como a influência ocorre e qual prática de DRH é influenciada. Os fatores contingenciais foram categorizados em três níveis de análise – sociedade, indústria e organização – sugeridos por Boxall e Purcell (2011). Esses fatores foram os norteadores para a escolha das variáveis investigadas nesta tese.

Em vista da revisão empreendida sobre fatores contingenciais, verifica-se sua importância na análise estratégica de DRH. Desse modo, esta tese teve por objetivo averiguar a influência exercida pelos fatores contingenciais na relação estabelecida entre práticas de DRH e desempenho organizacional. Entende-se por influência a atuação dos fatores contingenciais como moderadores da relação entre DRH e desempenho organizacional.

O Desempenho Organizacional nesta tese é compreendido como um conjunto de objetivos da organização, tais como lucratividade e rotatividade (Alagaraja, 2012). Em relação às medidas utilizadas para mensurar OP, em DRH foram utilizados indicadores

derivados dos estudos sobre a relação GRH/OP já citados aqui e também de seis estudos que investigam especificamente a relação DRH/OP, são eles: Lam e White (1998), Ellinger, Yang e Howton (2002), Jashapara (2003), Katou (2009), Marsick e Watkins (2003) e Neirotti (2013). As medidas revisadas foram relacionadas no Quadro 9 que classifica as medidas de desempenho organizacional em quatro dimensões: organizacional, financeira, recursos humanos e mercado de capitais. Os resultados de recursos humanos aparentemente não são medidas finais de resultado, pois, em estudo conduzido por Oliveira e Oliveira (2011), os resultados de recursos humanos foram identificados como medidas moderadoras da relação entre as práticas de DRH/GRH e as demais medidas de desempenho organizacional. Já na revisão de literatura conduzida por Alagaraja (2012), a autora sugere que os resultados de recursos humanos atuam como mediadores na relação DRH/OP. Assim, o desempenho organizacional foi medido a partir das perspectivas financeira, organizacional e de mercado de capitais, e os resultados de recursos humanos foram adotados como medidas moderadoras entre práticas de DRH e desempenho organizacional, em virtude das evidências robustas relatadas no estudo de Oliveira e Oliveira (2011). Todas as métricas relacionadas às quatro perspectivas e que nortearam a escolha das variáveis investigadas nesta tese foram relacionadas no Quadro 9.

3.2 Modelo teórico da pesquisa e descrição das hipóteses

A partir da revisão de literatura realizada neste estudo, depreendeu-se o modelo teórico da pesquisa (Figura 4), o qual será testado por meio da condução do estudo de campo a ser descrito no capítulo sobre metodologia.

Figura 4 – Modelo Teórico Inicial

Fonte: a Autora a partir da revisão de literatura.

As políticas e práticas de DRH serão consideradas a partir de três *bundles*, quais sejam: treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento organizacional. Cada um deles foi composto por políticas e práticas. Segundo Fischer (2002, p. 17) as políticas “estabelecem diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e de longo prazo para as relações organizacionais. Em geral, são orientadoras e integradoras dos processos especificamente voltados para a gestão de pessoas”. Já as práticas são os elementos mais concretos, chamados também de processos. “Os processos são cursos de ação previamente determinados, não podem ultrapassar os limites dos princípios de gestão e visam alcançar os objetivos traçados, orientados por políticas específicas” (Fischer, 2002, p. 17). A principal relação testada nesta pesquisa foi a relação das práticas de DRH com o Desempenho Organizacional. Desse modo, deriva-se a primeira hipótese do estudo:

H1: Existe uma relação positiva entre adoção de práticas de DRH e OP.

Os fatores contingenciais são oriundos da teoria da contingência estrutural, a qual busca explicar e prever como e por que as organizações se adaptam ao seu ambiente e desenvolvem diferentes formas de respostas aos fatores externos. Enraizada na teoria dos sistemas abertos, a teoria contingencial baseia-se na premissa de que as organizações adaptam seu *design* interno, sua estrutura, sua estratégia, seus processos e suas práticas ao contexto, tal como o ambiente externo, a tecnologia, o tamanho e as

condições de mercado (Kuchinke, 2003). Os fatores contingenciais que compuseram o modelo teórico são descritos no próximo tópico. Para investigar essa adaptação da organização ao seu ambiente, averiguou-se a influência exercida pelos fatores contingenciais na relação DRH/OP descrita por meio da hipótese a seguir:

H2: Fatores contingenciais são variáveis moderadoras da relação entre adoção de práticas de DRH e Desempenho Organizacional.

Por fim, o desempenho organizacional compõe uma perspectiva de análise sobre a avaliação dos resultados em DRH e GRH. Essa corrente tem como critério de sucesso das práticas de DRH a sua contribuição para o resultado organizacional, o qual pode ser medido de forma objetiva e, ou, subjetiva (Guest et al., 2003); e avaliado sob diferentes perspectivas, tais como os resultados de recursos humanos, os organizacionais, os financeiros e contábeis e os oriundos de mercado de capitais (Oliveira & Oliveira, 2011). Esses autores destacam que os resultados de recursos humanos parecem atuar como medidas moderadoras entre as práticas de DRH/GRH e as demais medidas de desempenho organizacional. Desse modo, adota-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H3: As medidas de desempenho de Recursos Humanos atuam como moderadoras da relação entre as práticas de DRH e o desempenho financeiro, organizacional e de mercado de capitais das organizações pesquisadas.

Foram adotadas como medidas de desempenho organizacional as métricas relacionadas às perspectivas financeira, organizacional e de mercado de capitais, as quais foram empregadas pelos estudos revisados na fundamentação teórica da presente pesquisa. As variáveis de desempenho relacionadas às perspectivas de recursos humanos, financeira, organizacional e de mercado de capitais são descritas no próximo tópico.

3.3 Descrição das variáveis do estudo

3.3.1 Variáveis do constructo práticas de DRH

Os *bundles* em DRH – treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento organizacional – foram categorizados por meio de um conjunto de políticas e práticas. Com o intuito de mensurá-los, foi relacionada uma variável para cada prática. As variáveis utilizaram majoritariamente a escala intervalar, porém, as escalas nominal e razão também foram empregadas. Todas as variáveis e escalas do constructo Práticas de DRH são expostas nos Quadros 10, 11 e 12 e descritas a seguir. Como este constructo é central para o presente trabalho e a literatura revisada sobre políticas e práticas é teórica, optou-se por fazer uma breve discussão sobre as medidas de GRH e DRH utilizadas em estudos empíricos para, posteriormente, descrever as métricas adotadas nesta pesquisa.

3.3.1.1 Treinamento e desenvolvimento

Um estudo importante que utilizou os resultados obtidos pelo questionário Cranet (*The Cranfield Network on Global Human Resource Management*), assim como esta tese, foi o conduzido por Stavrou e Brewster (2005), que usaram no *bundle* treinamento as seguintes variáveis: análise das necessidades de treinamento dos empregados; monitoramento da eficácia do treinamento; avaliação do treinamento por meio da aprendizagem; avaliação do treinamento por meio de comportamento; avaliação do treinamento por meio de resultados; avaliação do treinamento por meio de reações; e esquemas de experiência internacional. Para esses fatores, foi utilizada escala categórica, ou *dummy*, sendo atribuído para as práticas adotadas pelas organizações estudadas o valor 1 e para as não adotadas o valor 0.

Já no estudo de Delery e Doty (1996), foram utilizadas as seguintes medidas de treinamento: programas de treinamento extensivos são providos aos indivíduos neste trabalho; os empregados neste trabalho normalmente passam por treinamento a cada poucos anos; há pouco treinamento formal para ensinar aos novos contratados as habilidades de que eles precisam para desempenhar seu trabalho; e programas de

treinamento formais são oferecidos aos empregados com o intuito de aumentar sua possibilidade de promoção na organização.

Na pesquisa de Youndt e Snell (2004), foram empregadas as seguintes medidas: nossas atividades de treinamento e desenvolvimento são abrangentes; nós gastamos mais dinheiro em treinamento por empregado do que os nossos concorrentes; os nossos empregados têm mais horas de treinamento por ano do que os nossos competidores; nós fornecemos continuamente muitas oportunidades de desenvolvimento aos nossos empregados; e nós oferecemos muitos tipos diferentes de programas de treinamento. Não foi descrito no trabalho qual o tipo de escala foi utilizado, porém Chien e Lin (2013) que se basearam no estudo de Youndt e Snell (2004), também utilizaram uma variável desse *bundle* e adotaram a escala Likert de cinco pontos (variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente).

Para a mensuração do constructo DRH, Katou (2009) utilizou cinco itens, dois dos quais se referem a treinamento: treinamento e desenvolvimento individual e grupal; e monitoramento de treinamento e desenvolvimento. Esses itens foram medidos por meio de escala de cinco pontos, variando de 1 = nem um pouco eficaz até 5 = altamente eficaz. As questões foram elaboradas como segue: Em sua opinião, quão eficazes são os programas de treinamento e desenvolvimento de empregados?

Com uma abordagem de investigação um pouco diferente, Ololade et al. (2015) mediram a variável treinamento por meio de dados obtidos junto aos empregados. Assim, investigaram o tipo e a duração dos treinamentos de que os respondentes participaram; número de treinamentos de que participaram por ano; e o efeito desses treinamentos no dia a dia de trabalho do empregado.

De forma geral, as variáveis foram medidas com escala intervalar e colheram percepções mais genéricas sobre o componente T&D. Dentre os estudos destacam-se os conduzido por Stavrou e Brewster (2005) e Katou (2009), que abordaram práticas de T&D como análise de necessidades e monitoramento da eficácia do treinamento. Uma variável que se destacou foi a quantidade de treinamentos (Delery & Doty, 1996; Ololade et al., 2015; Youndt & Snell, 2004).

Na presente pesquisa, foram investigadas sete práticas de DRH, para uma das quais (desenvolvimento de gestão e liderança), devido à sua complexidade, foram coletadas três variáveis diferentes, o que resultou em nove variáveis para o componente T&D. As práticas mencionadas nos estudos de Stavrou e Brewster (2005) e Katou (2009) foram contempladas e a quantidade de treinamento foi abordada na variável intitulada dias de treinamento para o público de gestores. Destaca-se que o detalhamento sobre a prática de avaliação de treinamento por meio de medidas para os diferentes níveis não foi contemplada neste estudo, pois não era o objetivo aprofundar-se em uma prática específica. O presente estudo avançou ao incluir outras práticas de T&D relatadas em estudos teóricos, mas ainda não testadas de forma empírica. As políticas e práticas, suas respectivas variáveis e escalas são demonstradas no Quadro 10.

Quadro 10 – Variáveis e escalas do constructo práticas de T&D

Componentes de DRH	Atuação de DRH	Políticas e Práticas	Variáveis	Questões
Treinamento e Desenvolvimento (9 variáveis)	Tradicional	Sistemas de avaliação	Monitoramento da eficácia do treinamento (Katou, 2009; Stavrou & Brewster, 2005).	Você sistematicamente avalia a efetividade do treinamento de pessoal em sua organização? s3v7a Escala: Sim/Não
		Análise de necessidades	Análise das necessidades de treinamento (Stavrou & Brewster, 2005).	Você sistematicamente estima a necessidade de treinamento de pessoal em sua organização? s3v4 Escala: sim/não
		Treinamento de gestão	Dias de treinamento para o público de gestores (Delery & Doty, 1996; Ololade et al., 2015; Youndt & Snell, 2004).	Aproximadamente, quantos dias de treinamento os empregados de cada um dos grupos das categorias abaixo recebem em média por ano? Escala: número a ser preenchido pelo respondente A. Gestores s3v6a
		Aprender fazendo/abordagem construtivista	Treinamento <i>on-the-job</i>	Em que extensão você usa os seguintes métodos para o gerenciamento de carreira: Escala: 0 a 4, sendo 0 De modo algum e 4 Em grande extensão C. Treinamento <i>on-the-job</i> s3v8c
		Ensino a distância	<i>E-learning</i>	Em que extensão sua organização usa os seguintes métodos para o gerenciamento de carreira: Escala: 0 a 4, sendo 0 De modo algum e 4 Em grande extensão N. Pacotes baseados em computador/ e-learning s3v8n
	Transformacional	Desenvolvimento da gestão e liderança	Programa de <i>trainee</i>	Em que extensão sua organização utiliza o método programa de <i>trainee</i> ? s8v8 (Variável única criada a partir da soma das variáveis s2v3km, s2v3kp e s2v3kc) Escala: 0 = Não é utilizado. 1 2 3 = É utilizado para todas as categorias profissionais.

(continua)

(continuação)

Componentes de DRH	Atuação de DRH	Políticas e Práticas	Variáveis	Questões
Treinamento e Desenvolvimento	Transformacional	Desenvolvimento da gestão e liderança	Centros de avaliação	Em que extensão sua organização utiliza o método centro de avaliação? s8v9 (Variável única criada a partir da soma das variáveis s2v4em, s2v4ep e s2v4ec) Escala: 0 = Não é utilizado 1 2 3 = É utilizado para todas as categorias profissionais.
			Centros de desenvolvimento	Em que extensão sua organização usa os seguintes métodos para o gerenciamento de carreira: Escala: 0 a 4, sendo 0 De modo algum e 4 Em grande extensão G. Centros de desenvolvimento s3v8g
		Desenvolvimento de habilidades múltiplas, <i>cross-cultural</i> e treinamento global	Transferência para o exterior (Stavrou & Brewster, 2005).	Em que extensão sua organização usa os seguintes métodos para o gerenciamento de carreira: Escala: 0 a 4, sendo 0 De modo algum e 4 Em grande extensão K. Transferência (experiência) de trabalho no exterior s3v8k

(conclusão)

3.3.1.2 Desenvolvimento de carreira

As medidas de carreira utilizadas por Delery e Doty (1996), agrupadas por eles em uma categoria chamada oportunidades internas de carreira, foram: indivíduos neste trabalho têm claros os caminhos de carreira dentro da organização; indivíduos neste trabalho têm pouco futuro dentro desta organização (codificação reversa); as aspirações de carreira dos empregados na organização são conhecidas por seus superiores imediatos; e os empregados neste trabalho que desejam promoção têm mais de uma potencial posição para a qual eles podem ser promovidos. Essas variáveis foram medidas por meio de escala Likert de sete pontos, em que os valores mais altos indicavam a existência de carreira interna bem definida.

O *bundle* carreira, no estudo de Stavrou e Brewster (2005), foi composto pelo uso regular dos seguintes fatores: planejamento formal de carreira, planejamento sucessório, planejamento de *job rotation* e esquemas de desenvolvimento acelerado. Para esses fatores, foi utilizada escala categórica, ou *dummy*, atribuindo-se para as práticas adotadas pelas organizações estudadas o valor 1 e para as não adotadas o valor 0.

O estudo de Youndt e Snell (2004) apresentou as seguintes métricas em DC: nós tentamos promover internamente; nosso processo de avaliação de desempenho tolera erros que não são repetitivos; e nossos empregados recebem muitos *feedbacks* de desenvolvimento.

Por último, o estudo de Katou (2009) utilizou dois itens referentes à carreira: desenvolvimento de carreira e avaliação de desempenho, medidos por meio de escala de cinco pontos, variando de 1 = nem um pouco eficaz até 5 = altamente eficaz. A título de exemplo, a questão foi elaborada como segue: Em sua opinião, quão efetivo é o processo de avaliação de desempenho?

Em suma, nos estudos empíricos predominou o uso de escala intervalar e foram avaliadas as seguintes políticas e práticas: planejamento de carreira (Delery & Doty, 1996; Stavrou & Brewster, 2005), planejamento sucessório, planejamento de *job rotation*, esquemas de desenvolvimento acelerado (Stavrou & Brewster, 2005),

avaliação de desempenho (Katou, 2009; Youndt & Snell, 2004) e *feedback* (Youndt & Snell, 2004).

Todas as práticas relatadas acima foram contempladas nesta tese, exceto o *feedback*, que também aparece nos artigos teóricos, pois não havia medida correspondente no questionário utilizado. Do mesmo modo que relatado em T&D, no componente DC, houve um avanço na quantidade de práticas estudadas, assim, foram investigadas sete práticas por meio de oito variáveis, tendo a política gestão de talentos e sucessão contado com duas variáveis. As políticas e práticas de DC, suas respectivas variáveis e escalas podem ser visualizadas no Quadro 11.

Quadro 11 – Variáveis e escalas do constructo práticas de DC

Componentes de DRH	Atuação de DRH	Políticas e Práticas	Variáveis	Questões
Desenvolvimento de Carreira (8 variáveis)	Tradicional	<i>Coaching</i>	<i>Coaching</i>	Em que extensão você usa os seguintes métodos para o gerenciamento de carreira: Escala: 0 a 4, sendo 0 De modo algum e 4 Em grande extensão L. <i>Coaching</i> s3v8l
		<i>Job rotation</i>	Planejamento de <i>job rotation</i> (Stavrou & Brewster, 2005).	Em que extensão você usa os seguintes métodos para o gerenciamento de carreira: Escala: 0 a 4, sendo 0 De modo algum e 4 Em grande extensão I. Rotação planejada nos postos de trabalho s3v8i
		Modelos e métodos sistêmicos de gestão de desempenho	Avaliação de desempenho 360°	A avaliação de desempenho 360° é aplicada aos gerentes? s9v1 Escala: sim / não
		Avaliação de desempenho individual	Avaliação de desempenho (Katou, 2009; Youndt & Snell, 2004)	Em que extensão sua organização utiliza um sistema de avaliação de desempenho formal? S8v6 Escala: 0 = Não utiliza 1 2 3 = É utilizado para todas as categorias profissionais.
	Transformacional	Desenvolvimento e gestão de carreiras	Planejamento de carreira (Delery & Doty, 1996; Stavrou & Brewster, 2005)	Em que extensão você usa os seguintes métodos para o gerenciamento de carreira: Escala: 0 a 4, sendo 0 De modo algum e 4 Em grande extensão F. Planos formais de carreira s3v8f
		Gestão de talentos e sucessão	Planejamento sucessório (Stavrou & Brewster, 2005)	Em que extensão você usa os seguintes métodos para o gerenciamento de carreira: Escala: 0 a 4, sendo 0 De modo algum e 4 Em grande extensão H. Planos de sucessão s3v8h
			Esquemas de desenvolvimento acelerado (Stavrou & Brewster, 2005)	Em que extensão você usa os seguintes métodos para o gerenciamento de carreira: Escala: 0 a 4, sendo 0 De modo algum e 4 Em grande extensão J. Gestão de talentos/Alto potencial s3v8j
		Aconselhamento de empregados	<i>Mentoring</i>	Em que extensão você usa os seguintes métodos para o gerenciamento de carreira: Escala: 0 a 4, sendo 0 De modo algum e 4 Em grande extensão M. <i>Mentoring</i> s3v8m

3.3.1.3 Desenvolvimento organizacional

As políticas e práticas do componente DO, apesar de serem abordadas extensivamente nos estudos teóricos, ainda são pouco estudadas de forma empírica. A única prática encontrada em estudo empírico foi o desenho do trabalho, medido por meio da seguinte questão: Em sua opinião, quão eficazes são os programas de desenho do trabalho? Esse item foi medido por meio de escala de cinco pontos, variando de 1 = nem um pouco eficaz até 5 = altamente eficaz (Katou, 2009).

Nesta tese foi possível ampliar o número de práticas, assim, foram estudadas três práticas por meio de cinco variáveis. Desse modo, a prática desenvolvimento pessoal e relações interpessoais foi investigada por meio da variável rede de trabalho e a prática abordagens colaborativas de trabalho foi investigada por meio da variável times de projeto, empregando-se em ambas a escala intervalar. Por fim, a prática desenho do trabalho foi mensurada para três categorias diferentes de empregado (gestores, profissionais e administrativos/operacionais) utilizando-se a escala nominal.

No Quadro 12, apresentam-se as variáveis adotadas, bem como as fontes em que se apoiaram para sua definição operacional.

Quadro 12 – Variáveis e escalas do constructo práticas de DO

Componentes de DRH	Atuação de DRH	Políticas e Práticas	Variáveis	Questões
Desenvolvimento Organizacional (5 variáveis)	Transacional	Programa de nomeação e desenho de processos	Desenho do trabalho (Katou, 2009).	Quais categorias de empregados são formalmente informadas sobre as seguintes questões? Escala: usado/geralmente não usado C. Organização do trabalho Gerentes s5v6cm Profissionais s5v6cp Administrativos e/ou Operacionais s5v6cc
		Desenvolvimento pessoal e relações interpessoais	Rede de trabalho	Em que extensão sua organização usa os seguintes métodos para o gerenciamento de carreira: Escala: 0 a 4, sendo 0 De modo algum e 4 Em grande extensão E. Esquemas formais de rede de trabalho s3v8e
	Tradicional	Abordagens colaborativas de trabalho	Times de projeto	Em que extensão sua organização usa os seguintes métodos para o gerenciamento de carreira: Escala: 0 a 4, sendo 0 De modo algum e 4 Em grande extensão D. Participação no trabalho de times de projeto s3v8d

3.3.2 Variáveis do constructo fatores contingenciais

As variáveis que compuseram os fatores contingenciais utilizaram escalas nominais, ordinais e intervalares.

O fator **nível de sindicalização** (s5v1) foi constituído por meio da percepção do responsável pelo RH sobre o percentual aproximado de empregados sindicalizados, medido por meio de seis intervalos que variaram de 0% a 100%.

O fator **setor** dividiu-se em três subgrupos intitulados **setores específicos** (s6v1), **setores amplos** (s6v2a) e **ramos de atuação** (s0v1a). Os setores específicos referem-se à classificação das organizações em segmentos de atuação, tais como manufatura de comida, manufatura de equipamentos, eletricidade, transporte e armazenamento, telecomunicações etc. (para maior detalhamento consultar o questionário Cranet no Anexo 3), considerou-se na pesquisa o total de 20 setores específicos. Os setores amplos classificam as organizações quanto à sua propriedade, tendo sido utilizados quatro tipos: privado, público, sem fins lucrativos e misto. Por último, os ramos de atuação condensam os específicos em agrupamentos maiores, para os quais se utilizaram seis tipologias: agricultura, extrativismo, indústria, comércio, serviço e administração pública.

A complexidade foi medida por meio da variável **complexidade dos negócios** (s8v11), a qual foi criada considerando se a organização passou por alguma das seguintes mudanças: aquisição de outra organização, adquirida por outra organização, fusão, realocação e, ou, cisão. Quanto maior o número de mudanças, maior o nível de complexidade do negócio. Desse modo, a escala variou de zero a três, sendo atribuído zero para as organizações que não passaram por nenhuma mudança e até três para as organizações que passaram por três das mudanças citadas. Destaca-se que, apesar de terem sido investigados cinco tipos de mudanças, não houve incidência de organização que tenha passado por mais de três mudanças.

O fator contingencial **regulação** foi constituído por meio da identificação dos setores que são controlados por agências reguladoras federais⁶. As agências reguladoras, segundo Pacheco (2006) e Nunes, Ribeiro e Peixoto (2007), estão elencadas no Quadro 13:

Quadro 13 – Agências reguladoras federais e atividades controladas

Agência	Lei de criação	Ministério supervisor	Atividade regulada	Setor Cranet
Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel)	Lei no 9.427, de 26 de dezembro de 1996	Ministério das Minas e Energia (MME)	Produção, transmissão, distribuição de energia elétrica	I. Eletricidade, gás, energia e fornecimento de água, gerenciamento de resíduos s6v1 Código 9
Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel)	Lei no 9.472, de 16 de julho de 1997	Ministério das Comunicações (MC)	Telecomunicações	N. Telecomunicações, TI e outros serviços de informação s6v1 Código 14
Agência Nacional de Petróleo (ANP)	Lei no 9.478, de 6 de agosto de 1997	Ministério das Minas e Energia (MME)	Indústria do Petróleo	B. Manufatura de comida, bebida, têxteis, madeira e papel, coque e petróleo refinado e produtos relacionados s6v1 Código 2
Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)	Lei no 9.782, de 26 de janeiro de 1999	Ministério da Saúde (MS)	Produção e comercialização de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária ⁷	B. Manufatura de comida, bebida, têxteis, madeira e papel, coque e petróleo refinado e produtos relacionados s6v1 Código 2 C. Manufatura de produtos químicos, farmacêuticos e químicos medicinais s6v1 Código 3 S. Serviços de saúde humana, cuidados residenciais e atividades de trabalho social s6v1 Código 19

(continua)

⁶ As agências reguladoras são instituições federais que possuem certa autonomia e que definem os preços que seriam de mercado em situações de monopólio natural ou quase natural (Bresser Pereira, 1998).

⁷ “A fiscalização direta é exercida pela Anvisa nas áreas de portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados.[...] Outro exemplo de atuação direta da Agência acontece em empresas fabricantes de medicamentos [...], cosméticos, saneantes, alimentos, equipamentos médicos e quaisquer outros produtos ligados à saúde. Pode inspecionar ainda unidades de saúde, hospitais, bancos de sangue e hemoderivados. (Brasil, 2007, p. 41)

(continuação)

Agência	Lei de criação	Ministério supervisor	Atividade regulada	Setor Cranet
Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)	Lei no 9.961, de 28 de janeiro de 2000	Ministério da Saúde (MS)	Setor de planos de saúde ⁸	O. Atividades financeiras e securitárias s6v1 Código 15
Agência Nacional de Águas (ANA)	Lei no 9.984, de 17 de julho de 2000	Ministério do Meio Ambiente (MMA)	Recursos hídricos	I. Eletricidade, gás, energia e fornecimento de água, gerenciamento de resíduos s6v1 Código 9
Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq)	Lei no 10.233, de 5 de junho de 2001	Ministério dos Transportes (MT)	Infraestrutura de transportes aquaviários	L. Transporte e armazenamento s6v1 Código 12
Agência Nacional de Transporte Terrestre (ANTT)	Lei no 10.233, de 5 de junho de 2001	Ministério dos Transportes (MT)	Infraestrutura de transportes terrestres	L. Transporte e armazenamento s6v1 Código 12
Agência Nacional do Cinema (Ancine)	Estabelecida pela MP no 2.228, de 6 de setembro de 2001	Casa Civil	Indústria cinematográfica	T. Outras indústrias ou serviços s6v1 Código 20
Agência Nacional de Aviação Civil (Anac)	Lei no 11.182, de 27 de setembro de 2005	Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil ⁹	Aviação civil e a infraestrutura aeronáutica e aeroportuária ¹⁰	T. Outras indústrias ou serviços s6v1 Código 20
Banco Central ¹¹ (BACEN)	Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964	Ministério da Fazenda ¹²	Instituições que integram o Sistema Financeiro Nacional (SFN) ¹³	O. Atividades financeiras e securitárias s6v1 Código 15

Fonte: Pacheco (2006); Nunes, Ribeiro e Peixoto (2007).

(conclusão)

Para classificar as organizações respondentes como pertencentes ou não a setores regulados, criou-se esta variável por meio da identificação dos setores controlados pelas agências reguladoras federais e Banco Central, que foram comparados aos setores

⁸ Disponível em: <http://www.ans.gov.br/aans/quem-somos> Acessado em: 11/05/2017

⁹ Consulta realizada ao site da Anac. Recuperado em 11 de maio, 2017, de http://www.anac.gov.br/A_Anac/institucional Acessado em:

¹⁰ Idem.

¹¹ O Banco Central foi considerado como instituição reguladora existente no Brasil por Pacheco (2006). Entretanto, “apenas são consideradas agências reguladoras, na administração pública federal, os órgãos onde há remissão expressa ao termo em sua lei de criação.” (Pacheco, 2006, p. 527)

¹² Recuperado em 11 de maio, 2017, de <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2010/01/banco-central>.

¹³ São instituições do SFN os bancos e caixas econômicas, administradoras de consórcios, cooperativas de crédito, corretoras e distribuidoras, instituições de pagamento e demais instituições não bancárias, como agência de fomento; associação de poupança e empréstimo; companhias hipotecárias, sociedade de crédito, financiamento e investimento; sociedade de crédito imobiliário; sociedade de arrendamento mercantil; sociedade de crédito ao microempreendedor. Recuperado em 11 de maio, 2017, de <https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/composicao.asp>

obtidos na pesquisa Cranet, conforme exposto no Quadro 13. A partir dessa classificação, constatou-se que algumas categorias de setores da pesquisa Cranet eram abrangentes e precisavam ser refinadas. Desse modo, foram selecionadas as organizações que pertenciam aos setores Cranet relacionados no Quadro 13 e cada organização foi averiguada para classificar as que, de fato, pertenciam aos setores regulados. Em vista disso, organizações do setor têxtil, moveleiro, celulose, metais, organizações filantrópicas entre outras, foram classificadas como não reguladas. Optou-se por examinar as empresas classificadas em outras indústrias ou serviços para identificar, além das organizações cinematográficas e de aviação civil, aquelas que pertenciam aos demais setores regulados. Ao final, 113 organizações foram classificadas como pertencentes aos setores regulados e quatro foram desconsideradas, pois não foi possível encontrar o setor, devido à falta de identificação da empresa.

O fator contingencial **porte** foi definido a partir do número de funcionários, critério muito utilizado em pesquisas (Dutra, 1983). No Brasil, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) categorizam o tamanho das organizações a partir do número de empregados, conforme demonstrado no Quadro 14.

Quadro 14 – Porte das organizações por número de empregados

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Sebrae e DIEESE (2013); Silva Néto e Teixeira (2011).

A rede Cranet adotou como critério de seleção dos respondentes os profissionais de RH pertencentes às organizações com no mínimo de 200 empregados, pois de acordo com a literatura, abaixo desse limite as organizações tendem a não ter departamentos de GRH (Cranet, 2017). Desse modo, a amostra é composta por organizações de médio e grande portes.

Na base de dados, foi criada a variável porte, mas no momento da classificação, constatou-se que havia organizações do setor público e agricultura. Assim, as seis organizações pertencentes ao setor agricultura foram analisadas individualmente. Delas quatro se aproximavam mais do setor de serviços por atuarem com gestão de investimentos no ramo agrícola, pesquisa e desenvolvimento voltados ao setor, representação de produtos e cooperativa; e duas, do setor industrial por atuarem no processamento de produtos vegetais. Por isso, as quatro primeiras seguiram o critério de porte do setor de comércio e serviços e as duas últimas do setor industrial. Já o setor público foi categorizado utilizando-se o critério do setor de comércio e serviços.

A **estratégia** foi composta a partir das respostas à questão que trata da existência, por escrito, da missão, da estratégia do negócio, da estratégia de RH e da estratégia de treinamento e desenvolvimento do RH. Foi criada uma escala que contabiliza a presença dessas características, desse modo, atribuiu-se zero quando a organização respondeu não possuir nenhum dos itens, um quando apresentou pelo menos um item e assim por diante, chegando a quatro quando relata apresentar as quatro características.

O **alinhamento vertical** foi criado a partir da soma das seguintes variáveis: pessoa responsável pelo RH tem lugar no Conselho Administrativo (s1v4), em que fase do desenvolvimento da estratégia o responsável pelo RH é envolvido (s1v7), definição do principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre T&D (s1v8c), divulgação da estratégia do negócio (s8v13) e avaliação da efetividade do treinamento de pessoal (s3v7a). A partir dessas variáveis, tentou-se criar um índice, por meio da análise fatorial, porém os resultados não foram satisfatórios, por isso o fator foi criado a partir da soma das variáveis descritas.

O fator contingencial **alinhamento horizontal** foi elaborado por meio da identificação de uso dos resultados da avaliação de desempenho para subsidiar as decisões em T&D, mobilidade de carreira e planejamento da força de trabalho; a segunda refere-se a uma prática de DC e a última a uma atribuição de DO. Desse modo, quando a organização relatou utilizar os resultados da avaliação de desempenho nos três componentes, considerou-se que o alinhamento horizontal é alto; quando utiliza em dois componentes foi considerado médio; quando utiliza em somente um, foi considerado baixo; e, por fim, quando não é utilizado em nenhum componente entendeu-se que não há alinhamento horizontal.

O fator contingencial **centralização da gestão** foi constituído a partir das respostas sobre as pessoas que são formalmente encarregadas de fornecer os dados para o processo de avaliação. Segundo Maximiano (2000), na organização centralizada a avaliação de desempenho sempre depende de critérios estabelecidos pela hierarquia superior. Tendo em vista essa afirmação, buscou-se identificar as organizações que relatam responsabilizar apenas o superior nesse processo, deixando de envolver o próprio empregado, subordinados e pares.

No Quadro 15 são expostos os fatores contingenciais investigados nesta pesquisa, os estudos que lhes dão suporte, a variável medida e a questão correspondente.

Quadro 15 – Variáveis e escalas do constructo Fatores Contingenciais

Níveis de análise	Fatores de influência	Forma de influência	Práticas de DRH impactadas	Autores	Variável	Questões
Sociedade	Sindicatos	Nível de sindicalização dos empregados pode influenciar as políticas e desempenho do DRH.		Boxall e Purcell (2011); Katou (2009); Kuchinke (2003)	Percentual de empregados sindicalizados	Qual a proporção do número total de empregados em sua organização que são membros do sindicato? (Por favor, arredonde a porcentagem para o número inteiro mais próximo) s5v1 Escala: intervalar 1 = 0% 2 = 1%- 10% 3 = 11%-25% 4 = 26%-50% 5 = 51-75% 6 = 76-100% -9 = Não sei
Indústria	Setor	A classificação da indústria tem tradicionalmente sido usada para descrever as diferenças de despesas e quantidade de treinamentos. Há diferenças a partir do setor amplo (público/privado); a partir do setor específico (manufatura/serviços) etc.	Treinamento e desenvolvimento	Boxall e Purcell (2011); Kuchinke (2003)	Setores específicos Setor amplo	Indique o principal setor da indústria ou serviço em que sua organização opera (s6v1) Escala: nominal (20 setores) Sua organização é (s6v2a): Escala: nominal Setor privado / Setor público / Sem fins lucrativos / Misto
	Ramo (manufatura)	O investimento intensivo nos empregados, incluindo práticas de treinamento, está associado com plantas que utilizam tecnologias avançadas de manufatura.	Treinamento e desenvolvimento	Boxall e Purcell (2011)	Ramo de atuação	Ramo de atuação (S0v1a) Escala: nominal 1 Agricultura / 2 Extrativismo / 3 Indústria / 4 Comércio / 5 Serviço / 6 Administração Pública

(continua)

(continuação)

Níveis de análise	Fatores de influência	Forma de influência	Práticas de DRH impactadas	Autores	Variável	Questões
Indústria	Ramo (serviços)	Quanto mais elevada a qualidade do serviço prestado, maior será seu preço e, consequentemente, maior será o investimento em desenvolvimento de pessoas .	Desenvolvimento de pessoas	Boxall e Purcell (2011)	Ramo de atuação	Ramo de atuação (S0v1a)
	Complexidade	O nível de complexidade dos produtos e serviços e do ambiente de negócio influencia a quantidade de treinamento.	Treinamento	Kuchinke (2003)	Mudança no ambiente de negócios	Nível de complexidade do negócio (s8v11) Escala: intervalar 0 = Não é complexo 1 2 3 = Alta complexidade
	Regulação	Normas institucionais do ambiente organizacional, tal como as indústrias reguladas, podem predizer o investimento em treinamento. As indústrias reguladas são pressionadas a mais treinamento do que as não reguladas.	Treinamento	Kuchinke (2003)	Setores regulados	O setor é regulado? (s8v1) Escala: nominal Sim / Não
Organização	Porte	Organizações de grande porte são mais propensas a ter práticas de treinamento mais sofisticadas e um mercado interno de trabalho mais desenvolvido (com extensiva hierarquia de carreiras e trabalhos especializados que proporcionam o desenvolvimento das pessoas). A quantidade de treinamento e a estrutura e apoio de DRH podem ser influenciados pelo tamanho da organização. Empresas de grande porte têm a função de DRH formalizada, enquanto as de pequeno porte não apresentam a função de DRH formalizada.	Treinamento e desenvolvimento Carreira	Boxall e Purcell (2011); Kuchinke (2003); Katou (2009)	Número de empregados	Qual é o porte? (s8v2) Escala: ordinal Microempresa / Pequena / Média / Grande

(continua)

(continuação)

Níveis de análise	Fatores de influência	Forma de influência	Práticas de DRH impactadas	Autores	Variável	Questões
Organização	Estratégia	A relação entre estratégia competitiva e desempenho pode ser influenciada pelo dinamismo e munificência do ambiente. A prática de oportunidades internas de carreira foi apontada como influenciadora no desempenho organizacional, sendo contingenciada pela estratégia da organização.	Oportunidades internas de carreira	Boxall e Purcell (2011); Delery e Doty (1996); Neirotti (2013);	Estratégia	Nível de utilização de planejamento estratégico (s8v12) Escala: intervalar 0 = Não há planejamento estratégico 1 2 3 = Alta utilização de planejamento estratégico
	Alinhamento vertical	Alinhamento vertical refere-se à congruência do sistema de RH com outras características organizacionais, como a estratégia da empresa. O alinhamento vertical tem impacto positivo em desempenho.		Delery e Doty (1996) Becker e Huselid (1998)	Alinhamento vertical	Alinhamento vertical (s8v15) Escala: intervalar 0 (não há alinhamento) até 12 (alto alinhamento)
	Alinhamento horizontal	O alinhamento horizontal refere-se à consistência interna das políticas e práticas de RH. Melhorias no sistema de RH estão associadas ao aumento do alinhamento horizontal.		Delery e Doty (1996) Becker e Huselid (1998)	Alinhamento horizontal	Qual o nível de alinhamento interno? (s8v5) Escala: intervalar Sem alinhamento / Baixo / Médio / Alto
	Centralização da gestão	O nível de centralização da gestão pode influenciar a posição competitiva da organização no mercado.		Katou (2009)	Centralização da gestão	Existe centralização da gestão? (s8v4) Escala: nominal sim / não

(conclusão)

3.3.3 Variáveis do constructo resultados de RH

A rotatividade, conhecida também como *turnover*, foi considerada neste estudo como o cálculo da divisão do número de empregados que saíram pelo número total de empregados (Arthur, 1994). Já o absenteísmo refere-se à ausência do trabalhador no local de trabalho em seu tempo programado de jornada de trabalho (Penatti, Zago, & Quelhas, 2006). As escalas utilizadas para medir as duas variáveis são expostas no Quadro 16 e, como pode ser observado, caracterizam-se como razão.

