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

RUMO AO RH DAS ORGANIZAÇÕES DO FUTURO? UM ESTUDO SOBRE
MUDANÇAS NA GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS ESTABELECIDAS
NO BRASIL

Luciano Henrique Trindade

Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque

SÃO PAULO

2018

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

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

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

LUCIANO HENRIQUE TRINDADE

**RUMO AO RH DAS ORGANIZAÇÕES DO FUTURO? UM ESTUDO SOBRE
MUDANÇAS NA GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS ESTABELECIDAS
NO BRASIL**

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

Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque

Versão Corrigida

SÃO PAULO

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Trindade, Luciano Henrique

Rumo ao RH das organizações do futuro? Um estudo sobre mudanças na gestão de pessoas em empresas estabelecidas no Brasil / Luciano Henrique Trindade. – São Paulo, 2018.

162 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2018.

Orientador: Lindolfo Galvão de Albuquerque.

1. Recursos humanos 2. Comportamento organizacional 3. Mudança organizacional 4. Organizações (Administração) 5. Estudos organizacionais I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.3

À minha esposa Cristiane com amor, admiração e gratidão por sua compreensão, carinho, presença e incansável apoio. Ao meu filho, Ricardo, que, a cada sorriso e a cada novo passo nesta caminhada da vida, torna os meus dias mais felizes.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao meu orientador Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque, cuja trajetória como docente e como pesquisador é uma inspiração. Foi uma honra tê-lo como orientador e é um privilégio tê-lo como amigo. Também quero deixar um agradecimento muito especial ao Prof. Dr. Wilson Aparecido Costa de Amorim, pelo interesse e atenção com que muito contribuiu, por meio de sugestões de ajustes e aprimoramentos que foram fundamentais para que este trabalho chegasse até seu formato final. Na pessoa destes dois grandes professores, meu agradecimento a todo o corpo docente da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, pelo indubitável e sincero compromisso com a excelência de seus discentes.

Minha gratidão ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo pela sensibilidade em permitir que pudesse dedicar meu tempo e atenção a esta pesquisa, e aos colegas desta prestimosa instituição pública de ensino, cujo exemplo de dedicação e comprometimento é inspirador.

Meu agradecimento ao Prof. Marcelo Neves Gonçalves que, mesmo diante de tantos revezes de natureza pessoal, me incentivou a avançar em minha formação acadêmica e, em sua pessoa, meu agradecimento aos colegas da Universidade Nove de Julho, que a cada dia se superam para oferecer uma educação de qualidade.

Quero agradecer à minha família, pela compreensão e carinho ao longo desta grande jornada e, sendo impossível nominar, a todos aqueles que colaboraram comigo neste período, seja com uma sugestão, uma crítica, lendo e revisando o trabalho, sentando comigo para trocarmos ideais ou apenas através do apoio moral ou de uma energia positiva gostosa, para que eu pudesse chegar até este momento.

Finalmente, agradeço a Deus por me abençoar a cada dia e por me dar serenidade e sabedoria quando me julgava incapaz de prosseguir.

“O futuro não é um lugar aonde estamos indo, mas um lugar que estamos criando. O caminho para ele não é encontrado, mas construído e o ato de fazê-lo muda tanto o realizador quanto o destino”.

Antoine de Saint-Exupéry

RESUMO

As organizações estão desenvolvendo negócios cada vez mais complexos e operando em ambientes instáveis. No atual ambiente de negócios, o contexto onde estas organizações se encontram é volátil, incerto, caótico e ambíguo. Buscando estabelecer um padrão de alta performance que lhes garanta a vantagem competitiva e a sustentabilidade empresarial, a capacidade de se adaptar torna-se uma competência com importância crescente e, em alguns mercados, determinante. A busca de seu próprio redesenho, estudando e desenvolvendo novos modelos, torna-se uma preocupação permanente destas organizações de alta performance, que passam a operar em redes, coordenadas por meio de sua cultura, sistemas de informação e com alta mobilidade de talentos. Serão estas as “organizações do futuro” segundo teóricos e práticos. Para o sucesso dessa transformação disruptiva, da configuração e funcionamento das organizações, a Administração de Recursos Humanos (ARH) não tem o mero papel de acompanhar essas mudanças, mas de liderar sua condução, adotando novas práticas e assumindo novas responsabilidades. O objetivo do presente trabalho foi o de verificar quais mudanças ocorreram na ARH de empresas estabelecidas no Brasil. Estariam estas mudanças indo ao encontro do perfil das organizações do futuro mesmo em um contexto da crise político-econômica que assola o país? Seriam tais mudanças disruptivas, delineando novos modelos e configurações ou, ao contrário, estariam cooperando para uma cada vez maior homogeneização do que está se fazendo: o isoformismo institucional? Diante de tantas questões importantes girando em torno da ARH a presente pesquisa que buscou se posicionar na linha de fronteira do conhecimento no campo de pesquisa da Administração de RH (ARH), voltando seu olhar para as expectativas de futuro da área. Houve um esforço de pesquisa para manusear e analisar, em uma perspectiva qualitativa, uma massa de informações de um relevante número de empresas, algo que é sempre complexo. A partir de dados coletados em 150 organizações estabelecidas no Brasil, consideradas como de referência em ARH, foi possível observar mudanças e avaliar se abraçando novas demandas, práticas e responsabilidades, ou se continuam restritas às atividades e responsabilidades tradicionalmente presentes na literatura.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Comportamento organizacional, Mudança organizacional, Organizações (Administração), Estudos Organizacionais.

ABSTRACT

The organizations are developing businesses more and more complex and operating in unstable environment. In the current environment of businesses, the context where these organizations are is volatile, uncertain, chaotic and ambiguous. Seeking to establish a high-performance standard that ensures competitive advantage and corporate sustainability, the capacity to adapt becomes a competence with increasing importance and, in some markets, decisive. The search for its own redesign and the study and development of new business models becomes a permanent concern of these high performance organizations, which shall operate in networks, coordinated through their culture, their information systems and with high talents mobility. These will be the "organizations of the future" according to the theoreticians and practitioners. For the success of this disruptive transformation, the configuration and operation of the organizations, the Human Resources Management (HRM) does not have the mere role of accompanying these changes, but of leading its conduction, adopting new practices and assuming new responsibilities. The objective of this present study was to verify what changes occurred in the HRM of companies that are established in Brazil. Are these changes meeting the profile of future organizations even in the current context of the country's political-economic crisis? Are these changes disruptive, outlining new models and configurations, or on the contrary cooperating for an ever-greater homogenization of what is being done: institutional isoformism? In face of so many important issues revolving around the HRM, the present study sought to position itself on the frontier of knowledge in the research field of Human Resources (HR), focusing its attention on the expectations of the future of this area. There has been a research effort to manipulate and analyze, in a qualitative perspective, a mass of information from a relevant number of companies, what is always complex. Based on the data collected from 150 organizations established in Brazil, considered as a reference in HRM, it was possible to observe changes and assess whether they embrace new demands, practices and responsibilities, or whether they are still restricted to the activities and responsibilities traditionally present in the literature.

Key words: Human Resources, Organizational Behavior, Organizational Change, Organizations (Management), Organizational Studies.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
1.1	Questão da pesquisa e objetivos	12
1.1.1	Pergunta de pesquisa	13
1.1.2	Objetivo primário	14
1.1.3	Objetivos secundários.....	14
1.2	Contribuições.....	14
1.3	Organização do trabalho	15
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Recursos humanos	18
2.2	A função recursos humanos e sua evolução ao longo do tempo	21
2.3	A amplitude da função recursos humanos na atualidade	35
2.4	Administração de recursos humanos na produção editorial nacional.....	39
2.5.	Modelos de administração de recursos humanos	44
2.5.1	O modelo Devanna, Fombrun e Tichy	45
2.5.2	O modelo de Harvard	46
2.5.3	O Modelo de David Guest para administração de recursos humanos.....	47
2.5.4	O Modelo de Warwick	48
2.5.5	Modelos de administração de recursos humanos segundo Fischer.....	50
2.5.6	<i>High Performance Work Systems</i>	51
2.6	Estratégia, políticas e práticas na administração de recursos humanos.....	52
2.7	Teoria Institucional.....	57
2.8	Neoinstitucionalismo	60
2.9	O isomorfismo e a administração de recursos humanos.....	64
2.10	Mudança.....	68
2.10.1	Modelo de Três Estágios de Kurt Lewin.....	69
2.10.2	Curva de Mudança de Kübler-Ross	70
2.10.3	Metodologia de <i>soft systems</i>	71
2.10.4	Dimensões da mudança segundo Pettigrew e Whipp.....	72
2.10.5	O modelo causal de Burke-Litwin	74
2.10.6	Oito Passos de Kotter para conduzir mudanças	74
2.10.7	Resumo da revisão temática de mudanças	75
2.10.8	Theory of Change.....	76
2.10.9	O modelo ADKAR.....	77