Quadro 16 – Variáveis e escalas do constructo resultados de RH

Variável	Autores	Questões Cranet
Rotatividade organizacional	Alagaraja (2012) Lewis (2005) Oliveira e Oliveira (2011)	Aproximadamente, por favor, forneça as seguintes informações sobre sua força de trabalho: A. Rotatividade anual da equipe ____% rotatividade por ano s6v10a Não sei ☐ -9
Absenteísmo	Dyer e Reeves (1995)	Aproximadamente, por favor, forneça as seguintes informações sobre sua força de trabalho: C. Absenteísmo / Licença por doença ____ média de dias por empregado por ano s6v10c Não sei ☐ -9

3.3.4 Variáveis do constructo Desempenho Organizacional

As variáveis que compuseram o constructo Desempenho Organizacional apresentam escalas intervalares ou razão, as quais foram medidas de forma subjetiva, por meio da percepção do respondente, a quem de maneira geral, foi solicitado ao respondente que fornecesse sua percepção sobre o desempenho de sua organização comparativamente ao dos seus concorrentes (Quadro 17).

A **produtividade** (s6v5b) foi medida no estudo de Becker e Huselid (1998) por meio da divisão do valor das vendas por empregado. Essa é uma variável muito utilizada em estudos sobre a relação GRH/OP e uma tendência para os estudos da área de DRH (McGuire & Cseh, 2006; Ruona et al., 2003). As práticas de DRH afetam positivamente a produtividade (Smith, 1990; 1988, citado por Hamlin & Stewart, 2012, p. 205).

A **qualidade** (s6v5a) refere-se a produtos ou serviços de alta qualidade (Katou, 2009). Quanto mais elevada a qualidade do serviço, maior será seu preço e, consequentemente, maior será o investimento em recrutamento, remuneração e desenvolvimento de pessoas. Assim, há uma relação positiva entre qualidade do serviço e práticas de DRH (Boxall & Purcell, 2011).

A **inovação** (s6v5d) de produtos e processos foi medida por meio da percepção sobre a taxa de inovação da organização (Katou, 2009). As fábricas que desenvolvem inovação nos produtos e resolvem problemas no sistema produtivo, chamadas “fábricas de aprendizagem” têm profissionais altamente treinados (Boxall & Purcell, 2011). Portanto, há relação positiva entre adoção de prática de DRH e inovação.

A **lucratividade** (s6v5c) é uma medida do retorno sobre ativos (Becker & Huselid, 1998). Quanto à influência, as práticas de DRH afetam positivamente o lucro da organização (Smith, 1988, citado por Hamlin & Stewart, 2012, p. 205).

A **receita** (s6v4) pode ser obtida a partir do valor das vendas anuais (Neirotti, 2013). As receitas das indústrias demonstram que as empresas tendem a imitar o que funciona em sua indústria e isso inclui a forma como a gestão de pessoas é realizada (Boxall & Purcell, 2011).

A preocupação com os **custos** (s6v3) da mão de obra perpassa as decisões em RH, tais como a mobilidade de especialistas em ambientes de recursos escassos por meio da redução dos custos envolvidos com a aquisição de capital humano externo (Neirotti, 2013); a obtenção de vantagens dos baixos custos de trabalho e das regulamentações do trabalho menos exigentes existentes nos países menos desenvolvidos (Boxall & Purcell, 2011), o que favorece a distinção entre “fábricas de aprendizagem” e “fábricas de reprodução” (Kenney et al., 1998, citado por Boxall & Purcell, 2011, p. 75). Desse modo, a relação entre práticas de DRH e custos deve ser inversa, ou seja, quanto maior o uso das práticas de DRH, menores devem ser os custos com mão de obra.

O **mercado de ações** (s6v5e) é uma variável que representa o desempenho do valor das ações (Dyer & Reeves, 1995; Lam & White, 1998). Algumas práticas de GRH podem mostrar-se superiores a outras e podem melhorar o desempenho no mercado de ações

(Dyer & Reeves, 1995), por isso, buscou-se investigar se as práticas de DRH influenciam positivamente o desempenho no mercado de ações.

No Quadro 17 são apresentadas as variáveis, as referências que as suportam e as respectivas questões que as mensuram.

Quadro 17 – Variáveis e escalas do constructo Desempenho Organizacional

Tipos de medidas	Variável	Autores	Questões Cranet
Organizacional	Produtividade	Alagaraja (2012) Becker e Huselid (1998) Ellinger, Yang e Howton (2002) Kontoghiorghes et al. (2005)	Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização com relação aos seguintes itens? Escala: intervalar de 5 pontos descrita abaixo. 1 Pobre ou na extremidade inferior da indústria 2 Abaixo da média 3 Na média ou igual à competição 4 Melhor do que a média 5 Superior -9 Não aplicável B. Nível de produtividade s6v5b
	Qualidade	Alagaraja (2012) Katou (2009) Kontoghiorghes et al. (2005)	Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização com relação aos seguintes itens? Escala: intervalar de 5 pontos A. Qualidade do serviço s6v5a
	Inovação	Marsick e Watkins (2003) Katou (2009)	Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização com relação aos seguintes itens? Escala: intervalar de 5 pontos D. Taxa de inovação s6v5d
Financeira	Lucratividade	Alagaraja (2012) Becker e Huselid (1998) Jashapara (2003) Kontoghiorghes et al. (2005)	Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização com relação aos seguintes itens? Escala: intervalar de 5 pontos C. Lucratividade s6v5c
	Receita	Neirotti (2013)	Se sua organização é do setor privado, você diria que a receita bruta ao longo dos três últimos anos tem sido: s6v4 Escala: intervalar de 5 pontos A. Bem acima dos custos B. Suficiente para gerar uma pequena lucratividade C. Suficiente para cobrir os custos D. Insuficiente para cobrir os custos E. Tão baixo a ponto de produzir grandes perdas
	Custos	Ellinger, Yang e Howton (2002) Marsick e Watkins (2003)	Os custos do trabalho correspondem a que porcentagem dos custos de operação? s6v3 Escala: razão _____ % dos custos de operação Não sei □ -9
Mercado de capitais	Mercado de ações	Alagaraja (2012) Oliveira e Oliveira (2011) Lam e White (1998)	Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização com relação aos seguintes itens? Escala: intervalar de 5 pontos E. Desempenho no mercado de ações s6v5e

Descreveram-se neste capítulo as escolhas adotadas nesta pesquisa relacionadas à forma como os constructos foram mensurados. A escolha das variáveis foi apoiada no referencial teórico, e a construção das escalas, sempre que possível, em estudo empírico anterior. Destaca-se que o uso do questionário Cranet possibilitou a obtenção de dados em todos os constructos investigados.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA

4.1 Princípios metodológicos

Toda pesquisa, mesmo que não mencione, apresenta uma orientação paradigmática. Entretanto, é preciso que seja dada atenção a esse quesito, procurando definir os paradigmas que orientarão o estudo, pois isso traz, além de qualidade à pesquisa, novas luzes que proporcionarão a ampliação do campo e sua integração a outras temáticas. Nesta seção são abordadas as orientações ontológica e epistemológica que nortearam esta tese.

Os princípios primeiros de uma ciência são injustificáveis, assim, a ciência tem um ponto de partida que ela não consegue explicar. Esse ponto de partida, de natureza filosófica, conduz a investigação científica vinculando-a ao todo do saber e dando-lhe coerência, esse ponto de partida é chamado de paradigma (Luz, 2002). Um paradigma de pesquisa relaciona-se a crenças e pressupostos que se tem sobre a realidade, “sobre como as coisas são (ontologia) e sobre a forma como acreditamos que o conhecimento humano é construído (epistemologia)” (Saccol, 2009, p. 251). A ontologia trata da realidade e de como a vemos, e pode ser externa ao indivíduo ou produto de sua consciência, de sua mente (Burrell & Morgan, 1979). Segundo os autores, a natureza epistemológica é associada à questão ontológica e trata das premissas sobre os fundamentos do conhecimento, ou seja, de como o mundo pode ser compreendido e de como isso pode ser comunicado como um conhecimento.

Os paradigmas constituem o conjunto de “ilustrações recorrentes e quase padronizados de diferentes teorias nas suas aplicações conceituais, instrumentais e na observação” (Kuhn, 1962, p. 67). Os paradigmas são superiores ao conjunto de regras ou padrões compartilhados para a prática científica e orientam as pesquisas, modelando-as diretamente ou por meio de regras abstratas (Kuhn, 1962, p. 72). Os principais paradigmas da modernidade são o positivismo, o interpretativismo (Maffezzolli & Boehs, 2008; Saccol, 2009; Teixeira, Nascimento & Carrieri, 2012), o estruturalista e a teoria crítica. Esses paradigmas também são apontados por Burrell e Morgan (1979)

com exceção da teoria crítica, em cujo lugar é apontado o humanismo radical; e o funcionalista, que tem como característica principal o positivismo.

O presente estudo orientou-se pelo paradigma positivista, predominante no campo de Administração (Caldas, 2005), mas não mais hegemônico, pois apresenta limitações, as quais, juntamente com as limitações dos métodos e técnicas empregados, serão descritas nas considerações finais deste estudo.

O positivismo caracteriza-se por epistemologias que procuram explicar e prever o que acontece no mundo social, buscando regularidades ou relacionamentos causais entre seus elementos. Desse modo, o crescimento do conhecimento se dá por meio de um processo acumulativo em que novos conhecimentos são acrescidos a um estoque e as hipóteses falsas são eliminadas (Burrell & Morgan, 1979). Os autores relatam ainda que o positivismo baseia-se no concreto, no que é objetivo e pode ser observado, pois a realidade apresenta estrutura tangível e relativamente imutável.

Os positivistas podem ainda ser distintos quanto ao detalhamento da abordagem. Alguns postulam que regularidades hipotéticas podem ser verificadas por meio de uma adequada pesquisa experimental, enquanto outros argumentam que as hipóteses podem somente ser falseadas e nunca demonstradas como verdadeiras, um exemplo dessa abordagem é a desenvolvida por Popper (Burrell & Morgan, 1979).

A seguir, com base na fundamentação teórica empreendida neste estudo, são classificadas as pesquisas empíricas revisadas quanto aos aspectos metodológicos utilizados. Esse panorama auxiliou a escolha da metodologia adotada nesta tese.

4.2 Retrospecto das opções metodológicas dos estudos revisados

Para orientar a escolha metodológica desta tese, buscou-se realizar um retrospecto das opções metodológicas adotadas nos estudos empíricos revisados na fundamentação teórica. Ao todo foram analisados dez artigos que tratam da relação GRH/OP e DRH/OP.

Na Tabela 4 são expostos os tipos de variáveis utilizados, como os dados foram coletados, quem foram os respondentes, qual técnica de análise de dados foi empregada e o tamanho da amostra em cada um dos estudos. Como pode ser observado, entre as variáveis dependentes há o predomínio de medidas de desempenho organizacional e financeiro. Já entre as variáveis independentes predominam as práticas de GRH em primeiro lugar e as relativas às organizações de aprendizagem (OA) ou aprendizagem organizacional (AO) em segundo. Os fatores contingenciais são os mais utilizados como medida moderadora ou de controle.

Quanto ao tipo de pesquisa, estas são, em sua maioria, quantitativas com utilização predominante de questionários e, de forma complementar, bases de dados para coleta de aspectos relacionados ao desempenho da organização, principalmente os financeiros.

Os responsáveis pelo RH e os executivos das organizações são os respondentes mais frequentes nas pesquisas investigadas, as quais, em sua maioria, realizaram análise de apenas um nível. Somente os estudos de Arthur (1994) e de Delery e Doty (1996) pesquisaram dois níveis.

Entre as técnicas de análise, a mais utilizada foi a regressão, sendo a múltipla a mais citada. Essa técnica foi aplicada para verificar a relação entre práticas de DRH/GRH e desempenho organizacional. Outra técnica também muito utilizada foi a análise fatorial com o objetivo de averiguar os itens que melhor medem as práticas de RH.

Por último, predominaram amostras compostas por 200 organizações ou menos, mas um terço dos estudos pelo menos contou com número igual ou inferior a 30 organizações.

A partir desse panorama destaca-se como perfil metodológico preponderante os estudos quantitativos, com coleta de dados por meio de questionários, conduzidos junto ao principal responsável pelo RH, utilizando como técnicas de análise a regressão múltipla e a análise fatorial. As variáveis dependentes mais utilizadas são as medidas de desempenho de cunho financeiro e organizacional e nas independentes predominam práticas de GRH. Os fatores contingenciais compõem as variáveis moderadoras ou de controle mais frequentemente empregadas. Nos Apêndices 1 e 2, há maior detalhamento sobre os aspectos metodológicos adotados nos estudos.

Tabela 4 – Aspectos metodológicos dos estudos revisados

				Estudos									
			Qt.	Arthur (1994)	Becker e Huselid (1998)	Delery e Doty (1996)	Ellinger, Yang e Howton (2002)	Jashapara (2003)	Katou (2009)	Kontoghiorghe et al. (2005)	Kuchinke (2003)	Lam e White (1998)	Neirotti (2013)
Variável dependente	Desempenho Organizacional	Organizacional	17	2	1		4		6	4			
		Financeiro	15		2	2	6	1		1		2	1
		RH	3		1			1		1			
		Mercado de ações	1									1	
	DRH	Práticas de DRH	3								3		
Variável independente	RH	Práticas de GRH	36	3	24	7						2	
		Práticas de DRH	9						5			1	3
		Organizações de Aprendizagem /Aprendizagem Organizacional	20				7	5		8			
		Cultura	2					2					
	Fatores contingenciais	Indústria e porte	2								2		
Variável mediadora, moderadora e/ou controle	Fatores Contingenciais		27	4	1	5			6			7	4
	RH		8	1					3				4
Coleta de dados	Base de dados		4	1		1						1	1
	Questionário		11	2	1	2	1	1	1	1		1	1
Respondente	Empregados		1							1			
	Executivos		4	1			1	1				1	
	Presidente		1			1							
	Responsável pelo RH		5	1	1	1			1				1
Técnicas de análise	Análise Fatorial		4		1		1			1			1
	Correlação		2							1		1	
	Correlação Canônica		1				1						
	Cluster		3	1	1								1
	Estudo de Caso		1								1		
	Modelagem de Equações Estruturais		2					1	1				
	Regressão		2	1	1								
	Regressão Múltipla		4			1				1		1	1
Amostra	Organizações	30 ou menos	3	1							1	1	
		Entre 31 e 200	3			1		1	1				
		Acima de 200	2		1								1
	Indivíduos	208 gestores logísticos	1				1						
		579 empregados	1							1			

Fonte: elaborado pela Autora a partir das obras referenciadas.

4.3 Estratégia da pesquisa

A partir da revisão dos aspectos metodológicos predominantes nas pesquisas do campo, tomou-se a decisão de alinhar a metodologia deste estudo ao perfil predominante, visto que se tem o intuito de comparar os achados aos resultados dos estudos revisados. Desse modo, a abordagem utilizada foi a quantitativa, utilizada pela maioria das pesquisas na área para estudar a relação entre práticas de RH e desempenho organizacional (Delery & Doty, 1996; Katou & Budhwar, 2006; Kuchinke, 2003; Neirotti, 2013; Snell & Youndt, 1995; Stavrou & Brewster, 2005). Segundo Alagaraja (2012), foi o uso desse tipo de abordagem que permitiu a construção cumulativa de evidências a partir de uma variedade de pesquisas que fortaleceu o fomento e a credibilidade das teorias de GRH e DRH, de suas pesquisas e da prática organizacional.

Esta investigação foi do tipo descritivo, dado que as variáveis investigadas já foram estudadas anteriormente, sendo assim, o estudo é estruturado e apresenta uma questão claramente definida (Cooper & Schindler, 2011). Além disso, esses autores destacam que a pesquisa descritiva busca descrever o fenômeno ou as características associadas à população-alvo, realiza estimativa de proporções sobre essas características e descobre associações entre variáveis. Segundo os autores a determinação de causa não é tão simples e empiricamente nunca se pode com certeza demonstrar uma causalidade entre variáveis. Malhotra (2012), por exemplo, considera apenas os experimentos como sendo estudos do tipo causal.

Quanto ao aspecto temporal, a presente pesquisa teve corte transversal, o que possibilitou uma amostra com maior número de respondentes do que os estudos longitudinais que apresentam, de forma geral, entre 20 e 29 organizações (Short et al., 2008). O estudo transversal caracteriza-se pela coleta de dados em um ponto específico no tempo, os quais são medidos apenas uma vez durante o processo de investigação (Hair, Babin, Money & Samouel, 2005).

O método utilizado foi o levantamento (*survey*), cuja concepção orientadora é a pesquisa descritiva (Malhotra, 2012), por meio da aplicação de questionário estruturado e autoadministrado (Cooper & Schindler, 2011). Em termos de desenvolvimento de

teoria, o progresso depende da escolha de determinadas variáveis dos *frameworks best fit* e de sua submissão à pesquisa formal, tipicamente por meio de *surveys* (Boxall & Purcell, 2011). Cooper e Schindler (2011) elencam vantagens e desvantagens na utilização desse método e fazem recomendações para minimizar seus efeitos negativos. Esses pontos de atenção e recomendações foram observados para a condução da presente pesquisa.

O método utilizado nos estudos que investigam a relação DRH/OP tem sido majoritariamente por meio de levantamento, isso decorre da influência dos estudos conduzidos em GRH/OP que também apresentam essa predominância, utilizando como método dominante de coleta de dados o questionário com aplicação transversal (Alagaraja, 2012). Neste estudo, utilizou-se dados secundários oriundos de questionário estruturado, selecionando-se os elementos a partir das variáveis detalhadas no modelo teórico da pesquisa. O questionário, como visto no retrospecto dos estudos revisados, foi o meio de coleta mais utilizado.

4.4 Planejamento operacional

Muitas pesquisas contingenciais começam analisando a correlação entre duas variáveis. Entretanto, é preciso ter cuidado quanto a qualquer relação de alinhamento entre duas variáveis até que se tenha um senso sobre aquelas que são mais necessárias para o entendimento de algum tipo de integração. Apesar das dificuldades metodológicas envolvidas no estudo da interação de múltiplas variáveis, esta é uma tarefa vital para tornar a teoria sobre gestão mais útil aos profissionais (Boxall & Purcell, 2011). Na presente pesquisa, foram investigadas múltiplas variáveis nos três componentes principais do estudo: práticas de DRH (compostas pelos *bundles* treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento organizacional); desempenho organizacional (utilizando-se de variáveis subjetivas); e fatores contingenciais (investigados em três níveis: sociedade, indústria e organização).

A operacionalização da pesquisa é demonstrada no Quadro 18, no qual se organiza e demonstra como cada um dos objetivos da tese foi investigado. Destaca-se que os

constructos e as variáveis que os compuseram, juntamente com suas respectivas escalas, foram descritas no capítulo que aborda o modelo teórico da pesquisa empírica.

Quadro 18 – Operacionalização da pesquisa empírica

Objetivos		Hipóteses	Análise dos Dados	Variáveis	Resultados Esperados
Objetivo Geral	Objetivos específicos				
Analisar a influência dos fatores contingenciais na relação entre práticas de DRH e desempenho organizacional no Brasil.	Constatar e analisar as práticas de DRH adotadas por um conjunto de organizações que atua no Brasil.	Não se aplica.	Estatística descritiva (frequência, percentuais, médias, desvio padrão)	Políticas e práticas de DRH (Quadros 10, 11 e 12) Códigos das variáveis: T&D: s3v7a, s3v4, s3v6a, s3v8c, s3v8n, s8v8, s8v9, s3v8g, s3v8k DC: s3v8l, s3v8i, s9v1, S8v6, s3v8f, s3v8h, s3v8j, s3v8m DO: s5v6cm, s5v6cp, s5v6cc, s3v8e, s3v8d	Identificação das práticas de DRH implementadas e as não utilizadas pelas organizações estudadas. Caracterização das organizações que utilizam e que não utilizam as práticas de DRH.
	Identificar as práticas que mensuram os componentes T&D, DC, DO e DRH.	Não se aplica.	Análise multivariada (análise fatorial exploratória e confirmatória)	Políticas e práticas de DRH (Quadros 10, 11 e 12) Códigos das variáveis: T&D: s3v7a, s3v4, s3v6a, s3v8c, s3v8n, s8v8, s8v9, s3v8g, s3v8k DC: s3v8l, s3v8i, s9v1, S8v6, s3v8f, s3v8h, s3v8j, s3v8m DO: s5v6cm, s5v6cp, s5v6cc, s3v8e, s3v8d	Identificação das variáveis que melhor descrevem os fatores T&D, DC e DO. Sumarização dos fatores de primeira ordem (T&D, DC e DO) no fator de segunda ordem (DRH)
	Verificar a relação entre adoção de práticas de DRH e desempenho organizacional.	H1: Existe uma relação positiva entre adoção de práticas de DRH e OP.	Análise multivariada (regressão múltipla)	Políticas e práticas de DRH (Quadros 10, 11 e 12) Códigos das variáveis: T&D: s3v7a, s3v4, s3v6a, s3v8c, s3v8n, s8v8, s8v9, s3v8g, s3v8k DC: s3v8l, s3v8i, s9v1, S8v6, s3v8f, s3v8h, s3v8j, s3v8m DO: s5v6cm, s5v6cp, s5v6cc, s3v8e, s3v8d Desempenho Organizacional (Quadro 17) Códigos das variáveis: s6v5b, s6v5a, s6v5d, s6v5c, s6v4, s6v3, s6v5e	Descoberta do tipo de influência (positiva, negativa ou nula) exercida pelo sistema de DRH em OP.

(continua)

(continuação)

Objetivos		Hipóteses	Análise dos Dados	Variáveis	Resultados Esperados
Objetivo Geral	Objetivos específicos				
Analisar a influência dos fatores contingenciais na relação entre práticas de DRH e desempenho organizacional no Brasil.	Investigar a influência de variáveis contingenciais na relação entre adoção de práticas de DRH e desempenho organizacional.	H2: Fatores contingenciais são variáveis moderadoras da relação adoção de práticas de DRH/OP.	Análise multivariada (regressão múltipla)	<p>Políticas e práticas de DRH (Quadros 10, 11 e 12) Códigos das variáveis: T&D: s3v7a, s3v4, s3v6a, s3v8c, s3v8n, s8v8, s8v9, s3v8g, s3v8k DC: s3v8l, s3v8i, s9v1, S8v6, s3v8f, s3v8h, s3v8j, s3v8m DO: s5v6cm, s5v6cp, s5v6cc, s3v8e, s3v8d</p> <p>Desempenho Organizacional (Quadro 17) Códigos das variáveis: s6v5b, s6v5a, s6v5d, s6v5c, s6v4, s6v3, s6v5e</p> <p>Fatores Contingenciais (Quadro 15) Códigos das variáveis: s5v1, s6v1, s6v2a, S0v1a, s8v11, s8v1, s8v2, s8v12, s8v15, s8v5, s8v4</p>	Reconhecimento dos fatores que moderam a relação DRH/OP. Definição dos fatores de contingência mais críticos, ou seja, que influenciam mais fortemente a relação DRH/OP.
	Avaliar a influência exercida pelas variáveis de resultados de recursos humanos na relação estabelecida entre DRH/OP.	H3: As medidas de desempenho organizacional relacionadas a recursos humanos atuam como moderadoras entre as práticas de DRH e o desempenho organizacional, o qual será medido por meio das perspectivas financeira, organizacional e de mercado de capitais.	Análise multivariada (regressão múltipla)	<p>Políticas e práticas de DRH (Quadros 10, 11 e 12) Códigos das variáveis: T&D: s3v7a, s3v4, s3v6a, s3v8c, s3v8n, s8v8, s8v9, s3v8g, s3v8k DC: s3v8l, s3v8i, s9v1, S8v6, s3v8f, s3v8h, s3v8j, s3v8m DO: s5v6cm, s5v6cp, s5v6cc, s3v8e, s3v8d</p> <p>Desempenho Organizacional (Quadro 17) Códigos das variáveis: s6v5b, s6v5a, s6v5d, s6v5c, s6v4, s6v3, s6v5e</p> <p>Resultados de RH (Quadro 16) Códigos das variáveis: s6v10a, s6v10c</p>	Confirmação ou refutação do efeito moderador exercido pelos resultados de RH na relação DRH/OP.

Fonte: Adaptado de Telles (2001) e Nakata (2009).

(conclusão)

4.5 Procedimentos de coleta de dados

A coleta dos dados da pesquisa ocorreu por meio da aplicação no Brasil do questionário da pesquisa da rede Cranet. A coleta ocorreu no período compreendido entre maio e setembro de 2014.

O Cranet é uma rede internacional de pesquisadores acadêmicos que acompanham há mais de 25 anos, o desenvolvimento da GRH em organizações públicas e privadas que atuam em diversos países. O Cranet foi criado em 1989 por Chris Brewster, que atuava como pesquisador à época na *Cranfield School of Management* e que convidou renomados pesquisadores da França, Alemanha, Espanha e Suécia. Desse modo, a atuação inicial da rede limitava-se à Europa (Brewster, Mayrhofer, & Reichel, 2011). No final dos anos 1990, a rede era composta por 19 países europeus e seis não-europeus. Ao final da primeira década de 2000, a rede contava com 45 países membros e comunidades, entre eles Austrália, Nova Zelândia, Canadá e EUA (Brewster et al., 2011; Lazarova, Morley, & Tyson, 2008). A lista completa de países membros em cada edição da pesquisa encontra-se no Anexo 2.

O questionário Cranet é composto por sete partes, seis das quais correspondem a dados relativos à organização e uma que trata de questões relacionadas à caracterização do indivíduo responsável pelo RH. As partes que tratam da organização, chamadas no questionário de seção, investigam os seguintes aspectos de RH:

- Seção I – Atividade da gestão de RH na organização
- Seção II – Práticas de recrutamento
- Seção III – Desenvolvimento do empregado
- Seção IV – Compensação e benefícios
- Seção V – Relações trabalhistas e comunicação
- Seção VI – Detalhes organizacionais

Para esta tese, foram utilizadas questões de todas as seções, sendo selecionadas as que tinham conteúdo que abarcasse políticas ou práticas de DRH. O questionário integral é apresentado no Anexo 3.

As questões apresentam diferentes escalas de mensuração, desde nominais até razão. As questões selecionadas para esta pesquisa, com suas respectivas escalas, foram descritas no capítulo que trata do modelo teórico do estudo.

4.6 Validade e confiabilidade do instrumento

O grupo inicial da rede Cranet desenvolveu a primeira versão do questionário e o validou junto a profissionais seniores em cada país. Após a revisão conduzida pelo time de pesquisadores, o questionário foi testado junto a algumas organizações e as áreas que seriam incluídas no questionário foram identificadas. Após essa etapa, as questões padronizadas foram elaboradas (Brewster et al., 2011).

Inicialmente o foco do questionário era a obtenção de dados objetivos (números, porcentagens, taxas etc.) ao invés de dados subjetivos, como atitudes. Isso ocorreu para minimizar desentendimentos linguísticos. Após o processo de tradução para a língua de cada país, o questionário foi novamente traduzido para o inglês para verificar e corrigir os possíveis erros de tradução, para posteriormente ser distribuído em cada país membro. Este processo é chamado de *translation-back translation* (Brewster et al., 2011).

Os resultados preliminares da pesquisa foram apresentados e discutidos com os profissionais seniores em cada país com o intuito de melhorar a interpretação do questionário (Brewster et al., 2011). Cada nova edição da pesquisa é precedida por uma preparação de 18 meses com reuniões entre os membros para discussão das melhorias no instrumento, todavia, a introdução ou a exclusão de questões é feita com parcimônia para que seja possível a análise longitudinal dos dados (Lazarova et al., 2008). Para garantir a validade dos resultados, cada membro realiza em seu país encontros com os profissionais de GRH para apresentação dos resultados (Brewster et al., 2011).

Por meio dos processos descritos, verifica-se que a **validade de conteúdo** é garantida, ou seja, o instrumento mede o que se propõe a medir. A validade de conteúdo depende, em primeiro lugar, de julgamento do pesquisador acerca da definição do tópico, dos itens a serem mensurados e das escalas a serem utilizadas. Em segundo, pode-se realizar painel com pessoas para julgar como o instrumento atende aos padrões (Cooper &

Schindler, 2011). A primeira forma de validação foi conduzida pela autora desta tese e pelo seu orientador. Já a segunda forma foi conduzida diversas vezes desde sua concepção e é realizada a cada nova rodada de pesquisa, sendo discutida por acadêmicos de RH de mais de 40 países e tendo sempre seus resultados avaliados por profissionais de RH em cada país membro.

A **validade de constructo** foi alcançada por meio da condução dos testes realizados na Análise Fatorial Confirmatória que avalia a validade convergente e discriminante das medidas utilizadas na pesquisa.

A **confiabilidade** pode ser avaliada por meio de medidas de coerência ou consistência interna, o alfa de Cronbach é um dos coeficientes que estimam a confiabilidade (Sampieri, Collado e Lucio, 2013). Este coeficiente foi calculado nesta pesquisa na Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória.

4.7 População e amostra

Os estudos de Arthur (1994), Becker e Huselid (1998), Delery e Doty (1996), Katou (2009), Neirotti (2013), Stavrou e Brewster (2005) e Youndt e Snell (2004) utilizaram como unidade de análise a organização, tendo como respondente das pesquisas o responsável pelo DRH. Desse modo, a fim de comparar os resultados desta pesquisa aos gerados pelos estudos revisados, foi utilizada a mesma unidade de análise, ou seja, a organização, procurando-se investigar diferentes tipos de indústria.

A população deste estudo compreendeu todas as organizações públicas, privadas e não governamentais (ONGs) que atuam no Brasil e que apresentem 200 empregados ou mais, o que representava em 2012 cerca de 18.000 organizações, segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) (Fischer, 2015).

Para a composição da amostra foi elaborado um plano amostral com o intuito de criar um grupo representativo dessa população. Foram calculadas as amostras necessárias compreendendo a composição por setores, por região e por porte, considerando-se os erros amostrais de 5%, 6% e 7%. Devido aos recursos disponíveis para a condução da

pesquisa, a equipe optou por tentar atingir a amostra de 1.199 organizações, distribuída por regiões, com erro amostral de 6% (Fischer, 2015)¹⁴.

O cadastro de potenciais respondentes foi formado inicialmente a partir de um banco de dados cedido pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE-BR), que continha todos os estabelecimentos sediados no Brasil com mais de 200 empregados e que é formado com base na RAIS. Foi necessário realizar depuração dos cadastros para evitar que organizações contivessem mais de um estabelecimento atrelado a elas, assim, após essa etapa foram obtidos 18.771 registros de instituições e empresas que continham nome e contato dos responsáveis por recursos humanos (Fischer, 2015).

Durante o processo de coleta, devido ao baixo retorno dos respondentes, foram adotadas mais duas estratégias para composição da amostra: a utilização de contatos das instituições às quais os coordenadores da pesquisa no Brasil estão vinculados e a divulgação do *link* da pesquisa junto aos associados da Associação Brasileira de Recursos Humanos – São Paulo (ABRH-SP). Ao todo, 1.295 organizações iniciaram a resposta ao questionário, entretanto, 862 respostas foram descartadas por apresentarem mais de 70% do formulário incompleto. Desse modo, apenas 433 questionários foram completados. Por meio da depuração dos respondentes e exclusão das companhias com menos de 200 empregados, chegou-se à amostra de 354 respostas válidas. Desse modo, a amostra não é probabilística, ou seja, não é representativa da população investigada (Fischer, 2015).

A amostra de 354 organizações irá compor a base de quase 50.000 respostas já obtidas pela rede Cranet por meio das diferentes edições da pesquisa (Parry, Stavrou-Costea, & Morley, 2011).

¹⁴ Para mais informações sobre a composição das diferentes amostras consultar Fischer (2015b).

4.8 Tratamento e análise dos dados

4.8.1 Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) e a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) foram utilizadas no estudo com o intuito de averiguar quais indicadores poderiam ser sumarizados para representar os constructos treinamento e desenvolvimento (T&D), desenvolvimento de carreiras (DC), desenvolvimento organizacional (DO), desenvolvimento de recursos humanos (DRH) e desempenho organizacional (OP). A AFE foi usada para medir os componentes DRH e OP, já a AFC foi empregada para medir as dimensões de DRH, quais sejam T&D, DC e DO.

Uma exigência essencial para a criação de um fator é que os itens sejam unidimensionais, ou seja, estejam fortemente associados e representem somente um conceito. A análise fatorial tem papel essencial na realização da uma análise empírica da dimensionalidade de um conjunto de itens (Hair et al, 2009). Nas análises fatoriais conduzidas, buscou-se verificar se os itens do questionário formavam uma única dimensão respectiva.

O planejamento da Análise Fatorial foi realizado observando-se a adequabilidade da base de dados, a técnica de extração e o número de fatores a serem extraídos (Figueiredo Filho & Silva Júnior, 2010).

Em relação à adequabilidade da base de dados, destacam-se:

- tipos de variáveis: as variáveis são, em sua maioria, intervalares ou contínuas;
- tamanho da amostra: o tamanho da amostra deve ser de, no mínimo, cinco casos para cada variável (Hair et al, 2009). Foram utilizadas nove variáveis em T&D, oito em DC, cinco em DO e quatro em OP, o que totaliza 26 variáveis sendo necessários 130 casos. A amostra deste estudo contou com 354 casos;
- padrão de correlação: no que tange ao padrão de correlação entre as variáveis, as cargas fatoriais devem ser maiores do que 0,30 na AFE (Hair et al., 2009). Devem ainda ser analisados o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e a esfericidade de Barlett (BTS). O KMO é a Medida de Adequação da Amostra (MAS), a qual

varia entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo de 1 melhor, pois indica que cada variável é prevista pelas outras sem erro. O valor aceitável do KMO é de 0,50. Já a BTS afere a significância estatística de que a matriz de correlações apresenta correlações significantes entre, ao menos, algumas das variáveis. Desse modo, a significância deve ser inferior a 0,05 (sign. < 0,05).

Para a extração dos fatores foi utilizada a técnica Componentes Principais, que considera a variância total nos dados e é recomendada “quando a preocupação maior for determinar o número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância nos dados para utilização em análises multivariadas subsequentes” (Malhotra, 2012, p. 483), preocupação esta que norteou a utilização da AFE neste estudo.

Um critério que deve ser observado na análise de componentes principais é o autovalor (*eigenvalue*), calculado para cada fator e que indica a variância total atribuída àquele fator (Malhotra, 2012). O autor recomenda que somente os fatores com autovalor maior que 1,0 sejam incluídos na fatorial, pois fatores com autovalor inferior a 1,0 não são melhores que uma variável isolada.

Já na análise dos fatores, o critério utilizado foi a análise de comunalidades. Elas representam a quantia de variância explicada pela solução fatorial para cada variável. A comunalidade de uma variável é a estimativa de sua variância compartilhada com as demais variáveis nos fatores obtidos. Desse modo, as comunalidades devem ser observadas para avaliar se atendem a níveis aceitáveis de explicação. São admitidos valores superiores a 0,50 (Hair et al, 2009).

Por fim, não houve necessidade de rotacionar os fatores, pois a AFE foi utilizada para fatores únicos (por exemplo, uma para DRH e outra para Desempenho Organizacional), o que inviabiliza a rotação. Segundo Hair et al. (2009) a rotação consiste em girar os eixos de referência dos fatores em torno da origem até que alguma outra posição seja obtida. Os fatores não rotacionados carregam explicação da maior parte da variância no primeiro fator, os demais fatores baseiam-se na quantia residual de variância. Desse modo, o objetivo de rotacionar a matriz fatorial é redistribuir a variância dos primeiros fatores para os últimos, obtendo-se um padrão fatorial mais simples e mais significativo em termos teóricos.

Além dos pressupostos e etapas descritos até o momento, é preciso atestar a precisão da análise. Para tanto, busca-se avaliar a **validade de construto** que “é o grau em que um conjunto de medidas realmente reflete o construto latente teórico que aqueles itens devem medir” (Hair et al., 2009, p. 591), ou seja, avalia a precisão da mensuração garantindo que as medidas retiradas da amostra representam os dados existentes na população. A validade de construto é formada principalmente pela validade convergente (variância comum compartilhada entre os indicadores de um construto) e discriminante (grau em que um construto é diferente dos demais) (Hair et al., 2009).

A validade convergente na AFC é estimada por meio das cargas padronizadas, as quais devem ser de 0,5 ou mais e, idealmente, maiores ou iguais a 0,70; da variância extraída ou AVE (*Average Variance Extracted*) que deve ser superior a 0,50; do Alfa de Cronbach que varia de 0 a 1, sendo os valores 0,60 e 0,70 os níveis mínimos de aceitabilidade; e da confiabilidade composta (*Composite Reliability*) que deve ser superior a 0,70. Esses parâmetros com seus respectivos valores de referência indicam se há consistência interna na análise conduzida. Todos eles foram calculados nesta pesquisa.