2.10.10 O Modelo do HCMBOK	78
2.11 Síntese das escolhas conceituais da presente pesquisa	78
3. ABORDAGEM METODOLÓGICA	80
3.1 O método.....	80
3.2 Opções metodológicas	82
3.3 Plano de obtenção de dados: uso de documentos.....	84
3.4 Técnica de análise: Análise de Conteúdo	87
3.5 Quanto à análise dos dados	90
3.6 Codificação dos dados	94
3.7 Caracterização das organizações estudadas	97
3.8 Padrões éticos inerentes à pesquisa científica	101
3.9 Síntese das escolhas metodológicas da presente pesquisa	102
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	104
4.1 Verificar, por meio da declaração das organizações pesquisadas, mudanças ocorridas na administração de recursos humanos dessas organizações.....	104
4.2 Analisar se as mudanças identificadas são dispersas ou se concentram em empresas de determinado porte ou segmento declarados pelas organizações	107
4.3 Caracterizar a natureza das mudanças: estratégica, política ou prática	109
4.4 Identificar, dentre as organizações pesquisadas, se ocorreram mudanças mais frequentes na administração de recursos humanos das organizações.....	111
4.4.1 Mudanças estruturais.....	111
4.4.2 Competências individuais e liderança	112
4.4.3 Valores, gestão das relações interpessoais e <i>employee branding</i>	113
4.4.4 <i>Branding</i> do empregador ou <i>employer branding</i>	114
4.4.5 Sustentabilidade e um “ <i>community branding</i> ”	115
4.4.6 Inovação.....	116
4.4.7 “Gamificação” do trabalho (<i>gamification</i>)	117
4.4.8 Flexibilização do trabalho e <i>home office</i>	118
4.4.9 <i>Assessment center</i> , análise do pessoal e <i>feedback</i> constante	120
4.4.10 Gestão da mudança.....	120
4.5 Comparar os achados das organizações buscando verificar se há isoformismo institucional entre elas.....	121
4.5.1 Mimetismo organizacional nas práticas da administração de recursos humanos.....	123

4.6	Analisar às mudanças sob um aspecto mais geral, avaliando se está havendo uma busca interna de alinhamento ao perfil de “organizações do futuro”	124
4.7	Tendo em vista as peculiaridades contextuais brasileiras, as organizações estão promovendo mudanças na administração de recursos humanos?	126
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	128
	REFERÊNCIAS	134
	Anexos	148
	Anexo I: Codinomes empregados nas citações das empresas pesquisadas.....	148
	Anexo II: Temas e conceitos instrumentais	152
	Organizações.....	152
	Estratégia	153
	Desenvolvimento.....	154
	Inovação.....	155
	Anexo III: Estrutura de questões dos documentos estudados	158

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organização desta pesquisa	16
Figura 2 - Modelo Devanna, Fombrun e Tichy para administração de recursos humanos	46
Figura 3 - Modelo de Harvard para administração de recursos humanos	47
Figura 4 - Modelo de David Guest para administração de recursos humanos	48
Figura 5 - Modelo de Warwick para administração de recursos humanos.....	49
Figura 6 - Formação de modelos de administração de recursos humanos	50
Figura 7 - <i>High performance work systems</i>	51
Figura 8 - Os mecanismos institucionais e a administração de recursos humanos (ARH)	65
Figura 9 - Curva Kubler Ross	71
Figura 10 - Metodologia de <i>soft systems</i>	72
Figura 11 - Dimensões da mudança segundo Pettigrew e Whipp.....	73
Figura 12 - Modelo de Kotter	75
Figura 13 - cinco fases de análise dos dados e suas interações	93
Figura 14 - Natureza das mudanças	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Temáticas de interesse em recursos humanos segundo práticos nos Estados Unidos...	20
Quadro 2 - Tendências da administração de recursos humanos (ARH) segundo empresa de consultoria	21
Quadro 3 - A função recursos humanos (RH) diante de modelos de administração no século XX	30
Quadro 4 - Grandes grupos temáticos da pesquisa em administração de recursos humanos (ARH)	35
Quadro 5 - Abordagens em recursos humanos	36
Quadro 6 - Divisão de assuntos em gestão de pessoas e relações de trabalho na ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração).....	37
Quadro 7 - Assuntos de administração de recursos humanos nas linhas temáticas da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração).....	38
Quadro 8 - Temas de administração de recursos humanos identificados em livros no Brasil.....	43
Quadro 9 - Principais pontos em políticas e práticas da administração de recursos humanos	55
Quadro 10 - Proposições de teóricos quanto aos processos de mudança	76
Quadro 11 - Síntese de escolhas conceituais da pesquisa.....	79
Quadro 12 - Unidades de codificação escolhidas e número de citações	92
Quadro 13 - Exemplo de fragmentos de uma unidade de codificação e seus conteúdos	92
Quadro 14 - Etapas da análise de conteúdo desta pesquisa	96
Quadro 15 - Síntese de objetivos, conceitos, fontes de informação e instrumentos de análise da presente pesquisa.....	103
Quadro 16 - Mudanças identificadas nas organizações	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Contagem das referências de textos potencialmente relacionados a mudanças em administração de recursos humanos	95
Tabela 2 - Relação das empresas pesquisadas	98
Tabela 3 - Número de mudanças em administração de recursos humanos por segmento	108
Tabela 4 - Mudanças na administração de recursos humanos por porte da organização	108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAPE	Associação Brasileira de Administração de Pessoal
ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
AC	análise de conteúdo
ACMP	Association of Change Management Professionals
AERH	administração estratégica de recursos humanos
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração
AOM	Academy of Management
ARH	administração de recursos humanos
CAQDAS	Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software
CLT	Consolidação Das Leis Do Trabalho
DASP	Departamento Administrativo Do Setor Público
EAD	ensino a distância
ESAN	Escola Superior De Administração De Negócios
FCEA	Faculdade De Ciências Econômicas E Administrativas
FEA-USP	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIA	Fundação Instituto de Administração
GMO	gestão da mudança organizacional
GP	gestão de pessoas
GPR	gestão de pessoas e relações de trabalho
GRH	gestão de recursos humanos
GTD	<i>get things done</i>
HCMBOK	The Human Change Management Body of Knowledge
HPWS	<i>high performance work systems</i>
HRM	<i>human resources management</i>
IOCMI	Innovation And Organizational Change, Management Institute
MEPT	As 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar
OIT	Organização Internacional Do Trabalho
PLR	participação dos lucros ou resultados
PPC	projetos pedagógicos de curso
PROGEP	Programa de Estudos em Gestão de Pessoas

QVT	qualidade de vida no trabalho
RH	recursos humanos
SHRM	Society For Human Resource Management
TOC	<i>theory of change</i>
TQM	<i>total quality management</i>
UFRS	Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul

1. INTRODUÇÃO

O avanço da tecnologia e da globalização vem tornando as mudanças na sociedade e nas organizações cada vez mais impactantes e em intervalos de tempo cada vez menores. Os pesquisadores, tanto no Brasil quanto no exterior, já, há algum tempo, vêm se dedicando a entender como as empresas devem lidar com o cenário atual. Nele, o mundo está se tornando mais integrado e interdependente, com o aumento da competitividade, das incertezas e das ameaças de um ambiente de negócios e de trabalho. As mudanças são cada vez mais rápidas, profundas e intensas, na busca da vantagem competitiva. De fato, segundo Brito e Brito (2012), a busca por vantagem na competição está presente em boa parte dos estudos sobre estratégia, assim como nas orientações das decisões empresariais.

Tendo em vista a compreensão de que os efeitos de tecnologia e mão de obra barata, fontes de vantagem competitiva, não mais se revelam suficientes para proverem uma posição competitiva sustentável, as pessoas e suas competências passaram a ser enfatizadas como elementos de diferenciação estratégica. A gestão de pessoas passa a ter importância ascendente nas organizações (PRAHALAD; HAMEL; JUNE, 1990).

Modelos estratégicos têm focado, principalmente, em determinantes internos de competitividade, movendo-se do exterior para o interior das organizações (HOSKISSON; HITT, 1999). Segundo Fischer (2015), essas mudanças têm produzido também um ajuste da perspectiva na gestão de pessoas, diminuindo o foco na administração das questões burocráticas, para uma orientação mais estratégica. Os modelos de gestão de pessoas, que eram praticamente desconectados do pensamento estratégico, tiveram sua importância aumentada quando recursos intangíveis, como a força de trabalho e as demais questões sociais, passaram a ser vistos como elemento central da estratégia das organizações (FISCHER, A. L., 2015).

Ao longo do tempo, na medida em que as organizações ficam cada vez mais ágeis e complexas, suas áreas de recursos humanos (RH) vêm tentando acompanhar esse movimento, buscando caminhos para se tornarem mais valiosas, agregando valor às organizações. Segundo Bianchi (2013, p. 8), a complexidade do cenário competitivo e o aumento da velocidade e do impacto das mudanças do ambiente externo vêm afetando variáveis que impactam profundamente a gestão de pessoas nas organizações. Nesse cenário, vêm surgindo demandas anteriormente inexistentes, que carecem da atenção dos pesquisadores e práticos do campo (LAWLER, 2011).

Barreto *et al.* (2010) lembraram que uma das características da gestão de pessoas é sua sujeição a fatores ambientais, sejam eles econômicos, sociais, demográficos ou empresariais. Neste contexto, são necessárias mudanças na gestão de pessoas, que surgem na forma de novas políticas e práticas, procurando garantir a superação de desafios (FISCHER, A. L., 2002; WOOD JR., 2005). A realidade e o futuro da gestão de RH e das pessoas no ambiente de trabalho e o formato do próprio trabalho são temas atuais e relevantes, tanto para os teóricos, quanto para a prática organizacional, buscando a melhor forma de operacionalizar essa função. Tendências em gestão de pessoas remetem à maneira pela qual os profissionais e as organizações pretendem reagir e transformar desafios em oportunidades, seja através de novos modelos, formatos, políticas ou práticas (FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, 2011).

Teóricos e gestores da área preocupam-se com quais mudanças podem contribuir com a administração de recursos humanos (ARH) nas organizações, e também com a própria contribuição da ARH para com as organizações. Segundo Lawler (2011) a ARH vem buscando desempenhar um papel mais estratégico nas organizações, mas suas práticas não foram concebidas com isso em mente. Buscando se posicionar melhor, ARH passou por um momento de “expansão horizontal”, tomando para si novas responsabilidades, na tentativa de justificar sua existência e agregar valor para a organização:

“Recentemente, em algumas organizações, a função de RH tornou-se responsável por áreas que tradicionalmente não faziam parte da ARH. Por exemplo, a sustentabilidade tornou-se responsabilidade de alguns vice-presidentes de RH, assim como comunicação, reputação corporativa, relações com a comunidade, *design* organizacional e mudança na organização. Contudo, o nome da área não mudou para refletir estas novas responsabilidades” (LAWLER, 2011, tradução nossa).

O autor questiona se a ARH continuará se “expandindo horizontalmente” ou buscará ajustar e integrar melhor suas práticas, inclusive as mais recentemente incorporadas, buscando uma maior efetividade em sua atuação. Segundo o autor, mudanças não são só desejáveis como fundamentais para que a ARH atinja seus objetivos nesse novo contexto.

Na medida em que a ARH, tanto como campo prático da Administração de Empresas quanto área de ensino e pesquisa, observa a necessidade de considerar o contexto, surgem estudos dedicados a verificar as especificidades nacionais e realizando comparativos. Este é o caso de pesquisas como a de Festing (2012), que comparou práticas na Alemanha e nos Estados Unidos, e a de Kramar e Parry (2014), que comparou as dos Estados Unidos com as da Austrália, Japão, Nova

Zelândia, Filipinas e Tailândia, encontrando diferenças das práticas destes países não só em relação à norte-americana, mas também entre eles.

Para compreendermos o presente contexto nacional, é necessário recuperar alguns fatos brasileiros. Nas últimas duas décadas, o Brasil começou a vivenciar um momento que ensaiava uma expansão econômica. O país crescia a uma taxa de 7,5% no ano de 2010, em seu maior desempenho nesse período, alinhando-se à China, à Índia e à Rússia como um dos países mais promissores do mundo (IBGE, 2010; SEGAL, 2015). No momento em que o país começava a ser apontado como uma das maiores forças econômicas emergentes e se colocava no centro das atenções no âmbito econômico mundial, parou de crescer e, desde 2013, após uma sucessão de medidas infrutíferas para estimular a economia e promover o ajuste fiscal, entrou em um processo recessivo. Segundo o economista Luiz Gonzaga Belluzzo, "O ajuste fiscal jogou a economia em uma depressão" (BELLUZZO; GALÍPOLO, 2017; FRABASILE, 2017).

Este cenário foi ainda mais agravado pela perda da confiança internacional no país, resultante da crise política consequente às descobertas da Operação Lava Jato, envolvendo empresas como Petrobras e Odebrecht, que foi considerado o maior caso de corrupção no Brasil e um dos maiores casos do mundo. Os efeitos dessa crise se refletem nos números do desemprego no país, que vêm alcançando sucessivos recordes históricos (BRESSER-PEREIRA, 2017; IBGE, 2017; STOFFEL; THEIS; SHREIBER, 2017).

Segundo Bresser-Pereira (2017), com o presente cenário político e econômico, empresários frearam os investimentos e passaram a reduzir custos.

“O Brasil vive uma crise sem precedentes. O desemprego atinge níveis assustadores. Endividadas, empresas cortam investimentos e vagas. A indústria definha, esmagada pelos juros reais mais altos do mundo e pelo câmbio sobre apreciado. Patrimônios construídos ao longo de décadas são desnacionalizados” (BRESSER-PEREIRA, 2017).

Especificamente no que tange ao panorama nacional da ARH, um estudo foi apresentado por Wood Júnior, Tonelli e Cooke (2011), especialmente sobre um período mais recente, partindo da década de 1980, denominado pelos autores como neocolonização. Os autores argumentam que, historicamente, a ARH nacional vem tentando acompanhar os movimentos internacionais, tanto por influência das empresas multinacionais quanto das escolas de administração. Segundo os autores, três grandes mudanças vêm marcando a ARH nos últimos tempos: (a) a busca de um

melhor alinhamento com os objetivos empresariais; (b) a adoção intensiva de novos modelos e práticas; (c) a adoção de uma nova retórica. Esta retórica é caracterizada pela presença de valores individualistas, relacionados ao sucesso e à excelência, ao culto dos líderes transformacionais e à promoção dos princípios de adaptabilidade, inovação e competitividade. O trabalho de Fischer e Albuquerque (2011) corrobora essas afirmativas, partindo da perspectiva dos práticos da ARH, apontando que caminha-se para um perfil em que há alinhamento com a estratégia e, consequentemente, com os objetivos empresariais. Isso resultou no aumento do alcance da ARH nas organizações, quanto às mudanças e transformações que energizam novas políticas, processos, atitudes e práticas de gestão de pessoas. Segundo esses pesquisadores, o especialista da área deve ser capaz de lidar com essas contradições e desafios, tornando-se um *expert* no negócio da empresa e passando a utilizar instrumentos de trabalho antes pouco conhecidos, como *marketing* e estratégia, para que tenha capacidade de promover mudanças culturais e inovando para a efetiva conquista de resultados.

1.1 Questão da pesquisa e objetivos

Pesquisa conduzida pela Deloitte Touche Tohmatsu (2017), realizada em nível global junto a mais de 10 mil líderes de recursos humanos, em 140 países, revelou que a maior preocupação dos práticos da área diz respeito a como a ARH vai colaborar e, eventualmente, conduzir esse movimento rumo às “organizações do futuro”. Neste RH moderno, as organizações de alto desempenho operam em redes coordenadas por meio da cultura, sistemas de informação e mobilidade de talentos. Essas organizações não têm sua atenção apenas no redesenho da própria organização, mas no desenvolvimento de novos modelos.

As organizações, enquanto sistemas abertos, são susceptíveis às variações do ambiente externo e, no Brasil, em face dessas variações, há a necessidade da ARH se adaptar, encontrando soluções para contribuir com a organização em sua busca da sustentabilidade empresarial e da vantagem competitiva. Para auxiliar as organizações na busca destas respostas, pesquisadores brasileiros têm intensificado a produção de trabalhos quanto a possibilidades, configurações, políticas e práticas na gestão de pessoas (DEMO, GISELA; FOGAÇA; FERNANDES, 2015).

Uma das maneiras de se adentrar nessa problemática é através do recorte da teoria institucional sob a perspectiva sociológica. Segundo Tolbert e Zucker (2007, p. 204), existe uma consolidada produção a respeito de inovação e mudanças em organizações, que se ampara na teoria

institucional, buscando entender, dentre outros fenômenos, os arranjos estruturais e em políticas e procedimentos de uma ou um conjunto de organizações. Segundo Caldas e Fachin (2007, p. 75), exemplos de pesquisas pertinentes nesse campo contemplaram o conceito de isomorfismo e dos mecanismos de mudança (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Na medida em que autores (i.e. AMORIM, 2007, p. 291) apontam evidências de que as organizações brasileiras estão mudando em função do contexto, seja de forma estrutural ou por meio das práticas, este trabalho tem interesse em verificar em que proporção estas mudanças estão ocorrendo. A unidade de análise desta tese é constituída por um conjunto de 150 organizações que participaram e foram selecionadas para o periódico “Melhores Empresas para se Trabalhar” das revistas Exame e Você S/A da editora Abril na edição de 2016. Esta edição foi escolhida por ser a mais recente no momento do início da pesquisa empírica. As organizações foram juntadas, classificadas e selecionadas por manterem boas práticas de ARH, por meio de critérios definidos por pesquisadores do PROGEP (Programa de Estudos em Gestão de Pessoas), que é um centro de pesquisa especializado em Gestão de Recursos Humanos ligado à FIA (Fundação Instituto de Administração) e criado por professores originários do Departamento de Administração da FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo).