A validade discriminante pode ser avaliada de duas maneiras: pela análise de cargas cruzadas e pelo critério Fornell-Lacker. Na primeira, verifica-se se a carga do indicador relativa ao construto latente associado está mais alta do que a carga apresentada por ele nos demais constructos do modelo. Já na segunda, verifica-se se um construto latente compartilha mais variância com seus indicadores do que com qualquer outra variável latente do modelo. Desse modo, no critério Fornell-Lacker o AVE de cada construção latente deve ser maior do que a correlação quadrática mais alta de qualquer outra construção latente (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011), para facilitar os cálculos foi calculada a raiz do AVE comparando-as às correlações. Essas duas análises foram conduzidas para atestar a validade discriminante da AFC.

4.8.2 Regressão Múltipla

A Regressão Múltipla (RM) é uma técnica estatística de dependência que “pode ser usada para analisar a relação entre uma única variável dependente (critério) e várias variáveis independentes (preditoras)” (Hair et al., 2009, p. 154). Os autores relatam que o objetivo da RM é utilizar os valores conhecidos das variáveis independentes para prever os valores da variável dependente estudada pelo pesquisador. A variável dependente deve ser intervalar (Malhotra, 2012).

Hair et al. (2009) relatam na obra *Análise Multivariada de Dados*, que a RM é a técnica mais utilizada entre as diversas estudadas pelos autores, mas apresenta vantagens e desvantagens em seu uso. A seguir, são descritas as principais vantagens, as desvantagens são relatadas no tópico que trata das limitações da pesquisa.

- É uma técnica simples, com uso e limitações bem conhecidos pelos pesquisadores (Abbad & Torres, 2002).
- Atribui-se pesos amostrais com facilidade (Li, 2011).
- Há muitos programas estatísticos disponíveis para a análise de regressão (Li, 2011).
- Possibilita trabalhar com variáveis categóricas (Li, 2011).

A modelagem de equações estruturais (MEE) é uma técnica mais sofisticada (Abbad & Torres, 2002) e se constitui como uma alternativa ao uso da técnica de RM, apresentando diversas vantagens em relação a ela. Entretanto, Li (2011) destaca que sua principal desvantagem é lidar com variáveis discretas (dicotômicas e ordinais). O método de estimação em SEM mais utilizado assume que as variáveis observadas e latentes são contínuas. Desse modo, optou-se pelo uso da regressão múltipla como técnica de análise, após observação da predominância do uso da técnica em estudos anteriores aqui revisados, da recomendação de uso da técnica por pesquisadores renomados na área de DRH e GRH (Abbad & Torres, 2002; Boxall & Purcell, 2011), do tipo de escala predominante no constructo fatores contingenciais (nominais e ordinais) e, principalmente, da necessidade de condução de análise exploratória dos dados.

Segundo Hair et al. (2009), para utilizar a RM, alguns pressupostos precisam ser atendidos, quais sejam:

1. escalas: os dados precisam ser métricos ou adequadamente transformados. É possível incluir dados não métricos como variáveis independentes, porém é preciso transformar dados ordinais e nominais em codificação dicotômica;
2. tipos de variáveis: a variável dependente e as independentes precisam ser definidas antes de estabelecer-se a equação de regressão;
3. tamanho da amostra: o tamanho mínimo exigido para uso da técnica é de cinco observações por variável, sendo a proporção preferida de 15:1 ou 20:1. Foram testados 25 modelos e, dentre estes, o que apresentou maior número de variáveis foi o modelo que tratou da relação DRH/OP, utilizando como variável controladora a rotatividade, e moderada pelo fator contingencial setor específico (total de 20 setores). Esse modelo contou com 23 variáveis, desse modo, a amostra mínima necessária é de 115 casos e a preferida algo entre 345 a 460 observações. A amostra da pesquisa atende ao tamanho ideal, pois foi de 354 respondentes;
4. transformações de variáveis: as variáveis não métricas só podem ser incluídas em uma análise de regressão por meio de sua transformação em variáveis dicotômicas. Nesta pesquisa há fatores contingenciais que são nominais (setor específico – s6v1, setor amplo – s6v2a; ramo de atuação – s0v1a) e ordinais (porte – s8v2), os quais foram adequadamente transformados por meio do *software* SPSS. As variáveis dicotômicas só podem ser interpretadas em relação à sua categoria de referência. O uso de variáveis dicotômicas para representar variáveis não métricas pode gerar situações de alta multicolinearidade;
5. valores atípicos (*outliers*): um caso atípico é um valor que difere de forma substancial da maioria dos dados. É importante analisá-los, pois podem produzir tendenciosidade no modelo, visto que influenciam os valores estimados dos coeficientes de regressão. Um teste utilizado para identificação dos valores atípicos é o D^2 de Mahalanobis que mede a distância de cada caso em relação ao centro médio de todos os outros casos, fornecendo um valor exclusivo para cada caso observado. Os valores de referência para a identificação dos casos atípicos

compreendem D^2/df maior que 2,5 para amostras pequenas e 3 ou 4 para amostras grandes (Hair et al., 2009);

6. observações influentes: são casos com influência desproporcional sobre um ou mais aspectos das estimativas de regressão. Elas devem ser identificadas e ações corretivas tomadas para minimizar o efeito desproporcional sobre os resultados da regressão. Um teste para identificar essas observações é a Distância de Cook, que considera que valores superiores ao cálculo $4/n-k-1$ denotam que o caso é influente (Hair et al., 2005). Os valores atípicos, como mencionados anteriormente, são encontrados por meio da análise dos resíduos. Entretanto, conforme aponta Field (2009) é possível ocorrer um caso atípico que apresente pouco resíduo e que influencie consideravelmente os coeficientes de regressão. Por isso, o autor recomenda que se observem o resíduo e as estatísticas de influência;
7. multicolinearidade: é a alta correlação entre variáveis independentes. A situação desejada é que haja alta correlação da variável independente com a variável dependente, e baixa correlação entre variáveis independentes. Por isso, é importante avaliar o grau de multicolinearidade, determinar seu impacto sobre os resultados e aplicar as ações corretivas, quando necessário. Para avaliar a multicolinearidade foi conduzida análise de correlação de Pearson, entretanto, segundo Hair et. al. (2009), a ausência de correlações elevadas não garante a ausência de colinearidade. Desse modo, foi analisado também o fator de inflação da variância (VIF), que aponta o grau em que uma variável independente é explicada pelas demais variáveis independentes. Segundo Hair et al. (2009), o valor do VIF deve ser inferior a 10.

A técnica de estimação adotada foi a RM hierárquica, pois partiu-se de uma teoria prévia que deveria ser confirmada, buscou-se explicar a influência exercida pelo sistema DRH em OP e não prevê-la (o que é feito pela RM *stepwise*). Segundo Abbad e Torres (2002), é a estratégia analítica recomendada quando se deseja testar o efeito de variáveis moderadoras em pesquisas confirmatórias, o que foi feito por meio da análise dos efeitos gerados pelos resultados de RH e dos fatores contingenciais.

A aderência do modelo aos dados é avaliada por meio do coeficiente de determinação (R^2) que representa o percentual de variação nos valores previstos e que pode ser explicada pelo modelo (Field, 2009). Deve-se usar o R^2 ajustado como medida de precisão preditiva do modelo (Hair et al., 2009).

Além da aderência do modelo, é preciso averiguar se há significância estatística. Ela é exigida para que uma relação tenha validade, mas essa validade deve ser suportada por apoio teórico (Hair et al., 2009). A significância estatística da equação de regressão global pode ser testada com o teste F global, já a significância dos coeficientes individuais de regressão parcial pode ser averiguada por meio do teste F incremental (Malhotra, 2012). Para Hair et al. (2009), o teste t é o mais apropriado para avaliar o nível de significância estatística dos coeficientes de regressão e constante, ou seja, que em todas as possíveis amostras os coeficientes e a constante serão diferentes de zero dentro de um nível de erro aceitável. Neste estudo foi conduzido o teste t .

Para generalização dos modelos de regressão é preciso satisfazer às suposições do modelo e realizar teste de certificação (Field, 2009). Para o segundo item, o autor indica a validação cruzada, entretanto, esse teste é difícil de realizar, assim, o autor recomenda como alternativa dividir o conjunto de dados em dois, calcular a equação de regressão para cada parte e compará-los, porém, o próprio autor destaca que é difícil realizar esse procedimento devido ao tamanho da amostra que deve ser grande o suficiente para gerar duas bases de dados. Desse modo, esse procedimento para a generalização dos modelos não foi conduzido devido ao tamanho da amostra não ser suficiente.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados do estudo são apresentados em duas partes principais. Inicialmente a amostra é caracterizada e exploram-se as principais características do sistema de DRH, entre elas algumas relações iniciais entre DRH/OP e entre DRH e os fatores contingenciais. Posteriormente, são demonstrados os principais achados do estudo por meio da apresentação das análises multivariadas e da verificação das hipóteses da pesquisa.

5.1 Caracterização da amostra

Trezentas e cinquenta e quatro organizações compuseram a amostra que, apesar de não-probabilística, foi comparada aos dados do IBGE para averiguar se as proporções entre amostra e população se assemelham. Na sua distribuição, descrita na sequência, verifica-se que as organizações das regiões sul e sudeste representam 81% da amostra, proporção próxima à distribuição nacional de unidades locais de empresas presentes no Brasil (IBGE, 2013)¹⁵ que apresentou proporção de 73% de organizações do Sul e Sudeste (Tabela 5).

¹⁵ “O Cadastro Central de Empresas - CEMPRES do IBGE cobre o universo das organizações inscritas no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ, da Secretaria da Receita Federal, que no ano de referência declararam informações às pesquisas econômicas do IBGE e/ou aos registros administrativos do Ministério do Trabalho e Emprego. Ele abrange entidades empresariais, órgãos da administração pública e instituições privadas sem fins lucrativos.” (IBGE, 2013, p. 14)

Tabela 5 – Região: comparação entre a amostra pesquisada e a distribuição nacional de unidades locais de empresas e outras organizações de 2011 do IBGE

Região	Cranet		IBGE	
	Frequência	%	Frequência	%
Sul	67	19%	1.188.468	21%
Sudeste	220	62%	2.892.300	52%
Centro-Oeste	15	4%	414.675	7%
Nordeste	40	11%	872.527	16%
Norte	11	3%	199.963	4%
Não responderam	1	0%		0%
Total	354	100%	5.567.933¹⁶	100%

Fonte: IBGE (2013) e dados da pesquisa.

Quanto à composição da amostra por setores (Tabela 6), o predomínio é do setor privado, assim como na distribuição do IBGE. Entretanto, percebe-se que o setor público está sobrevalorizado na amostra (12%), com um percentual desproporcional em relação à população (0,4%), o que está reduzindo a representatividade do setor privado e das organizações sem fins lucrativos. Ressalta-se que o IBGE não apresenta a classificação de organizações de capital misto (público e privado).

Tabela 6 – Setores: comparação entre a amostra pesquisada e a distribuição nacional de organizações por setores de 2011 do IBGE

Setores	Cranet		IBGE	
	Frequência	%	Frequência	%
Privado	272	77%	4.610.031	89,9%
Público	43	12%	19.656	0,4%
Sem fins lucrativos	22	6%	499.518	9,7%
Misto (público e privado)	17	5%		
Total	354	100%	5.129.205	100%

Fonte: IBGE (2013) e dados da pesquisa.

No que tange aos ramos, a amostra da pesquisa reflete a distribuição nacional de organizações do IBGE apenas na agricultura e serviços, os quais apresentam percentuais equivalentes (2% e 42%, respectivamente, na amostra, e 2% e 42,1%, nesta ordem, na distribuição nacional). A administração pública, como já mencionado anteriormente, está representada em demasia (13% na amostra, enquanto na distribuição nacional equivale a 0,3%), assim como a indústria, que compõe 32% da amostra, enquanto na

¹⁶ O IBGE contabiliza as unidades locais para apurar o número de organizações por região e não o número de empresas que em 2011 era de 5.129.205.

distribuição nacional equivale a 12,8%. O comércio é o ramo que está subestimado, visto que corresponde à proporção de 10% do total de organizações investigadas, enquanto na distribuição nacional representa 42,8% (Tabela 7).

Tabela 7 – Ramos: comparação entre a amostra pesquisada e a distribuição nacional de organizações por ramos de 2011 do IBGE

Ramos	Cranet		IBGE	
	Frequência	%	Frequência	%
Agricultura	6	2%	100.414	2,0%
Indústria	114	32%	656.578	12,8%
Comércio	37	10%	2.194.266	42,8%
Serviço	150	42%	2.160.317	42,1%
Administração Pública	47	13%	17.630	0,3%
Total	354	100%	5.129.205	100,0%

Fonte: IBGE (2013) e dados da pesquisa.

Em relação ao porte, a amostra é composta por organizações médias e grandes em virtude da premissa adotada pela rede Cranet de considerar apenas organizações que tenham 200 empregados ou mais. As 38 organizações de médio porte que compõem a amostra (Tabela 8) pertencem ao setor industrial, pois, conforme classificação adotada nesta pesquisa (Sebrae & DIEESE, 2013; Silva Néto & Teixeira, 2011), apenas na indústria as organizações que apresentam entre 100 a 499 pessoas ocupadas são categorizadas como médias (Tabela 8).

Por fim, as organizações da amostra atendem majoritariamente o mercado nacional (42%), seguido pelo mercado regional (24%). Além disso, são, em sua maioria, sedes corporativas de uma organização nacional (31%) ou organização independente com mais do que um local (23%), como pode ser visualizado na Tabela 8.

Tabela 8 – Características das organizações respondentes

Porte	Frequência	%	% Acumulado
Média	38	11%	11%
Grande	316	89%	100%
Total	354	100%	
Mercados atendidos			
Local	43	12%	12%
Regional	84	24%	36%
Nacional	150	42%	78%
Continental	10	3%	81%
Mundial	65	18%	99%
Não responderam	2	1%	100%
Total	354	100%	
Tipo			
Sede corporativa de uma organização internacional	21	6%	6%
Sede corporativa de uma organização nacional	111	31%	37%
Subsidiária de uma organização internacional	53	15%	52%
Subsidiária de uma organização nacional	13	4%	56%
Organização independente com mais do que um local	81	23%	79%
Organização independente com um local único	75	21%	100%
Total	354	100%	

Outro aspecto investigado na pesquisa é a composição do quadro de empregados. Na Tabela 9 é possível observar que as organizações investigadas apresentam, em média, 14% de gerentes, 25% de profissionais sem responsabilidade gerencial e 60% de empregados administrativos e, ou, operacionais. É válido destacar que a questão solicitava como resposta a composição da força de trabalho em porcentagem, em vista disso, o cálculo da média foi realizado de forma ponderada ao número de empregados totais de cada caso.

Tabela 9 – Composição da força de trabalho medida em porcentagem (%)

Funções	N	Mínimo	Máximo	Média Ponderada
Gerentes	353	0	94	14%
Profissionais (sem responsabilidade gerencial)	353	0	95	25%
Administrativos e, ou, operacionais	353	0	99	60%

As organizações pesquisadas, em sua maioria (58%), haviam expandido (soma dos itens 4 e 5 da escala) o número total de empregados nos três últimos anos anteriores à realização da pesquisa e apenas 16% haviam diminuído (soma dos itens 1 e 2 da escala). Como a pesquisa foi conduzida em 2014, período em que se iniciava o processo de

recessão pelo qual passa o País (Fraga, 2017), os efeitos do desemprego ainda não se haviam refletido nos resultados desta pesquisa (Tabela 10).

Tabela 10 – Mudança no número total de empregados (equivalente a tempo integral) nos últimos três anos

Mudança no número de empregados	Frequência	%	% Acumulado
1 = Diminuiu em grande extensão	9	3%	3%
2	48	14%	16%
3 = Não mudou	67	19%	35%
4	133	38%	73%
5 = Aumentou em grande extensão	72	20%	93%
Não responderam	25	7%	100%
Total	354	100%	

Em suma, a amostra apresenta o seguinte perfil: as organizações concentram-se na região sudeste (62%); em sua maioria, são companhias de grande porte (89%); pertencem ao setor privado (77%); são classificadas majoritariamente no ramo de serviços (42%); atendem ao mercado nacional (42%), são sedes corporativas de uma organização nacional (31%) e apresentavam expansão de seu quadro de empregados (58%). Esse perfil apresenta representatividade limitada em relação à distribuição nacional, porém verifica-se que há pontos de convergência, tais como em relação às regiões. Destaca-se que a intenção de conduzir a pesquisa junto a organizações de médio e grande porte é importante para mapear as práticas de DRH, que não são, em geral, aplicadas em organizações de micro e pequeno portes.

5.2 Análise descritiva dos resultados

5.2.1 Caracterização do Desenvolvimento de Recursos Humanos

O investimento em DRH pode ser verificado pela proporção dos custos anuais da folha de pagamento gasta em treinamento (Tabela 11). Como pode ser observado, a proporção mais citada entre os respondentes foi o aporte equivalente a 1% da folha de pagamentos em treinamento (21% dos respondentes). Outro resultado que merece atenção é que metade das organizações investe até 4% e 16% investem acima de 10% das despesas com pessoal. Esses resultados corroboram os achados de pesquisas anteriores, nas quais predomina o investimento equivalente a 1% dos custos anuais da folha de pagamento (Eboli, 2009; 2012).

Tabela 11 – Proporção de custos anuais da folha de pagamento gasta em treinamento

Proporção	Frequência	%	% Acumulado
0%	4	1%	1%
1%	74	21%	22%
2%	47	13%	35%
3%	34	10%	45%
4%	19	5%	50%
5%	25	7%	57%
6%	10	3%	60%
7%	7	2%	62%
8%	15	4%	66%
9%	3	1%	67%
10%	11	3%	70%
> 10%	58	16%	87%
Não sei ou não respondeu	47	13%	100%
Total	354	100%	

Um indicador comumente empregado em treinamento é o número de dias de treinamento por ano. Dentre as categorias de empregado, os gerentes recebem, em média, 12 dias de treinamento por ano; os profissionais recebem 11 dias, em média; e os administrativos e, ou, operacionais 12 dias, na média da amostra. Destaca-se que houve grande variabilidade nas respostas, visto que os desvios padrões são elevados, ou seja, a distância dos valores de dias de treinamento reportados pelos respondentes em relação à média da amostra pode ter variabilidade entre 9 a 10 dias, em média (Tabela 12).

Tabela 12 – Número de dias de treinamento por ano por categoria de empregado

Função	N	Moda	Média	Desvio Padrão
Gerentes	353	10	12,04	9,87
Profissionais	353	10	11,80	9,65
Administrativos e, ou operacionais	352	10	12,17	10,42

Além das métricas de investimento e volume de ações, que demonstram a magnitude do DRH nas organizações, é importante averiguar indícios da atuação estratégica da área. Neste sentido, Garavan (1991a) relata como uma das características do DERH o envolvimento e o comprometimento dos gestores de linha. Na Tabela 13 é possível observar que as grandes decisões políticas sobre T&D são tomadas, na maioria dos casos, pelo departamento de RH em consulta ao gerente de linha (42%), o que demonstra que há indícios de atuação estratégica do DRH nas organizações investigadas.

Tabela 13 – Principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre T&D

Responsável	Frequência	%	% Acumulado
Gerente de linha	16	5%	5%
Gerente de linha em consulta ao Dpto. de RH	64	18%	23%
Dpto. de RH em consulta ao Gerente de linha	147	42%	64%
Dpto. de RH	105	30%	94%
Não responderam	22	6%	100%
Total	354	100%	

Até o momento, foram analisados aspectos sobre toda a amostra de organizações pesquisadas. Entretanto, também foram identificadas as organizações que pertencem a um número maior de companhias e, em virtude disso, cabe análise do nível de centralização das decisões relacionadas à DRH nesse tipo de organização, o qual é identificado por meio dos dados das Tabelas 14 e 15.

Na Tabela 14 é exposto o local onde as políticas de T&D são desenvolvidas. Observa-se que, em 53% das organizações que pertencem a um grupo maior de companhias, as políticas de T&D são determinadas pela sede, seja ela nacional ou internacional, havendo centralização das decisões relacionadas a T&D em cerca de metade dos casos.

Tabela 14 – Organizações pertencentes a grupos de companhias: locais onde as políticas de treinamento e desenvolvimento são desenvolvidas

Locais	Frequência	%	% Válido	% Acumulado
Sede internacional	5	1%	3%	3%
Sede nacional	99	28%	50%	53%
Subsidiária/ Dept./Divisão	16	5%	8%	61%
Local/Estabelecimento/ Escritório local	77	22%	39%	100%
Não se aplica/não responderam	157	44%		
Total	354	100%	100%	

Na Tabela 15, é demonstrado onde as políticas de desenvolvimento gerencial são desenvolvidas. Nota-se que a centralização, neste caso, é semelhante à ocorrida em T&D, pois, em 53% das organizações respondentes, as políticas de desenvolvimento gerencial são desenvolvidas pela sede, seja ela nacional ou internacional.

Tabela 15 – Organizações pertencentes a grupos de companhias: locais onde as políticas de desenvolvimento gerencial são desenvolvidas

Locais	Frequência	%	% Válido	% Acumulado
Sede internacional	9	3%	4%	4%
Sede nacional	97	27%	48%	53%
Subsidiária/ Dept./Divisão	13	4%	6%	59%
Local/Estabelecimento/ Escritório local	82	23%	41%	100%
Não responderam	153	43%		
Total	354	100%	100%	

A centralização das decisões políticas sobre T&D e desenvolvimento gerencial nas sedes demonstra a falta de autonomia das filiais no processo decisório e, conseqüentemente, sua atuação mais operacional do que estratégica, confirmando o que Boxall e Purcell (2011) relataram sobre a distinção que as multinacionais podem fazer em relação às suas unidades, elegendo algumas como “fábricas de aprendizagem” e outras como “fábricas de reprodução”. Nestas últimas, busca-se o baixo custo da mão de obra, por meio de baixos salários e pouca qualificação.

A centralização da gestão constitui também um dos fatores contingenciais investigados nesta tese e será analisado mais adiante.

5.2.1.1 Descrição das práticas de DRH mais adotadas

A análise das práticas utilizadas pelas organizações investigadas foi realizada contabilizando as respostas positivas fornecidas pelos respondentes em cada uma das práticas pesquisadas. Foram consideradas positivas as respostas sim, nas escalas nominais, e o somatório dos dois maiores valores, nas escalas intervalares.

Primeiramente, foram identificadas as práticas de DRH mais adotadas pelas organizações investigadas (Tabela 16). As sete mais relatadas, que se apresentam em um bloco separado das demais, são: treinamento de gestão (94%), análise de necessidades de treinamento (86%), organização do trabalho para o público de gestores (85%), avaliação de desempenho individual (74%), organização do trabalho dos profissionais (71%), sistema de avaliação das ações de treinamento (66%) e, por fim, organização do trabalho dos administrativos e operacionais (66%). Percebe-se que, das sete práticas, três são de T&D, três de DO e uma de DC, as de DO referem-se à mesma prática para públicos distintos.

Tabela 16 – Distribuição das práticas de DRH mais adotadas

Prática de DRH	Freq.	%	Componente de DRH
Treinamento de gestão (s3v6a)	332	94%	T&D
Análise de necessidades (s3v4)	303	86%	T&D
Organização do trabalho – gerentes (s5v6cm)	301	85%	DO
Avaliação de desempenho individual (S8v6)	261	74%	DC
Organização do trabalho – profissionais (s5v6cp)	251	71%	DO
Sistemas de avaliação (s3v7a)	232	66%	T&D
Organização do trabalho – admin/operacionais (s5v6cc)	232	66%	DO
Treinamento <i>on the job</i> (s3v8c)	123	35%	T&D
Avaliação 360° (s9v1)	69	19%	DC
Gestão de talentos (s3v8j)	69	19%	DC
Centro de avaliação (s8v9)	65	18%	T&D
Planejamento formal de carreira (s3v8f)	63	18%	DC
Times de projeto (s3v8d)	63	18%	DO
<i>E-learning</i> (s3v8n)	48	14%	T&D
Planejamento sucessório (s3v8h)	47	13%	DC
Programa de <i>trainee</i> (s8v8)	44	12%	T&D
Centros de desenvolvimento (s3v8g)	40	11%	T&D
<i>Coaching</i> (s3v8l)	39	11%	DC
Rede de trabalho (s3v8e)	18	5%	DO
Transferência para o exterior (s3v8k)	16	5%	T&D
<i>Job rotation</i> (s3v8i)	16	5%	DC
<i>Mentoring</i> (s3v8m)	16	5%	DC

Além de se relacionarem as práticas mais empregadas, cabe classificar também os componentes mais adotados (Tabela 17). Desse modo, o componente DO é o mais utilizado, pois suas práticas foram indicadas como adotadas por, em média, 173 organizações. Logo em seguida aparece T&D com 134 companhias, em média, mencionando utilizar suas práticas. Por último, foi classificado o componente DC que tem suas práticas usadas, em média, por 73 organizações.

Tabela 17 – Adoção dos componentes de DRH (média)

Componente de DRH	Média (nº organizações)
DO	173
T&D	134
DC	73

Na amostra desta pesquisa, verifica-se que as organizações adotam mais as práticas de DO e T&D e menos as de DC. Assim, há uma parcela de organizações que adota pouco as políticas e práticas de desenvolvimento de carreiras.

5.2.1.2 Descrição das práticas de DRH pouco adotadas

Neste tópico traçam-se o perfil das práticas de DRH pouco utilizadas pelas organizações. Na Tabela 18, classificam-se as práticas de DRH a partir do percentual de organizações que menciona adotá-las pouco ou não adotá-las, ou seja, nas escalas nominais os respondentes assinalaram não e nas intervalares escolheram um dos pontos inferiores. Assim, nota-se que a prática menos utilizada é a transferência para o exterior, pois 91% das companhias investigadas relatam não usá-la. Além desta, observa-se que há um bloco de práticas que não é utilizado por mais de 80% das organizações, são elas o programa de *trainee* (88%), *mentoring* (86%), rede de trabalho (85%), *job rotation* (82%), centro de avaliação (81%) e avaliação 360° (81%). Destas práticas, três são de T&D, três de DC e uma de DO. Destaca-se que a avaliação 360° é uma variável criada apenas para a categoria gerencial para a qual, em geral, essa avaliação é utilizada.

Tabela 18 – Distribuição das práticas de DRH pouco adotadas

Prática de DRH	Freq.	(%)	Componente de DRH
Transferência para o exterior (s3v8k)	321	91%	T&D
Programa de <i>trainee</i> (s8v8)	310	88%	T&D
<i>Mentoring</i> (s3v8m)	303	86%	DC
Rede de trabalho (s3v8e)	300	85%	DO
<i>Job rotation</i> (s3v8i)	292	82%	DC
Centro de avaliação (s8v9)	288	81%	T&D
Avaliação 360° (s9v1)	285	81%	DC
Centros de desenvolvimento (s3v8g)	270	76%	T&D
<i>E-learning</i> (s3v8n)	269	76%	T&D
<i>Coaching</i> (s3v8l)	265	75%	DC
Planejamento sucessório (s3v8h)	250	71%	DC
Planejamento formal de carreira (s3v8f)	234	66%	DC
Gestão de talentos (s3v8j)	224	63%	DC
Times de projeto (s3v8d)	219	62%	DO
Treinamento <i>on the job</i> (s3v8c)	167	47%	T&D
Organização do trabalho – admin/operacionais (s5v6cc)	122	34%	DO
Sistemas de avaliação (s3v7a)	121	34%	T&D
Organização do trabalho – profissionais (s5v6cp)	103	29%	DO
Avaliação de desempenho individual (S8v6)	93	26%	DC
Organização do trabalho gerentes (s5v6cm)	53	15%	DO
Análise de necessidades (s3v4)	51	14%	T&D
Treinamento de gestão (s3v6a)	21	6%	T&D

A classificação dos componentes menos adotados também foi realizada. Como pode ser visualizada na Tabela 19, a média de organizações que não utiliza o componente DC foi maior (243), enquanto T&D aparece como o segundo menos adotado, apontado por 202 organizações em média, por fim, DO foi o menos mencionado (159 companhias, em média, indicaram que não utilizam suas práticas), confirmando os achados do tópico anterior em que DO aparece como o componente mencionado como mais utilizado pelas organizações.

Tabela 19 – Baixa adoção dos componentes de DRH (média)

Componente de DRH	Média (nº organizações)
DC	243
T&D	202
DO	159

5.2.2 Descrição das medidas de desempenho organizacional

A amostra apresenta desempenho, majoritariamente, na média do mercado ou melhor do que a média nas variáveis produtividade, qualidade, inovação, lucratividade e mercado de ações, as quais apresentam a mesma escala, permitindo comparações (Tabela 20).

Quatro variáveis apresentaram elevado percentual de dados faltantes, são elas receita, custos do trabalho, absenteísmo e mercado de ações, cada uma com 25%, 60%, 49% e 69%, nessa ordem. Em vista disso, não foi possível identificar valores predominantes na variável custos do trabalho, pois a distribuição ficou muito semelhante em vários valores. A receita, apesar dos dados faltantes, apresentou valores que se destacaram, desse modo, observa-se que ela é superior aos custos na maioria das organizações, pois gera pequena lucratividade (34%) ou está bem acima dos custos (23%). Já quando se analisa o absenteísmo, verifica-se que em 35% das organizações respondentes os empregados faltam, em média, entre 1 a 7 dias por ano.

Por fim, a rotatividade na amostra é inferior a 20% em 56% dos casos, como pode ser observado na Tabela 20.

Tabela 20 – Distribuição das medidas de desempenho organizacional

Variáveis	Escala	Freq.	%
Produtividade	Pobre ou na extremidade inferior	1	0%
	Abaixo da média	32	9%
	Na média ou igual à competição	103	29%
	Melhor do que a média	113	32%
	Superior	77	22%
	Não se aplica (N/A)	28	8%
Qualidade	Pobre ou na extremidade inferior	3	1%
	Abaixo da média	9	3%
	Na média ou igual à competição	68	19%
	Melhor do que a média	127	36%
	Superior	128	36%
	Não se aplica (N/A)	19	5%
Inovação	Pobre ou na extremidade inferior	3	1%
	Abaixo da média	45	13%
	Na média ou igual à competição	117	33%
	Melhor do que a média	93	26%
	Superior	64	18%
	Não se aplica (N/A)	32	9%
Lucratividade	Pobre ou na extremidade inferior	6	2%
	Abaixo da média	40	11%
	Na média ou igual à competição	113	32%
	Melhor do que a média	81	23%
	Superior	54	15%
	Não se aplica (N/A)	60	17%
Receita	Tão baixa a ponto de produzir grandes perdas	2	1%
	Insuficiente para cobrir os custos	24	7%
	Suficiente para cobrir os custos	36	10%
	Suficiente para gerar pequena lucratividade	120	34%
	Bem acima dos custos	83	23%
	Não se aplica (N/A)	89	25%
Custos do trabalho (em % dos custos da operação)	10%	17	5%
	20%	24	7%
	30%	23	6%
	40%	24	7%
	50%	9	3%
	60%	11	3%
	70%	20	6%
	80%	6	2%
	90%	5	1%
	100%	1	0%
Rotatividade (% por ano)	Não se aplica (N/A)	214	60%
	0% a 20%	197	56%
	20,1% a 40%	62	18%
	40,1% a 60%	23	6%
	60,1% a 80%	6	2%
	80,1% a 100%	4	1%
	Não sei	62	18%

(continua)

(continuação)

Variáveis	Escala	Freq.	%
Absentéismo (média anual de dias por empregado)	0 a 0,9	8	2%
	1 a 3	81	23%
	3,1 a 7	42	12%
	7,1 a 13,11	24	7%
	13,2 a 30	16	5%
	30,1 a 66	6	2%
	120	2	1%
	Não sei	175	49%
Mercado de ações	Pobre ou na extremidade inferior	3	1%
	Abaixo da média	18	5%
	Na média ou igual à competição	45	13%
	Melhor do que a média	25	7%
	Superior	19	5%
	Não se aplica (N/A)	244	69%
Total		354	100%

(conclusão)

O próximo tópico traz uma análise descritiva da relação entre práticas de DRH e desempenho organizacional, trazendo alguns achados importantes sobre as práticas que mais se relacionam a OP, e fornecendo explicações iniciais, porém detalhadas, sobre a relação que será testada por meio da criação do índice práticas de DRH.

5.2.3 Relação entre alta adoção de práticas de DRH e desempenho organizacional

Na Tabela 21 expõe-se o cruzamento entre cada prática de DRH com as medidas de desempenho organizacional, o que possibilita visualizar o perfil que se destaca. Desse modo, percebe-se que as organizações que utilizam mais as práticas de DRH apresentam predomínio de resultados na média ou iguais aos de seus concorrentes nos quesitos relacionados à inovação, à lucratividade e ao desempenho no mercado de ações. Entretanto, nos aspectos produtividade e qualidade, prevalecem resultados melhores do que os da média ou superiores. **A rotatividade apresentou resultado padrão para quase todas as práticas, as quais apresentaram predominância de valores inferiores a 40%, assim, não foi um critério diferenciador de desempenho entre as práticas.**

Embora haja o perfil dominante, algumas diferenças se destacam e merecem análise. Entre as práticas adotadas, nota-se que algumas são usadas por um número menor de organizações, porém, estas últimas têm, em geral, desempenho organizacional superior às demais companhias. Cada um destes achados será discutido a seguir.

Em T&D observa-se que há nitidamente três práticas que podem ser classificadas como diferenciadoras em termos de desempenho organizacional, são elas: **treinamento *on the job***, ***e-learning*** e **centros de desenvolvimento**, nas quais as organizações indicam valores mais elevados na maioria das variáveis de desempenho, quais sejam produtividade, qualidade, inovação, lucratividade e receita. Em produtividade, as duas primeiras práticas têm 27% e a terceira 33% de sua amostra classificada com desempenho superior, enquanto a média da amostra total neste quesito é representada por 22%. Já em qualidade, cada prática tem em sua amostra 52%, 54% e 55%, respectivamente, dos respondentes categorizados com desempenho superior, enquanto a média da amostra total é de 36%. Em inovação as diferenças continuam, enquanto a média da amostra total é de 18% das organizações classificadas com desempenho superior, cada uma das três práticas apresenta 24%, 25% e 45%, nessa ordem, de companhias com tal resultado. A lucratividade e a receita das organizações que utilizam essas práticas também são superiores, pois, enquanto a média de lucratividade superior na amostra total foi de 15%, nas práticas foi de 22%, 27% e 35%, respectivamente; e a receita bem acima dos custos teve média na amostra total de 23% e nas três práticas de 33%, 38% e 35%, nessa sequência. Em relação aos custos do trabalho, embora a porcentagem de dados faltantes tenha sido elevada, verifica-se que as três práticas apresentam menores custos, pois há maior proporção de respondentes nos níveis mais baixos de custos. Já em relação ao absenteísmo, as três práticas apresentam resultados semelhantes às demais, com leve tendência negativa, pois apresentaram valores superiores à média da amostra geral em um nível mais elevado de absenteísmo. Por fim, no resultado organizacional mercado de ações, as práticas *e-learning* e centros de desenvolvimento apresentaram percentuais maiores em níveis mais elevados de desempenho: o *e-learning* obteve 19% no nível melhor do que a média, enquanto na amostra geral a porcentagem média é de 13%; e o centro de desenvolvimento apresentou 15% de organizações no patamar superior de desempenho, enquanto a média da amostra total é de 5%.

O componente DC também apresenta algumas práticas diferenciadoras, são elas o *coaching*, a avaliação 360°, o planejamento sucessório e o *mentoring*. A produtividade é mais elevada nessas práticas, cada uma delas apresenta percentuais maiores do que a média de 22% no nível superior, quais sejam 28%, 30%, 29% e 31%, nessa ordem. Em qualidade, ocorrem resultados semelhantes, pois essas práticas apresentam percentuais maiores do que a média de 36% no nível superior, todas acima de 50%. Em inovação, essas práticas apresentam percentuais acima de 28% no nível superior, enquanto a média é de 18%, destacando-se o *mentoring*, que apresenta 50% de sua amostra composta por organizações com desempenho superior. Em lucratividade, receita e mercado de ações, as quatro práticas apresentam porcentagens superiores à média nos dois níveis mais elevados. Já em custos do trabalho não foi possível identificar se há melhora ou piora, pois os valores estão dispersos. Entretanto, em absenteísmo, notam-se resultados negativos na prática *coaching* e *mentoring*, pois observam-se porcentagens maiores do que a média em nível intermediário, ou seja, na faixa de 7,1 a 13,11 dias por empregado.

Por fim, **o componente DO apresentou duas práticas diferenciadoras em termos de maior desempenho organizacional: rede de trabalho e times de projetos.** Estas duas práticas apresentaram maiores porcentagens nos dois níveis mais elevados da escala nos quesitos produtividade, qualidade, inovação, lucratividade e receita. Em custos do trabalho, houve dispersão dos resultados, o que inviabilizou averiguar qualquer tendência. Já em absenteísmo, observam-se resultados positivos em ambas as práticas, pois apresentam porcentagens superiores à média nos níveis mais baixos. Por último, em mercado de ações, a prática rede de trabalho apresenta semelhança à proporção média da amostra total, enquanto times de projeto apresenta percentual acima da média no nível superior de desempenho.