Esse conjunto foi escolhido partindo-se do pressuposto de que, por já serem selecionadas como referência dentre um universo maior de organizações por meio de pesquisa anterior, estão buscando ter estratégias, políticas e práticas de ARH mais alinhadas ao presente paradigma. As organizações estudadas, por sua própria declaração, atuam em segmentos de mercado diversos e são de médio porte, entre 200 e 500 empregados; e de grande porte, com mais de 500 empregados (DIEESE, 2017). Elas serão melhor caracterizadas na seção metodológica deste trabalho.

Buscando oferecer uma contribuição original neste tema, este trabalho pretende responder à pergunta da pesquisa disposta a seguir.

1.1.1 Pergunta de pesquisa

Considerando que: (a) organizações enfrentam um crescente imperativo para redesenhar-se, buscando ter agilidade e se adaptar mais rapidamente diante de um contexto cada vez mais dinâmico; (b) teóricos vêm apontando a necessidade de mudanças na ARH; (c) práticos vêm

buscando caminhos para esse alinhamento; e (d) as peculiaridades locais influenciam esse movimento de mudança, surge uma pergunta: Tendo em vista as peculiaridades contextuais brasileiras, as organizações estão promovendo mudanças na ARH?

1.1.2 Objetivo primário

Buscando responder à pergunta de pesquisa, este trabalho se propõe, como objetivo principal, verificar, por meio da declaração das organizações pesquisadas, mudanças ocorridas na sua ARH. Deste objetivo principal derivam outros, secundários.

1.1.3 Objetivos secundários

- 1) Identificar, dentre as organizações pesquisadas, quais as mudanças mais frequentes na ARH das organizações.
- 2) Analisar se as mudanças identificadas são dispersas ou se concentram em empresas de determinado porte (número de empregados) ou segmento (de mercado) declarados pelas organizações.
- 3) Caracterizar a natureza destas mudanças; se estratégicas, de políticas ou de práticas;
- 4) Comparar os achados das organizações buscando verificar, segundo o conceito de Dimaggio e Powell (1983), se há “isoformismo” institucional entre elas.
- 5) Analisar as mudanças sob um aspecto mais geral, avaliando se está havendo uma busca interna de alinhamento ao perfil de “organizações do futuro”, ou seja, a organizações de alto desempenho operam em redes coordenadas por meio da cultura, sistemas de informação e mobilidade de talentos. Essas organizações não têm sua atenção apenas no redesenho da própria organização, mas no desenvolvimento de novos modelos (DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, 2017; FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, 2011; LAWLER; WORLEY, 2011).

1.2 Contribuições

A importância desta pesquisa relaciona-se ao interesse de teóricos e práticos no entendimento do que envolve a função RH, sobretudo quanto às mudanças que podem estar ocorrendo diante de um cenário volátil, incerto, complexo e ambíguo. Na medida em que as organizações estão

mudando, o trabalho se propõe a oferecer uma contribuição original a partir do entendimento sobre aspectos da ARH no contexto nacional, observando se e o que está mudando em organizações estabelecidas no Brasil. Isso pode proporcionar reflexões partindo da comparação entre o que está posto na literatura, as demandas apontadas por teóricos e práticos e a efetiva prática das organizações e, posteriormente, inferências diante das novas demandas e responsabilidades que vem surgindo.

As contribuições do estudo envolvem a clarificação da realidade e servem de parâmetro para a identificação de lacunas nas pesquisas do campo, cooperando, ainda, como parâmetro para a reflexão do saber necessário aos profissionais da área. Outras contribuições do estudo poderão contemplar o oferecimento de sugestões para o enfrentamento desses eventuais hiatos e, ainda, como subsídio que auxilie os profissionais da área a se prepararem para demandas contemporâneas na ARH.

1.3 Organização do trabalho

Na introdução deste trabalho, buscamos apresentar aspectos factuais, ou seja, comentando brevemente a história e o contexto político econômico do presente cenário, com ênfase no contexto brasileiro, que é onde ocorre a pesquisa. Seguimos dissertando sobre as organizações em um sentido geral e, também, sobre aspectos mais conceituais, relacionando facilidades e dificuldades que a teoria vem enfrentando. Apresentamos a questão que orienta a pesquisa e os objetivos que se pretende alcançar.

Capítulo 2: compõe o quadro teórico, que inclui (a) uma revisão teórica tradicional com as principais referências, (b) uma revisão quanto à evolução e ao *status quo* da gestão de pessoas; e (c) um levantamento bibliográfico quanto à produção mais recente e relevante sobre práticas de gestão de pessoas, que é o tema estudado e, (d) ao longo do texto, uma análise mais crítica das escolhas da presente pesquisa, por meio da comparação entre o que foi levantado.

Capítulo 3: traz aspectos metodológicos. Partiu-se das premissas epistemológicas e ontológicas que permitem ao leitor verificar por quais lentes a pesquisa foi realizada, seguindo-se da descrição do método utilizado, buscando assegurar o rigor científico da pesquisa e, ainda, caracterizando mais detalhadamente as organizações pesquisadas.

Capítulo 4: apresenta e discute os resultados encontrados, oferecendo ainda reflexões diante desses achados.

Por fim, nas considerações finais, expõe-se conclusões, limitações da pesquisa, sugestões de pesquisas futuras e demais informações pertinentes.

O quadro a seguir consolida a organização deste trabalho:

Figura 1 - Organização desta pesquisa

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo desta seção, de construção descritiva, é apresentar de forma concisa os conceitos e discussões já feitas por outros autores sobre assuntos que nos servem de referência para o presente trabalho, auxiliando como embasamento para seu desenvolvimento. Verificou-se que o tema tratado neste trabalho pode ser observado por diversas lentes. Deste universo de possibilidades, selecionamos tópicos que nos auxiliaram na busca do atendimento aos objetivos da pesquisa. Outros temas e conceitos instrumentais estão disponíveis no Anexo II desta pesquisa.

O leitor poderá considerar esta parte um pouco mais alongada do que o usual. Preferiu-se manter dessa forma para evidenciar o trabalho de pesquisa teórica realizada, como registro do percursos de construção do conhecimento buscando ter um bom entendimento do que é e do que faz a ARH. O arco conceitual a ser utilizado para a análise de resultados é ampla e optou-se em ampliar esta seção para termos tranquilidade em dissertar sobre mudança, inovação e do isoformismo dos achados na parte empírica do trabalho. Os tópicos que se apresentam neste capítulo são:

- **Recursos humanos** – A ARH é o campo de estudo onde se posiciona o presente trabalho. Partimos da observação de sua evolução para, posteriormente, discorrer sobre a abrangência de atuação da função RH e das práticas que são consideradas de sua competência.
- **Teoria institucional** - A teoria institucional é a lente como se pretende observar a realidade e, como será detalhado adiante, é uma abordagem consolidada para a análise organizacional, tendo, dentre seus interesses, o de compreender mecanismos causais de mudança e estabilidade que afetam as organizações.
- **Mudanças** – Este tópico reúne conceitos e informações correlatas a mudanças, que são o fenômeno estudado neste trabalho, tais como seus fatores explicativos e uma avaliação de produções recentes.

O levantamento bibliográfico realizado não se propôs a esgotar esses temas, cujas as respectivas literaturas relacionadas são abrangentes, mas houve um esforço no sentido de identificar tanto autores seminais e de referência, quanto observar pesquisas recentes. Buscou-se uma seleção de aspectos úteis para um maior entendimento de cada tópico e obtenção, análise e compreensão dos resultados deste trabalho.

2.1 Recursos humanos

A GRH (gestão de recursos humanos) ou ARH (administração de recursos humanos), em inglês HRM (*human resources management*), é definida, de uma forma bastante ampla e genérica, como a coordenação e efetiva utilização da mão de obra das pessoas para a produção de bens e serviços nas organizações, independentemente de modelos econômicos (LATHAM; SULSKY; MACDONALD, 2008). Frequentemente, confunde-se esse conceito amplo de ARH com uma interpretação mais restritiva, como se a área tratasse apenas de filosofia e da prática gerencial, propagada pelas escolas de negócios a partir da década de 1980 (DULEBOHN; FERRIS; STODD, 1995). Na literatura, sobretudo nacional, encontra-se ainda o termo GP (gestão de pessoas), que, além de ser uma tentativa de substituir a desgastada noção de ARH, tem por objetivo ressaltar o caráter da ação, a “gestão”, e seu foco de atenção, que são as “pessoas” (FISCHER, A. L., 1998, p. 49). Para fins do presente trabalho, utilizaremos majoritariamente o termo ARH, referenciando-se a todas as atividades de gestão do trabalho das pessoas nas empresas e em outras organizações formais. Uma escolha feita por mera convenção, uma vez que, de forma prática, observou-se que os diferentes termos vêm sendo empregados frequentemente como sinônimos na literatura.

“A gestão de pessoas afeta a vantagem competitiva em qualquer corporação e, em alguns setores, é a área-chave para a vantagem competitiva” (PORTER, 1990). Essa gestão consiste em atividades e processos institucionalizados que uma organização adota para interferir nas relações organizacionais, de modo a direcionar o comportamento humano no trabalho (LEGGE, 2005).

Durante as duas últimas décadas, os estudiosos têm explorado como as empresas devem lidar com a globalização, a competitividade, a incerteza e as ameaças de uma mudança ambiente (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2008). Recentes modelos estratégicos têm se centrado principalmente nos determinantes internos de competitividade, movendo-se de uma orientação externa para uma interna (HOSKISSON; HITT, 1999). Essa mudança tem produzido alterações na perspectiva tradicional gestão de pessoal, de um foco em administração e questões burocráticas, para uma orientação mais estratégica. Embora os modelos de gestão de recursos humanos, originalmente, tenham sido praticamente desvinculados do pensamento estratégico, o aumento da importância dos recursos intangíveis

destacou a força de trabalho das empresas e as questões sociais como elementos centrais da estratégia (FISCHER, A. L., 2002).

Lacombe e Tonelli (2001) salientaram que o conceito de planejamento estratégico na gestão de pessoas se origina nas mudanças ocorridas nos mercados internacionais, no início da década de 1980, tanto nas contribuições da escola de Michigan, quanto na introdução do tema nos cursos de MBA (*master in business administration*) da escola de negócios de Harvard, desde 1981.

Dados foram buscados junto à SHRM (Society for Human Resource Management). A importância dessa entidade se justifica em face de ser a maior associação do mundo dedicada à gestão de pessoas, representando mais de 250 mil membros em mais de 140 países. A SHRM vem realizando uma pesquisa longitudinal sobre tendências em RH, explorando questões e as novidades que os profissionais de RH têm e que se espera terem o maior impacto na formação do campo da gestão de pessoas nos próximos anos, e as soluções que eles estavam usando para se preparar a responder a essas potenciais mudanças. Uma amostra de 9 mil profissionais, atuantes em gestão de pessoas, foi selecionada aleatoriamente de um universo de aproximadamente 250 mil membros no momento em que a pesquisa foi realizada. A cada membro da amostra do estudo foi enviado um e-mail com o *link* para a pesquisa. Os resultados demonstram que o olhar dos profissionais de gestão de pessoas volta-se ao crescimento econômico dos mercados emergentes, como Índia, China e Brasil. (SHRM 2011;2013)

O quadro a seguir apresenta as temáticas de interesse segundo os práticos do meio empresarial norte-americano, pesquisados pela SHRM em ocasiões distintas. A mudança radical das temáticas de interesse no campo da gestão de pessoas em um espaço temporal de apenas cinco anos demonstra o quanto a área é dinâmica e suscetível a mudanças.

Quadro 1 - Temáticas de interesse em recursos humanos segundo práticos nos Estados Unidos

	2008	2013
1	Melhorar o desenvolvimento da liderança	Custos de seguro saúde
2	Gestão de talentos	Mudanças da legislação na saúde
3	Realizar recrutamento e seleção	A escassez de trabalhadores qualificados
4	Gerenciamento de mudanças e transformações culturais	O grande número de “ <i>baby boomers</i> ” deixando a força de trabalho em um mesmo tempo
5	Gerenciamento de dados demográficos (envelhecimento da força de trabalho)	Implicações do resultado das eleições
6	Desenvolver o comprometimento dos empregados	Falta de graduados em ciências, tecnologia, engenharia e matemática em comparação com outros países.
7	Transformar o RH em um parceiro estratégico	Declínio na poupança dos empregados para aposentadoria
8	Gerenciar o equilíbrio entre trabalho e a vida	Aumento dos preços de combustível/gasolina nos Estados Unidos e globalmente
9	Melhorar a gestão de desempenho e recompensas	Ameaça de recessão em os Estados Unidos
10	Gerenciamento da diversidade	Maior incerteza econômica e volatilidade do mercado

FONTE: pesquisas SHRM (2011) e SHRM (2013)

Os dados dessas pesquisas confirmam que a gestão de pessoas deslocou suas preocupações de uma condução de processos para a de uma maior participação na estratégia organizacional. Mostram também que os profissionais da área têm questões em sua agenda que ainda carecem de respostas e outras que vêm ganhando a atenção dos profissionais da área. Outro aspecto interessante que cabe nota é que no curto espaço de tempo entre as duas edições da pesquisa houve uma grande mudança de interesse, partindo de uma preocupação concentrada em práticas e aspectos internos, para uma preocupação em aspectos externos contextuais, por conta de pressões regulatórias e institucionais que passaram a impactar a ARH americana.

Outra pesquisa, mais recente, conduzida por empresa de consultoria (DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, 2017), corrobora com as afirmativas das pesquisas anteriores. O levantamento, realizado junto a 10 mil empresários e líderes de RH em 140 países, apontou como tendências na ARH, mostradas no quadro a seguir.

Quadro 2 - Tendências da administração de recursos humanos (ARH) segundo empresa de consultoria

Tendência	Breve descrição
Organizações do futuro	Organizações de alta <i>performance</i> que funcionam como uma rede, coordenada por sua cultura, sistemas de informação e com mobilidade de talentos. Empresas estão focadas em seu próprio redesenho, estudando e desenvolvendo novos modelos.
Carreiras e aprendizagem	O conceito de "carreira" está mudando, levando as empresas a experiências de aprendizagem "ativas", que permitem aos empregados desenvolver habilidades de forma rápida, fácil e em seus próprios termos.
Aquisição de talentos	À medida que os empregos e as competências mudam, encontrar e recrutar as pessoas certas tornam-se mais importantes do que nunca.
Experiência dos empregados	A cultura e o engajamento são partes vitais da experiência dos funcionários, e as organizações estão ampliando seu foco para esta experiência desde o primeiro contato com um candidato até após a aposentadoria do empregado.
Gestão de performance	Nos últimos cinco anos, as empresas vêm experimentando novas abordagens de gerenciamento de desempenho que enfatizam <i>feedback</i> e <i>coaching</i> contínuos, reduzindo o foco na avaliação.
Liderança	À medida que as empresas se transformam e os modelos organizacionais digitais surgem, a liderança precisa mudar também.
RH digital	Como a empresa como um todo torna-se digital, o RH das empresas deve se tornar um líder na organização digital.
Análise de pessoas	Os dados sobre as pessoas no trabalho se tornaram mais importantes do que nunca, mas o foco da análise de pessoas (<i>people analytics</i>) mudou.
Diversidade e inclusão	Justiça, equidade e inclusão agora são questões de nível de CEO (<i>chief of executive officer</i>) em todo o mundo. Os executivos não podem mais abdicar de estratégias de diversidade para um diretor de diversidade (CHRO).
Força de trabalho aumentada por recursos tecnológicos	Robótica, inteligência artificial, sensores e computação cognitiva vêm tornando o jeito de trabalhar mais colaborativo, transparente e mais rápido para fazer negócios. As empresas já não podem considerar apenas sua força de trabalho regular, mas deve incluir <i>freelancers</i> , temporários e autônomos da "economia <i>gig</i> " ¹ . Juntas, essas tendências resultarão no redesenho de quase todos os trabalhos, bem como uma nova maneira de pensar sobre o planejamento da força de trabalho e sua natureza.

FONTE: Adaptado de Deloitte Touche Tohmatsu (2017)

2.2 A função recursos humanos e sua evolução ao longo do tempo

Esta seção descreve alguns aspectos que demonstram a evolução da administração dos recursos humanos (RH). O objetivo desta parte é estabelecer a abrangência de atuação da função RH, demonstrar sua mudança e expansão ao longo do tempo, contribuindo na delimitação das atividades que são consideradas de competência do RH.

Ao pesquisar nos sítios de busca da rede mundial, em bases eletrônicas de dados, livros e artigos que tratam do desenvolvimento da gestão de RH ao longo do tempo, encontram-se, na maioria

¹ Economia *gig* é um termo que faz referência a um ambiente em que as posições temporárias são comuns e as organizações contratam trabalhadores independentes para trabalhos de curto prazo. A expressão foi cunhada a partir da palavra em inglês *gig*, que se refere à apresentação *free lance* de um artista ou banda de música.

dos casos, apenas fragmentos, geralmente amparados no contexto norte-americano, havendo poucas tentativas em consolidar esses dados em uma base sintética (RUTHERFORD, 2010). No Brasil, existem trabalhos dedicados ao percurso temporal da ARH (i. e. ALBUQUERQUE, 1987; BARBOSA, 2005; BICALHO, 2009; TONELLI, M. J.; LACOMBE; CALDAS, 2002).

Quando estudamos a história da ARH, podemos identificar muitos estágios de desenvolvimento e mudanças de pensamento que contribuíram para a evolução da gestão de RH, conforme detalharemos, a partir da segunda metade do século XX, quando a ARH chegou ao formato atual (ALBUQUERQUE, 1987; FISCHER, A. L., 2002).