Tabela 21 – Desempenho organizacional das companhias que utilizam as práticas de DRH

		Treinamento e Desenvolvimento										Desenvolvimento de Carreira							Desen. Organizacional						
		Qtd	%	Sistemas de avaliação (s3v7a)	Análise de necessidades (s3v4)	Treinamento de gestão (s3v6a) - Média	Treinamento on the job (s3v8c)	E-learning (s3v8n)	Programa de trainee (s8v8)	Centro de avaliação (s8v9)	Centros de desenvolvimento	Transferência para o exterior (s3v8k)	Coaching (s3v8l)	Job rotation (s3v8i)	Avaliação 360º (s9v1)	Avaliação de desempenho	Planejamento formal de carreira (s3v8f)	Planejamento sucessório (s3v8h)	Gestão de talentos (s3v8j)	Mentoring (s3v8m)	Organização do trabalho gerentes	Organização do trabalho profissionais	Organização do trabalho	Rede de trabalho (s3v8e)	Times de projeto (s3v8d)
Desempenho Organizacional		354	100%	66%	86%	94%	35%	14%	12%	18%	11%	5%	11%	5%	19%	74%	18%	13%	19%	5%	85%	71%	66%	5%	18%
Produtividade	Pobre ou na extremidade inferior	1	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Abaixo da média	32	9%	6%	7%	10%	11%	8%	5%	6%	0%	6%	3%	13%	7%	10%	3%	4%	9%	6%	9%	9%	9%	17%	8%
	Na média ou igual à competição	103	29%	28%	28%	29%	26%	19%	25%	28%	23%	31%	26%	19%	22%	25%	19%	17%	20%	25%	26%	27%	25%	11%	14%
	Melhor do que a média	113	32%	36%	34%	33%	31%	40%	41%	37%	35%	50%	38%	31%	33%	35%	41%	40%	46%	31%	35%	34%	35%	44%	32%
	Superior	77	22%	25%	23%	21%	27%	27%	25%	20%	33%	13%	28%	31%	30%	23%	29%	30%	17%	31%	22%	24%	24%	17%	38%
Não se aplica (N/A)		28	8%	5%	7%	7%	4%	6%	5%	8%	10%	0%	5%	6%	7%	7%	6%	9%	7%	6%	8%	6%	7%	11%	8%
Qualidade	Pobre ou na extremidade inferior	3	1%	0%	1%	1%	1%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	5%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%
	Abaixo da média	9	3%	2%	2%	3%	3%	4%	2%	3%	0%	6%	0%	0%	1%	3%	2%	0%	0%	0%	3%	2%	2%	6%	0%
	Na média ou igual à competição	68	19%	15%	17%	18%	14%	6%	9%	22%	8%	13%	8%	13%	13%	16%	13%	13%	14%	19%	17%	17%	17%	17%	8%
	Melhor do que a média	127	36%	38%	38%	36%	28%	31%	34%	28%	30%	31%	36%	38%	25%	35%	32%	28%	33%	25%	37%	38%	37%	28%	30%
	Superior	128	36%	41%	38%	36%	52%	54%	50%	43%	55%	50%	51%	50%	54%	41%	46%	55%	46%	50%	39%	39%	39%	44%	57%
Não se aplica (N/A)		19	5%	3%	5%	5%	2%	4%	5%	3%	8%	0%	5%	0%	6%	4%	3%	4%	6%	6%	5%	3%	4%	6%	5%
Inovação	Pobre ou na extremidade inferior	3	1%	0%	1%	1%	1%	0%	2%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	1%	0%	2%	0%	0%	1%	0%	0%	6%	0%
	Abaixo da média	45	13%	10%	10%	13%	11%	6%	5%	17%	5%	6%	0%	0%	13%	11%	10%	2%	1%	6%	11%	11%	13%	11%	2%
	Na média ou igual à competição	117	33%	34%	33%	33%	36%	33%	32%	20%	20%	38%	38%	25%	29%	34%	30%	28%	41%	19%	33%	33%	33%	17%	30%
	Melhor do que a média	93	26%	27%	27%	27%	24%	31%	30%	32%	20%	25%	23%	25%	25%	28%	35%	32%	26%	19%	29%	29%	27%	22%	30%
	Superior	64	18%	22%	20%	18%	24%	25%	25%	22%	45%	25%	33%	44%	28%	20%	19%	32%	28%	50%	19%	20%	20%	39%	32%
Não se aplica (N/A)		32	9%	7%	9%	8%	5%	4%	7%	9%	10%	0%	5%	6%	6%	6%	6%	4%	4%	6%	7%	6%	7%	6%	6%
Lucratividade	Pobre ou na extremidade inferior	6	2%	2%	1%	2%	1%	2%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	3%	0%	0%	0%	2%	1%	1%	6%	0%
	Abaixo da média	40	11%	9%	10%	11%	10%	13%	9%	14%	0%	13%	8%	6%	7%	10%	5%	9%	12%	6%	11%	12%	10%	17%	10%
	Na média ou igual à competição	113	32%	34%	33%	32%	32%	21%	27%	32%	30%	44%	31%	31%	29%	33%	27%	26%	35%	31%	32%	32%	33%	28%	30%
	Melhor do que a média	81	23%	27%	24%	23%	29%	29%	25%	25%	20%	19%	26%	19%	26%	26%	22%	26%	26%	38%	25%	26%	26%	17%	24%
	Superior	54	15%	16%	17%	16%	22%	27%	34%	20%	35%	25%	23%	31%	30%	16%	19%	30%	19%	19%	17%	17%	17%	22%	27%
Não se aplica (N/A)		60	17%	13%	15%	16%	7%	8%	5%	8%	15%	0%	13%	13%	7%	13%	24%	11%	9%	6%	14%	12%	13%	11%	10%
Recetta	Tão baixo a ponto de produzir grandes perdas	2	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
	Insuficiente para cobrir os custos	24	7%	4%	6%	7%	7%	6%	9%	3%	0%	6%	3%	0%	1%	6%	2%	4%	4%	6%	8%	8%	8%	11%	2%
	Suficiente para cobrir os custos	36	10%	10%	9%	10%	12%	13%	11%	14%	8%	13%	8%	6%	7%	10%	14%	6%	12%	13%	10%	10%	9%	6%	6%
	Suficiente para gerar pequena lucratividade	120	34%	38%	36%	33%	34%	23%	34%	37%	30%	56%	31%	56%	38%	36%	24%	38%	38%	13%	35%	35%	37%	50%	43%
	Bem acima dos custos	83	23%	28%	25%	25%	33%	38%	36%	32%	35%	19%	41%	25%	33%	26%	21%	38%	36%	56%	25%	27%	26%	28%	33%
Não se aplica (N/A)		89	25%	20%	23%	25%	13%	21%	9%	14%	28%	6%	18%	13%	20%	22%	40%	13%	10%	13%	23%	19%	21%	6%	16%

(continua)

(continuação)

			Treinamento e Desenvolvimento										Desenvolvimento de Carreira							Desen. Organizacional						
			Qtd	%	Sistemas de avaliação (s3v7a)	Análise de necessidades (s3v4)	Treinamento de gestão (s3v6a) - Média	Treinamento on the job (s3v8c)	E-learning (s3v8n)	Programa de trainee (s8v8)	Centro de avaliação (s8v9)	Centros de desenvolvimento	Transferência para o exterior (s3v8k)	Coaching (s3v8l)	Job rotation (s3v8i)	Avaliação 360° (s9v1)	Avaliação de desempenho	Planejamento formal de carreira (s3v8f)	Planejamento sucessório (s3v8h)	Gestão de talentos (s3v8j)	Mentoring (s3v8m)	Organização do trabalho gerentes	Organização do trabalho profissionais	Organização do trabalho	Rede de trabalho (s3v8e)	Times de projeto (s3v8d)
Desempenho Organizacional			354	100%	66%	86%	94%	35%	14%	12%	18%	11%	5%	11%	5%	19%	74%	18%	13%	19%	5%	85%	71%	66%	5%	18%
Custos do trabalho (em % dos custos da operação)	10%	17	5%	5%	4%	5%	5%	10%	9%	8%	13%	13%	13%	19%	7%	5%	10%	11%	7%	19%	5%	6%	6%	17%	6%	
	20%	24	7%	7%	8%	7%	12%	10%	16%	5%	8%	13%	10%	19%	13%	7%	11%	15%	7%	6%	7%	9%	9%	17%	17%	
	30%	23	6%	7%	7%	7%	14%	6%	2%	5%	15%	19%	5%	13%	9%	8%	8%	13%	16%	6%	8%	8%	8%	0%	16%	
	40%	24	7%	8%	8%	7%	6%	8%	0%	8%	3%	6%	13%	13%	6%	7%	3%	13%	9%	13%	7%	8%	7%	6%	11%	
	50%	9	3%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	5%	3%	0%	5%	0%	3%	3%	5%	0%	0%	0%	2%	2%	2%	6%	2%	
	60%	11	3%	2%	3%	3%	7%	4%	14%	2%	5%	6%	8%	0%	4%	3%	3%	2%	3%	6%	4%	4%	4%	0%	2%	
	70%	20	6%	6%	5%	6%	5%	2%	5%	8%	5%	0%	0%	6%	3%	6%	6%	4%	7%	0%	6%	7%	6%	11%	10%	
	80%	6	2%	2%	2%	2%	0%	0%	2%	2%	0%	0%	3%	0%	1%	2%	5%	0%	1%	0%	2%	2%	2%	0%	2%	
	90%	5	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	0%	6%	3%	0%	3%	2%	3%	2%	3%	6%	1%	2%	2%	11%	2%	
	100%	1	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Não se aplica (N/A)		214	60%	57%	59%	59%	47%	54%	48%	57%	50%	38%	41%	31%	51%	56%	46%	40%	46%	44%	59%	55%	55%	33%	33%	
Rotatividade (% por ano)	0% a 20%	197	56%	61%	73%	57%	59%	56%	66%	58%	60%	75%	69%	69%	59%	62%	65%	66%	58%	56%	59%	62%	61%	50%	62%	
	20,1% a 40%	62	18%	17%	18%	17%	18%	15%	18%	20%	25%	13%	18%	13%	19%	16%	14%	19%	22%	19%	17%	18%	17%	33%	17%	
	40,1% a 60%	23	6%	5%	5%	7%	10%	8%	7%	8%	5%	0%	3%	0%	6%	5%	6%	0%	3%	6%	7%	8%	8%	6%	5%	
	60,1% a 80%	6	2%	2%	2%	2%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	0%	2%	1%	6%	2%	2%	2%	0%	0%	
	80,1% a 100%	4	1%	1%	1%	1%	2%	4%	0%	2%	0%	6%	0%	6%	0%	1%	0%	2%	4%	0%	1%	0%	0%	0%	2%	
	Não sei	62	18%	14%	16%	16%	9%	15%	9%	12%	10%	6%	10%	13%	14%	14%	14%	11%	12%	13%	14%	9%	12%	11%	14%	
Absenteeismo (média anual de dias por empregado)	0 a 0,9	8	2%	3%	3%	2%	3%	8%	5%	0%	8%	6%	10%	6%	3%	3%	5%	9%	6%	6%	3%	3%	3%	11%	2%	
	1 a 3	81	23%	27%	24%	23%	29%	19%	18%	28%	35%	19%	23%	19%	28%	27%	33%	30%	26%	25%	24%	24%	26%	28%	38%	
	3,1 a 7	42	12%	13%	12%	12%	10%	8%	16%	12%	10%	13%	3%	31%	10%	13%	19%	15%	17%	6%	12%	15%	15%	11%	13%	
	7,1 a 13,11	24	7%	7%	7%	7%	5%	13%	11%	14%	10%	13%	10%	0%	9%	6%	5%	9%	7%	19%	7%	7%	8%	17%	6%	
	13,2 a 30	16	5%	3%	4%	5%	2%	0%	7%	8%	3%	6%	3%	0%	7%	4%	5%	2%	4%	6%	4%	5%	4%	6%	2%	
	30,1 a 66	6	2%	2%	2%	2%	2%	2%	0%	2%	0%	6%	0%	0%	0%	2%	3%	0%	0%	0%	2%	2%	2%	0%	0%	
	120	2	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	
	Não sei	175	49%	44%	48%	48%	48%	50%	43%	35%	35%	38%	51%	44%	43%	46%	30%	36%	39%	38%	49%	44%	41%	28%	40%	
Mercado de ações	Pobre ou na extremidade inferior	3	1%	0%	0%	1%	1%	0%	2%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	1%	0%	2%	0%	0%	1%	1%	1%	6%	0%	
	Abaixo da média	18	5%	5%	5%	5%	7%	8%	11%	9%	0%	13%	5%	13%	6%	6%	0%	4%	4%	0%	6%	6%	5%	6%	2%	
	Na média ou igual à competição	45	13%	14%	14%	13%	10%	8%	11%	12%	8%	25%	13%	13%	14%	13%	19%	13%	17%	13%	13%	12%	11%	11%	13%	
	Melhor do que a média	25	7%	8%	8%	7%	9%	19%	11%	6%	10%	19%	13%	0%	9%	9%	3%	11%	10%	19%	8%	9%	9%	6%	6%	
	Superior	19	5%	6%	6%	5%	8%	8%	11%	0%	15%	13%	8%	13%	13%	7%	5%	11%	4%	13%	5%	4%	5%	6%	13%	
	Não se aplica (N/A)		244	69%	66%	68%	69%	65%	56%	52%	72%	68%	25%	62%	63%	58%	65%	73%	60%	64%	56%	66%	67%	68%	67%	67%

(conclusão)

5.2.4 Relação entre baixa utilização de práticas de DRH e desempenho organizacional

As organizações investigadas que utilizam pouco as práticas de DRH possuem desempenho organizacional, em geral, positivo. Em todos os aspectos de desempenho pesquisados, as corporações relatam, majoritariamente, estarem no nível equivalente à concorrência ou até melhor do que a média do mercado. Os níveis de rotatividade e absenteísmo das organizações que abdicaram das práticas de DRH são, em sua maioria, baixos. Por fim, prevalece que a receita é suficiente para gerar pequena lucratividade. Todavia, pela análise da Tabela 22, é possível averiguar alguns pontos que fogem ao padrão predominante. Essas divergências são examinadas na sequência.

O componente T&D aparentemente apresenta um conjunto de práticas que, quando não adotadas, geram desempenho organizacional inferior, são elas: sistema de avaliação, análise de necessidades e treinamento de gestão. Essas práticas aparecem com proporção maior de organizações em níveis mais baixos de desempenho quando comparadas à média e, principalmente, às demais práticas. Em produtividade, as organizações que não adotam o sistema de avaliação e a análise de necessidades apresentam porcentagens maiores do que a média da amostra total no nível de desempenho intitulado abaixo da média. Em qualidade, enquanto a maior parte das organizações que não adotam as demais práticas de T&D apresentam porcentagens em níveis melhores do que a média e superiores, as práticas análise de necessidades e treinamento de gestão relatam maiores percentuais no patamar igual à média do mercado, 29% e 33%, respectivamente. Já em inovação, a análise de necessidades tem percentual elevado (29%) no patamar abaixo da média, ressalta-se que a média da amostra total neste patamar foi 13%. Em lucratividade, novamente as organizações que não têm sistema de avaliação e análise de necessidades apresentam percentuais acima da média da amostra geral no nível abaixo da média. A receita também fica prejudicada nas organizações que não adotam as três práticas, pois um percentual acima da média relata que as receitas são insuficientes para cobrir os custos. A rotatividade é maior nas organizações que não adotam o sistema de avaliação e a análise de necessidades. Quanto ao mercado de ações, há percentual de respondentes acima da média da amostra total com desempenho abaixo do mercado, 8% e 19%, nessa ordem, quando a média neste patamar é 5%.

As corporações que não adotam as práticas de DC apresentam, de forma geral, desempenho organizacional igual ou acima da média do mercado em todos os quesitos. Alguns indicadores não apresentaram diferença considerável entre os respondentes, são eles inovação, absenteísmo e mercado de ações. Entretanto, nos demais, **há uma prática que, quando ausente, parece provocar desempenhos inferiores: a avaliação de desempenho individual**. Esta prática exibe percentuais elevados, via de regra, um nível abaixo do que as demais, por exemplo, em produtividade, enquanto na avaliação de desempenho individual predominou o nível igual à média do mercado, nas demais práticas prevaleceu o desempenho melhor do que a média. Em qualidade e lucratividade, isso ainda é mais evidente, pois as demais práticas apresentaram desempenho melhor do que a média ou superior, enquanto em avaliação de desempenho individual prevaleceu na média ou igual ao mercado. Por fim, a rotatividade também é maior nas organizações que não adotam tal prática, visto que os percentuais de rotatividade entre 20% e 60% são maiores em comparação à média da amostra total e às demais práticas.

Por último, o componente DO é representado por práticas que, na maior parte dos casos, demonstram desempenho organizacional igual ou superior à média do mercado. Porém, do mesmo modo que ocorreu em T&D e DC, **há aqui uma prática que se destaca e que, aparentemente, demonstra que sua ausência pode relacionar-se a desempenho organizacional inferior: organização do trabalho dos gerentes**. Em todos os indicadores que apresentam diferenças perceptíveis, é possível constatar que as organizações que não adotam a referida prática demonstram percentuais elevados (leia-se acima da média da amostra geral), em níveis de desempenho inferiores, são exemplos as medidas de produtividade, qualidade, inovação, lucratividade e receita. A rotatividade, inclusive, é maior nas organizações que não adotam a prática, pois 36% delas afirmaram apresentar rotatividade entre 0 e 20%, enquanto a média da amostra é de 56%.

Tabela 22 – Desempenho organizacional das companhias com baixa adoção das práticas de DRH

			Treinamento e Desenvolvimento										Desenvolvimento de Carreira								Desen. Organizacional					
			Sistemas de avaliação (s3v7a)	Análise de necessidades (s3v4)	Treínamento de gestão (s3v6a)	Treínamento on the job (s3v8c)	E-learning (s3v8n)	Programas de trainee (s8v8)	Centro de avaliação (s8v9)	Centros de desenvolvimento (s3v9)	Transferência para o exterior (s3v8k)	Coaching (s3v8l)	Job rotation (s3v8i)	Avaliação 360° (s9v1)	Avaliação de desempenho	Planejamento formal de carreira (s3v8f)	Planejamento sucessório (s3v8h)	Gestão de talentos (s3v8j)	Mentoring (s3v8m)	Organização do trabalho gerentes	Organização do trabalho profissionais	Organização do trabalho	Rede de trabalho (s3v8e)	Times de projeto (s3v8d)		
Qtd			%																							
Desempenho Organizacional			354	100%	34%	14%	6%	47%	76%	88%	81%	76%	91%	75%	82%	81%	26%	66%	71%	63%	86%	15%	29%	34%	85%	62%
Produtividade	Pobre ou na extremidade inferior	1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	1%	0%	0%	
	Abaixo da média	32	9%	14%	22%	0%	7%	9%	10%	10%	9%	9%	9%	10%	9%	6%	8%	10%	10%	10%	8%	10%	9%	9%	10%	
	Na média ou igual à competição	103	29%	32%	33%	33%	35%	32%	30%	30%	31%	29%	29%	29%	31%	40%	35%	32%	31%	29%	45%	34%	37%	33%	33%	
	Melhor do que a média	113	32%	24%	18%	14%	31%	30%	31%	31%	30%	31%	31%	31%	32%	23%	28%	30%	29%	31%	17%	26%	25%	30%	31%	
	Superior	77	22%	17%	16%	33%	17%	20%	21%	22%	21%	22%	21%	21%	20%	19%	21%	20%	21%	21%	19%	17%	18%	21%	16%	
	Não se aplica (N/A)	28	8%	13%	12%	19%	10%	8%	8%	8%	8%	9%	9%	9%	8%	12%	9%	8%	9%	8%	9%	14%	10%	8%	10%	
Qualidade	Pobre ou na extremidade inferior	3	1%	2%	2%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	4%	1%	2%	0%	1%	
	Abaixo da média	9	3%	4%	8%	0%	2%	2%	3%	2%	3%	2%	3%	3%	3%	1%	3%	3%	3%	3%	0%	3%	3%	2%	2%	
	Na média ou igual à competição	68	19%	27%	29%	33%	24%	21%	21%	19%	20%	20%	20%	20%	21%	28%	23%	22%	21%	19%	34%	24%	23%	21%	24%	
	Melhor do que a média	127	36%	32%	25%	29%	42%	38%	36%	38%	36%	36%	37%	35%	39%	39%	35%	38%	36%	38%	30%	31%	34%	37%	37%	
	Superior	128	36%	26%	27%	29%	23%	32%	34%	34%	34%	35%	32%	35%	32%	22%	33%	30%	33%	33%	23%	30%	31%	33%	29%	
	Não se aplica (N/A)	19	5%	9%	8%	10%	8%	6%	5%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	10%	6%	6%	6%	6%	9%	11%	7%	6%	7%	
Inovação	Pobre ou na extremidade inferior	3	1%	2%	2%	0%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	0%	2%	2%	1%	1%	
	Abaixo da média	45	13%	18%	29%	10%	15%	14%	14%	12%	14%	14%	14%	14%	13%	17%	15%	17%	17%	13%	21%	17%	13%	14%	17%	
	Na média ou igual à competição	117	33%	32%	31%	29%	32%	34%	33%	36%	34%	33%	34%	34%	34%	29%	35%	33%	33%	35%	34%	34%	34%	33%	32%	
	Melhor do que a média	93	26%	24%	24%	19%	28%	25%	26%	25%	26%	25%	25%	27%	27%	23%	24%	25%	24%	27%	13%	19%	25%	28%	23%	
	Superior	64	18%	11%	4%	19%	11%	16%	17%	17%	15%	18%	15%	14%	16%	12%	15%	14%	16%	15%	13%	13%	14%	16%	16%	
	Não se aplica (N/A)	32	9%	13%	10%	24%	14%	10%	9%	9%	10%	10%	11%	10%	10%	18%	10%	10%	10%	10%	19%	16%	12%	9%	11%	
Lucratividade	Pobre ou na extremidade inferior	6	2%	2%	4%	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	1%	3%	
	Abaixo da média	40	11%	17%	20%	10%	12%	12%	12%	11%	12%	12%	11%	13%	12%	16%	14%	12%	12%	12%	15%	11%	14%	12%	11%	
	Na média ou igual à competição	113	32%	27%	27%	29%	33%	35%	33%	32%	32%	30%	34%	32%	33%	29%	34%	32%	31%	33%	30%	31%	30%	33%	33%	
	Melhor do que a média	81	23%	15%	14%	24%	17%	20%	23%	23%	23%	23%	21%	22%	22%	14%	20%	21%	21%	21%	11%	15%	17%	23%	21%	
	Superior	54	15%	14%	8%	10%	11%	13%	13%	14%	13%	15%	12%	13%	12%	13%	14%	12%	13%	14%	8%	12%	11%	14%	11%	
	Não se aplica (N/A)	60	17%	26%	27%	29%	25%	19%	19%	19%	18%	19%	20%	18%	19%	27%	18%	20%	21%	18%	34%	29%	25%	18%	21%	
Recita	Tão baixo a ponto de produzir grandes perdas	2	1%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	0%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	
	Insuficiente para cobrir os custos	24	7%	12%	10%	10%	6%	7%	6%	8%	8%	7%	6%	8%	8%	10%	9%	7%	8%	7%	2%	3%	5%	7%	8%	
	Suficiente para cobrir os custos	36	10%	11%	16%	14%	10%	10%	10%	9%	11%	10%	11%	10%	11%	12%	9%	10%	9%	11%	13%	10%	13%	11%	9%	
	Suficiente para gerar pequena lucratividade	120	34%	26%	24%	48%	31%	35%	34%	33%	35%	32%	33%	33%	33%	28%	37%	34%	32%	35%	30%	31%	29%	33%	32%	
	Bem acima dos custos	83	23%	16%	14%	5%	15%	20%	22%	21%	21%	24%	19%	22%	21%	16%	23%	18%	18%	19%	15%	16%	19%	22%	20%	
	Não se aplica (N/A)	89	25%	36%	37%	24%	37%	28%	27%	28%	25%	27%	29%	27%	26%	34%	22%	30%	32%	27%	40%	40%	34%	26%	31%	

(continua)

(continuação)

			Treinamento e Desenvolvimento									Desenvolvimento de Carreira							Desen. Organizacional							
			Sistemas de avaliação (s3v7a)	Análise de necessidades (s3v4)	Treinamento de gestão (s3v6a)	Treinamento on the job (s3v8c)	E-learning (s3v8n)	Programas de trainee (s3v8)	Centro de avaliação (s3v9)	Centros de desenvolvimento (s3v8k)	Transferência para o exterior (s3v8k)	Coaching (s3v8l)	Job rotation (s3v8i)	Avaliação 360º (s9v1)	Avaliação de desempenho	Planejamento formal de carreira (s3v8f)	Planejamento sucessório (s3v8h)	Gestão de talentos (s3v8i)	Mentoring (s3v8m)	Organização do trabalho gerentes	Organização do trabalho profissionais	Organização do trabalho	Rede de trabalho (s3v8e)	Times de projeto (s3v8d)		
Desempenho Organizacional			354	100%	34%	14%	6%	47%	76%	88%	81%	76%	91%	75%	82%	81%	26%	66%	71%	63%	86%	15%	29%	34%	85%	62%
Custos do trabalho (em % dos custos da operação)	10%	17	5%	4%	8%	0%	4%	4%	4%	4%	4%	5%	3%	4%	4%	3%	4%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	4%	5%	
	20%	24	7%	6%	0%	5%	5%	6%	5%	7%	6%	6%	5%	6%	5%	3%	4%	5%	7%	6%	2%	3%	6%	4%	4%	
	30%	23	6%	5%	2%	5%	2%	6%	7%	7%	5%	6%	5%	5%	6%	1%	6%	5%	3%	6%	0%	4%	3%	7%	2%	
	40%	24	7%	4%	2%	5%	6%	7%	8%	7%	7%	7%	6%	7%	7%	6%	8%	5%	6%	6%	8%	5%	6%	6%	5%	
	50%	9	3%	2%	2%	0%	2%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	3%	2%	0%	3%	3%	3%	3%	6%	5%	3%	2%	2%	
	60%	11	3%	5%	6%	0%	2%	2%	2%	3%	2%	2%	3%	3%	2%	3%	3%	3%	2%	0%	1%	2%	3%	3%	3%	
	70%	20	6%	6%	10%	0%	5%	5%	6%	5%	6%	6%	7%	6%	6%	5%	5%	6%	5%	6%	2%	3%	6%	5%	4%	
	80%	6	2%	2%	0%	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	2%	2%	2%	0%	1%	1%	2%	2%	
	90%	5	1%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	1%	4%	1%	1%	1%	1%	
	100%	1	0%	1%	2%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	1%	0%	0%	
Não se aplica (N/A)		214	60%	66%	69%	81%	69%	63%	62%	61%	62%	62%	66%	63%	63%	74%	66%	66%	67%	63%	70%	75%	71%	64%	71%	
Rotatividade (% por ano)	0% a 20%	197	56%	45%	49%	33%	49%	54%	54%	55%	54%	55%	55%	55%	55%	37%	51%	52%	53%	55%	36%	41%	45%	55%	51%	
	20,1% a 40%	62	18%	18%	8%	19%	18%	17%	17%	17%	16%	17%	16%	17%	17%	23%	19%	17%	17%	21%	16%	19%	17%	17%	17%	
	40,1% a 60%	23	6%	10%	14%	5%	5%	6%	6%	6%	7%	7%	7%	7%	7%	10%	7%	8%	7%	7%	2%	2%	4%	7%	6%	
	60,1% a 80%	6	2%	1%	0%	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	0%	1%	2%	2%	2%	
	80,1% a 100%	4	1%	1%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	2%	3%	2%	1%	1%	
	Não sei	62	18%	25%	25%	43%	26%	20%	19%	19%	20%	19%	20%	18%	18%	28%	20%	20%	21%	18%	40%	38%	28%	18%	22%	
Absentismo (média anual de dias por empregado)	0 a 0,9	8	2%	1%	0%	0%	2%	1%	2%	3%	1%	2%	1%	2%	2%	1%	2%	0%	2%	0%	0%	0%	2%	1%	1%	
	1 a 3	81	23%	16%	16%	19%	19%	23%	24%	22%	21%	23%	21%	23%	22%	12%	19%	23%	21%	23%	19%	20%	17%	23%	17%	
	3,1 a 7	42	12%	10%	14%	5%	11%	13%	11%	12%	11%	12%	12%	11%	12%	10%	10%	11%	10%	11%	13%	4%	6%	11%	12%	
	7,1 a 13,11	24	7%	7%	4%	5%	9%	7%	6%	5%	6%	6%	7%	7%	6%	9%	8%	7%	6%	6%	6%	4%	6%	7%	7%	
	13,2 a 30	16	5%	7%	6%	5%	6%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	4%	4%	6%	5%	4%	5%	6%	4%	5%	4%	5%	5%	
	30,1 a 66	6	2%	1%	2%	0%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	2%	2%	
	120	2	1%	0%	0%	0%	1%	0%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	
	Não sei	175	49%	59%	59%	67%	51%	49%	50%	53%	53%	50%	51%	51%	51%	59%	55%	52%	54%	51%	55%	63%	66%	51%	55%	
Mercado de ações	Pobre ou na extremidade inferior	3	1%	2%	4%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	1%	0%	1%	0%	1%	1%	1%	
	Abaixo da média	18	5%	5%	8%	10%	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	5%	2%	6%	5%	6%	0%	3%	5%	5%	6%	6%	
	Na média ou igual à competição	45	13%	10%	8%	14%	13%	13%	13%	13%	13%	12%	14%	12%	12%	12%	13%	12%	14%	9%	14%	16%	13%	13%	13%	
	Melhor do que a média	25	7%	5%	4%	5%	5%	4%	6%	7%	7%	6%	5%	7%	7%	2%	6%	6%	5%	6%	2%	2%	2%	6%	5%	
	Superior	19	5%	4%	4%	10%	4%	4%	5%	6%	6%	4%	5%	4%	4%	2%	5%	3%	4%	5%	6%	8%	6%	5%	4%	
	Não se aplica (N/A)		244	69%	74%	73%	62%	74%	73%	71%	68%	71%	71%	72%	71%	72%	81%	70%	72%	74%	69%	83%	73%	71%	70%	72%

(conclusão)

A partir dos resultados encontrados, observa-se que há indícios de que as organizações que utilizam mais as práticas de DRH têm maior desempenho organizacional que as que utilizam menos. Esse achado corrobora os resultados encontrados por Lam e White (1998) que constatou que empresas com forte orientação a RH tem melhores desempenhos que as organizações com fraca orientação a RH, a qual é medida por meio das práticas recrutamento, remuneração e T&D.

5.2.5 Descrição dos fatores contingenciais

Os fatores contingenciais foram compostos por 11 variáveis, algumas delas, inclusive relatadas de maneira ampla no tópico de caracterização da amostra de respondentes. A distribuição da amostra geral entre os fatores contingenciais é descrita por meio da Tabela 23.

Tabela 23 – Distribuição dos fatores contingenciais nas organizações investigadas

Fatores Contingenciais	Escalas	Qtd	%
Percentual de empregados sindicalizados	0%	14	4%
	1% - 10%	81	23%
	11% - 25%	32	9%
	26% - 50%	41	12%
	51 - 75%	17	5%
	76 - 100%	39	11%
	Não responderam (N/R)	130	37%
Setores	Privado	272	77%
	Público	43	12%
	Sem fins lucrativos	22	6%
	Misto (público e privado)	17	5%
Ramos	Agricultura	6	2%
	Indústria	114	32%
	Comércio	37	10%
	Serviço	150	42%
	Administração Pública	47	13%
Complexidade	0 = Não é complexo	210	59%
	1	131	37%
	2	11	3%
	3 = Alta complexidade	2	1%
Regulação	Não	237	67%
	Sim	113	32%
	Não responderam (N/R)	4	1%

(continua)

<i>(continuação)</i>			
Porte	Média	38	11%
	Grande	316	89%
Estratégia	0 = Não há planejamento estratégico	16	5%
	1	37	10%
	2	4	1%
	3	111	31%
	4 = Alta utilização de planejamento estratégico	186	53%
Alinhamento Vertical	0 = Não há alinhamento	6	2%
	1 a 2	13	4%
	3 a 4	30	8%
	5 a 6	66	19%
	7 a 8	82	23%
	9 a 10	102	29%
	11 a 12 = Alto alinhamento	55	16%
Alinhamento Horizontal	Sem alinhamento	57	16%
	Baixo	67	19%
	Médio	138	39%
	Alto	92	26%
Centralização da gestão	Não	327	92%
	Sim	27	8%
Total		354	100%

(conclusão)

Ao se observar a distribuição, nota-se que, no fator percentual de empregados sindicalizados, 37% das organizações não responderam a essa questão ou assinalaram que não sabiam responder. Já dentre os que responderam, o maior percentual correspondeu à faixa entre 1% e 10% de empregados sindicalizados (23% dos respondentes).

No que tange ao setor, o mais representativo foi o privado (77%) e o ramo predominante foi o de serviços (42%). Ainda sobre as características do setor investigou-se sua complexidade e se há regulação governamental, desse modo, observa-se que houve o predomínio de setores que não são complexos (59%) e não são regulados (67%). Em sua maioria, trata-se de organizações de grande porte (89%) que relatam alta utilização de planejamento estratégico (53%). Quanto ao alinhamento vertical e horizontal, predominam níveis médios a altos. Assim, no alinhamento vertical prevalecem, em uma escala de 0 a 12, as faixas de 9 a 10 (29%) e de 7 a 8 (23%), totalizando 52% da amostra. No alinhamento horizontal, por sua vez, destacam-se os níveis médio (39%) e alto (26%), totalizando 65% da amostra. Por fim, a centralização da gestão, de forma geral, não ocorre, pois não foi identificado em 92% dos casos.

Após essa breve descrição sobre como se comportam os fatores contingenciais para a amostra como um todo, são descritos alguns dos principais achados acerca de sua relação com as práticas de DRH. De forma análoga ao cruzamento realizado entre práticas de DRH e desempenho organizacional, foram elaboradas tabelas cruzadas dos fatores contingenciais relacionando-os à alta e baixa adoção das práticas (Apêndices 3 e 4).

Ao se analisar a adoção das práticas de T&D, percebe-se que algumas parecem diferenciar as organizações, são elas: *e-learning*, programas de *trainee*, transferência para o exterior e centros de desenvolvimento. Essas práticas são adotadas por organizações que, aparentemente, estão mais avançadas em termos de T&D e que necessitam de processos mais robustos para lidar com a maior complexidade de seu ambiente de negócios, derivados de sua maior abrangência de mercado e atuação em setores regulados. O *e-learning*, em particular, é o que mais se destaca, pois é utilizado majoritariamente por organizações que atuam em setores com algum nível de complexidade (52% caracterizados com nível baixo) e regulados (48%), são de grande porte (98%) e com elevados níveis de alinhamento vertical e horizontal.

Já no componente DC, há duas práticas que se destacam: *job rotation* e *mentoring*, as quais parecem ser adotadas por perfis opostos. Por exemplo, quando se examina o fator porte, o *job rotation* é a prática que apresenta maior percentual de organizações de médio porte (13%), enquanto o *mentoring* é adotado exclusivamente por companhias de grande porte (100%). O mesmo ocorre quando se investiga o fator estratégia, pois o *job rotation* exibe percentual de 31% no nível 1 (pouco planejamento estratégico), sendo 21% superior ao valor da amostra geral de 10%; e o *mentoring* é adotado quase exclusivamente (94%) por organizações com elevada utilização de planejamento estratégico (níveis 3 e 4).

Por último, no componente DO, a adoção da prática rede de trabalho parece relacionar-se com ramo, setor, porte e alinhamento, pois as organizações que a utilizam pertencem majoritariamente ao ramo serviços (72%), atuam em setores regulados (50%), são de grande porte (100%) e possuem alto alinhamento vertical (56% na faixa mais elevada da escala) e médio alinhamento horizontal (50%). Quanto à prática times de projetos, verifica-se que as organizações que a adotam relatam maior alinhamento vertical (75% nos dois níveis superiores da escala).

Além da relação entre adoção das práticas de DRH e os fatores contingenciais, há de se destacar alguns pontos relativos à baixa adoção dessas práticas. Dentre as de T&D, três são muito adotadas pelos respondentes, são elas: sistema de avaliação, análise de necessidades e treinamento de gestão, assim, destaca-se aqui o perfil daquelas que as utilizam pouco, visto que sua ausência relaciona-se a desempenho inferior. Verifica-se que o percentual de organizações públicas que não adotam as três práticas (22%, 25% e 24%, nessa ordem) é maior comparativamente à amostra geral (12%). Quando se analisa o fator ramo, percebe-se que a prática treinamento de gestão não é utilizada majoritariamente por companhias industriais (48%).

No componente DC, a avaliação de desempenho apresenta maiores percentuais em níveis mais baixos no fator estratégia. Desse modo, há indícios de que a não adoção da avaliação de desempenho pode relacionar-se a níveis mais baixos de formalização da estratégia.

Finalmente, o componente DO apresentou resultados que se destacam. Dentre as práticas, a organização do trabalho dos gerentes foi a que apresentou maiores diferenças. Entre as companhias que não adotam a organização do trabalho dos gerentes, destacam-se o setor público (32% são deste setor, enquanto na amostra geral ele representa 12% dos respondentes), as organizações de médio porte e as com menor alinhamento vertical. Assim, a não adoção da organização do trabalho dos gerentes parece acontecer mais no setor público, em organizações de médio porte e com menor alinhamento vertical.