O período da Segunda Guerra Mundial, ocorrida de 1939 até 1945, foi marcado pela expansão da indústria e, respectivamente, das posições de trabalho industriais. Nos Estados Unidos, a produção industrial de armamentos duplicou nesse período, totalizando entre 40% e 45% do total da produção, sendo que a indústria civil não teve variação significativa no mesmo período. Em virtude dessa movimentação, foram gerados 7 milhões de empregos na indústria bélica entre 1939 e 1943, saltando de 10 para 17 milhões de empregados. O total de empregos, da mesma forma, saltou de 47 a 54 milhões no mesmo período (MILEARD, 1986).

No Brasil, através dos chamados tratados de Washington, o país assumiu o compromisso de fornecer minérios estratégicos e importantes à indústria bélica norte-americana. Os principais produtos eram alumínio, bauxita, borracha, cobre, cristal quartzo, estanho, magnésio, mica, níquel, tungstênio e zinco. Para tanto, o governo promoveu a criação de indústrias de base e grandes obras de infraestrutura, como a construção da Usina de Volta Redonda em 1941 e, no ano seguinte, a Companhia do Vale do Rio Doce (DELGADO, 2005) .

Tais movimentos trouxeram efeitos favoráveis à política de industrialização em curso no Brasil, intensificando o movimento migratório do campo, onde se encontrava em torno de 70% da população, para as cidades. Essa migração resultou em uma série de efeitos, que vão da urbanização à reconfiguração do trabalho no país (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011). Outro evento que merece nota foi a promulgação, em 1943, da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), que reuniu a, até então, esparsa legislação trabalhista brasileira em um único código (IORIO, 2004, p. 14).

A organização do trabalho, nas indústrias brasileiras, ao longo da Segunda Guerra, na chamada “batalha da produção”, parecia ter um sentido eminentemente mais prático do que a conciliação entre capital e trabalho, envolvendo uma disciplina fabril que controlava o cumprimento dos horários, o absenteísmo injustificado e a vigilância sobre o corpo e as práticas dos trabalhadores dentro e fora dos locais de trabalho. Esse modelo de “visibilidade e vigilância” transformava trabalhadores em simples instrumentos (PERROT, 1992), sendo que, por conta dessa origem “rural”, surgiu a concepção de que o “atraso” do trabalhador brasileiro é devido a seu caráter conformista, indisciplinado e débil fisicamente (DELGADO, 2005).

O final da Segunda Grande Guerra, em 1945, deu início a uma fase de muitos investimentos na reconstrução europeia, o começo de um fenômeno mundial que se caracterizou por uma “era de ouro”, com o crescimento sem precedentes das economias da maioria das nações. O aquecimento econômico, combinado com os avanços tecnológicos, trazidos do universo militar para as organizações civis, acabou resultando em mudanças, tanto no trabalho, quanto no padrão e no estilo de vida das pessoas, e passou a requerer maiores pesquisas e mais desenvolvimento (HOBSBAWM, 2008).

No Brasil, com o término do conflito, além da ampliação do mercado interno, muitas indústrias brasileiras passaram a preencher o vácuo deixado, em outros países, pela perda de contato com os seus fornecedores tradicionais de produtos manufaturados. Assim, a exportação de tais artigos tornou-se, pela primeira vez, um item ponderável na pauta exportadora do país. A Segunda Guerra Mundial produziu transformações econômicas, sociais e políticas, tanto na esfera doméstica quanto no âmbito das relações internacionais, que moldaram, de forma decisiva, o curso da história brasileira na segunda metade do século XX (LEME, 1978).

Os primeiros anos da década de 1950 são marcados por um contexto de crescimento, de produção e consumo em massa. Nessa época, as organizações cresceram em tamanho e em complexidade, internacionalizando-se e expandindo as filiais e as subsidiárias em outros países, o que tornou imprescindível a profissionalização da ARH. Por conta disso, as políticas de gestão de pessoas foram sendo sistematizadas. Refinaram-se os métodos de recrutamento e seleção de pessoas, que passaram a ser apoiados por testes e procedimentos formalizados. A política de salários se estruturou em torno das descrições do cargo, que observa os deveres e responsabilidades de cada empregado. Avaliações de desempenho, planos de incentivo, reconhecimentos de mérito

despontaram, treinamentos passam a ser ministrados também com vistas à movimentação entre os cargos, dentre outros avanços (TONELLI, M. J.; LACOMBE; CALDAS, 2002, p. 70).

A primeira instituição do mundo do ensino superior dedicada exclusivamente aos estudos do trabalho foi a School of Industrial and Labor Relations, da Universidade de Cornell, em 1945. A introdução de questões como bem-estar social na agenda das organizações, juntamente com as turbulências ligadas às pessoas — como é o caso dos movimentos civis norte-americanos contra a segregação racial — acabou colaborando com a profissionalização do RH nos Estados Unidos. Consequentemente, a filiação sindical diminuiu significativamente, enquanto a gestão de pessoas expandiu sua influência dentro das organizações. Se, na década de 1920, somente algumas poucas grandes empresas adotavam alguma estrutura de ARH, na segunda metade de século XX, é certo dizer que toda empresa de porte médio já tinha seu departamento de pessoal (KAUFMAN, 2008).

No Brasil, a instalação do parque industrial brasileiro, fomentado por Juscelino Kubitschek, com ênfase na indústria automobilística, fez emergir uma atenção maior ao RH, até por conta das tensões trabalhistas que começaram a surgir (IORIO, 2004, p. 14). A ideia de instalar uma robusta indústria automobilística no Brasil, nessa época, acabou por suscitar o desenvolvimento de outros setores. Até a instalação desse complexo industrial, praticamente não havia, na estrutura organizacional das empresas brasileiras, uma área formalmente constituída de gestão de pessoas (GARCIA, J. F. P., 2002, p. 173).

Começaram a surgir as primeiras escolas brasileiras de negócios. Em 1941, nasceu a primeira delas: A ESAN (Escola Superior de Administração de Negócios), seguindo o modelo da Universidade de Harvard em seus cursos de pós-graduação (Mascarenhas *et al.*, 2011). Em 1944, a necessidade de modernizar a gestão do Estado fez com que Luís Simões Lopes, Presidente do DASP (Departamento Administrativo do Setor Público), conduzisse uma série de ações que culminaram com o surgimento da FGV (Fundação Getúlio Vargas). Dois anos mais tarde, surgiu a FCEA (Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas), atual FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo) (BERTERO, 2006).

Desde então, uma nova classe de gestores com formação superior e um maior sentido de responsabilidade social emergiu. A expressão "relações industriais e trabalhistas" passou a se referir especificamente a questões relativas à representação coletiva, e a gestão de pessoas

passou a ser referida mais frequentemente como *personnel management*, "administração de pessoal" em português (CAPPELLI, 2015; KAUFMAN, 2008).

Um tema, que emergiu no pós-guerra norte-americano, é a da sucessão. Um considerável número de executivos estava morrendo sem deixar alguém que lhes sucedesse, levando pequenas empresas a saírem do mercado. A questão da carreira passou a integrar a agenda da gestão de pessoas. Atribuiu-se a esse vazio de liderança o nascimento do RH moderno, inaugurando práticas como *coaching*, desenvolvimento, *job rotation*, *feedback* 360 graus, centros de avaliação e planos de sucessão. Eles soam rotineiros nos dias atuais, mas eram revolucionários na época, emergindo de uma necessidade urgente de desenvolver e reter talentos na década de 1950 (CAPPELLI, 2015).

Na academia, estudos avançaram na busca do entendimento da relação de indivíduos e grupos no ambiente organizacional. Em 1959, Frederick Herzberg apresentou a Teoria dos Dois Fatores, sugerindo que fatores intrínsecos estão associados à satisfação no trabalho, enquanto fatores extrínsecos podem colaborar para a insatisfação no trabalho. Um ano depois, em 1960, Douglas McGregor apresentou a Teoria X e a Teoria Y. Trata-se da proposição de dois conjuntos de suposições sobre a natureza humana. A Teoria X trata de uma visão negativa em que os trabalhadores têm pouca ambição, não gostam do trabalho, querem evitar a responsabilidade e precisam ser rigorosamente controlados para trabalhar de forma eficiente. A Teoria Y é positiva, assumindo que os trabalhadores podem exercer uma autodireção, aceitam e procuram por responsabilidade e consideram o trabalho como uma atividade natural. McGregor acreditava que a teoria Y capturava melhor a verdadeira natureza dos trabalhadores e deveria orientar as práticas de gestão (WREN; BEDEIAN, 2009).