5.3 Teste das hipóteses da pesquisa

As análises que se seguem foram conduzidas observando parâmetros e condições para sua realização. Inicialmente o número de dados perdidos foi averiguado em cada variável para se selecionarem as que poderiam compor o modelo geral proposto na tese. Os dados perdidos podem decorrer de fatores externos ao respondente (problemas na etapa de coleta de dados e, ou, erros de entrada de dados) ou internos (recusa a responder) (Hair et al., 2009). Os autores recomendam que os dados perdidos sejam avaliados quanto ao seu impacto, uma medida simples é a eliminação de variáveis ou casos com níveis excessivos de perda de dados, é considerada perda excessiva a situação em que o número de casos sem dados perdidos torna-se insuficiente para a técnica de análise selecionada. Segundo Hair et al. (2009, p. 62), “variáveis ou casos com 50% ou mais de dados perdidos deveriam ser eliminados”. Em T&D, DC e DO, não foi necessário o descarte de nenhuma variável. Já em desempenho organizacional, não fizeram parte das análises as variáveis custos do trabalho (s6v3), mercado de ações (s6v5e) e receita bruta (s6v4), pois cada uma resultou em 60%, 69% e 25%, respectivamente, de dados faltantes. Entre os fatores contingenciais, o percentual de empregados sindicalizados (s5v1) não fez parte das análises, pois apresentou 37% de casos com ausência de dados. Finalmente, em resultados de recursos humanos, não foi considerado o absenteísmo, já que o percentual de dados faltantes foi de 49%. Os dados perdidos nessas variáveis comprometeriam a análise, por isso optou-se pelo descarte.

5.3.1 Análise Fatorial Confirmatória das práticas de DRH

A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) foi adotada após a condução de Análise Fatorial Exploratória, entretanto, nesta última análise, não foi possível encontrar resultados satisfatórios, pois, como o objetivo era encontrar um fator para cada componente de DRH e os resultados demonstravam mais de um fator, optou-se pela realização da AFC, que é mais recomendada quando se tem um respaldo teórico anterior que possibilite ao pesquisador designar as variáveis e os fatores antes da obtenção dos resultados (Hair et al., 2009).

O modelo geral contou com 22 variáveis, nove do componente T&D, oito de DC e cinco de DO. As variáveis e suas respectivas cargas fatoriais são expostas na Tabela 24.

Tabela 24 – Modelo geral: variáveis do modelo e suas respectivas cargas fatoriais

Componente	Prática de DRH	Cargas Fatoriais
Treinamento e Desenvolvimento	Sistemas de avaliação (s3v7a)	0,472
	Análise de necessidades (s3v4)	0,384
	Treinamento de gestão (s3v6a)	0,133
	Treinamento <i>on the job</i> (s3v8c)	0,695
	<i>E-learning</i> (s3v8n)	0,735
	Programa de <i>trainee</i> (s8v8)	0,062
	Centro de avaliação (s8v9)	0,103
	Centros de desenvolvimento (s3v8g)	0,703
	Transferência para o exterior (s3v8k)	0,575
Desenvolvimento de Carreira	<i>Coaching</i> (s3v8l)	0,746
	<i>Job rotation</i> (s3v8i)	0,683
	Avaliação 360° (s9v1)	0,429
	Avaliação de desempenho individual (S8v6)	-0,038
	Planejamento formal de carreira (s3v8f)	0,493
	Planejamento sucessório (s3v8h)	0,830
	Gestão de talentos (s3v8j)	0,781
	<i>Mentoring</i> (s3v8m)	0,748
Desenvolvimento Organizacional	Organização do trabalho – gerentes (s5v6cm)	0,511
	Organização do trabalho – profissionais (s5v6cp)	0,663
	Organização do trabalho – admin/operacionais (s5v6cc)	0,561
	Rede de trabalho (s3v8e)	0,700
	Times de projeto (s3v8d)	0,803

Como pode ser observado na Tabela 24, as cargas padronizadas das variáveis indicam que não existe validade convergente, pois sete fatores apresentaram valores inferiores ao mínimo aceitável de 0,5.

Para validar o modelo foram averiguadas, além das cargas padronizadas, os índices de verificação *Average Variance Extracted* (AVE), *Composite Reliability* e Alfa de Cronbach. Os AVEs ficaram com valores inferiores a 0,5, reforçando que não se pode creditar confiabilidade nesta análise. O *Composite Reliability* está adequado para os componentes DC e DO, visto que estão acima de 0,70, já para T&D está abaixo (0,68), porém muito próximo ao parâmetro mínimo. Por fim, no Alfa de Cronbach apenas T&D apresentou valor inferior a 0,6 (Tabela 25).

Tabela 25 – Índices de verificação do modelo geral

Variáveis	AVE	<i>Composite Reliability</i>	Alfa de Cronbach
Des. Carreira	0,4138	0,8232	0,7455
Des. Organizacional	0,4299	0,7862	0,6931
T&D	0,2501	0,6885	0,5552

A partir desses parâmetros, tomou-se a decisão de retirar da análise as variáveis que exibiam cargas fatoriais padronizadas inferiores a 0,5. Em DO, as variáveis estavam todas acima de 0,5, então foram retiradas as de menor valor. Porém, estas foram retiradas iterativamente a cada nova fatorial confirmatória, uma após a outra. Desse modo, pôde-se apresentar a análise ajustada (Tabela 26). As cargas padronizadas das variáveis indicam que há validade convergente, pois todos os fatores apresentaram valores superiores ao mínimo aceitável de 0,5. Destaca-se que a variável planejamento formal de carreira (s3v8f) foi mantida, pois sua carga fatorial foi bem próxima a 0,5. Assim, o modelo ajustado contemplou o total de 13 variáveis.

Tabela 26 – Modelo ajustado: variáveis e suas respectivas cargas fatoriais

Componente	Prática de DRH	Cargas Fatoriais
Treinamento e Desenvolvimento	Treinamento <i>on the job</i> (s3v8c)	0,729
	<i>E-learning</i> (s3v8n)	0,764
	Centros de desenvolvimento (s3v8g)	0,716
	Transferência para o exterior (s3v8k)	0,614
Desenvolvimento de Carreira	<i>Coaching</i> (s3v8l)	0,747
	<i>Job rotation</i> (s3v8i)	0,687
	Planejamento formal de carreira (s3v8f)	0,497
	Planejamento sucessório (s3v8h)	0,836
	Gestão de talentos (s3v8j)	0,790
	<i>Mentoring</i> (s3v8m)	0,748
Desenvolvimento Organizacional	Organização do trabalho – profissionais (s5v6cp)	0,517
	Rede de trabalho (s3v8e)	0,791
	Times de projeto (s3v8d)	0,872

De forma análoga ao modelo geral, foram averiguados os índices de verificação AVE, *Composite Reliability* e Alfa de Cronbach. Os AVEs ficaram com valores superiores a 0,5, indicando confiabilidade nesta análise. O *Composite Reliability* permanece adequado para DC e DO e melhorou para o componente T&D, pois todos os componentes estão acima de 0,7. Finalmente, o Alfa de Cronbach nos três componentes apresentou valores superiores a 0,6, ressalta-se que DO foi considerado aceitável, pois apresentou valor muito próximo a 0,6 (Tabela 27). A partir da análise desses parâmetros verificou-se que o modelo é consistente.

Tabela 27 – Índices de verificação do modelo ajustado

Variáveis	AVE	Composite Reliability	Alfa de Cronbach
Des. Carreira	0,5272	0,8674	0,8139
Des. Organizacional	0,5513	0,7793	0,589
T&D	0,5012	0,7998	0,6649

As cargas padronizadas indicam que há validade convergente, pois todos os fatores apresentam valores superiores a 0,5.

Quanto à validade discriminante, foi conduzida análise das cargas cruzadas (*cross-loading*) e da comparação da raiz quadrada da AVE com as correlações entre pares de constructos (critério Fornell-Lacker). Na Tabela 28 é exposta a raiz quadrada da AVE de cada construto e a sua correlação com os possíveis pares de construto latentes.

Observa-se que nenhuma correlação apresentou valor superior à raiz da AVE, exceto a correlação entre T&D e DC que foi de 0,7201, enquanto a raiz da AVE foi de 0,7080, destaca-se, entretanto, que os valores são próximos. Uma análise de cada variável e sua correlação com o constructo correspondente é exposta na sequência.

Tabela 28 – Validade discriminante: critério de Fornell-Larcker

Variáveis*	Des. Carreira	Des. Organizacional	T&D
Des. Carreira	0,7261		
Des. Organizacional	0,6473	0,7425	
T&D	0,7201	0,5889	0,7080

*em negrito raiz das AVE's

Complementarmente, foram analisadas as cargas cruzadas para creditar validade discriminante à análise (Tabela 29). Neste critério, cada variável deve apresentar maior correlação com o constructo ao qual se refere do que com qualquer outro; caso isso não ocorra, o modelo deve ser reconsiderado. Como pode ser visualizado na Tabela 29, todas as variáveis obtiveram maior correlação com o seu respectivo constructo do que com qualquer outro. Desse modo, credita-se validade discriminante ao modelo.

Tabela 29 – Validade discriminante: critério de Cargas Cruzadas

Variáveis*	Des. Carreira	Des. Organizacional	T&D
dc_s3v8f	0,4971	0,3578	0,3523
dc_s3v8h	0,8384	0,5383	0,5802
dc_s3v8i	0,6867	0,4576	0,4510
dc_s3v8j	0,7899	0,5047	0,5666
dc_s3v8l	0,7474	0,4692	0,6021
dc_s3v8m	0,7478	0,4748	0,542
do_s3v8d	0,5966	0,8725	0,5532
do_s3v8e	0,4941	0,7910	0,4622
do_s5v6cp	0,2972	0,5169	0,2244
td_s3v8c	0,4922	0,5069	0,7286
td_s3v8g	0,5539	0,3549	0,7159
td_s3v8k	0,4538	0,3865	0,6140
td_s3v8n	0,5369	0,4118	0,7644

*em negrito valores mais altos das cargas

Além da construção dos fatores T&D, DC e DO, foi conduzida AFE com o objetivo de criar um fator único para o sistema DRH. Os resultados são exibidos na Tabela 30.

Tabela 30 – Análise fatorial do componente DRH

	Comunalidade	Cargas Fatoriais
Desenvolvimento de Carreiras	0,818	0,904
Treinamento e Desenvolvimento	0,774	0,880
Desenvolvimento Organizacional	0,714	0,845
KMO = 0,714 Variância explicada = 0,7686 BTS = 462,85 (sig < 0,01) Alfa de Cronbach (do componente DRH) = 0,849		

Observa-se que todos os componentes – T&D, DC e DO – apresentaram cargas fatoriais padronizadas acima de 0,5, demonstrando que os componentes apresentam correlação entre si. O KMO ficou acima de 0,7 e foi formado um único fator que explica 76,86% da variabilidade dos dados. O teste de significância de Bartlett teve significância de 0,01, inferior a 0,05 indicando que há correlações significantes entre algumas variáveis. Por fim, o Alfa de Cronbach foi de 0,849, superior a 0,7, indicando, assim, que há consistência interna no fator sistema de DRH. O autovalor (*eigenvalue*) do fator um foi 2,306, o do fator dois foi 0,423 e do três 0,271, portanto, o único fator superior a um foi o primeiro, porém, destaca-se que, pelo critério de comunalidade, todos os fatores têm alta explicação pela solução fatorial, pois todos apresentam valores superiores a 50%.

Como explicado na metodologia, não foi realizada rotação na AFE do componente DRH, pois aqui se estudou a formação de apenas um fator.

Após a criação do fator DRH, foi conduzida análise fatorial exploratória junto às variáveis de desempenho organizacional para redução a um único fator. Os resultados são demonstrados na Tabela 31.

Tabela 31 – Análise fatorial do componente desempenho organizacional (OP)

	Comunalidades	Cargas Fatoriais
Produtividade (s6v5b)	0,664	0,815
Qualidade do serviço (s6v5a)	0,613	0,783
Lucratividade (s6v5c)	0,601	0,775
Taxa de inovação (s6v5d)	0,499	0,707

KMO = 0,751 | Variância explicada = 0,5944 | BTS = 280,29 (sig < 0,01) | Alfa de Cronbach (do componente desempenho organizacional) = 0,769

A partir da análise dos índices, é possível perceber que todas as variáveis de desempenho organizacional – produtividade (s6v5b), qualidade do serviço (s6v5a), lucratividade (s6v5c) e taxa de inovação (s6v5d) – apresentaram cargas fatoriais padronizadas acima de 0,5, demonstrando que os componentes apresentam correlação entre si. O KMO ficou acima de 0,7, foi formado um único fator que explica 59,44% da variabilidade dos dados e o BTS teve significância inferior a 0,01, ficando abaixo do valor de 0,05 recomendado por Hair et al. (2009), o que denota a significância estatística da análise fatorial realizada. O Alfa de Cronbach foi de 0,769, superior a 0,7, indicando, assim, que há consistência interna no fator Desempenho Organizacional. O autovalor (*eigenvalue*) do fator um foi 2,378; o do fator dois 0,647; do fator três, 0,577; e do fator quatro 0,399. O primeiro fator foi o único superior a um, porém, destaca-se que, pelo critério de comunalidade, todos os fatores têm alta explicação pela solução fatorial, pois todos apresentam valores superiores a 50%.

Assim como na AFE do sistema DRH, na AFE de OP não foi necessário realizar rotação dos fatores, visto que analisou-se somente um fator, o desempenho organizacional.

Os fatores necessários ao prosseguimento das análises foram criados e seus resultados demonstrados neste tópico. Na sequência, são expostos os resultados das análises de regressão múltipla para averiguar a relação das práticas de DRH, representadas aqui pelo fator DRH (praticas_drh_fat) com o desempenho organizacional, estudando-se o efeito moderador dos fatores contingenciais nessa relação.

5.3.2 Relação das práticas de DRH com o desempenho organizacional e análise do efeito dos fatores contingenciais

Não foi estimado o modelo de regressão múltipla com todas as variáveis, pois haveria quatro casos por variável, valor inferior ao mínimo aceitável de cinco (Hair et al., 2009). Ao realizar-se o cálculo considerando todas as variáveis, haveria 77 parâmetros a serem ajustados, quais sejam, a rotatividade, a rotatividade multiplicada pelo fator práticas de DRH, 20 variáveis de setor, 20 variáveis de setor multiplicadas pelo fator práticas de DRH e mais 35 variáveis de fatores contingenciais individuais e como moderadoras da relação práticas DRH/OP. Desse modo, ao dividir-se o tamanho da amostra pelo número de parâmetros, haveria quatro casos por variável.

5.3.2.1 Validação das premissas da Regressão Múltipla

A Regressão Múltipla tem premissas que se referem à preparação dos dados e outras que tratam da validade do modelo. As primeiras foram atendidas e descritas na metodologia deste estudo; já para o segundo grupo foram conduzidos testes para verificar a ocorrência de multicolinearidade, *outliers* e casos influentes e a forma de correção adotada, quando necessário.

Para investigar a ocorrência de multicolinearidade, foram analisadas as correlações de Pearson para as variáveis contínuas testadas nos modelos, as quais são expostas na Tabela 32; e os valores do fator de inflação da variância (VIF), que indicam o grau em que uma variável independente é explicada pelas demais variáveis independentes (Tabela 33). O valor de referência para o VIF é 10 (Hair et al., 2009).

Tabela 32 – Correlação de Pearson entre as variáveis contínuas dos modelos

Fator	Práticas DRH Fatorial	Rotatividade (s6v10a)	Complexidade (s8v11)	Estratégia (s8v12)	Alinhamento vertical (s8v15)	% Empregados sindicalizados (s5v1)
Práticas DRH Fatorial	1					
Rotatividade (s6v10a)	-0,023	1				
Complexidade (s8v11)	-0,012	0,015	1			
Estratégia (s8v12)	-0,009	-0,135*	0,067	1		
Alinhamento vertical (s8v15)	-0,082	-0,037	0,151**	0,606**	1	
% Empregados sindicalizados (s5v1)	0,092	-0,044	-0,048	0,007	0,041	1

*Sig < 0,05, **Sig < 0,01.

Na Tabela 32, verifica-se que há baixa correlação entre as variáveis independentes estudadas, pois todas estão abaixo de 0,9, conforme recomendação de Hair et al. (2009).

Tabela 33 – VIFs para as variáveis testadas nos modelos

Variáveis	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 6	Mod. 7	Mod. 8	Mod. 9	Mod. 10	Mod. 11	Mod. 12	Mod. 13	Mod. 14
praticas_drh_fat	-	1,001	1,008	1,019	1,015	1,011	1,019	1,018	1,029	1,023	1,275	1,013	1,033	1,116
s6v10a		1,001	1,976	3,632	2,088	8,015	4,159	2,438	10,532	9,597	7,850	6,648	26,607	34,199
praticas_drh_fat*s6v10a			1,979	1,058	1,034	1,065	1,421	2,015	2,115	2,044	2,587	1,995	2,039	2,478
fc_s8v1 = 0				2,016										
fc_s8v1 = 0 * praticas_drh_fat				3,040										
fc_s8v2 = 3					1,994									
fc_s8v2 = 3 * praticas_drh_fat					1,214									
fc_s8v4 = 0						2,031								
fc_s8v4 = 0 * praticas_drh_fat						7,719								
fc_s8v5 = 0							1,518							
fc_s8v5 = 1							1,609							
fc_s8v5 = 2							2,025							
fc_s8v5 = 0 * praticas_drh_fat							1,724							
fc_s8v5 = 1 * praticas_drh_fat							1,926							
fc_s8v5 = 2 * praticas_drh_fat							2,025							
fc_s8v11								1,034						
fc_s8v11 * praticas_drh_fat								1,544						
fc_s8v12									1,041					
fc_s8v12 * praticas_drh_fat									8,291					
fc_s8v15										1,034				
fc_s8v15 * praticas_drh_fat										8,022				
fc_s5v1											1,096			
fc_s5v1 * praticas_drh_fat											6,018			
fc_s6v1 (20 setores)												1,017		
fc_s6v1 * praticas_drh_fat (20 setores)												5,936		
fc_s6v2a = 1													5,172	
fc_s6v2a = 2													2,471	
fc_s6v2a = 3													4,383	
fc_s6v2a = 1 * praticas_drh_fat													25,186	
fc_s6v2a = 2 * praticas_drh_fat													1,593	
fc_s6v2a = 3 * praticas_drh_fat													2,667	
fc_s0v1a = 1														1,575
fc_s0v1a = 3														8,929
fc_s0v1a = 4														5,197
fc_s0v1a = 5														9,362
fc_s0v1a = 1 * praticas_drh_fat														1,263
fc_s0v1a = 3 * praticas_drh_fat														12,707
fc_s0v1a = 4 * praticas_drh_fat														5,707
fc_s0v1a = 5 * praticas_drh_fat														18,405

(continua)

(continuação)

Variáveis	Mod. 15	Mod. 16	Mod. 17	Mod. 18	Mod. 19	Mod. 20	Mod. 21	Mod. 22	Mod. 23	Mod. 24	Mod. 25
praticas_drh_fat	1,489	1,007	1,005	1,010	1,522	7,760	7,890	5,723	1,006	1,026	1,116
s6v10a	1,012	1,177	7,585	3,559	1,012	1,026	1,018	1,038	5,929	26,513	34,048
fc_s8v1	1,06										
fc_s8v1 * praticas_drh_fat	1,548										
fc_s8v2		1,034									
fc_s8v2 * praticas_drh_fat		1,205									
fc_s8v4			1,062								
fc_s8v4 * praticas_drh_fat			7,580								
fc_s8v5 = 0				1,420							
fc_s8v5 = 1				1,512							
fc_s8v5 = 2				1,608							
fc_s8v5 = 0 * praticas_drh_fat				1,704							
fc_s8v5 = 1 * praticas_drh_fat				1,888							
fc_s8v5 = 2 * praticas_drh_fat				2,008							
fc_s8v11					1,021						
fc_s8v11 * praticas_drh_fat					1,538						
fc_s8v12						1,037					
fc_s8v12 * praticas_drh_fat						7,817					
fc_s8v15							1,018				
fc_s8v15 * praticas_drh_fat							7,913				
fc_s5v1								1,077			
fc_s5v1 * praticas_drh_fat								5,858			
fc_s6v1									1,014		
fc_s6v1 * praticas_drh_fat									5,910		
fc_s6v2a = 1										5,171	
fc_s6v2a = 2										2,471	
fc_s6v2a = 3										4,382	
fc_s6v2a = 1 * praticas_drh_fat										24,69	
fc_s6v2a = 2 * praticas_drh_fat										1,591	
fc_s6v2a = 3 * praticas_drh_fat										2,657	
fc_s0v1a = 1											1,575
fc_s0v1a = 3											8,919
fc_s0v1a = 4											5,186
fc_s0v1a = 5											9,348
fc_s0v1a = 1 * praticas_drh_fat											1,258
fc_s0v1a = 3 * praticas_drh_fat											12,665
fc_s0v1a = 4 * praticas_drh_fat											5,262
fc_s0v1a = 5 * praticas_drh_fat											18,127

(conclusão)

Os valores VIF estão, em sua maioria, dentro do parâmetro recomendado por Hair et al. (2009), ou seja, abaixo de 10. Entretanto, observa-se que as variáveis rotatividade (s6v10a), setores amplos (s6v2a) e ramos de atuação (s0v1a) apresentam valores superiores. Isso significa que há variância compartilhada entre as variáveis nos Modelos 9, 13, 14, 24 e 25, o que diminui a capacidade de prever a variável dependente (Hair et al., 2009). As variáveis setores amplos e ramos de atuação são não métricas, sendo necessária a criação de variáveis dicotômicas. Essa é uma situação que cria alta multicolinearidade no modelo (Hair et al., 2009), transformando-se, assim, em uma limitação pelo uso da técnica de RM.

A análise de *outliers* foi conduzida por meio do cálculo da Distância de Mahalanobis (D^2). Segundo Hair et al. (2009) as observações que têm valor D^2/df (medida D^2 dividida pelo número de variáveis (df)) de 2,5 (amostras pequenas com 80 observações ou menos) e entre 3 ou 4 em grandes amostras podem ser identificadas como possíveis *outliers*. Foram identificados os casos que obtiveram valores D^2/df entre 3 e 4 em cada modelo, porém estes casos parecem ser um dado que adere à realidade organizacional, por isso tomou-se a decisão de mantê-las para garantir a generalidade do modelo a toda a população.

Já para análise dos casos influentes, foi empregada a Distância de Cook, calculada para cada observação. Esse teste verifica a influência de um único caso no modelo como um todo e deve apresentar o valor máximo de 1 (Field, 2009). Em cada modelo foram observados os casos que obtiveram valores superiores ao valor de referência, todavia, tomou-se a decisão de mantê-los, pois se acredita que a retirada desses casos da amostra geraria pouca melhoria nos modelos.

5.3.2.2 Interpretação dos modelos de regressão múltipla

Após observação das premissas descritas e adoção das medidas de correção, procedeu-se ao cálculo dos modelos de RM. Para a condução da análise, foram elaborados 25 modelos distintos. O Modelo 1 trata da influência das práticas de DRH sobre o Desempenho Organizacional e o Modelo 2 investiga a influência das práticas de DRH sobre o Desempenho Organizacional, tendo como variável moderadora a rotatividade. Os demais modelos incluem os fatores contingenciais como moderadores da relação DRH/OP; do Modelo 3 ao 14, a rotatividade é analisada também como fator moderador e, do Modelo 15 ao 25, como variável de controle. Os resultados de cada um desses modelos são expostos na Tabela 34 e 35 e interpretados na sequência.

Tabela 34 – Modelos de regressão: rotatividade como variável moderadora

Variáveis	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 6	Mod. 7	Mod. 8	Mod. 9	Mod. 10	Mod. 11	Mod. 12	Mod. 13	Mod. 14
Intercept	-0,039	0,0832	0,079	-0,011	0,078	0,198	0,051	0,134	0,223	0,296	-0,048	0,316**	0,213	0,020371
praticas_drh_fat	0,271***	0,241***	0,281***	0,389***	0,298***	0,236	0,318**	0,273***	0,356*	0,371**	0,202	0,262*	0,7**	0,331**
s6v10a		-0,007**	-0,007**	-0,008**	-0,007**	-0,007**	-0,007**	-0,007**	-0,008**	-0,007**	-0,009*	-0,006*	-0,007**	-0,007**
praticas_drh_fat*s6v10a			-0,002	-0,002	-0,002	-0,002	-0,002	-0,002	-0,003	-0,003	0,001	-0,003	-0,001	-0,002
fc_s8v1 = 0				0,153										
fc_s8v1 = 0 * praticas_drh_fat				-0,141										
fc_s8v2 = 3					0,004									
fc_s8v2 = 3 * praticas_drh_fat					-0,140									
fc_s8v4 = 0						-0,129								
fc_s8v4 = 0 * praticas_drh_fat						0,049								
fc_s8v5 = 0							0,172							
fc_s8v5 = 1							0,267							
fc_s8v5 = 2							-0,142							
fc_s8v5 = 0 * praticas_drh_fat							-0,112							
fc_s8v5 = 1 * praticas_drh_fat							-0,128							
fc_s8v5 = 2 * praticas_drh_fat							-0,009							
fc_s8v11								-0,122						
fc_s8v11 * praticas_drh_fat								-0,007						
fc_s8v12									-0,043					
fc_s8v12 * praticas_drh_fat									-0,020					
fc_s8v15										-0,028				
fc_s8v15 * praticas_drh_fat										-0,010				
fc_s5v1											0,037			
fc_s5v1 * praticas_drh_fat											0,018			
fc_s6v1 (20 setores)												não sig.		
fc_s6v1 * praticas_drh_fat (20 setores)												não sig.		
fc_s6v2a = 1													-0,143	
fc_s6v2a = 2													-0,500	
fc_s6v2a = 3													-0,069	
fc_s6v2a = 1 * praticas_drh_fat													-0,466	
fc_s6v2a = 2 * praticas_drh_fat													-0,418	
fc_s6v2a = 3 * praticas_drh_fat													-0,578	
fc_s0v1a = 1														-0,721
fc_s0v1a = 3														-0,032
fc_s0v1a = 4														-0,134
fc_s0v1a = 5														0,279
fc_s0v1a = 1 * praticas_drh_fat														-0,064
fc_s0v1a = 3 * praticas_drh_fat														-0,075
fc_s0v1a = 4 * praticas_drh_fat														-0,058
fc_s0v1a = 5 * praticas_drh_fat														-0,125
R2 ajustado	0,421	0,406	0,405	0,413	0,410	0,405	0,415	0,404	0,401	0,406	0,429	0,417	0,404	0,397

***Sig < 0,001. **Sig < 0,05, *Sig < 0,1.

Tabela 35 – Modelos de regressão: rotatividade como variável de controle

Variáveis	Mod. 15	Mod. 16	Mod. 17	Mod. 18	Mod. 19	Mod. 20	Mod. 21	Mod. 22	Mod. 23	Mod. 24	Mod. 25
Intercept	-0,058	0,0001	0,07	-0,078	-0,042	0,133	0,127	-0,04	0,202*	0,038	-0,026
praticas_drh_fat	0,969***	0,869***	0,596***	0,960***	0,773***	0,566**	0,591**	0,711***	0,730***	1,125***	1,132***
s6v10a	-0,005**	-0,004*	-0,004*	-0,005**	-0,004*	-0,004*	-0,004	-0,006**	-0,003	-0,004	-0,005*
fc_s8v1 = 0	0,113										
fc_s8v1 = 0 * praticas_drh_fat	-0,231*										
fc_s8v2 = 3		-0,006									
fc_s8v2 = 3 * praticas_drh_fat		-0,415**									
fc_s8v4 = 0			-0,074								
fc_s8v4 = 0 * praticas_drh_fat			0,257								
fc_s8v5 = 0				0,232							
fc_s8v5 = 1				0,271*							
fc_s8v5 = 2				-0,005							
fc_s8v5 = 0 * praticas_drh_fat				-0,357*							
fc_s8v5 = 1 * praticas_drh_fat				-0,326*							
fc_s8v5 = 2 * praticas_drh_fat				-0,039							
fc_s8v11					-0,081						
fc_s8v11 * praticas_drh_fat					0,099						
fc_s8v12						-0,041					
fc_s8v12 * praticas_drh_fat						0,0801					
fc_s8v15							-0,0171				
fc_s8v15 * praticas_drh_fat							0,0302				
fc_s5v1								0,0075			
fc_s5v1 * praticas_drh_fat								0,0326			
fc_s6v1 (20 setores)									não sig.		
fc_s6v1 * praticas_drh_fat (20 setores)									não sig.		
fc_s6v2a = 1										-0,064	
fc_s6v2a = 2										-0,109	
fc_s6v2a = 3										0,297	
fc_s6v2a = 1 * praticas_drh_fat										-0,342	
fc_s6v2a = 2 * praticas_drh_fat										0,010	
fc_s6v2a = 3 * praticas_drh_fat										0,202	
fc_s0v1a = 1											-0,391
fc_s0v1a = 3											-0,011
fc_s0v1a = 4											0,003
fc_s0v1a = 5											0,140
fc_s0v1a = 1 * praticas_drh_fat											0,292
fc_s0v1a = 3 * praticas_drh_fat											-0,215
fc_s0v1a = 4 * praticas_drh_fat											-0,199
fc_s0v1a = 5 * praticas_drh_fat											-0,286
R2 ajustado	0,415	0,411	0,405	0,417	0,405	0,408	0,407	0,432	0,373	0,406	0,398

***Sig < 0,001. **Sig < 0,05, *Sig < 0,1.

A aderência do modelo aos dados é avaliada por meio do coeficiente de determinação (R^2) (Field, 2009), devendo-se usar o R^2 ajustado como medida de precisão preditiva do modelo (Hair et al., 2009). Como pôde ser observado na Tabela 34 e 35, o R^2 ajustado dos modelos de regressão ficaram em torno de 0,4, indicando que 40% da variação nos valores previstos de Desempenho Organizacional pode ser explicada pelos modelos. Percebe-se que os maiores valores de R^2 ajustado encontram-se nos Modelos 1, 11 e 22, apenas os Modelos 11 e 22 apresentaram valores superiores ao Modelo 1. Porém, esses modelos acrescentaram pouca explicação adicional sobre a variação em OP, entre 0,8% e 1,1%, respectivamente. Destaca-se que ambos, apesar do maior acréscimo, não apresentaram significância estatística para a moderação exercida pelo nível de sindicalização.

A seguir, cada modelo é interpretado e comparado à teoria que embasou o presente estudo.

No Modelo 1, investigou-se a vinculação entre práticas de DRH e desempenho organizacional. Percebe-se pelo R^2 ajustado que 42,1% da variação nos valores previstos de desempenho organizacional pode ser explicada pela adoção das práticas de DRH. Assim, há forte relação positiva entre adoção de práticas de DRH e desempenho organizacional. Este achado corrobora aqueles de Arthur (1994), Becker e Huselid (1998), Deley e Doty (1996), Ellinger, Yang e Howton (2002), Jashapara (2003), Katou (2009), Lam e White (1998), que encontraram relação positiva entre DRH/GRH e desempenho organizacional. Destaca-se que o estudo de Deley e Doty (1996) encontrou que as práticas de RH explicam entre 6% a 11% da variação no desempenho financeiro, enquanto no presente estudo a variância explicada foi muito superior. Isso pode indicar que, dentro do sistema de RH como um todo, as práticas de DRH têm maior associação com OP do que as demais práticas.

A partir do resultado do Modelo 1, foram encontradas evidências que corroboram a primeira hipótese deste estudo, qual seja, a de que existe uma relação positiva entre adoção de práticas de DRH e OP, ou seja, ampliando-se a utilização das práticas, tende-se a melhorar o desempenho organizacional.

No Modelo 2, verificou-se a relação estabelecida entre o sistema de DRH e desempenho organizacional, averiguando se é confirmada a relação de controle pela variável rotatividade, um dos componentes de resultado de RH. Como efeito, observa-se que o sistema de DRH relaciona-se positivamente com desempenho organizacional. Já a rotatividade (s6v10a) teve relação negativa com desempenho organizacional, indicando que, quando se eleva a rotatividade, o desempenho organizacional é reduzido. Esses resultados foram significantes, pois o nível descritivo (significância estatística) do sistema de DRH ficou abaixo de 0,01 e rotatividade abaixo de 0,05, indicando que essas variáveis são importantes para explicar o modelo.

No Modelo 3, averiguou-se se a rotatividade (s6v10a) modera a relação práticas de DRH/OP. Verificou-se pelos resultados que essa variável não modera a relação DRH/OP, pois o resultado da moderação exercida pela rotatividade não teve significância estatística. Entretanto, observa-se que DRH e a rotatividade, enquanto variável de controle, mantiveram-se significantes como variáveis explicativas.

Os resultados obtidos no Modelo 3 demonstram que a terceira hipótese deste estudo, qual seja, a de que as medidas de desempenho de Recursos Humanos atuam como moderadoras da relação entre as práticas de DRH e o desempenho organizacional, não pôde ser confirmada. Desse modo, os achados deste estudo refutam os resultados obtidos por Arthur (1994), segundo os quais a rotatividade atuou como variável moderadora da relação GRH/OP, e as recomendações do estudo teórico de Oliveira e Oliveira (2011), que também sugerem que os resultados de RH atuam como moderadores da relação GRH/OP. Entretanto, foi constatado que a rotatividade mantém relação com o desempenho organizacional, mas atuando como variável explicativa (controle).

A partir do Modelo 4, analisou-se se há efeito moderador exercido pelos fatores contingenciais na relação entre adoção de práticas de DRH e desempenho organizacional. Nos Modelos 4 a 14, investiga-se ainda se a rotatividade também atua como moderadora da relação DRH/OP. A descoberta foi de que os fatores contingenciais, quando se considera também a rotatividade como moderadora, não atuam como moderadores, entretanto, observa-se que DRH e a rotatividade como variáveis explicativas mantiveram-se significantes em todos os modelos, exceto nos Modelos 6 e 11, nos quais as práticas de DRH não se mantiveram significantes como

variável explicativa da variação em OP. A seguir são descritos os fatores contingenciais investigados em cada teste de regressão:

- Modelo 4: regulação do setor (s8v1).
- Modelo 5: porte (s8v2).
- Modelo 6: centralização da gestão (s8v4).
- Modelo 7: alinhamento horizontal (s8v5).
- Modelo 8: complexidade dos negócios (s8v11).
- Modelo 9: planejamento estratégico (s8v12).
- Modelo 10: alinhamento vertical (s8v15).
- Modelo 11: nível de sindicalização (s5v1).
- Modelo 12: setores específicos (s6v1).
- Modelo 13: setores amplos (s6v2a).
- Modelo 14: ramos de atuação (s0v1a).

Do Modelo 15 ao 25, testou-se, além da relação de moderação exercida pelos fatores contingenciais, se a rotatividade atua como variável controle. Desse modo, observou-se que três fatores atuam como moderadores: regulação do setor (s0v1a), porte (s8v2) e alinhamento horizontal (s8v5), os quais foram avaliados por meio dos Modelos 15, 16 e 18, respectivamente.

A regulação do setor (s0v1a) atua como moderador na relação sistema de DRH e desempenho organizacional, indicando que as práticas de DRH são menos utilizadas em setores não regulados, afetando negativamente o desempenho organizacional. Desse modo, quanto mais práticas de DRH são utilizadas nos setores não regulados, menor será o desempenho. Isso pode indicar que as práticas de DRH podem ser adotadas com menor qualidade nessas organizações. Esses achados corroboram os resultados da pesquisa de Kuchinke (2003), que constatou que normas institucionais do ambiente organizacional, como as indústrias reguladas, podem prever o investimento em treinamento, pois essas indústrias são pressionadas a realizar mais treinamento do que as não reguladas.

O porte (s8v2) modera a relação DRH/OP, pois observa-se que a força da relação foi significativa ao nível de 5%. Assim, as práticas de DRH adotadas pelas empresas de

médio porte têm menor impacto no desempenho organizacional comparativamente às práticas de DRH adotadas pelas empresas de grande porte. Esses achados corroboram os resultados obtidos por Katou (2009), pois a autora encontrou evidências de que o tamanho da organização é negativamente relacionado com o desempenho organizacional, o que se confirmou também nesta pesquisa. O porte também pode relacionar-se, segundo Kuchinke (2003), com variações na estrutura e apoio de DRH, bem como na oferta de seus produtos e serviços.

O alinhamento horizontal (s8v5) também modera a relação DRH/OP, por meio dos alinhamentos níveis 0 (sem alinhamento) e 1. Isso significa que as práticas de DRH das companhias de alinhamento níveis 0 e 1 têm menos impacto no desempenho em relação às práticas adotadas pelas empresas com níveis de alinhamento 2 e 3. Esses achados confirmam os resultados obtidos por Becker e Huselid (1998), os quais encontraram que os benefícios oriundos da melhoria no HPWS estavam associados ao aumento da homogeneidade entre suas práticas (alinhamento horizontal). No presente estudo a constatação avançou no sentido de encontrar relação positiva entre alinhamento horizontal e desempenho organizacional.

Os demais modelos não obtiveram resultados significantes acerca da moderação exercida pelos demais fatores contingenciais quando se considera a rotatividade como variável de controle. Entretanto, nota-se que as práticas de DRH e a rotatividade mantiveram-se significantes em todos os modelos, exceto nos Modelos 21, 23 e 24, nos quais somente as práticas de DRH se mantiveram como variável explicativa. Esses modelos e os respectivos fatores contingenciais são descritos na sequência:

- Modelo 17: centralização da gestão (s8v4).
- Modelo 19: complexidade dos negócios (s8v11).
- Modelo 20: planejamento estratégico (s8v12).
- Modelo 21: alinhamento vertical (s8v15).
- Modelo 22: nível de sindicalização (s5v1).
- Modelo 23: setores específicos (s6v1).
- Modelo 24: setores amplos (s6v2a).
- Modelo 25: ramo de atuação (s0v1a).