Após a década de 1960, o número de empregos aumentava significativamente em todo o globo. Concomitantemente, um grupo de gestores mais experientes foi surgindo e a gestão de pessoas passou a receber influência de todas as facetas do negócio, considerando, de forma crescente, pesquisas de mercado, economia, comunicação e relações públicas. Dentro desse contexto de crescimento, produção e consumo em massa, as organizações cresceram em tamanho e complexidade, internacionalizaram-se, implantando filiais e subsidiárias em outros países e tornando imprescindível a profissionalização da ARH (TONELLI, M. J.; LACOMBE; CALDAS, 2002, p. 70). Se, até então, a gestão das organizações se pautava por abordagens prescritas pelas escolas clássicas e de relações humanas, os gestores passaram a enfatizar a relação entre empregadores e empregados. Iniciou-se uma descentralização do RH, em que o

gerente de linha passou a dividir com o departamento de RH a responsabilidade pelas pessoas. Programas para aumentar os salários e benefícios foram desenvolvidos em uma intensidade cada vez maior. Técnicas de desenvolvimento de pessoal, utilizando teorias das ciências sociais sobre a motivação e o comportamento organizacional, disseminavam-se. Testes de seleção passaram a ser mais amplamente utilizados, bem como treinamentos em gestão. Emergiu o novo campo de estudo do comportamento organizacional, que incorpora os recursos humanos e seu desdobramento: o desenvolvimento organizacional (KAUFMAN, 2008; WREN; BEDEIAN, 2009).

Mudanças nas legislações trabalhistas norte-americanas, com leis como o Equal Pay Act em 1963, o Civil Rights Act de 1964, o Occupational Safety and Health Act de 1970 e o Employee Retirement Income Security Act de 1974, fizeram com que as organizações dessem mais importância à função de RH pela necessidade de cumprir com tal legislação. O movimento dos direitos civis culminou, em 1964, com a VII emenda da Constituição norte-americana, que proibiu a discriminação baseada em sexo, raça, cor, religião ou nacionalidade em qualquer situação trabalhista (MILKOVICH; BOUDREAU, 2013, p. 47). Essas três regulações incutiram melhorias relacionadas à saúde e à segurança no trabalho e exerceram substancial influência para a promoção da qualidade de vida no trabalho (DULEBOHN; FERRIS; STODD, 1995, p. 29).

No Brasil, como resultado da instalação de indústrias multinacionais, passou-se a “importar” algumas técnicas de ARH, tais como testes psicológicos para admissão de pessoal, uso da estatística na administração de salários, planos de treinamento etc. A instauração do regime militar, em 1964, contudo, impôs restrições ao trabalhador e o abafamento das lideranças trabalhistas (IORIO, 2004, p. 14). Em 1965, surgiu a ABAPE (Associação Brasileira de Administração de Pessoal), chamada atualmente de ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos).

Nesse período, emergiu o termo HRM (*human resources management*), em português, administração de recursos humanos, ARH (KAUFMAN, 2008). A administração de pessoal incorporou definitivamente métodos como descrição de cargos, avaliação de desempenho e pesquisa salarial. Por conta desse movimento, os administradores de pessoal passaram a contar com um *staff* especializado para atender às demandas das novas atribuições incorporadas, por exemplo, através da prestação de serviços à área operacional das organizações, visando à otimização dos RH destas (ALBUQUERQUE, 1987, p. 10).

Ao longo da década de 1970, uma série de fatores ambientais, como a crise internacional do petróleo, levou a uma intensa turbulência econômica e estrutural, o que resultou em uma mudança dramática na forma com que as organizações gerenciavam seus recursos. Essas organizações se viram forçadas a otimizar seus diversos recursos, o que levou a uma busca mais intensa por mão de obra especializada, e intensificaram-se os movimentos dos trabalhadores, que culminaram com grandes greves. Ocorreram relevantes mudanças no ambiente de negócios, que incluíram o crescimento da competição doméstica e internacional, movimentos de desregulamentação, pressões do mercado, mudanças tecnológicas e a globalização da atividade econômica. A convergência desses fatores resultou no surgimento de um novo sistema de relações de trabalho, com as políticas e práticas de ARH buscando o alcance de vantagem competitiva em nível mundial de atuação. Para acompanhar esse movimento, o RH passou a ter uma nova postura, imagem, *status* e importância para as organizações. Dentro de um posicionamento mais estratégico, surgiu o RH contemporâneo (DULEBOHN; FERRIS; STODD, 1995, p. 29–31).

Se, até então, o RH concentrava sua atenção na relação de emprego com os trabalhadores e os programas de bem-estar, novas questões passaram a integrar a preocupação dos gestores de pessoas, como encorajar a criatividade, a atenção à qualidade, a comunicação, a sinergia, e o desencorajamento de comportamentos como a falta de cooperação, a negligência, o absenteísmo e a falta de ritmo de trabalho (FAMULARO, 1972, p. 28).

Na década de 1980 e na seguinte, as organizações começaram a experimentar movimentos de reestruturação, buscando redução de custos e aumento da eficiência, resultando em estruturas organizacionais mais enxutas e planas. A redução dos quadros de pessoal acabou por impor novos desafios a ARH, que saiu de um paradigma de trabalho baseado em lealdade e estabilidade, adotando um modelo dinâmico, pelo qual o indivíduo passou a ter um papel mais ativo e responsável pelo encaminhamento de sua carreira (BORGES; MIRANDA; CASADO, 2010; TONELLI, M. J.; LACOMBE; CALDAS, 2002, p. 74). No Brasil, esse período foi marcado por um momento de hiperinflação e de recessão econômica. Também foi ao longo desse período que findou o regime militar, passando o país pela redemocratização e a promulgação de uma nova Constituição, que ampliou consideravelmente os direitos e as salvaguardas para os trabalhadores.

Em 1981, a Harvard Business School introduziu, pela primeira vez, o curso de gestão de RH que, em seguida, se espalhou pela Europa e outras partes do mundo. Popularizou-se o uso do termo administração de RH para referir-se à gestão de pessoas (PRICE, 2011).

Ao longo da década de 1990, o novo ambiente de negócios pós-guerra fria, combinado com a revolução tecnológica, transformou a configuração dos negócios e fez com que a gestão da força de trabalho não ficasse imune a mudanças. O aumento do setor de serviços, a inclusão crescente das mulheres na força de trabalho e outras mudanças tornaram obsoletos os paradigmas tradicionais de gestão de pessoas. Nesse ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo, os empregados passaram a ser considerados como a principal fonte de vantagem competitiva para as organizações. Os departamentos de RH passaram a tentar reter os trabalhadores, ofertando um ambiente de trabalho favorável, enriquecendo suas atividades, comunicando objetivos de forma bem mais clara, incentivando a inovação e muitas outras intervenções de natureza comportamental. Em uma década, marcada pela ascensão do individualismo, paradoxalmente, os indivíduos nunca estiveram tão presos a modelos de conduta, difundidos pelos ideais de consumo e pela mídia, em que os sujeitos buscam expressar sua subjetividade e criatividade (TONELLI, M. J.; LACOMBE; CALDAS, 2002, p. 77–78)

No Brasil, apareceram as primeiras iniciativas buscando a flexibilização do trabalho, adaptando a legislação às exigências de um mercado mais competitivo e globalizado. Surgiram os contratos por tempo determinado, o banco de horas e a possibilidade de suspensão do contrato de trabalho para que o empregado possa participar de programas de qualificação profissional. Mas, apesar da alavancagem de modelos de RH com estrutura enxuta e com um papel consultivo e mais estratégico, as áreas de RH, em grande parte das empresas, continuam tipicamente retrógradas (TONELLI, M. J.; LACOMBE; CALDAS, 2002, p. 79–80).

Podemos dizer que esse período da segunda metade do século XX, com relação à ARH, pode ser dividido em três grandes fases: a) nas décadas de 1950 e 1960, quando emergiu uma fase tecnicista, quando técnicas e conceitos de administração de pessoal ganharam o interesse das organizações, além do uso de uma abordagem mais participativa em RH; nesse período, o “chefe de pessoal” foi paulatinamente substituído pelo “administrador de pessoal”; b) década de 1970, quando os administradores de pessoal foram sendo substituídos pelos gerentes e diretores de RH, e a área se consolidou em uma fase administrativa, integrando-se aos enfoques estruturalista e sistêmico organizacional; e c) as duas últimas décadas do século XX, momento em que se intensificou o processo de descentralização do RH, que foi se estabelecendo no ambiente estratégico das organizações (ALBUQUERQUE, 1987, p. 11–12; FISCHER, R. M., 2002).

Lengnick-Hall *et al.* (2009) apontam que, após um período predominantemente teórico e conceitual no início dos anos 1980, o escopo de pesquisa foi expandido com maior importância atribuída ao contexto, aos sistemas de ARH como configurações de práticas e à distinção entre estratégias pretendidas e realizadas, ou seja, ARH tornou-se AERH (administração estratégica de recursos humanos). Ao final dos anos 1990, iniciou-se a divulgação da categorização da gestão estratégica de pessoas: universalista, contingencial e configuracional, com suas ampliações de foco para a gestão internacional.

O quadro a seguir ilustra o papel da função RH diante de modelos de administração ao longo do século XX.