Em suma, o que se observa é que o sistema de DRH explica em torno de 40% da variância em Desempenho Organizacional e isso se mantém mesmo após se acrescentarem outras variáveis independentes como moderadoras ou controle. Essa manutenção do poder explicativo das práticas de DRH também foi encontrada por Lam e White (1998), os quais perceberam que a forte relação entre orientação a RH e desempenho organizacional se mantinha mesmo após a inclusão das variáveis de controle.

A rotatividade não atua em nenhum dos modelos como variável moderadora, ao passo que, quando considerada como controle, mantém-se significativa como variável explicativa da variância em OP. Entre os fatores contingenciais, os únicos que se apresentam como variáveis moderadoras da relação DRH/OP são a regulação do setor, o porte e o alinhamento horizontal, mediante a atuação da rotatividade como variável de controle.

A partir dos achados desta pesquisa o Modelo Teórico Inicial proposto sofreu modificações. Desse modo, as relações testadas entre as variáveis deste estudo são demonstradas na Figura 5, por meio da proposição do Modelo Teórico Final.

Figura 5 – Modelo Teórico Final

Fonte: a autora a partir dos achados da pesquisa.

O teste das hipóteses deste estudo possibilitou averiguar que a variável resultados de RH, medida por meio da rotatividade, atua como variável de controle sobre o

desempenho organizacional, este último medido por meio de resultados financeiros e organizacionais. Por fim, constituíram-se fatores contingenciais moderadores da relação práticas de DRH/OP a regulação do setor, o porte e o alinhamento horizontal, mediante a atuação da rotatividade como variável controle, conforme demonstrado no Modelo Teórico Final da pesquisa, exposto na Figura 5.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as principais considerações sobre o estudo, com as suas conclusões, as principais contribuições e as implicações acadêmicas dele decorrentes. Em seguida, são expostas as implicações gerenciais e as contribuições do estudo para a prática profissional em Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH). Posteriormente, são expostas as principais limitações desta pesquisa e as medidas tomadas para minimizá-las. Por fim, são sugeridos temas para estudos futuros, os quais não eram escopo desta tese, mas que são importantes caminhos a trilhar para o avanço da teoria em Desenvolvimento de Recursos Humanos.

6.1 Conclusões do estudo e implicações acadêmicas

O objetivo deste estudo foi constatar a relação estabelecida entre políticas e práticas de DRH e desempenho organizacional, averiguando como os fatores contingenciais interferem nessa relação. Para tanto, foi elaborada vasta revisão da literatura sobre desenvolvimento de recursos humanos, suas características, conceitos, perspectivas, políticas e práticas, adentrando em uma de suas abordagens, o Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos (DERH), que traz como característica a análise do ambiente, aqui estudado por meio dos fatores contingenciais, e como este interfere nas ações de DRH. Por fim, outro aspecto importante em DERH é a sua contribuição para que os objetivos estratégicos sejam atingidos, desse modo, o conceito de desempenho organizacional também foi revisado para que fosse possível avaliar a contribuição de DRH para o alcance dos resultados organizacionais. A partir desses conceitos, definiram-se os constructos, elaborou-se o modelo teórico da pesquisa e desenvolveram-se as variáveis com suas respectivas escalas de mensuração. Testou-se o modelo teórico por meio de estatística multivariada dos dados colhidos junto a 354 organizações.

A revisão de literatura em DRH foi extensa, porém, no Brasil, ainda não se desenvolveu este tema em sua totalidade, mas somente por meio de seus componentes de forma

individual. Assim, os temas treinamento e desenvolvimento (T&D), desenvolvimento de carreiras (DC) e desenvolvimento organizacional (DO) apresentam teorias e estudos desenvolvidos, entretanto, uma análise sistêmica desses componentes e como eles se relacionam ainda é algo inédito no Brasil.

Desenvolvimento de Recursos Humanos é um conceito controverso, pois não há consenso sobre uma definição única. Embora haja um grande número de definições, um conceito presente em todos é a aprendizagem. O DRH tem como foco principal a mudança de comportamento promovida por meio da aprendizagem em seus diferentes níveis – individual, grupal e organizacional – de variadas formas, tais como ações formais e informais e em distintos momentos, seja para aplicação imediata em seu trabalho, seja para futuras atribuições. Este é um tema fascinante, pois a aprendizagem é um instrumento poderoso que propicia a transformação e o empoderamento das pessoas. Por isso, estudá-lo em suas variadas formas dentro do contexto organizacional torna-se tão importante.

O constructo DRH foi elaborado tendo como referência autores seminais no tema, tais como Swanson e Holton (2009), Chalofsky (2014) e Garavan (2007), uma revisão de literatura empreendida por Hamlin e Stewart (2012) e uma pesquisa Delphi conduzida por McGuire e Cseh (2006), entre outros estudos. Swanson e Holton (2009) têm grande relevância para esta tese, pois embasam a perspectiva de desempenho, a qual foi adotada neste estudo. Assim, a partir desse ponto de vista, as ações de DRH têm como foco a contribuição para a melhoria do desempenho organizacional. Os componentes de DRH foram escolhidos e conceituados a partir da obra de McLagan (1989), pois esse trabalho deu forma significativa ao campo (Torraco, 2005). A autora traz uma visão assertiva sobre o tema, definindo e conceituando de forma precisa cada um dos componentes de DRH, quais sejam T&D, DC e DO, permitindo, assim, a operacionalização dos conceitos. As políticas e práticas de DRH foram revisadas, principalmente, a partir dos estudos de Ruona e Gibson (2004), Garavan (2007) e Jacobs (2014), os únicos encontrados nesta revisão que aprofundaram a descrição do modelo de DRH, por meio da constituição de suas políticas e práticas. Por fim, o DERH foi conceituado tendo como referência as obras de Garavan (1991b, 2007), um dos autores mais citados em DERH. Essa revisão extensa, que partiu de aspectos gerais e afunilou-se em questões específicas, traçou um panorama sobre a teoria em DRH que

fornece insumos substanciais para embasar futuras pesquisas no campo, pois permite uma visão ampla sobre o tema.

Os constructos fatores contingenciais e desempenho organizacional apoiaram-se em duas vertentes: estudos de GRH e DRH, pois a literatura em DRH sobre esses temas ainda é escassa, enquanto em GRH há maior tradição de pesquisa nesses assuntos. Isso posto, a teoria sobre fatores contingenciais contou com estudos tradicionais em GRH, quais sejam Boxall e Purcell (2011), Delery e Doty (1996), Lepak e Snell (1999) e Snell, Lepak e Youndt (1999), e com os seguintes estudos empíricos em DRH: Katou (2009), Kuchinke (2003) e Neirotti (2013). Já o desempenho organizacional foi construído abordando-se os estudos seminais sobre a relação GRH e desempenho organizacional (OP) de Arthur (1994) e Becker e Huselid (1998), e os estudos em DRH de Alagaraja (2012), que propôs uma revisão de literatura sobre a relação DRH/OP, Ellinger, Yang e Howton (2002), Jashapara (2003), Katou (2009), Kontoghiorghe et al. (2005), Lam e White (1998), Marsick & Watkins (2003) e Neirotti (2013). Cada estudo contribuiu com uma parcela da relação de fatores contingenciais e das medidas de desempenho organizacional que nortearam as escolhas adotadas no modelo teórico. Desse modo, este estudo contribuiu também com o estabelecimento de um referencial para estudos futuros que investiguem a relação DRH/OP e os fatores contingenciais que podem interferir nesse relacionamento.

A partir dos constructos DRH, fatores contingenciais e desempenho organizacional, elaborou-se um modelo teórico que estabeleceu como variável dependente o desempenho organizacional, composto pelas dimensões financeira, organizacional e mercado de ações; como variáveis independentes as políticas e práticas de DRH, estruturadas por meio das dimensões T&D, DC e DO; e como variáveis moderadoras as medidas de resultado relacionadas a RH (absenteísmo e rotatividade) e os fatores contingenciais, os quais abarcaram os níveis sociedade, indústria e organização. A partir desse modelo, foram estabelecidas as hipóteses da pesquisa.

A primeira hipótese relacionou-se ao objetivo principal da tese que supunha existir uma relação positiva entre adoção de práticas de DRH e OP. Esta hipótese foi confirmada, pois, por meio dos resultados do estudo, comprovou-se que 42,1% da variação nos valores previstos de desempenho organizacional pode ser explicada pela adoção das práticas de DRH.

A segunda hipótese era a de que os fatores contingenciais são variáveis moderadoras da relação entre adoção de práticas de DRH e OP. Esta suposição foi confirmada parcialmente, pois dos 11 fatores contingenciais investigados, apenas três moderaram a relação: a regulação do setor, o porte e o alinhamento horizontal.

O primeiro fator atua aparentemente indicando que as práticas de DRH são menos utilizadas em setores não regulados, afetando negativamente o desempenho organizacional. Este achado corrobora o estudo de Kuchinke (2003), que constatou que normas institucionais do ambiente organizacional, como as indústrias reguladas, podem prever o investimento em treinamento, pressionando essas organizações a realizarem mais treinamento que as não reguladas.

O segundo fator que modera a relação é o porte, indicando que as práticas de DRH adotadas pelas empresas de médio porte têm menor impacto no desempenho organizacional que as adotadas pelas empresas de grande porte. Katou (2009) também encontrou evidências de que o tamanho da organização é negativamente relacionado com o desempenho organizacional e Kuchinke (2003) relata que variações na estrutura e apoio de DRH, bem como na oferta de seus produtos e serviços, podem ser afetadas pelo porte da organização.

Por fim, o fator alinhamento horizontal também modera a relação DRH/OP, pois há indícios de que as práticas de DRH das organizações com níveis mais baixos de alinhamento têm menor relação com desempenho do que as adotadas pelas organizações com elevados níveis de alinhamento. Este achado confirma o estudo de Becker e Huselid (1998), os quais encontraram que os benefícios oriundos da melhoriaa no HPWS estavam associados ao aumento da homogeneidade entre suas práticas.

A terceira e última hipótese era a de que as medidas de desempenho organizacional relacionadas a recursos humanos atuam como moderadoras entre as práticas de DRH e o desempenho organizacional. Como medida de resultado, foi utilizada somente a rotatividade, porque a variável absenteísmo teve de ser descartada, pois apresentou 49% de dados faltantes. Esta hipótese não foi confirmada, pois a rotatividade como variável moderadora não apresentou significância estatística. Entretanto, a rotatividade foi analisada como variável de controle em todos os modelos de regressão que testavam a moderação exercida pelos fatores contingenciais e ela atuou como variável explicativa

em todos os modelos testados, exceto nos Modelos 21, 23 e 24, que tinham como variável moderadora o alinhamento vertical, setores específicos e setores amplos, nessa ordem.

A partir do teste das hipóteses do modelo teórico, foram atingidos três objetivos específicos da tese:

- verificar a relação entre adoção de práticas de DRH e desempenho organizacional;
- investigar a influência de variáveis contingenciais na relação entre adoção de práticas de DRH e desempenho organizacional;
- avaliar a influência exercida pelas variáveis de resultados de recursos humanos na relação estabelecida entre DRH/OP.

Por fim, os dois primeiros objetivos específicos da tese também foram atingidos, visto que foi traçado um panorama das práticas de DRH adotadas pelas organizações que atuam no Brasil e identificaram-se os itens que mensuram adequadamente os componentes T&D, DC, DO e DRH. Desse modo, o modelo de DRH foi testado e validado, constituindo-se em uma escala para avaliar modelos de DRH nas organizações.

6.2 Implicações gerenciais

Neste estudo, forneceram-se resultados que fortalecem a importância do DRH para as organizações, constatando-se a sua forte relação com o desempenho organizacional. O reconhecimento organizacional, uma tendência e desafio da área, pode ser alcançado demonstrando o valor do DRH nas organizações (McGuire & Cseh, 2006; W. E. A. Ruona et al., 2003). Desse modo, este estudo traz insumos empíricos e válidos sobre a importância da área, principalmente no que tange à sua forte associação ao desempenho organizacional.

A atuação estratégica em DRH é outra tendência de relevada importância, assim, orientar as ações de DRH com foco no retorno em longo prazo torna-se essencial (McGuire & Cseh, 2006; D. C. Short et al., 2003; Ulrich, 2007). Esta tese lançou luz sobre as políticas e práticas que afetam positivamente o desempenho organizacional, fornecendo pistas, inclusive sobre as práticas que, apesar de não diferenciarem as organizações, são indispensáveis para que seu desempenho não seja inferior ao de sua concorrência.

Por fim, alguns fatores contingenciais que podem relacionar-se com o modelo de DRH também foram identificados e a forma como essa relação se dá também foi aqui descrita. Essas constatações fornecem insumos importantes para os gestores de DRH embasarem melhor suas decisões.

6.3 Limitações do estudo

Os estudos, de forma geral, apresentam inúmeras limitações, oriundas de cada etapa da pesquisa, ou seja, desde a escolha da posição ontológica e epistemológica até a execução, análise e interpretação dos resultados. Aqui serão abordadas as principais limitações desta pesquisa para orientar o leitor, principalmente quanto ao uso de seus resultados, e para indicar quais foram as medidas tomadas para minimizá-las.

A primeira limitação decorre da opção adotada para a análise dos dados. A análise conduzida tem cunho mais exploratório do que confirmatório, decorrente, principalmente, da base de dados utilizada, que não foi criada especificamente para esta pesquisa, ou seja, os dados coletados não foram obtidos diretamente a partir da metodologia proposta na tese. A utilização dos dados oriundos do questionário Cranet justifica-se devido à possibilidade de ampliação do estudo realizando-se comparações entre os resultados do Brasil com os de outros países-membros. Entretanto, essa escolha traz as desvantagens decorrentes do uso de dados secundários, entre elas a principal refere-se ao conteúdo dos dados, os quais muitas vezes são medidos em unidades que

talvez não sejam adequadas para o problema em questão, tornando necessária a reconfiguração dos dados disponíveis (Malhotra, 2012).

A preocupação principal que perpassou toda a concepção e análise dos dados foi a adequabilidade das variáveis observadas aos constructos propostos. Devido a isso, optou-se pela análise exploratória neste momento para verificar se as variáveis realmente tinham relação com o estudo. Algumas medidas, por exemplo, dos constructos DC e T&D apresentaram maior consistência com o estudo, o que possibilitou o uso da análise fatorial confirmatória nesse caso. As variáveis do constructo fatores contingenciais foram as mais complexas de elaborar, pois algumas não foram obtidas de forma direta, ou seja, foram criadas a partir de outras variáveis, por isso a análise exploratória dos dados ajudou a identificar se as variáveis individualmente são relevantes ou não para o estudo.

A generalização dos resultados da pesquisa é outra limitação. As análises e testes foram conduzidos observando-se as suposições necessárias em cada uma das análises realizadas, todavia, análises confirmatórias não foram conduzidas em todos os constructos. Além disso, em Regressão Múltipla (RM), o procedimento para a generalização dos modelos não foi conduzido devido ao tamanho da amostra não ser suficiente para realizar a validação cruzada (Field, 2009).

Além disso, há limitações decorrentes das técnicas de análise utilizadas. As principais limitações decorrentes do uso da técnica RM, apontadas por Li (2011) são:

- a técnica não tem habilidade em controlar erros de medida. Assim, é difícil distinguir entre resíduos derivados de erros de medida e aqueles oriundos de outras causas, como variáveis omissas;
- é difícil testar o efeito de múltiplas mediações em um mesmo modelo. É necessário construir diferentes equações para testar cada efeito separadamente.

No estudo aqui realizado foram testadas múltiplas moderações, porém, devido ao número de variáveis e ao tamanho da amostra, não foi possível analisá-las em um único modelo, por isso foram criadas equações para cada variável moderadora.

A regressão múltipla exige que alguns pressupostos sejam atendidos, entre eles a análise da multicolinearidade, dos valores atípicos e das observações influentes. A multicolinearidade é a alta correlação entre variáveis independentes, a qual é avaliada por meio do fator de inflação da tolerância (VIF). Os modelos de RM apresentaram valores VIF, em sua maioria, dentro do parâmetro recomendado por Hair et al. (2009), ou seja, abaixo de 10. Entretanto, observa-se que as variáveis rotatividade (s6v10a), setores amplos (s6v2a) e ramos de atuação (s0v1a) apresentam valores superiores. As variáveis setores amplos e ramos de atuação são não métricas, sendo necessária a criação de variáveis dicotômicas, situação que cria alta multicolinearidade no modelo (Hair et al., 2009). Desse modo, a multicolinearidade faz parte da própria constituição da variável em si. Os valores atípicos e as observações influentes foram identificados, porém para testar seu efeito seria necessária a condução da análise de regressão com e sem esses dados para averiguar se ocorreriam diferenças relevantes nos resultados. Devido ao número de modelos testados nesta tese (25), tomou-se a decisão de manter os dados, pois acredita-se que os custos de sua retirada seriam superiores às melhorias nos modelos. Além disso, a retirada desses casos pode comprometer a generalização dos resultados à população, visto que a maioria parecia ter respaldo na realidade organizacional.

Os resultados da Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Confirmatória (AFC) também precisam ser considerados com ressalvas, pois há limitações que precisam ser observadas. Assim como na regressão múltipla, pode haver multicolinearidade e interferência promovida por casos atípicos (Tabachnick & Fidell, 2001). Por isso, foram observados os critérios para adequabilidade da base de dados na fase de preparação para a condução das análises.

Ainda sobre as limitações derivadas da AFE e AFC, podem ocorrer correlações que são fruto da complexidade das variáveis. As variáveis com níveis de complexidade semelhantes podem correlacionar-se umas às outras devido à complexidade e não por estarem relacionadas ao mesmo fator, por isso o cuidado na elaboração dos itens e escalas foi observado nesta pesquisa com o intuito de minimizar essa restrição (Tabachnick & Fidell, 2001).

Além das limitações decorrentes dos métodos e técnicas empregados, o estudo foi conduzido em apenas um momento no tempo, assim seu corte caracteriza-se como

transversal, o que torna o estudo estático em relação às observações de certos aspectos das companhias investigadas (Lam & White, 1998). Finalmente, os dados foram coletados a partir da percepção de um único representante da organização e a análise contemplou apenas medidas subjetivas de desempenho organizacional.

Todos os fatos aqui relatados limitam os resultados do estudo, todavia, ressalta-se que a maioria das pesquisas na área emprega as técnicas de análise utilizadas neste estudo, e a maioria delas foi publicada em periódicos com alto fator de impacto. Os únicos dois estudos que adotam técnicas mais sofisticadas (Jashapara, 2003; Katou, 2009) foram publicados em periódicos com baixo ou até sem fator de impacto. A técnica de regressão aparentemente é predominante no campo, pois, como sugerem Abbad e Torres (2002), é uma técnica que tem seu uso e limitações bem conhecidos pelos pesquisadores. O corte transversal e a coleta da percepção de um único representante da organização também são características predominantes em estudos sobre a relação DRH/OP, em virtude, principalmente, dos recursos limitados que se tem à disposição para a condução das pesquisas.

6.4 Estudos futuros

A relação causal não foi investigada neste estudo, pois não se tinha o objetivo preditivo e sim explicativo. Conforme Hair et al. (2009), a RM possibilita explicar uma relação entre variáveis, pois fornece um meio de avaliar de forma objetiva o grau e o caráter da relação entre variáveis dependentes e independentes, por meio da criação da variável estatística, que permite examinar o sinal, a magnitude e a significância estatística do coeficiente de regressão para cada variável independente. Em vista disso, propõe-se que estudos causais sejam conduzidos. Recomenda-se como técnica de análise dos dados para a fase confirmatória o uso da modelagem de equações estruturais, a qual controla o erro de medida (neste caso sugere-se ainda o uso de múltiplos indicadores) e consegue mensurar todos os efeitos mediadores simultaneamente (Li, 2011). Entretanto, destaca-

se que, para ser considerado um modelo causal, as condições necessárias para a causalidade devem ser atendidas (Hair et al., 2009).

Os fatores contingenciais, em sua maioria constituídos por uma única variável, foram abordados de maneira ampla. Sugere-se que estudos posteriores aprofundem a investigação sobre a influência desses fatores, desenvolvendo métricas e escalas para cada fator contingencial. Desse modo, recomenda-se que os estudos se dediquem a um fator contingencial, buscando identificá-lo por meio das diversas características que o compõem. Especial atenção deve ser dada aos alinhamentos vertical e horizontal. Aconselha-se o uso da escala desenvolvida por Becker e Huselid (1998) para o alinhamento vertical, a qual já foi testada empiricamente.

O fator contingencial estratégia já foi investigado por Delery e Doty (1996), que adotaram a teoria de estratégia, estrutura e processos de Miles e Snow (1978), identificando como variável única a inovação para diferenciar as alternativas estratégicas especificadas na teoria original. Desse modo, recomenda-se utilizar a escala desenvolvida por eles para identificação da estratégia adotada pelas organizações.

Outra recomendação é a ampliação da escala desenvolvida nesta tese para mensuração do modelo de DRH, abarcando as escalas aqui validadas por meio da AFC e inserindo as revisadas nesta tese, mas que não foram testadas empiricamente ou foram excluídas por não representarem a variável medida. Assim, sugere-se que as escalas validadas na AFC permaneçam e sejam revalidadas, as que foram excluídas sejam acrescidas por meio da elaboração de novos itens e as que não foram contempladas sejam elaboradas e incluídas. Recomenda-se a criação de medidas que utilizem a mesma escala, preferencialmente intervalares, como a Likert de cinco pontos, pois aumenta-se a possibilidade de sua utilização em análises multivariadas.

Outra necessidade de avanço, após a ampliação das métricas que melhor descrevem o conjunto de práticas de DRH, é a condução de estudos que revelem as tipologias de configurações de DRH. Durante a revisão de literatura, foram encontradas pelo menos três tipologias: transacional, tradicional e transformacional. É preciso investigar empiricamente se esses sistemas de DRH estão presentes na realidade organizacional. Uma forma de investigar a existência de tipologias é por meio da técnica de agrupamento (*cluster*).

A partir da identificação das diferentes tipologias de configurações de DRH, será possível identificar as organizações com sistemas de DRH mais avançados, desse modo, recomendam-se estudos qualitativos e aprofundados desses sistemas, como o uso do método de estudo de caso. A investigação de como as práticas de DRH são utilizadas e como ocorre o alinhamento horizontal e vertical nesses sistemas avançados são questões que merecem atenção e que complementam os achados dos estudos quantitativos.

Com o intuito de ampliar o escopo do estudo aqui proposto, recomenda-se a condução de estudo multinível que investigue a percepção de outros atores organizacionais sobre as práticas de DRH e sobre o desempenho de sua organização e a utilização de dados objetivos de desempenho organizacional, por meio de consulta a base de dados econômicos ou anuários das maiores empresas. Conforme apontam Ellinger et al. (2002), podem existir diferenças significativas de resultados entre as medidas objetivas e subjetivas de desempenho. Já a análise multinível é apontada como um dos desafios na área de DRH, esse tipo de análise averigua o impacto do DRH no indivíduo, nos processos, na organização, na sociedade e na comunidade (Evarts, 1998; Thomas N Garavan et al., 2004; MacKenzie et al., 2012).

Um fator contingencial que não foi investigado nesta tese, mas que, aparentemente, pode ter influência no sistema de DRH e no desempenho organizacional é a atuação de multinacionais. Como destacado por Boxall & Purcell (2011), a expansão de manufaturas para outros países em busca de eficiência e redução de custos cria as chamadas “fábricas de reprodução” com políticas e práticas de RH diferentes. A investigação sobre esse tipo de organização, seus diferentes tipos de configurações de DRH e a relação com o desempenho da organização é um tema que precisa ser investigado, principalmente em vista da literatura existente sobre Desenvolvimento Internacional de Recursos Humanos (DIRH).

Além do estudo sobre a influência da adoção de práticas de DRH sobre o desempenho organizacional, faz-se necessário entender melhor a estrutura de DRH, tal como a terceirização de seus serviços e o nível de atuação estratégica de DRH e sua influência no desempenho organizacional. Estes não aparecem como fatores contingenciais, porém as características de como o DRH configura-se em termos de sua estrutura e apoio também podem ter relação com o desempenho da organização.

Em suma, esses são os principais aspectos que se destacam na presente tese. Espera-se que seus achados forneçam subsídio para fortalecer ainda mais a teoria sobre o tema e que este passe a ser mais divulgado nacionalmente. Aqui foi lançada a semente para seu desenvolvimento no Brasil.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7(spe), 19–29. <http://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300004>
- Abdel-Malek, M. E. (1987). Human resources development through education and training. *International Journal of Project Management*, 5(3), 138–143. [http://doi.org/10.1016/0263-7863\(87\)90017-2](http://doi.org/10.1016/0263-7863(87)90017-2)
- Alagaraja, M. (2012). HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance: A Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 12(2), 117–143. <http://doi.org/10.1177/1534484312450868>
- Alagaraja, M., & Dooley, L. M. (2003). Origins and Historical Influences on Human Resource Development: A Global Perspective. *Human Resource Development Review*, 2(1), 82–96. <http://doi.org/10.1177/1534484303251170>
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Bae, J., & Rowley, C. (2004). Macro and micro approaches in human resource development: context and content in South Korea. *Journal of World Business*, 39(4), 349–361. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2004.08.003>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Bengtsson, J. (1991). Human resource development. *Futures*, 23(10), 1085–1106. [http://doi.org/10.1016/0016-3287\(91\)90074-C](http://doi.org/10.1016/0016-3287(91)90074-C)
- Brasil. (2007). *Relatório Anual de Atividades 2006*. Brasília.

- Bresser Pereira, L. C. (1998). A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. *Lua Nova: Revista de Cultura E Política*, (45), 49–95.
<http://doi.org/10.1590/S0102-64451998000300004>
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Reichel, A. (2011). Human Resource Management Review Riding the tiger ? Going along with Cranet for two decades — A relational perspective. *Human Resource Management Review*, 21(1), 5–15.
<http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.007>
- Burack, E. H. (1991). Changing the company culture—the role of human resource development. *Long Range Planning*, 24(1), 88–95. [http://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90028-M](http://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90028-M)
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and organisational Analysis - Elements of the Sociology of Corporate Life. Sociological Paradigms and organisational analysis*. Ashgate. <http://doi.org/10.1177/003803858001400219>
- Caldas, M. P. (2005). Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 53–57.
<http://doi.org/10.1590/S0034-75902005000100008>
- Chalofsky, N. E. (2014). Introduction: the profession and the discipline. In N. E. Chalofsky, T. S. Rocco, & M. L. Morris (Eds.), *Handbook of Human Resource Development*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Chalofsky, N. E., Rocco, T. S., & Morris, M. L. (Eds.). (2014). *Handbook of human resource development*. New Jersey: Wiley.
- Chien, M. S., & Lin, C.-C. (2013). Psychological contract framework on the linkage between developmental human resource configuration and role behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 1–14.
<http://doi.org/10.1080/09585192.2012.669778>
- Comini, G. M., Konuma, C. M., & Santos, A. L. (2008). Sistema de gestão de pessoas por competências : um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. *Gestão & Regionalidade*, 24(69), 6–18.

- Cornacchione, E., & Daugherty, J. L. (2013). Trends in opportunity costs of U.S. postsecondary education: A national HRD and human capital theory analysis. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 25(2), 62–82. <http://doi.org/10.1002/nha.20017>
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurations performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <http://doi.org/10.2307/256713>
- Dutra, I. (1983). As micro e pequenas empresas : uma revisao da literatura de marketing e os critérios para caracterizá-las. *Revista de Administração Empresarial*, 24(4), 123–131.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656–670. <http://doi.org/10.1080/095851995000000041>
- Ellinger, A. D. (2014). Celebrating 25 Years of HRD Scholarship: Happy Silver Anniversary Human Resource Development Quarterly ! *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 1–3. <http://doi.org/10.1002/hrdq.21178>
- Ellinger, a. D. a. E. E. D., Yang, B., & Howton, S. W. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5–22. <http://doi.org/10.1002/hrdq.1010>
- Evarts, T. (1998). Human Resource Development as a maturing field of study, 9(4), 385–389.
- Fenwick, T. J. (2004). Toward a Critical HRD in Theory and Practice. *Adult Education Quarterly*, 54(3), 193–209. <http://doi.org/10.1177/0741713604263051>
- Field, A. (2009). *Descobrimos a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Figueiredo Filho, D. B., & Silva Júnior, J. A. da. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16(1), 160–185.

<http://doi.org/10.1590/S0104-62762010000100007>

Fischer, A. L. (2015a). *As configurações de práticas de gestão de recursos humanos adotadas por um conjunto de empresas brasileiras e suas relações com o desempenho organizacional*. Universidade de São Paulo.

Fischer, A. L. (2015b). *As configurações de práticas de gestão de recursos humanos adotadas por um conjunto de empresas brasileiras e suas relações com o desempenho organizacional*.

Garavan, T. N. (1991a). Strategic Human Resource Development. *Journal of European Industrial Training*, 15(1), 1085–1106.

<http://doi.org/10.1108/EUM00000000000219>

Garavan, T. N. (1991b). Strategic Human Resource Development. *International Journal of Manpower*, 12(6), 21–34. <http://doi.org/10.1108/EUM000000000000889>

Garavan, T. N. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11–30.

<http://doi.org/10.1177/1523422306294492>

Garavan, T. N., McGuire, D., & Lee, M. (2015). Reclaiming the “D” in HRD: A Typology of Development Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes. *Human Resource Development Review*, 14(4), 359–388.

<http://doi.org/10.1177/1534484315607053>

Garavan, T. N., McGuire, D., & O'Donnell, D. (2004). Exploring Human Resource Development : A Levels of Analysis Approach. *Human Resource Development Review*, 3(4), 417–441. <http://doi.org/10.1177/1534484304271669>

Garavan, T. N., O'Donnell, D., McGuire, D., & Watson, S. (2007). Exploring perspectives on Human Resource Development: an introduction. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 3–10.

<http://doi.org/10.1177/1523422306294342>

Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK, (June), 291–314.

- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
<http://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hamilton, D. W., & Torraco, R. J. (2013). Integrative Review of the Literature on Adults With Limited Education and Skills and the Implications for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 12(3), 308–328.
<http://doi.org/10.1177/1534484312471135>
- Hamlin, B., & Stewart, J. (2012). What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 199–220.
<http://doi.org/10.1108/03090591111120377>
- Hatcher, T. (2006). An Editor's Challenge to Human Resource Development. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 1–4. <http://doi.org/10.1002/hrdq>
- IBGE. (2013). *Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2011*. Rio de Janeiro - RJ.
- Jacobs, R. L. (1990). Human resource development as an interdisciplinary body of knowledge. *Human Resource Development Quarterly*, 1(1), 65–71.
<http://doi.org/10.1002/hrdq.3920010108>
- Jacobs, R. L. (2014). System Theory and HRD. In N. Chalofsky, T. S. Rocco, & M. Morris (Eds.), *Handbook of Human Resource Development* (p. 818). New Jersey: Wiley.
- Jashapara, A. (2003). Cognition, culture and competition: an empirical test of the learning organization. *The Learning Organization*, 10(1), 31–50.
<http://doi.org/10.1108/09696470310457487>
- Joo, B.-K., McLean, G. N., & Yang, B. (2013). Creativity and Human Resource Development: An Integrative Literature Review and a Conceptual Framework for Future Research. *Human Resource Development Review*, 12(4), 390–421.
<http://doi.org/10.1177/1534484313481462>
- Katou, A. A. (2009). The Impact of Human Resource Development on Organisational Performance: Test of a Causal Model. *Journal of Behavioral & Applied*

- Management*, 10(3), 335–356. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=44537630&site=ehost-live>
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2006). Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1223–1253. <http://doi.org/10.1080/09585190600756525>
- Kilcourse, T. (1996). Human resource development--a contingency function? (Whatever happened to theory Y?). *Journal of European Industrial Training*, 20(9), 3–8. <http://doi.org/10.1108/03090599610150246>
- Kontoghiorghes, C., Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. M., Awbrey, S. M., Feurig, P. L., & Feurig, P. L. (2005). Examining the Relationship between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 185–211. <http://doi.org/10.1002/hrdq.1133>
- Korte, R. (2012). Exploring the Social Foundations of Human Resource Development: A Theoretical Framework for Research and Practice. *Human Resource Development Review*, 11, 6–30. <http://doi.org/10.1177/1534484311430629>
- Kuchinke, K. P. (2003). Contingent HRD: Toward a Theory of Variation and Differentiation in Formal Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 2(3), 294–309. <http://doi.org/10.1177/1534484303256885>
- Kumpikaite, V. (2008). Human resource development in learning organization. *Journal of Business Economics and Management*, 9(1), 25–31. <http://doi.org/10.3846/1611-1699.2008.9.25-31>
- Lam, L. W., & White, L. P. (1998). Human resource orientation and corporate performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 351–364. <http://doi.org/10.1002/hrdq.3920090406>
- Lazarova, M., Morley, M., & Tyson, S. (2008). International comparative studies in

- HRM and performance – the Cranet data. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 1995–2003.
<http://doi.org/10.1080/09585190802404239>
- Lepak, D. P., Bartol, K. M., & Erhardt, N. L. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review*, 15(2), 139–159.
<http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.06.001>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: toward a theory of human capital allocation. *Academy of Management Review*, 31–48.
- Lewis, T. (2005). Towards Artistry: A Critique of the HRD Performance Paradigm and a Suggested New Model. *Performance Improvement Quarterly*, 18(2), 56–75.
<http://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2005.tb00333.x>
- Li, S. D. (2011). Testing mediation using multiple regression and structural equation modeling analyses in secondary data. *Evaluation Review*, 35(3), 240–268.
<http://doi.org/10.1177/0193841X11412069>
- Luoma, M. (2000). Developing people for business success: capability-driven HRD in practice. *Management Decision*, 38, 145–153.
<http://doi.org/10.1108/EUM00000000005342>
- Lynham, S. A. ., & Cunningham, P. W. (2006). National Human Resource Development in Transitioning Societies in the Developing World: Concept and Challenges. *Advances in Developing Human Resources*, 8(1), 116–135.
<http://doi.org/10.1177/1523422305283150>
- MacKenzie, C. a, Garavan, T. N., & Carbery, R. (2012). Through the looking glass: Challenges for human resource development (HRD) post the global financial crisis—Business as usual? *Human Resource Development International*, 15(3), 353–364. <http://doi.org/10.1080/13678868.2012.669236>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.

<http://doi.org/10.1177/1523422303005002002>

McFadden, C. (2015). Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Careers and Human Resource Development: A Systematic Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(2), 125–162. <http://doi.org/10.1177/1534484314549456>

McGuire, D., & Cseh, M. (2006). The development of the field of HRD: a Delphi study. *Journal of European Industrial Training*, 30(8), 653–667. <http://doi.org/10.1108/03090590610712304>

McLagan, P. A. (1989). Models for HRD Practice. *Training & Development Journal*, 43(9), 49. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=9086055&lang=pt-br&site=ehost-live>

McLean, G. N. (2004). National Human Resource Development: What in the World Is It? *Advances in Developing Human Resources*, 6(3), 269–275. <http://doi.org/10.1177/1523422304266086>

Neirotti, P. (2013). How do human resource development strategies influence performance? A contingency perspective. *Journal of General Management*, 39(2), 3–34. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:How+do+human+resource+development+strategies+influence+performance+?+A+contingency+perspective#0%5Cnhttp://eserv.uum.edu.my/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=>

Nery-Kjerfve, T., Kim, S., Kim, M., & McLean, G. N. (2014). National Human Resource Development in Brazil: Lessons From Korea . *Human Resource Development Review* , 13(4), 483–506. <http://doi.org/10.1177/1534484314548274>

Nunes, E., Ribeiro, L. M., & Peixoto, V. (2007). *Agências Reguladoras no Brasil. Observatório Universitário do Instituto Databrasil - Ensino e Pesquisa.*

Oliveira, A. M. B. de, & Oliveira, A. J. de. (2011). Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. *Revista de*

- Administração Contemporânea*, 15(4), 650–669. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400006>
- Ololade, S., Olusegun, I., Abiodun, M., & Olalekan, F. (2015). Human resource development as a correlate of performance of the banking industry in Ogun State, Nigeria. *Journal of Economics and International Finance*, 7(5), 112–126. <http://doi.org/10.5897/JEIF2015.0656>
- Pacheco, R. S. (2006). Regulação no Brasil: desenho das agências e formas de controle. *Revista de Administração Pública*, 40(4). <http://doi.org/10.1590/S0034-76122006000400002>
- Parry, E., Stavrou-Costea, E., & Morley, M. J. (2011). The Cranet international research network on human resource management in retrospect and prospect. *Human Resource Management Review*, 21(1), 1–4. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.006>
- Penatti, I., Zago, J. S., & Quelhas, O. (2006). Absenteísmo : As conseqüências na gestão de pessoas. In *Simpósio de Excelência em Gestao e Tecnologia* (p. 11).
- Ruona, W. E. A., Lynham, S. A., & Chermack, T. J. (2003). Insights on Emerging Trends and the Future of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 5(3), 272–282. <http://doi.org/10.1177/1523422303254667>
- Ruona, W. E. a, & Gibson, S. K. (2004). The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management*, 43(1), 49–66. <http://doi.org/10.1002/hrm.20002>
- Saccol, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 250–269. <http://doi.org/10.1080/00131857.2012.751016>
- SEBRAE, S. B. de A. às M. e P. E., & DIEESE, D. I. de E. e E. S. (2013). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013*. Brasília - DF. Retrieved from [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/Anuario do Trabalho Na Micro e Pequena Empresa_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)

- Short, D. C., Bing, J. W., & Kehrhahn, M. T. (2003). Will Human Resource Development Survive ? *Human Resource Development Quarterly*, 14(3), 239–243.
- Short, J. C., Payne, G. T., & Ketchen, D. J. (2008). Research on Organizational Configurations: Past Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management*, 34(6), 1053–1079. <http://doi.org/10.1177/0149206308324324>
- Silva Néto, A. T. da, & Teixeira, R. M. (2011). Measurement of the degree of innovation in micro and small enterprises: a study in textile business chain-making in sergipe. *Review of Administration and Innovation - RAI*, 8(3). <http://doi.org/10.5773/rai.v8i3.864>
- Snell, S., & Youndt, M. A. (1995). Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls. *Journal of Management*, 21(4), 711–737. [http://doi.org/10.1016/0149-2063\(95\)90007-1](http://doi.org/10.1016/0149-2063(95)90007-1)
- Stavrou, E. T., & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: Myth or reality? *Management Revue*, 16(2), 186–201.
- Torraco, R. J. (2005). Human Resource Development Transcends Disciplinary Boundaries. *Human Resource Development Review*, 4(3), 251–253. <http://doi.org/10.1177/1534484305278894>
- Truss, C. (2001). Complexities and Controversies in Linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121–1149.
- Ulrich, D. (2007). Dreams: Where human resource development is headed to deliver value. *Human Resource Development Quarterly*, 18(1), 1–8. <http://doi.org/10.1002/hrdq.1189>
- Wang, G. G., & Spitzer, D. R. (2005). Human Resource Development Measurement and Evaluation: Looking Back and Moving Forward. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 5–15. <http://doi.org/10.1177/1523422304272077>
- Wang, X., & McLean, G. N. (2007). The Dilemma of Defining International Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 6(1), 96–108.

<http://doi.org/10.1177/1534484306296305>

Wasti, S. A., Poell, R. F., & Cakar, N. D. (2008). Oceans and notions apart? An analysis of the US and European human resource development literature. *International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2155–2170. Retrieved from 10.1080/09585190802479397

Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337–360. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40604485>

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – QUADRO-SÍNTESE SOBRE OS ESTUDOS EMPÍRICOS QUE TRATAM DA RELAÇÃO ENTRE GRH E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E GRH E FATORES CONTINGENCIAIS

Autores	Variável dependente	Variável independente	Variável moderadora mediadora e/ou controle	Coleta de dados	Técnica de análise	População e amostra	Resultados principais
Arthur (1994) Fator de impacto do periódico: 7,417*	Desempenho produtivo <ul style="list-style-type: none"> • eficiência produtiva • taxa de sucata 	Práticas de GRH <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento • Habilidades • Percentual de sindicalização 	Contorle: <ul style="list-style-type: none"> • Tamanho • Idade • Percentual de empresas que tem seus empregados sindicalizados • Estratégia de negócios Moderação <ul style="list-style-type: none"> • <i>Turnover</i> 	Primários: <ul style="list-style-type: none"> • Questionário destinado ao responsável pelo RH. • Questionário aplicado ao gestor de linha superior de cada mineradora • Base de dados para obter o nível de sindicalização 	Análise de cluster Regressão	População: 54 mineradoras norte-americanas Amostra: 30 mineradoras	O sistema de comprometimento está significativamente relacionado aos indicadores de desempenho produtivo, ou seja, a menos horas de trabalho por tonelada e menores taxas de sucata. O <i>turnover</i> no sistema de controle é maior quando comparado ao sistema de comprometimento. Existe relacionamento negativo mais forte entre o nível de <i>turnover</i> e o desempenho produtivo nos sistemas de comprometimento de recursos humanos que nos sistemas de controle de recursos humanos.
Becker e Huselid (1998) Fator de impacto do periódico: 0,749**	Desempenho organizacional <ul style="list-style-type: none"> • <i>Turnover</i> • Produtividade • Taxa bruta de retorno sobre ativos • Q de Tobins 	Práticas de GRH (não informou quais em detalhe)	Moderadora: <ul style="list-style-type: none"> • Setores 	Questionário encaminhado ao gestor sênior responsável pela GRH	Análise fatorial Análise de cluster Regressão	População: 4000 organizações de capital aberto dos EUA Amostra: em torno de 880	O sistema de GRH e o alinhamento vertical (Eficácia e Alinhamento) apresentaram coeficientes significantes e relacionamento economicamente significativo com desempenho organizacional (variável dependente). Parece haver um atraso nos efeitos gerados pelo sistema de GRH no valor de mercado e no lucro contábil. O setor é economicamente importante, mas as estratégias de GRH no nível organizacional têm mais que o dobro do impacto no desempenho organizacional. Há evidências de que existem diferentes sistemas de GRH. Evidências apontam que é mais efetivo melhorar os elementos do sistema de GRH como um todo que cada elemento de forma individual.
Deley e Doty (1996) Fator de impacto do periódico: 7,417*	Desempenho financeiro <ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre ativos (ROA) • Retorno sobre o patrimônio (ROE) 	Práticas de GERH: <ul style="list-style-type: none"> • oportunidades internas de carreira; • sistemas formais de treinamento; • avaliação de desempenho; • divisão de lucros; • segurança no emprego; • participação ou mecanismos de voz dos empregados; e • definição do trabalho. 	Variável contingencial <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia organizacional Variáveis de controle <ul style="list-style-type: none"> • Tamanho da organização • Idade • Organização pertencente a holding • Localização 	Primários: <ul style="list-style-type: none"> • Questionário destinado ao responsável pelo RH. • Questionário destinado ao presidente do banco. Secundários. (v. dependente e controle): <ul style="list-style-type: none"> • Base de dados Sheshunoff Bank Search 	Regressão hierárquica	População: setor bancário. Amostra planejada: 1050 bancos. Amostra obtida: 216 questionários válidos do RH e 114 válidos dos presidentes	Há forte relacionamento entre práticas de RH e desempenho financeiro. As práticas de RH explicam entre 6% a 11% da variação no desempenho financeiro. A prática oportunidades internas de carreira foi apontada como influenciadora no desempenho organizacional, sendo contingenciada pela estratégia da organização. Os bancos prospectores que tinham a prática oportunidades internas de carreira tiveram maiores retornos que as defensivas.

APÊNDICE 2 – QUADRO-SÍNTESE SOBRE OS ESTUDOS EMPÍRICOS QUE TRATAM DA RELAÇÃO ENTRE DRH E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E DRH E FATORES CONTINGENCIAIS

Autores	Variável dependente	Variável independente	Variável moderadora mediadora e/ou controle	Coleta de dados	Técnica de análise	População e amostra	Resultados principais
Ellinger, Yang e Howton (2002) Fator de impacto do periódico: 2,441*	Desempenho organizacional <ul style="list-style-type: none"> Desempenho financeiro (medidas objetivas) <ul style="list-style-type: none"> ROE – retorno sobre patrimônio líquido; ROA – retorno sobre ativos; Q de Tobins; e MVA – valor de mercado adicionado) Desempenho financeiro <ul style="list-style-type: none"> retorno sobre o investimento custo por transação Desempenho organizacional <ul style="list-style-type: none"> produtividade média por empregado tempo de comercialização de produtos e serviços tempo de resposta às reclamações dos consumidores participação de mercado 	Dimensões das organizações de aprendizagem <ul style="list-style-type: none"> Criação de oportunidades de aprendizagem contínua Promoção de diálogo. Estímulo a colaboração e aprendizagem em grupo. Criação de sistemas para capturar e dividir aprendizagens. Empoderamento das pessoas por meio de uma visão coletivista. Conexão da organização com seu ambiente. Uso dos líderes como modelo e suporte da aprendizagem. 	Não há.	Questionário aplicado a gerentes de nível médio membros do Council of Logistics Management.	Correlação Canônica Análise Fatorial Confirmatória	População: 400 gestores de nível médio oriundos de uma associação. Amostra: 208 respondentes	Há associação positiva entre as práticas das organizações de aprendizagem e o desempenho financeiro, seja ele medido de forma subjetiva ou objetiva. Validação do Questionário de Dimensões da Organização de Aprendizagem (QDOA) de Marsick & Watkins (2003) e criação de um escala reduzida do QDOA.
Jashapara (2003) Fator de impacto do periódico: 0,6**	Desempenho organizacional <ul style="list-style-type: none"> econômico recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizagem organizacional <ul style="list-style-type: none"> Foco em eficiência Foco em inovação Foco em direção Foco em proficiência Foco em concentração Cultura <ul style="list-style-type: none"> Cooperação Competição 	Não há.	Questionário destinado aos executivos seniores do setor de construção	Modelagem de equações estruturais	População: em torno de 205. 704 construtoras no Reino Unido. Amostra: 181 construtoras do Reino Unido.	A aprendizagem de ciclo duplo e a cultura cooperativa têm efeito positivo no desempenho organizacional. A aprendizagem de ciclo duplo, entretanto, parece ser produzida pela cultura competitiva. Foi desenvolvida uma escala para identificação das organizações de aprendizagem.

(Continua)

(Continuação)

Autores	Variável dependente	Variável independente	Variável moderadora mediadora e/ou controle	Coleta de dados	Técnica de análise	População e amostra	Resultados principais
Katou (2009) Fator de impacto do periódico: não encontrado.	Desempenho organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Eficácia • Eficiência • Desenvolvimento de capacidades organizacionais • Satisfação de todos os participantes • Inovação • Qualidade 	Políticas de DRH <ul style="list-style-type: none"> • T&D individual e time • Monitoramento de T&D • Carreiras • Desenho do trabalho • Avaliação de desempenho 	Moderadoras <ul style="list-style-type: none"> • Contexto organizacional (estilo de gestão e cultura organizacional) • Contingências (estágio de ciclo de vida, nível de sindicalização, intensidade de capital e tamanho) Mediadoras <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades • Atitudes • Comportamentos 	Questionário aplicado ao responsável pelo RH	Modelagem de equações estruturais	Amostra: 178 organizações	O contexto organizacional tem forte impacto indireto no desempenho organizacional e em DRH. O estágio do ciclo de vida e o nível de sindicalização influenciam negativamente o desempenho organizacional. Intensidade de capital e tamanho da organização são negativamente relacionados com o desempenho organizacional. Porém, estes resultados indicam que conforme as organizações aumentam em tamanho e capital, o desempenho torna-se mais fraco. Políticas de DRH afetam positivamente o desempenho organizacional das companhias. Habilidades, atitudes e comportamentos medeiam a relação DRH/OP. A relação DRH/OP é moderada pelo contexto organizacional, recursos e outras contingências.
Kontoghiorghe et al. (2005) Fator de impacto do periódico: 2,441*	Resultados organizacionais <ul style="list-style-type: none"> • Desempenho financeiro <ul style="list-style-type: none"> • lucratividade • Desempenho organizacional: <ul style="list-style-type: none"> • qualidade • competitividade organizacional • adaptação a mudanças • inovação • Desempenho de RH <ul style="list-style-type: none"> • comprometimento organizacional 	Características das organizações de aprendizagem: <ul style="list-style-type: none"> • comunicações abertas, • tomada de risco, • apoio e reconhecimento para a aprendizagem, • recursos para realizar o trabalho, • equipes, • recompensas para aprender, • treinamento e ambiente de aprendizagem; e • gestão do conhecimento 	Não há.	Questionários enviados aos empregados de quatro diferentes organizações.	Análise de componentes principais Regressão múltipla Correlação	População: 805 empregados de quatro organizações Amostra: 579 empregados de quatro organizações.	As dimensões mais importantes das organizações de aprendizagem são os sistemas cultural, estrutural e de comunicação. As intervenções organizacionais que derem foco às três dimensões têm maiores níveis de desempenho do que aquelas que têm foco estritamente na aprendizagem. As características das organizações de aprendizagem tem maior relação com a adaptação a mudanças e inovação do que com o desempenho organizacional.
Kuchinke (2003) Fator de impacto do periódico: 1,795*	Práticas de DRH: <ul style="list-style-type: none"> • estrutura e apoio; • serviços e produtos; e • planejamento, entrega e avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> • Características da indústria • Tamanho da organização 	Não há.	Não foi informado.	Estudo de caso	Amostra: 29 organizações heterogêneas	O tamanho da organização influencia o DRH no que tange à sua estrutura e apoio. A indústria e porte podem afetar também os tipos de produtos e serviços de DRH oferecidos. A avaliação de treinamento frequentemente difere dos modelos recomendados. O escopo de DRH é mais restrito que o sugerido pela literatura

(Continua)

(Continuação)

Autores	Variável dependente	Variável independente	Variável moderadora mediadora e/ou controle	Coleta de dados	Técnica de análise	População e amostra	Resultados principais
Lam e White (1998) Fator de impacto do periódico: 2,441*	Desempenho financeiro <ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre ativo • Crescimento nas vendas Desempenho no mercado de ações <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento no valor das ações 	Práticas de RH e DRH: <ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento • Remuneração • T&D 	Controle <ul style="list-style-type: none"> • Intensidade de pesquisa • Concentração no setor • Crescimento do setor • Idade • Posição de dívida • Fatia de mercado • Tamanho 	Questionário dirigido a executivos seniores das organizações concorrentes. Secundários Base de dados para informações financeiras e do mercado de ações	Estatística bivariada Correlação Regressão múltipla	População: 235 organizações com base em critérios pré-estabelecidos. Amostra: 14 indústrias dos EUA	A orientação a RH é fortemente relacionada ao desempenho organizacional. A forte relação entre orientação a RH e desempenho organizacional se mantém mesmo após inclusão das variáveis de controle. Empresas com forte orientação a RH tem melhores desempenhos que as organizações com fraca orientação a RH.
Neirotti (2013) Fator de impacto do periódico: 0,162**	Desempenho financeiro (Vendas)	Investimento em capital humano: <ul style="list-style-type: none"> • Programas de treinamento • Contratação de experts do mercado • Contratação de recém-formados 	Moderadoras (com base nas vendas anuais da indústria): <ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo (ambiente turbulento) • Munificência Controle: <ul style="list-style-type: none"> • Estoque de capital humano • Práticas DRH (treinamento, <i>job rotation</i>, comunicação) • Tamanho da organização • Intensidade de capital • Tipo de propriedade • Localização 	Primários: <ul style="list-style-type: none"> • Questionário aplicado ao diretor de RH Secundários: <ul style="list-style-type: none"> • Dados contábeis nacionais do Bureau Italiano de Estatística (dinamismo e munificência) 	Análise de Componentes Principais Análise de cluster Regressão hierárquica Regressão linear	População: 3188 organizações italianas Amostra: 304 organizações	As organizações apresentam melhor desempenho em ambientes altamente dinâmicos quando o desenvolvimento de capital humano é realizado por meio de contratação de especialistas experientes externos. O desenvolvimento de capital humano por meio da contratação de especialistas agrega maior valor sob um ambiente altamente dinâmico e de baixa munificência. O retorno sobre os investimentos realizados em capital humano manifestam-se com atraso de cerca de três anos.

* 2016 JCR Social Science Edition (Thomson Reuters)

** Ranking: 2016 SJR (SCImago Journal Rank) | Business, Management and Accounting (Scopus®)

(Conclusão)

**APÊNDICE 3 – FATORES CONTINGENCIAIS E SUA RELAÇÃO COM AS PRÁTICAS DE DRH ADOTADAS PELAS ORGANIZAÇÕES
RESPONDENTES**

			Treinamento e Desenvolvimento										Desenvolvimento de Carreira							Desen. Organizacional						
			Sistemas de avaliação (s3v7a)	Análise de necessidades (s3v4)	Treinamento de gestão (s3v6a)	Treinamento on the job (s3v8c)	E-learning (s3v8n)	Programas de trainee (s8v8)	Centro de avaliação (s8v9)	Centros de desenvolvimento	Transferência para o exterior (s3v8k)	Coaching (s3v8l)	Job rotation (s3v8i)	Avaliação 360° (s9v1)	Avaliação de desempenho	Planejamento formal de carreira (s3v8f)	Planejamento sucessório (s3v8h)	Gestão de talentos (s3v8j)	Mentoring (s3v8m)	Organização do trabalho gerentes	Organização do trabalho profissionais	Organização do trabalho	Rede de trabalho (s3v8e)	Times de projeto (s3v8d)		
			Qtd	%																						
Fatores Contingenciais			354	100%	66%	86%	94%	35%	14%	12%	18%	11%	5%	11%	5%	19%	74%	18%	13%	19%	5%	85%	71%	66%	5%	18%
Percentual de empregados sindicalizados	0%	14	4%	4%	4%	2%	6%	2%	3%	3%	0%	3%	0%	1%	5%	3%	0%	3%	0%	4%	4%	3%	0%	2%		
	1% - 10%	81	23%	24%	23%	24%	27%	23%	28%	28%	25%	26%	19%	28%	23%	19%	26%	25%	25%	25%	23%	23%	22%	27%		
	11%-25%	32	9%	9%	9%	11%	6%	11%	12%	5%	6%	8%	25%	7%	10%	3%	13%	9%	6%	10%	11%	11%	11%	10%		
	26%-50%	41	12%	13%	12%	11%	13%	18%	6%	20%	13%	13%	25%	17%	11%	25%	11%	10%	13%	10%	12%	11%	6%	13%		
	51-75%	17	5%	6%	6%	5%	10%	11%	2%	8%	19%	10%	13%	4%	5%	11%	15%	7%	19%	5%	4%	5%	11%	3%		
	76-100%	39	11%	10%	12%	11%	8%	9%	22%	15%	6%	8%	13%	7%	12%	13%	17%	12%	13%	11%	12%	12%	17%	14%		
	Não responderam (N/R)	130	37%	33%	35%	36%	36%	29%	25%	28%	23%	31%	33%	6%	35%	34%	25%	19%	35%	25%	35%	34%	34%	33%	32%	
Setores	Privado	272	77%	82%	79%	77%	89%	81%	91%	88%	78%	94%	85%	94%	80%	80%	62%	87%	91%	94%	80%	82%	81%	94%	86%	
	Público	43	12%	7%	10%	11%	3%	4%	0%	6%	3%	0%	5%	6%	9%	9%	21%	4%	1%	0%	9%	7%	8%	0%	3%	
	Sem fins lucrativos	22	6%	6%	6%	6%	2%	4%	2%	5%	3%	0%	3%	0%	6%	5%	8%	4%	4%	0%	7%	6%	6%	6%	3%	
	Misto (público e privado)	17	5%	4%	5%	5%	6%	10%	7%	2%	18%	6%	8%	0%	6%	5%	10%	4%	3%	6%	5%	6%	4%	0%	8%	
Ramos	Agricultura	6	2%	1%	2%	2%	1%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	1%	0%	2%	2%	2%	0%	2%		
	Indústria	114	32%	34%	33%	31%	37%	17%	41%	35%	25%	44%	31%	31%	26%	33%	24%	38%	29%	31%	32%	35%	34%	17%	30%	
	Comércio	37	10%	11%	11%	11%	15%	10%	16%	9%	13%	0%	5%	19%	10%	10%	6%	9%	13%	13%	12%	10%	10%	11%	6%	
	Serviço	150	42%	45%	44%	43%	43%	67%	43%	49%	58%	50%	59%	44%	55%	46%	48%	47%	55%	56%	45%	44%	44%	72%	56%	
	Administração Pública	47	13%	9%	11%	13%	3%	6%	0%	6%	5%	0%	5%	6%	9%	10%	22%	6%	1%	0%	10%	9%	10%	0%	6%	
Complexidade	0 = Não é complexo	210	59%	57%	57%	60%	54%	46%	48%	52%	48%	56%	59%	63%	54%	58%	59%	55%	54%	69%	59%	58%	59%	61%	56%	
	1	131	37%	39%	39%	37%	41%	52%	50%	46%	45%	38%	38%	31%	42%	37%	37%	43%	31%	38%	39%	38%	28%	41%		
	2	11	3%	3%	3%	4%	0%	2%	2%	5%	6%	3%	6%	4%	4%	5%	2%	1%	0%	3%	2%	2%	11%	3%		
	3 = Alta complexidade	2	1%	1%	1%	2%	2%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		

(continua)

(continuação)

			Treinamento e Desenvolvimento										Desenvolvimento de Carreira								Desen. Organizacional					
			Sistemas de avaliação (s3v7a)	Análise de necessidades (s3v4)	Treinamento de gestão (s3v6a)	Treinamento on the job (s3v8c)	E-learning (s3v8n)	Programas de trainee (s8v8)	Centro de avaliação (s3v9)	Centros de desenvolvimento	Transferência para o exterior (s3v8k)	Coaching (s3v8l)	Job rotation (s3v8i)	Avaliação 360° (s9v1)	Avaliação de desempenho	Planejamento formal de carreira (s3v8f)	Planejamento sucessório (s3v8h)	Gestão de talentos (s3v8j)	Mentoring (s3v8m)	Organização do trabalho gerentes	Organização do trabalho profissionais	Organização do trabalho	Rede de trabalho (s3v8e)	Times de projeto (s3v8d)		
Fatores Contingenciais			354	100%	66%	86%	94%	35%	14%	12%	18%	11%	5%	11%	5%	19%	74%	18%	13%	19%	5%	85%	71%	66%	5%	18%
Regulação	Não	237	67%	64%	66%	63%	50%	52%	60%	60%	69%	69%	69%	67%	62%	78%	70%	74%	75%	66%	66%	68%	44%	68%		
	Sim	113	32%	34%	33%	37%	48%	45%	38%	40%	31%	31%	31%	32%	37%	21%	26%	26%	25%	33%	33%	31%	50%	30%		
	Não responderam (N/R)	4	1%	1%	1%	0%	2%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	2%	4%	0%	0%	1%	1%	1%	6%	2%		
Porte	Média	38	11%	11%	11%	12%	2%	2%	14%	13%	6%	5%	13%	4%	10%	6%	6%	6%	0%	10%	12%	12%	0%	8%		
	Grande	316	89%	89%	89%	88%	98%	98%	86%	88%	94%	95%	88%	96%	90%	94%	94%	94%	100%	90%	88%	88%	100%	92%		
Estratégia	0 = Não há planejamento estratégico	16	5%	2%	3%	3%	0%	0%	0%	5%	3%	0%	0%	6%	6%	1%	6%	2%	4%	0%	4%	4%	5%	6%	3%	
	1	37	10%	7%	8%	9%	7%	2%	5%	5%	18%	6%	13%	31%	10%	9%	10%	13%	14%	6%	11%	10%	10%	11%	14%	
	2	4	1%	1%	1%	1%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	2%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	0%	0%		
	3	111	31%	28%	30%	31%	28%	19%	23%	23%	25%	25%	33%	0%	29%	28%	30%	23%	29%	44%	32%	34%	31%	39%	29%	
	4 = Alta utilização de planejamento estratégico	186	53%	62%	58%	55%	64%	79%	73%	66%	55%	69%	54%	63%	54%	61%	52%	62%	52%	50%	52%	51%	53%	44%	54%	
Alinhamento Vertical	0 = Não há alinhamento	6	2%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
	1 a 2	13	4%	2%	3%	3%	1%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	3%	2%	5%	0%	0%	0%	2%	2%	2%	0%	0%		
	3 a 4	30	8%	5%	7%	8%	4%	0%	2%	8%	0%	6%	0%	6%	4%	3%	0%	0%	0%	6%	5%	5%	6%	2%		
	5 a 6	66	19%	16%	17%	17%	13%	8%	18%	9%	10%	0%	13%	13%	12%	15%	11%	9%	9%	0%	18%	16%	15%	0%	10%	
	7 a 8	82	23%	23%	22%	24%	20%	10%	18%	25%	10%	13%	15%	19%	20%	24%	21%	15%	19%	19%	24%	25%	25%	17%	14%	
	9 a 10	102	29%	33%	32%	30%	37%	46%	41%	35%	48%	25%	36%	50%	36%	35%	33%	40%	45%	44%	32%	32%	32%	22%	41%	
	11 a 12 = Alto alinhamento	55	16%	22%	17%	16%	25%	35%	20%	18%	33%	56%	36%	19%	23%	20%	25%	36%	28%	38%	18%	20%	21%	56%	33%	

(continua)

(continuação)

			Treinamento e Desenvolvimento										Desenvolvimento de Carreira							Desen. Organizacional						
			Qtd	%	Sistemas de avaliação (s3v7a)	Análise de necessidades (s3v4)	Treinamento de gestão (s3v6a)	Treinamento on the job (s3v8c)	E-learning (s3v8n)	Programas de trainee (s8v8)	Centro de avaliação (s8v9)	Centros de desenvolvimento	Transferência para o exterior (s3v8k)	Coaching (s3v8l)	Job rotation (s3v8i)	Avaliação 360° (s9v1)	Avaliação de desempenho	Planejamento formal de carreira (s3v8f)	Planejamento sucessório (s3v8h)	Gestão de talentos (s3v8j)	Mentoring (s3v8m)	Organização do trabalho gerentes	Organização do trabalho profissionais	Organização do trabalho	Rede de trabalho (s3v8e)	Times de projeto (s3v8d)
Fatores Contingenciais			354	100%	66%	86%	94%	35%	14%	12%	18%	11%	5%	11%	5%	19%	74%	18%	13%	19%	5%	85%	71%	66%	5%	18%
Alinhamento Horizontal	Sem alinhamento	57	16%	8%	11%	14%	8%	6%	7%	8%	3%	0%	15%	19%	16%	5%	17%	13%	16%	19%	16%	15%	16%	17%	19%	
	Baixo	67	19%	16%	18%	19%	13%	6%	5%	20%	3%	6%	23%	19%	23%	17%	22%	17%	26%	19%	20%	20%	19%	11%	24%	
	Médio	138	39%	44%	43%	41%	42%	44%	50%	45%	45%	38%	36%	31%	29%	45%	40%	34%	32%	31%	39%	39%	39%	50%	32%	
	Alto	92	26%	31%	28%	26%	37%	44%	39%	28%	50%	56%	26%	31%	32%	33%	21%	36%	26%	31%	26%	26%	26%	22%	25%	
Centr. gestão	Não	327	92%	91%	93%	92%	88%	88%	80%	91%	95%	####	90%	94%	94%	90%	98%	89%	86%	88%	93%	94%	94%	89%	89%	
	Sim	27	8%	9%	7%	8%	12%	13%	20%	9%	5%	0%	10%	6%	6%	10%	2%	11%	14%	13%	7%	6%	6%	11%	11%	
Mercados	Local	43	12%	8%	12%	11%	4%	2%	2%	11%	3%	0%	3%	0%	9%	7%	17%	2%	6%	0%	10%	10%	9%	17%	5%	
	Regional	84	24%	23%	23%	23%	15%	10%	14%	23%	20%	6%	10%	44%	16%	22%	24%	23%	14%	6%	23%	23%	25%	28%	19%	
	Nacional	150	42%	42%	42%	43%	50%	58%	55%	43%	58%	13%	62%	31%	61%	47%	44%	40%	46%	63%	44%	43%	43%	22%	44%	
	Continental	10	3%	4%	3%	3%	3%	8%	2%	3%	5%	6%	3%	6%	3%	3%	3%	4%	3%	6%	3%	4%	4%	6%	2%	
	Mundial	65	18%	22%	19%	18%	28%	21%	27%	18%	15%	75%	23%	19%	12%	20%	11%	30%	30%	25%	20%	20%	19%	28%	30%	
	Não responderam (N/R)	2	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Tipo	Sede corporativa de organização internacional	21	6%	8%	6%	6%	8%	10%	2%	5%	8%	25%	8%	6%	4%	7%	5%	9%	12%	13%	6%	6%	6%	6%	10%	
	Sede corporativa de organização nacional	111	31%	33%	33%	32%	36%	35%	55%	38%	40%	13%	33%	44%	41%	34%	30%	32%	30%	31%	34%	31%	31%	17%	33%	
	Subsidiária de uma organização internacional	53	15%	19%	16%	16%	26%	29%	20%	15%	15%	44%	31%	13%	14%	18%	10%	34%	32%	38%	17%	18%	18%	28%	30%	
	Subsidiária de uma organização nacional	13	4%	3%	4%	4%	4%	6%	2%	5%	8%	0%	3%	0%	6%	5%	8%	2%	3%	6%	4%	3%	3%	0%	5%	
	Organização independente com mais de um local	81	23%	23%	23%	23%	15%	17%	20%	22%	23%	13%	21%	31%	26%	21%	30%	19%	16%	13%	23%	27%	25%	22%	17%	
	Organização independente com um local único	75	21%	14%	17%	20%	11%	2%	0%	15%	8%	6%	5%	6%	9%	14%	17%	4%	7%	0%	17%	16%	19%	28%	5%	

(conclusão)

APÊNDICE 4 – FATORES CONTINGENCIAIS E SUA RELAÇÃO COM AS PRÁTICAS DE DRH POUCO ADOTADAS PELAS ORGANIZAÇÕES RESPONDENTES

			Treinamento e Desenvolvimento										Desenvolvimento de Carreira								Desen. Organizacional					
			Sistemas de avaliação (s3v7a)	Análise de necessidades (s3v4)	Treinamento de gestão (s3v6a)	Treinamento on the job (s3v8c)	E-learning (s3v8n)	Programas de trainee (s8v8)	Centro de avaliação (s8v9)	Centros de desenvolvimento	Transferência para o exterior (s3v8k)	Coaching (s3v8l)	Job rotation (s3v8i)	Avaliação 360° (s9v1)	Avaliação de desempenho	Planejamento formal de carreira (s3v8f)	Planejamento sucessório (s3v8h)	Gestão de talentos (s3v8j)	Mentoring (s3v8m)	Organização do trabalho gerentes	Organização do trabalho profissionais	Organização do trabalho	Rede de trabalho (s3v8e)	Times de projeto (s3v8d)		
Fatores Contingenciais			354	100%	34%	14%	6%	47%	76%	88%	81%	76%	91%	75%	82%	81%	26%	66%	71%	63%	86%	15%	29%	34%	85%	62%
Percentual de empregados sindicalizados	0%	14	4%	3%	2%	0%	5%	3%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	5%	1%	5%	5%	4%	5%	6%	4%	5%	4%	4%	
	1%- 10%	81	23%	21%	22%	19%	22%	13%	23%	22%	24%	23%	23%	24%	22%	24%	24%	24%	23%	22%	11%	23%	22%	24%	21%	
	11%-25%	32	9%	9%	8%	14%	7%	4%	9%	8%	9%	9%	8%	8%	9%	6%	11%	8%	8%	8%	4%	5%	6%	9%	8%	
	26%-50%	41	12%	8%	12%	10%	13%	8%	11%	13%	10%	11%	12%	11%	10%	13%	10%	10%	11%	12%	19%	11%	12%	12%	13%	
	51-75%	17	5%	2%	0%	0%	5%	3%	4%	5%	3%	4%	4%	4%	5%	4%	2%	4%	4%	4%	4%	6%	4%	4%	4%	
	76-100%	39	11%	12%	8%	14%	11%	7%	11%	9%	11%	11%	11%	11%	12%	9%	10%	10%	10%	11%	9%	8%	9%	9%	10%	
	Não responderam (N/R)	130	37%	43%	49%	43%	37%	61%	38%	39%	39%	37%	38%	38%	37%	43%	38%	38%	40%	38%	47%	44%	42%	38%	41%	
Setores	Privado	272	77%	66%	63%	76%	66%	75%	75%	74%	77%	75%	73%	75%	76%	67%	80%	72%	70%	75%	60%	64%	69%	76%	72%	
	Público	43	12%	22%	25%	24%	18%	14%	14%	14%	13%	13%	15%	14%	13%	22%	11%	16%	18%	14%	32%	25%	20%	13%	16%	
	Sem fins lucrativos	22	6%	6%	6%	0%	11%	7%	7%	7%	7%	6%	7%	6%	6%	9%	6%	7%	7%	7%	4%	8%	6%	6%	8%	
	Misto (público e privado)	17	5%	6%	6%	0%	5%	4%	5%	6%	3%	5%	5%	5%	5%	3%	3%	4%	5%	5%	4%	3%	6%	5%	5%	
Ramos	Agricultura	6	2%	3%	2%	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	2%	1%	2%	2%	1%	1%	2%	2%	
	Indústria	114	32%	29%	27%	48%	31%	34%	31%	32%	33%	31%	31%	33%	34%	31%	36%	31%	32%	32%	34%	25%	30%	33%	32%	
	Comércio	37	10%	10%	10%	0%	8%	9%	10%	11%	10%	11%	11%	9%	11%	11%	12%	11%	11%	11%	2%	12%	11%	12%	13%	
	Serviço	150	42%	36%	35%	29%	40%	39%	42%	41%	41%	42%	39%	41%	39%	33%	38%	39%	37%	41%	28%	39%	39%	39%	38%	
	Administração Pública	47	13%	21%	25%	24%	20%	16%	15%	15%	14%	15%	17%	15%	14%	23%	11%	17%	19%	15%	34%	23%	19%	14%	16%	
Complexidade	0 = Não é complexo	210	59%	63%	71%	52%	64%	63%	61%	61%	61%	60%	60%	59%	61%	62%	61%	62%	58%	59%	62%	62%	59%	57%	57%	
	1	131	37%	34%	25%	43%	34%	34%	35%	35%	36%	36%	36%	37%	36%	37%	35%	34%	37%	37%	30%	32%	35%	39%	39%	
	2	11	3%	3%	4%	5%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	1%	3%	4%	4%	4%	6%	5%	5%	3%	3%	
	3 = Alta complexidade	2	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	1%	0%	1%	2%	1%	1%	1%	1%	

(continua)

(continuação)

			Treinamento e Desenvolvimento									Desenvolvimento de Carreira							Desen. Organizacional							
			Sistemas de avaliação (s3v7a)	Análise de necessidades (s3v4)	Treinamento de gestão (s3v6a)	Treinamento on the job (s3v8c)	E-learning (s3v8n)	Programas de trainee (s8v8)	Centro de avaliação (s8v9)	Centros de desenvolvimento	Transferência para o exterior (s3v8k)	Coaching (s3v8l)	Job rotation (s3v8i)	Avaliação 360° (s9v1)	Avaliação de desempenho	Planejamento formal de carreira (s3v8f)	Planejamento sucessório (s3v8h)	Gestão de talentos (s3v8j)	Mentoring (s3v8m)	Organização do trabalho gerentes	Organização do trabalho profissionais	Organização do trabalho	Rede de trabalho (s3v8e)	Times de projeto (s3v8d)		
Fatores Contingenciais			354	100%	34%	14%	6%	47%	76%	88%	81%	76%	91%	75%	82%	81%	26%	66%	71%	63%	86%	15%	29%	34%	85%	62%
Regulação	Não	237	67%	73%	75%	81%	72%	70%	69%	69%	69%	67%	68%	65%	67%	81%	67%	66%	63%	67%	70%	69%	66%	69%	66%	
	Sim	113	32%	26%	25%	19%	25%	29%	30%	30%	30%	32%	31%	33%	32%	17%	32%	33%	35%	32%	28%	30%	34%	30%	33%	
	Não responderam (N/R)	4	1%	1%	0%	0%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	1%	1%	
Porte	Média	38	11%	10%	8%	10%	11%	11%	12%	10%	11%	11%	12%	11%	12%	12%	13%	13%	11%	12%	15%	9%	8%	11%	12%	
	Grande	316	89%	90%	92%	90%	89%	89%	88%	90%	89%	89%	88%	89%	88%	88%	87%	87%	89%	88%	85%	91%	92%	89%	88%	
Estratégia	0 = Não há planejamento estratégico	16	5%	10%	14%	29%	8%	6%	5%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	14%	4%	5%	5%	4%	6%	5%	4%	5%	5%	
	1	37	10%	17%	24%	29%	15%	13%	11%	12%	10%	10%	10%	9%	11%	15%	10%	10%	9%	11%	9%	12%	11%	10%	9%	
	2	4	1%	1%	2%	0%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	2%	1%	2%	1%	1%	2%	2%	2%	1%	2%	
	3	111	31%	37%	41%	29%	34%	34%	33%	33%	33%	32%	32%	33%	32%	41%	33%	31%	33%	31%	30%	24%	32%	32%	32%	
	4 = Alta utilização de planejamento estratégico	186	53%	36%	20%	14%	41%	46%	50%	49%	51%	52%	52%	52%	52%	28%	51%	52%	51%	53%	53%	57%	52%	52%	53%	
Alinhamento Vertical	0 = Não há alinhamento	6	2%	5%	8%	19%	4%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	5%	2%	2%	3%	2%	11%	6%	4%	2%	3%	
	1 a 2	13	4%	7%	10%	10%	6%	5%	4%	3%	4%	4%	5%	4%	4%	10%	4%	5%	5%	4%	13%	9%	7%	4%	5%	
	3 a 4	30	8%	16%	16%	14%	12%	10%	9%	9%	10%	9%	11%	10%	9%	20%	12%	11%	13%	10%	21%	17%	16%	9%	13%	
	5 a 6	66	19%	25%	27%	38%	23%	22%	19%	21%	21%	20%	21%	20%	20%	29%	21%	22%	24%	19%	21%	25%	25%	21%	22%	
	7 a 8	82	23%	23%	27%	5%	26%	25%	24%	23%	24%	24%	25%	22%	24%	22%	24%	26%	24%	25%	19%	18%	19%	23%	24%	
	9 a 10	102	29%	21%	8%	10%	20%	26%	27%	27%	27%	28%	26%	27%	27%	12%	25%	24%	23%	28%	11%	20%	23%	27%	24%	
	11 a 12 = Alto alinhamento	55	16%	3%	4%	5%	9%	9%	15%	15%	11%	13%	9%	14%	14%	2%	11%	10%	8%	12%	4%	4%	6%	14%	9%	

(continua)

(continuação)

			Treinamento e Desenvolvimento									Desenvolvimento de Carreira								Desen. Organizacional						
			Sistemas de avaliação (s3v7a)	Análise de necessidades (s3v4)	Treinamento de gestão (s3v6a)	Treinamento on the job (s3v8c)	E-learning (s3v8n)	Programas de trainee (s8v8)	Centro de avaliação (s8v9)	Centros de desenvolvimento	Transfência para o exterior (s3v8k)	Coaching (s3v8l)	Job rotation (s3v8i)	Avaliação 360° (s9v1)	Avaliação de desempenho	Planejamento formal de carreira (s3v8f)	Planejamento sucessório (s3v8h)	Gestão de talentos (s3v8j)	Mentoring (s3v8m)	Organização do trabalho gerentes	Organização do trabalho profissionais	Organização do trabalho	Rede de trabalho (s3v8e)	Times de projeto (s3v8d)		
Fatores Contingenciais			354	100%	34%	14%	6%	47%	76%	88%	81%	76%	91%	75%	82%	81%	26%	66%	71%	63%	86%	15%	29%	34%	85%	62%
Alinhamento Horizontal	Sem alinhamento	57	16%	32%	45%	57%	23%	20%	17%	18%	20%	17%	16%	16%	16%	47%	17%	17%	16%	16%	15%	19%	17%	17%	15%	
	Baixo	67	19%	24%	24%	19%	25%	21%	21%	19%	23%	20%	18%	18%	18%	25%	18%	18%	17%	17%	15%	17%	18%	18%	16%	
	Médio	138	39%	29%	18%	5%	32%	37%	37%	38%	36%	39%	41%	41%	41%	23%	39%	40%	41%	41%	42%	39%	39%	39%	42%	
	Alto	92	26%	15%	14%	19%	20%	22%	24%	26%	20%	23%	25%	25%	25%	5%	26%	24%	25%	26%	28%	25%	26%	26%	27%	
Centr. gestão	Não	327	92%	94%	88%	90%	96%	92%	94%	93%	92%	92%	92%	93%	92%	99%	90%	93%	95%	92%	91%	89%	89%	93%	93%	
	Sim	27	8%	6%	12%	10%	4%	8%	6%	7%	8%	8%	8%	7%	8%	1%	10%	7%	5%	8%	9%	11%	11%	7%	7%	
Mercados	Local	43	12%	19%	14%	24%	19%	14%	14%	13%	14%	13%	15%	13%	13%	26%	12%	16%	15%	14%	26%	17%	18%	12%	15%	
	Regional	84	24%	25%	25%	24%	31%	27%	25%	24%	25%	26%	26%	24%	26%	28%	26%	26%	28%	24%	26%	26%	22%	23%	27%	
	Nacional	150	42%	43%	43%	29%	37%	39%	41%	42%	40%	44%	38%	42%	38%	29%	41%	40%	40%	42%	34%	40%	42%	44%	42%	
	Continental	10	3%	1%	0%	5%	2%	1%	3%	3%	2%	2%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	1%	3%	0%	1%	0%	3%	2%	
	Mundial	65	18%	11%	16%	19%	10%	18%	17%	18%	18%	15%	17%	18%	20%	14%	19%	16%	15%	16%	11%	15%	17%	18%	13%	
	Não responderam (N/R)	2	1%	2%	2%	0%	1%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	1%	1%	
Tipo	Sede corporativa de organização internacional	21	6%	2%	4%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	4%	5%	5%	6%	3%	6%	4%	3%	5%	6%	6%	7%	6%	6%	
	Sede corporativa de organização nacional	111	31%	29%	22%	14%	28%	32%	28%	30%	29%	33%	30%	29%	29%	23%	30%	30%	32%	33%	19%	33%	33%	32%	28%	
	Subsidiária de uma organização internacional	53	15%	7%	8%	5%	4%	10%	14%	15%	14%	12%	11%	16%	15%	5%	16%	10%	10%	12%	6%	9%	10%	14%	11%	
	Subsidiária de uma organização nacional	13	4%	4%	2%	0%	4%	3%	4%	3%	3%	4%	4%	4%	3%	1%	3%	4%	4%	4%	2%	5%	6%	3%	3%	
	Organização independente com mais de um local	81	23%	23%	22%	29%	29%	25%	23%	23%	23%	24%	24%	23%	22%	27%	22%	24%	25%	23%	23%	14%	19%	23%	26%	
	Organização independente com um local único	75	21%	35%	43%	48%	30%	26%	24%	23%	26%	23%	25%	23%	24%	41%	23%	27%	26%	23%	45%	34%	26%	21%	26%	

(conclusão)

ANEXOS

ANEXO 1 – Visão geral sobre a seleção de conceitos e definições de DRH

Autores Seleção de definições de DRH	
<i>Aprendizagem individual e grupal</i>	
Harbison e Myers (1964)	DRH é o processo de melhoria dos conhecimentos, habilidades e capacidades de todas as pessoas da sociedade
Nadler (1970)	DRH é uma série de atividades organizadas conduzidas em um momento específico e desenhadas para produzir mudança de comportamento.
Jones (1981)	DRH é uma expansão sistemática das habilidades pessoais relacionadas ao trabalho que tem como foco o atingir os objetivos organizacionais e individuais.
Chalofsky e Lincoln (1983)	A disciplina de DRH é o estudo de como os indivíduos e grupos na organização mudam por meio da aprendizagem.
Nadler e Wiggs (1986)	DRH é um sistema compreensível de aprendizagem para o lançamento das potencialidades humanas da organização – um sistema que inclui as experiências de aprendizagem vicária (sala de aula, mediada, simulada) e experiencial, experiências <i>on-the-job</i> que são as razões-chave para a sobrevivência organizacional.
Smith (1990)	DRH é o processo de determinar os métodos ótimos de desenvolvimento e melhoria dos recursos humanos de uma organização e de melhoria sistemática do desempenho e produtividade dos empregados, por meio do treinamento, educação e desenvolvimento; e da liderança no alcance dos objetivos organizacionais e individuais.
Garavan (1991)	DRH é a gestão estratégica de treinamento, desenvolvimento e de intervenções na educação profissional, assim como alcançar os objetivos da organização, enquanto, ao mesmo tempo, garante a utilização máxima do conhecimento em detalhes e habilidades individuais dos empregados. O DRH preocupa-se com a gestão da aprendizagem dos empregados a longo prazo, tendo em mente as estratégias explícitas da corporação e do negócio.
Ruona e Lynham (1999)	O propósito do DRH é garantir aprendizagem, potencial humano e alto desempenho em sistemas relacionados ao trabalho.
McLean e McLean (2001)	DRH é qualquer processo ou atividade que, em curto ou em longo prazo, tem o potencial de desenvolver conhecimento baseado no trabalho, proficiência, produtividade e satisfação seja em prol do indivíduo ou grupo/time; ou em benefício da organização, comunidade, nação ou, ultimamente, de toda a humanidade.
Harrison e Kessels (2004)	DRH é um processo organizacional que compreende o planejamento hábil e a facilitação de uma variedade de aprendizagens formais e informais; e processos e experiências de conhecimento, primeiramente, mas não exclusivamente, no local de trabalho para que o progresso organizacional e o potencial individual possam ser garantidos por meio de competência, adaptabilidade, colaboração e atividade de criação de conhecimento de todos que trabalham para a organização.

(continua)

(continuação)

Autores	Seleção de definições de DRH
<i>Aprendizagem individual, grupal e organizacional e desenvolvimento e mudança organizacional</i>	
Yorks (2005)	O DRH é definido como um papel organizacional e um campo de prática profissional. O propósito fundamental do DRH é contribuir com o desempenho estratégico em longo prazo e melhorias imediatas de desempenho por meio da garantia de que os membros organizacionais tenham acesso aos recursos para desenvolver sua capacidade para o desempenho e da criação de significados de suas experiências no contexto das necessidades estratégicas da organização e de seus trabalhos.
Swanson (1987)	DRH é um processo de melhoria do desempenho organizacional por meio das capacidades de seu pessoal. DRH inclui atividades que lidam com desenho do trabalho, atitude, proficiência e motivação.
McLagan e Suhadolnik (1989)	DRH é o uso integrado de treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento organizacional para melhorar a eficácia individual e organizacional.
Watkins (1989)	DRH é um campo de estudos e prática responsável por fomentar, em longo prazo, a capacidade de aprendizagem relacionada ao trabalho nos níveis individual, grupal e organizacional dentro das organizações. Assim, inclui – mas não se limita a – treinamento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento organizacional.
Meggisson et al. (1993)	DRH é uma abordagem holística e integrada para mudar comportamento relacionado ao trabalho, utilizando um leque de técnicas e estratégias de aprendizagem.
Rothwell e Kanas (1994)	DRH Estratégico é o processo de mudar uma organização, seus stakeholders fora dela, os grupos dentro dela, e as pessoas empregadas por ela por meio do planejamento da aprendizagem, de forma que eles possuam o conhecimento e habilidades necessários no futuro.
Swanson (1995)	DRH é um processo de desenvolvimento e promoção da proficiência humana por meio do desenvolvimento organizacional e do treinamento e desenvolvimento pessoal com o propósito de melhoria de desempenho.
Stewart (1999)	DRH engloba atividades e processos que se destinam a ter impacto na aprendizagem organizacional e individual e é constituída por intervenções planejadas no processo de aprendizagem organizacional e grupal.
Watkins (2000)	Os objetivos do DRH são trazer a aprendizagem e a mudança para o contexto organizacional.
Hamlin (2004)	DRH engloba atividades planejadas e processos desenhados para garantir a aprendizagem organizacional e individual, desenvolver o potencial humano, maximizar o desempenho e a eficácia organizacional e ajudar a trazer mudanças eficazes e benéficas dentro e fora das fronteiras organizacionais.

Fonte: traduzido de Hamlin e Stewart (2012, p. 205).

(conclusão)

ANEXO 2 – Lista de países e comunidades membro ao longo das edições da pesquisa Cranet

País	Participação por edição da pesquisa							
	1990	1991	1992	1993	1995	1999	2004	2008/09
Austrália					*	*	*	*
Áustria				*		*	*	*
Bélgica					*	*	*	*
Bulgária						*	*	*
Canadá							*	
Chipre						*	*	*
República Checa				*		*	*	*
Dinamarca		*	*		*	*	*	*
Estônia							*	*
Finlândia			*		*	*	*	*
França	*	*	*		*	*	*	*
Alemanha (Leste)			*	*	*	*	*	*
Alemanha (Oeste)	*	*	*		*	*	*	*
Grécia				*		*	*	
Hungria							*	*
Islândia							*	*
Índia								
Irlanda			*		*	*		*
Israel						*	*	*
Itália		*			*	*	*	*
Japão						*		*
Lituânia								*
México								
Nepal							*	
Holanda		*	*		*	*	*	
Nova Zelândia							*	
Noruega		*	*		*	*	*	
Filipinas								*
Polônia						*		
Portugal			*		*			
Rússia								*
Sérvia								*
Eslováquia							*	*
Eslovênia							*	*
África do Sul								*
Coreia do Sul								
Espanha	*	*	*		*	*	*	
Suécia	*	*	*		*	*	*	*
Suíça		*			*	*	*	*
Taiwan								*
Tunísia						*	*	
Turquia			*		*	*	*	
Comunidade Cipriota Turca							*	*
Reino Unido	*	*	*		*	*	*	*
Uruguai								*
Estados Unidos							*	*

Fonte: Brewster et al. (2011)

ANEXO 3 – Questionário Cranet edição 2014

COMO COMPLETAR ESTE QUESTIONÁRIO

Este questionário é desenhado para ser respondido por completo de forma fácil e rápida. Muitas questões podem ser respondidas com uma simples marca no campo disponível. Pouca informação precisará ser buscada.

Este questionário investiga sobre as políticas e práticas da área de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas de sua organização ou parte dela (divisão, unidade de negócio) para a qual você tem responsabilidade na Gestão de Recursos Humanos.

Por favor, indique abaixo a unidade organizacional para a qual as respostas desse questionário se referem:

- a. Sua organização é parte de um grupo maior de companhias/ instituições? Sim ☐_1 Não ☐_0
- b. Se sim, você está respondendo por todo o Grupo de seu país? Sim ☐_1 Não ☐_0

O questionário foi criado para uso simultâneo por empresas privadas, públicas e sem fins lucrativos em 40 países; algumas questões podem, portanto, ter sido formuladas de um modo pouco usual.

OBRIGADO POR SUA COOPERAÇÃO

SEÇÃO I: ATIVIDADE DA GESTÃO DE RH NA ORGANIZAÇÃO

1. Aproximadamente, quantas pessoas são empregadas (estão na folha de pagamento) por sua organização?

Total _____ Homem _____ Mulher _____

2. Por favor, dê a proporção para os seguintes itens:

A. Gerentes	_____ % da força de trabalho
B. Profissionais (sem responsabilidade gerencial)	_____ % da força de trabalho
C. Administrativos e/ou Operacionais	_____ % da força de trabalho
TOTAL 100 %	

- 3a. Sua organização tem um departamento de RH?

Sim ☐ ₁ Não ☐ ₀

- 3b. Se sim, aproximadamente quantas pessoas estão empregadas no departamento de RH em sua organização?

Total _____ Homem _____ Mulher _____

4. A pessoa responsável pelo RH tem lugar no Conselho Administrativo ou o equivalente no alto escalão de executivos?

Sim ☐ ₁ Não ☐ ₀

5. De que local a pessoa responsável pelo RH foi recrutada? (Por favor, marque apenas um item).

A. De dentro do departamento de RH da organização	☐ ₁
B. Entre especialistas da própria organização que não eram do departamento de RH	☐ ₂
C. Entre especialistas de outra organização que faziam parte do seu respectivo departamento de RH	☐ ₃
D. Entre especialistas de outra organização que não faziam parte do departamento de RH	☐ ₄

6. Sua organização tem registrada por escrito a(s)

	Sim	Não
A. Missão	☐ ₁	☐ ₀
B. Estratégia do negócio/serviço	☐ ₁	☐ ₀
C. Estratégia de RH	☐ ₁	☐ ₀
D. Estratégia de recrutamento do RH	☐ ₁	☐ ₀
E. Estratégia de treinamento e desenvolvimento do	☐ ₁	☐ ₀

RH	
F. Diretrizes de Responsabilidade Social Corporativa*	☐ ₁ ☐ ₀
G. Diretrizes de Diversidade	☐ ₁ ☐ ₀

* Responsabilidade Social Corporativa, geralmente, se refere à prática de gestão de um negócio que vai além do que é exigido por lei, de modo a atender expectativas éticas e públicas mais amplas.

7. Se sua organização tem uma estratégia de negócio/serviço, em que fase de seu desenvolvimento o responsável pelo RH é envolvido?
(Por favor, marque apenas um item)

A. Desde o início	☐ ₃
B. Em consulta posterior	☐ ₂
C. Na implementação	☐ ₁
D. Não é consultado	☐ ₀
E. Não aplicável (não existe uma estratégia de negócio)	☐ ₋₉

8. Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões?
(Por favor, marque um item por linha)

	Gerente de linha	Gerente de linha em consulta ao Dpto. de RH	Dpto. de RH em consulta ao Gerente de linha	Dpto. de RH
A. Pagamentos e benefícios	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
B. Recrutamento e seleção	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
C. Treinamento e desenvolvimento	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
D. Relações de trabalho	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
E. Expansão/redução da força de trabalho	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄

9. Até que ponto sua organização terceiriza as seguintes áreas a fornecedores externos?

	Não terceirizada		Completamente terceirizada		
A. Folha de pagamento	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
B. Pensões	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
C. Benefícios	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
D. Treinamento e desenvolvimento	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
E. <i>Outplacement</i> /redução da força de trabalho	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
F. Sistema de informação de RH	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
G. Recrutamento	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
H. Seleção	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
I. Processamento de consultas de rotina de gerentes / empregados (ex. <i>call center</i> de RH)	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄

10. Sua organização usa os seguintes itens para entregar suas atividades de Gestão de RH?

	Sim,	Não
A. Sistema de Informação de Recursos Humanos (SIRH) ou sistemas eletrônicos de Gestão de RH	☐ ₁	☐ ₀

B. Autoatendimento do gestor *

*Funcionalidade de um sistema eletrônico que permite aos gerentes lidar diretamente com várias tarefas relacionadas ao RH para seus empregados , em vez de depender do departamento de RH para fazer isso.

☐ 1☐ 0

C. Autoatendimento do empregado*

* Funcionalidade de um sistema de RH eletrônico que permite ao empregado lidar com muitas tarefas de RH. Ex.: alteração de dados pessoais, reserva de férias, reembolso de despesas.

☐ 1☐ 0

11. Em que extensão o desempenho do departamento/função de Recursos Humanos é avaliado?

(Por favor, assinale um dos itens seguintes)

De modo algum

☐ 0☐ 1☐ 2☐ 3

Em grande extensão

☐ 4

SEÇÃO II: PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO

1. Como o número total de empregados (equivalente a tempo integral) em sua organização mudou nos últimos três anos? (Por favor, assinale apenas um item)

Diminuiu em
grande extensão

☐₁

☐₂

Não mudou

☐₃

☐₄

Aumentou em
grande extensão

☐₅

2. A organização já utilizou algum dos seguintes métodos para reduzir seu tamanho (por meio da redução do número de pessoas empregadas ou outros meios de diminuição de custo)?

	Gerentes	Profissionais	Administrativos e/ou Operacionais	Geralmente não usado
A. Congelamento de recrutamento	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
B. Aposentadoria precoce	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
C. Transferência interna (redirecionamento)	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
D. Demissão voluntária	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
E. Não renovação de contratos de prazo determinado / temporário	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
F. Licença não-remunerada para estudo / Afastamento não remunerado	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
G. Terceirização	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
H. Corte no pagamento de gestores	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
I. Proibição de horas extras	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
J. Congelamento de salários	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
K. Redução da jornada de trabalho	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
L. Compartilhamento de trabalho	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
M. Redução de benefícios	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
N. Corte no pagamento de empregados	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
O. Demissões individuais (1-4% da força de trabalho demitida no período de 12 meses)	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
P. Demissões concentradas (5-9% demitida no período de 12 meses)	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
Q. Demissão em massa / compulsória (10% ou mais da força de trabalho no período de 1-3 meses)	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀

3. Por favor, indique quais dos seguintes métodos de recrutamento são usados na sua organização?

	Gerentes	Profissionais	Administrativos e/ou Operacionais	Geralmente não usadas
A. Recrutamento Interno	☐	☐	☐	☐
B. Boca a boca / indicação	☐	☐	☐	☐
C. Vagas em jornais	☐	☐	☐	☐
D. Vagas no <i>website</i> da companhia	☐	☐	☐	☐
E. Vagas em <i>websites</i> comerciais	☐	☐	☐	☐
F. Mídia social (ex. Facebook)	☐	☐	☐	☐
G. Candidatos apresentando-se às vagas de trabalho (diretamente de instituições educacionais)	☐	☐	☐	☐
H. Feiras de carreira	☐	☐	☐	☐
I. Agência de recrutamento / consultorias / busca de executivos	☐	☐	☐	☐
J. Centros de emprego (público)	☐	☐	☐	☐
K. Programas de <i>trainee</i>	☐	☐	☐	☐

4. Por favor, indique quais dos seguintes métodos de seleção são usados em sua organização?

	Gerentes	Profissionais	Administrativos e/ou Operacionais	Geralmente não usado
A. Painel de entrevistas	☐	☐	☐	☐
B. Entrevista pessoal	☐	☐	☐	☐
C. Formulários de inscrição	☐	☐	☐	☐
D. Testes psicométricos	☐	☐	☐	☐
E. Centro de avaliação	☐	☐	☐	☐
F. Perfis em mídias sociais	☐	☐	☐	☐
G. Referências	☐	☐	☐	☐
H. Testes de habilidade / amostra de trabalho	☐	☐	☐	☐
I. Testes técnicos	☐	☐	☐	☐
J. Testes numéricos	☐	☐	☐	☐
K. Testes de seleção <i>online</i>	☐	☐	☐	☐

5. Sua organização tem programas de ação para melhorar a participação na força de trabalho de algum dos seguintes grupos:

Para os seguintes grupos de pessoas:	Recrutamento	Treinamento	Progressão de Carreira	Grupo não abordado
A. Minorias étnicas	☐	☐	☐	☐
B. Trabalhadores mais velhos (acima de 50 anos)	☐	☐	☐	☐
C. Pessoas com deficiências	☐	☐	☐	☐
D. Mulheres	☐	☐	☐	☐

E. Mulheres que retomam ao mercado de trabalho	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
F. Mão de obra pouco qualificada	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
G. Trabalhadores mais jovens (abaixo de 25 anos)	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀

6. Por favor, indique a proporção aproximada daqueles empregados que seguem os seguintes acordos de trabalho em sua organização:

	Não usado	1-5%	6-10%	11-15%	16-20%	21-50%	>50%
A. Trabalho de fim de semana	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆
B. Trabalho por turno	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆
C. Hora extra	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆
D. Contrato anual de horas	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆
E. Trabalho meio-período	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆
F. Partilha de trabalho	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆
G. Horário flexível	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆
H. Temporário/casual	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆
I. Contrato por tempo determinado	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆
J. Trabalho em casa (trabalhadores que não têm uma ligação eletrônica permanente com um lugar de trabalho fixo)	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆
K. Teletrabalho (Trabalhadores que podem se ligar eletronicamente a um determinado local de trabalho)	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆
L. Semana de trabalho reduzida	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆

SEÇÃO III: DESENVOLVIMENTO DO EMPREGADO

1. Sua organização tem um sistema de avaliação formal para as seguintes categorias da força de trabalho?

	Sim	Não
A. Gestores	☐ ₁	☐ ₀
B. Profissionais sem responsabilidade gerencial	☐ ₁	☐ ₀
C. Administrativos e/ou Operacionais	☐ ₁	☐ ₀

2. Se sua organização tem um sistema de avaliação, quem está formalmente encarregado de fazer o *input* / fornecimento de dados para o processo de avaliação?

	Gerentes	Profissionais	Administrativos e/ou Operacionais	Geralmente não usado
A. Supervisor imediato	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
B. Superior do supervisor	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
C. O próprio empregado	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
D. Subordinados	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
E. Pares	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀

3. Os dados da avaliação são usados para subsidiar as decisões nas seguintes áreas

	Sim	Não
A. Pagamento	☐ ₁	☐ ₀
B. Treinamento e desenvolvimento	☐ ₁	☐ ₀
C. Mobilidade de carreira	☐ ₁	☐ ₀
D. Planejamento da força de trabalho	☐ ₁	☐ ₀

4. Sua organização sistematicamente estima a necessidade de treinamento de pessoal?

xSim ☐₁ Não ☐₀

5. Aproximadamente, qual a proporção de custos anuais da folha de pagamento é gasta em treinamento atualmente?

(Por favor, arredonde a porcentagem para o número inteiro mais próximo)

0%	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	>10%	Não sei
☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆	☐ ₇	☐ ₈	☐ ₉	☐ ₁₀	☐ ₁₁	☐ ₉

6. Aproximadamente, quantos dias de treinamento os empregados de cada um dos grupos das categorias abaixo recebem em média por ano?

A. Gestores	_____ dias por ano por empregado
B. Profissionais	_____ dias por ano por empregado
C. Administrativos e/ou Operacionais	_____ dias por ano por empregado

7a. Sua organização sistematicamente avalia a efetividade do treinamento de pessoal?

Sim ☐₁ Não ☐₀

7b. Se sim, qual das seguintes técnicas sua organização utiliza para avaliar a efetividade do treinamento?

	Usada	Não usada
	a	
A. Número total de dias de treinamento realizado pelos funcionários por ano	☐ ₁	☐ ₀
B. Cumprimento dos objetivos definidos no plano de treinamento e desenvolvimento	☐ ₁	☐ ₀
C. Avaliação da reação imediata depois do treinamento	☐ ₁	☐ ₀
D. Mensuração do desempenho no trabalho antes e imediatamente depois do treinamento	☐ ₁	☐ ₀
E. Mensuração do desempenho no trabalho antes e alguns meses depois do treinamento	☐ ₁	☐ ₀
F. <i>Feedback</i> informal dos gerentes de linha	☐ ₁	☐ ₀
G. <i>Feedback</i> informal dos empregados	☐ ₁	☐ ₀
H. Retorno sobre o investimento	☐ ₁	☐ ₀

8. Em que extensão sua organização usa os seguintes métodos para o gerenciamento de carreira:

	De modo algum			Em grande extensão
A. Tarefas especiais	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
B. Projetos para estimular aprendizado	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
C. Treinamento <i>on-the-job</i>	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
D. Participação no trabalho de times de projeto	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
E. Esquemas formais de rede de trabalho	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
F. Planos formais de carreira	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
G. Centros de desenvolvimento	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
H. Planos de sucessão	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
I. Rotação planejada nos postos de trabalho	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
J. Gestão de talentos/ Alto potencial	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
K. Transferência (experiência) de trabalho no exterior	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
L. <i>Coaching</i>	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
M. <i>Mentoring</i>	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
N. Pacotes baseados em computador/ <i>e-learning</i>	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄

SEÇÃO IV: COMPENSAÇÃO E BENEFÍCIOS

1. Em que nível(is) o pagamento básico é determinado para as seguintes categorias de trabalho?

	Gerentes	Profissionais	Administrativos e/ou Operacionais	Geralmente não usado
A. Nacional / toda o setor (negociação coletiva)	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
B. Negociação coletiva regional	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
C. Companhia / divisão, etc.	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
D. Organizacional / local	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
E. Individual	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀

2. Sua organização oferece algum dos seguintes itens?

	Gerentes	Profissionais	Administrativos e/ou Operacionais	Geralmente não usado
A. Distribuição de ações	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
B. Participação nos lucros	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
C. Ações (<i>Stock options</i>)	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
D. Benefícios flexíveis	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
E. Pagamento associado ao desempenho individual	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
F. Bônus baseado em metas / desempenho individual	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
G. Bônus baseado em metas / desempenho da equipe	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
H. Bônus baseado em metas / desempenho organizacional	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
I. Incentivos não-monetários	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀

3. Sua organização oferece algum dos seguintes programas que estão além dos requisitos legais?

	Sim	Não
A. Creche no local de trabalho (subsidiada ou não)	☐ ₁	☐ ₀
B. Subsídio de creche	☐ ₁	☐ ₀
C. Programas de pausa na carreira	☐ ₁	☐ ₀
D. Licença maternidade	☐ ₁	☐ ₀
E. Licença paternidade	☐ ₁	☐ ₀
F. Licença parental*	☐ ₁	☐ ₀
G. Programas de pensão	☐ ₁	☐ ₀
H. Pausa educacional / treinamento	☐ ₁	☐ ₀
I. Programas de planos de saúde privados	☐ ₁	☐ ₀
J. Benefícios flexíveis / cafeteria	☐ ₁	☐ ₀

* Licença parental refere-se a licença dada aos pais para cuidar da criança fora da licença maternidade / paternidade, por exemplo, cuidar de uma criança doente.

SEÇÃO V: RELAÇÕES TRABALHISTAS E COMUNICAÇÃO

1. Qual a proporção do número total de empregados em sua organização que são sindicalizados? (Por favor, arredonde a porcentagem para o número inteiro mais próximo)

0%	1%- 10%	11%-25%	26%-50%	51-75%	76-100%	Não sei
☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆	☐ ₉

2. Em que extensão os sindicatos influenciam sua organização?

De modo algum				Em grande extensão
☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄

3. Sua organização reconhece o sindicato para o propósito da negociação coletiva?

Sim ☐₁ Não ☐₀

4. Sua organização tem um comitê consultivo ou uma comissão de trabalhadores?

Sim ☐₁ Não ☐₀

5. Em que extensão sua organização utiliza os seguintes métodos para comunicar as principais questões a seus empregados?

	De modo algum		Em grande extensão		
A. Direto aos empregados	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
B. Por meio dos superiores imediatos	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
C. Por meio de representantes do sindicato	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
D. Por meio de comissão de trabalhadores	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
E. Por meio de encontros regulares com a força de trabalho	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
F. Sessões informativas à equipe	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
G. Comunicação eletrônica	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄

6. Quais categorias de empregados são formalmente informadas sobre as seguintes questões?

	Gerentes	Profissionais	Administrativos e/ou Operacionais	Geralmente não usado
A. Estratégia do negócio	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
B. Desempenho financeiro	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
C. Organização do trabalho	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀

7. Em que extensão os seguintes métodos são usados pelos empregados para comunicar suas ideias para gerenciamento?

	De modo algum		Em grande extensão		
A. Direto aos gerentes seniores	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
B. Por meio do superior imediato	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
C. Por meio dos representantes do sindicato	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
D. Por meio das comissão de trabalhadores	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
E. Por meio de encontros regulares da força de trabalho	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
F. Sessões informativas à equipe	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
G. Programas de sugestão	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
H. Levantamento com empregados / de atitudes	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
I. Comunicação eletrônica	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄

SEÇÃO VI: DETALHES ORGANIZACIONAIS

1. Por favor, indique o principal setor da indústria ou serviço que sua organização opera (por favor, selecione aquele que estiver mais próximo daquele que representa a atividade da sua organização)

A. Agricultura, caça, silvicultura, pesca, mineração e pedreira	☐ ₁
B. Manufatura de comida, bebida, têxteis, madeira e papel, coque e petróleo refinado e produtos relacionados	☐ ₂
C. Manufatura de produtos químicos, farmacêuticos e químicos medicinais	☐ ₃
D. Manufatura de metais básicos e produtos metálicos, plásticos e outros produtos não-metálicos	☐ ₄
E. Manufatura de computador, produtos eletrônicos e equipamentos elétricos	☐ ₅
F. Manufatura de maquinário e equipamento	☐ ₆
G. Manufatura de equipamentos de transporte	☐ ₇
H. Outras manufaturas	☐ ₈
I. Eletricidade, gás, energia e fornecimento de água, gerenciamento de resíduos	☐ ₉
J. Construção	☐ ₁₀
K. Comércio atacadista e varejista	☐ ₁₁
L. Transporte e armazenamento	☐ ₁₂
M. Serviço de acomodação e alimentação, publicação, atividade de rádio difusão	☐ ₁₃
N. Telecomunicações, TI e outros serviços de informação	☐ ₁₄
O. Atividades financeiras e securitárias	☐ ₁₅
P. Contabilidade, gerenciamento, arquitetura, engenharia, pesquisa científica e outras atividades administrativas e de suporte	☐ ₁₆
Q. Administração pública e segurança social compulsória	☐ ₁₇
R. Educação	☐ ₁₈
S. Serviços de saúde humana, cuidados residenciais e atividades de trabalho social	☐ ₁₉
T. Outras indústrias ou serviços	☐ ₂₀

2a. Sua organização é:

Setor privado ☐₁

Se é do setor privado, sua organização é uma Sociedade Anônima (de capital aberto):
Sim ☐₁ Não ☐₀

Setor público ☐₂

Se é do setor público sua organização é: Nacional ☐₁ Regional ☐₂ Local ☐₃

Sem fins lucrativos ☐₃

Misto (setor público e privado) ☐₄

2b. O negócio é propriedade ou controlado por uma família?

Sim ☐₁ Não ☐₀ Não aplicável ☐₉

Se sim, a família também está envolvida diretamente no gerenciamento?
Sim ☐₁ Não ☐₀

3. Os custos do trabalho correspondem a que porcentagem dos custos de operação?

_____ % dos custos de operação Não sei ☐₉

4. **Se sua organização é do setor privado, você diria que a receita bruta ao longo dos três últimos anos tem sido**

- A. Bem acima dos custos ☐₅
 B. Suficiente para gerar uma pequena lucratividade ☐₄
 C. Suficiente para cobrir os custos ☐₃
 D. Insuficiente para cobrir os custos ☐₂
 E. Tão baixo a ponto de produzir grandes perdas ☐₁

5. **Comparado a outras organizações em seu setor, como você classificaria o desempenho de sua organização com relação aos seguintes itens?**

	Pobre ou na extremidade inferior da indústria	Abaixo da média	Na média ou igual à competição	Melhor do que a média	Superior	Não aplicável
A. Qualidade do serviço	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₉
B. Nível de produtividade	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₉
C. Lucratividade	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₉
D. Taxa de inovação	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₉
E. Desempenho no mercado de ações	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₉
F. Problemas ambientais	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₉

6. **Como você descreve o mercado principal para os produtos ou serviços da sua organização?**
 (Por favor, marque apenas um)

- A. Local ☐₁
 B. Regional ☐₂
 C. Nacional ☐₃
 D. Continental ☐₄
 E. Mundial ☐₅

7. **O mercado que atualmente sua organização serve está:**

Diminuindo em grande extensão ☐₁ ☐₂ Sem mudanças ☐₃ ☐₄ Crescendo em grande extensão ☐₅

8. **Sua organização esteve envolvida em qualquer uma das seguintes mudanças nos últimos 3 anos?**
 (Selecione todos que se aplicam)

	Sim	Não
A. Aquisição de outra organização	☐ ₁	☐ ₀
B. Adquirida por outra organização	☐ ₁	☐ ₀
C. Fusão	☐ ₁	☐ ₀
D. Relocalização	☐ ₁	☐ ₀
E. Cisão	☐ ₁	☐ ₀

9. Se suas respostas foram sim para quaisquer das questões acima (Q8), quando foi que o departamento de RH / de Pessoal foi envolvido no processo? (Marque apenas um item)

A. Desde o início ☐₃
 B. Em consulta posterior ☐₂
 C. Na implementação ☐₁
 D. Não foi consultado ☐₀

10. Aproximadamente, por favor, forneça as seguintes informações sobre sua força de trabalho:

A. Rotatividade anual _____ % rotatividade por ano Não sei ☐₉
 da equipe

(Rotatividade é calculada como a % do total da força de trabalho que deixou a organização no ano anterior)

C. Absenteísmo / _____ média de dias por empregado por ano Não sei ☐₉
 Licença por doença

11. Qual a proporção de empregados com 25 anos de idade ou menos?

0% 1%- 10% 11%-25% 26%-50% 51-75% 76-100% Não sei
☐₁ ☐₂ ☐₃ ☐₄ ☐₅ ☐₆ ☐₉

12. Qual a proporção de empregados com 50 anos de idade ou mais?

0% 1%- 10% 11%-25% 26%-50% 51-75% 76-100% Não sei
☐₁ ☐₂ ☐₃ ☐₄ ☐₅ ☐₆ ☐₉

13. Qual a proporção da força de trabalho com qualificação educacional superior/universitária?

0% 1%- 10% 11%-25% 26%-50% 51-75% 76-100% Não sei
☐₁ ☐₂ ☐₃ ☐₄ ☐₅ ☐₆ ☐₉

14. Em que país a sede corporativa de sua organização está baseada?

(Por favor, refira-se a empresa-mãe se sua organização for parte de um grupo maior)

15. Em que ano sua organização foi estabelecida (AAAA)?

_____ Não sei ☐₉

16. Sua organização é (ou a parte para a qual está respondendo é):
(Por favor, marque apenas um)

- A. Sede corporativa de uma organização internacional ☐₁
 B. Sede corporativa de uma organização nacional ☐₂
 C. Subsidiária de uma organização internacional ☐₃
 D. Subsidiária de uma organização nacional ☐₄
 E. Organização independente com mais do que um local ☐₅
 F. Organização independente com um local único ☐₆

17. Se sua organização é parte de um grupo maior de companhias/divisões (incluindo o setor público), por favor, indique onde as políticas são principalmente determinadas para as seguintes questões:

	Sede internacional	Sede nacional	Subsidiária/Dept./Divisão	Local/Estabelecimento/ Escritório local
A. Pagamento e benefícios	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
B. Recrutamento e seleção	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
C. Treinamento e desenvolvimento	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
D. Relações industriais	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
E. Expansão/Redução da força de trabalho	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
F. Desenvolvimento gerencial	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄

DETALHES PESSOAIS

1. **Você trabalha no departamento de RH em sua organização?**
 Sim ☐₁ Não ☐₀

2. **Se você está trabalhando no departamento de RH, há quanto tempo você já tem trabalhado como um especialista em pessoas / RH?**
 _____ anos Não aplicável ☐₉

3. **Você é o gerente de pessoas / RH mais sênior da organização?**
 Sim ☐₁ Não ☐₀

4. **Você é:**
 Homem ☐₁ Mulher ☐₀

5. **Há quanto tempo você está trabalhando nesta organização?**
 _____ anos Não aplicável ☐₉

- 6a. **Você tem ensino superior?**
 Sim ☐₁ Não ☐₀

- 6b. **Se sim, qual o principal campo acadêmico de estudo para sua titulação mais avançada?**

A. Negócios	☐ ₁	E. Direito	☐ ₅
B. Economia	☐ ₂	F. Engenharia	☐ ₆
C. Ciências sociais ou comportamentais	☐ ₃	G. Ciências naturais	☐ ₇
D. Humanidades/Arte/Linguagens	☐ ₄	H. Outros	☐ ₈

MUITO OBRIGADO POR DISPOR SEU TEMPO PARA RESPONDER AO QUESTIONÁRIO