Quadro 3 - A função recursos humanos (RH) diante de modelos de administração no século XX

Década	Modelo	Referência	Conceitos Centrais	Ênfase	Papel da função RH
1900	Administração científica	Taylor e Ford	“ <i>Homo economicus</i> ”: o homem só trabalha se supervisionado	Tarefa/operação	Modelo clássico burocrático
			Pessoa é variável dependente da organização	Racionalização do trabalho	Comando e controle
			Tempos e métodos	Tarefas eficientes e produtivas	Assegurar a disciplina e o respeito às normas
			Prêmios e incentivos econômicos	Produtividade	Confirmar o poder da hierarquia e da organização
					Integrar de modo passivo
			Conflitos são inadmissíveis	Padronização	Negar a mudança
			Rígida escala hierárquica		Pessoa como “operário” e gestor como “supervisor”
1920	Relações humanas	Elton Mayo	“ <i>Homo social</i> ”: importância do fator humano:	Grupo	Modelo motivacional:
			A pessoa deve ser o objeto da atenção	Função	Satisfazer e motivar
			Bom ambiente e boas relações e	Relações	Assegurar boas relações com o pessoal
				Clima organizacional	Integrar de modo passivo, mas paternalístico
					Mudança como ajustamento
					Satisfação no trabalho e fora dele
					Benefícios e assistências diversas
					Carreira
					Pessoa como “funcionário”
					Gestor como “motivador”

(continua)

Década	Modelo	Referência	Conceitos centrais	Ênfase	Papel da função RH
1940	Burocrático	Max Weber	“Homem administrativo”:	Formalização	Gestão burocrática
			Garantia da máxima eficiência	Processo burocrático	Divisão do trabalho em cargos
			Adequação dos meios aos fins e	Normas e regulamentos	Seleção pela competência técnica
			Estrutura para tomada de decisões	Manuais de rotinas e procedimentos	Gestor como “burocrático”
1950	Administração sistêmica	Ludwing von Bertalanffy	“Homem funcional”:	Organização como sistema	Modelo sistêmico/contingencial
			Satisfação dos diversos papéis do homem e	Interdependência interna	Promover desenvolvimento organizacional (estruturas e pessoas, etc.) em coerência com as estratégias
			Organização é sistema sócio-técnico, interdependente e aberto	Interação com o ambiente externo	Melhorar coerência do sistema
					Responsabilizar os vários atores da organização
					Gestão construtiva do conflito
					Mudança planejada
1950	Administração contingencial	Chandler Burns e Stalker	Organização dependente do ambiente	Situação de incerteza	Modelo sistêmico/contingencial
			Gestão das contingências	Combinação de soluções	Promover desenvolvimento organizacional (estruturas e pessoas, etc.) em coerência com o ambiente
			Realidade situacional: não existe melhor maneira de se administrar	Adaptação situacional	
			Adaptação: combinação de modelos de administração		Conviver com ambiguidade
			Especificidades do momento		Flexibilidade

(continua)

Década	Modelo	Referência	Conceitos centrais	Ênfase	Papel da função RH
1954	Administração por objetivos	Drucker Humble	Atividades finalísticas, e não meio:	Fins e objetivos da organização e	Alinhamento estratégico
			Pragmatismo	Resultados	Conscientização dos gerentes
			Hierarquia de objetivos		Mensuração dos resultados e
			Cumprimento das metas		Motivação por responsabilidade
			Avaliação contínua e		
			Gestão por resultados		
1970	Estratégico	Ansoff Mintzberg Porter	Definição da estratégia corporativa	Estratégias/ambiente	Modelo de gestão estratégica
			Cenários de evolução dos negócios	Plano estratégico	Ser agente da estratégia e disseminá-la
			Posicionamento da organização no seu ambiente		Criar comprometimento
			Unidades estratégicas de atuação		Trabalhar a motivação
					Liberdade no mercado de trabalho
					Programas de desenvolvimento diversos
1980	Japonês	Ishikawa	Qualidade total	Família	Modelo de gestão japonesa:
			<i>Kaizen</i>	Empresa clã	<i>Rengi</i> – tomada de decisão por consenso
			<i>Keireitsu</i>	Coletivo prevalece	Cerimonias, respeito pelos antigos
			<i>Kanban</i>	Consenso e cooperação	Controle implícito
			Sistema “ <i>just in time</i> ”	Integração	Cooperação, harmonia e lealdade
			Produção puxada		Gestor como mediador
			Eliminação de desperdícios		
			TQM (<i>total quality management</i>)		
			Automação (“ <i>bakayoke</i> ”)		
			Células de trabalho e		
			Zero defeito		
			Círculos de controle da qualidade		

FONTE: Adaptado de Alho e Carvalho (2007) ; Fischer (2002, 2015)

Na virada para o século XXI, encontramos a área de RH nas organizações recebendo as mais diversas denominações: gestão de pessoas, gestão de gente, gestão de talentos, gestão do capital humano, gestão estratégica de recursos humanos, dentre tantas outras. A atuação da área, pelo menos nas organizações em que a função RH estava mais desenvolvida, se organizava em modelos de gestão mais orgânicos e flexíveis, em sistemas de trabalho que estimulam o comprometimento e a consequente excelência em desempenho. No Brasil, ainda se percebe uma precariedade do RH de certas organizações, continuando a existir, em muitas organizações, uma área operacional que se concentra unicamente em atividades rotineiras, reservadas apenas ao atendimento da legislação trabalhista. A cultura corporativa que não percebe valor na gestão de pessoas é um obstáculo importante para a modificação desse quadro. (BARRETO *et al.*, 2010; TONELLI, M. J.; LACOMBE; CALDAS, 2002, p. 79–80; TRINDADE; TRINDADE; NOGUEIRA, 2015).

Nos anos 2000, os autores identificaram um avanço em várias frentes, com destaque para a comprovação da relação entre sistemas de ARH e desempenho organizacional. Mais recentemente, observa-se que a função de RH vem se tornando responsável por áreas que, tradicionalmente, não eram partes de seu escopo de atuação. Questões ligadas à sustentabilidade, à comunicação, à reputação corporativa, às relações comunitárias, ao *design* e à mudança organizacional começaram a integrar as agendas das organizações e dos departamentos de RH (LAWLER, 2011).

Ao fazer uma análise evolutiva, verifica-se que a ARH progrediu rapidamente, pela expansão e adaptação às mudanças, mesmo em um período relativamente curto de tempo, partindo de um ponto onde praticamente não havia regulação e culminando em um ambiente contemporâneo em que as pessoas são vistas como ativos e são tratadas adequadamente. Com o passar do tempo, a função RH tornou-se bastante diversificada, abrangendo muitos fatores, incluindo o planejamento de recursos humanos, o recrutamento e a seleção, a motivação dos empregados, o monitoramento e a avaliação de desempenho, as relações trabalhistas e sindicais, a gestão de benefícios, a educação, o treinamento e o desenvolvimento. A função RH tornou-se parte integral da estratégia corporativa. Essa expansão vertical vem se intensificando com o passar do tempo, em períodos temporais cada vez menores e com um número sempre maior e mais complexo de atividades. Além disso, percebe-se uma expansão vertical intensificada a partir da década de 1970, quando a função RH abraçou questões estratégicas e se alinhou à cúpula organizacional.

Autores passaram a estipular dimensões ou modelos teóricos de ARH com referência à maior ou menor ênfase na adoção de estratégia pelas organizações.

Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2008) descrevem ARH como um campo de pesquisa com três dimensões: subfuncional, estratégica e internacional, mas ainda com espaço para desenvolvimento de temáticas como estratégias globais, uso estratégico de práticas e integração entre as atividades de RH (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2008). Para entender como a função RH se configura nacionalmente hoje, deve-se ter em mente as peculiaridades no emprego, na economia, na organização da indústria, seu porte e localização geográfica (BREWSTER *et al.*, 2006). No contexto nacional, para manter uma perspectiva realista sobre ARH, há de se ressaltar que existem divergências quando comparado aos Estados Unidos, à Europa ou outros países e continentes. Muitas organizações pequenas e médias têm suas atividades limitadas às de Departamento de Pessoal, tais como a administração de folha de pagamento e o recolhimento de imposto sobre essa folha, a maioria relativa aos inúmeros programas do governo, incluindo a previdência social (IORIO, 2004). Isso, em virtude da complexa legislação reguladora do trabalho, que compromete grande parte do tempo dos profissionais da área, que acaba sendo utilizado nos procedimentos trabalhistas: admissão, rescisão, controle de frequência, cálculo para recolhimento de tributos etc. Muitas empresas, no Brasil, só constituíram esses departamentos — os “DP” (Departamentos de Pessoal) — por conta da complexidade dessas rotinas, sendo comum a prática de apenas reagir e se adaptar ao contexto, replicando modelos norte-americanos e europeus, com pouca adaptação às particularidades da cultura nacional (BICALHO, 2009).

A dinâmica da ARH é tão complexa que nenhum modelo consegue capturá-la de forma completa e abrangente. Contudo, o estabelecimento de modelos tornou-se útil, se não por outro motivo, por seu aspecto normativo, regulando determinado campo de ação da vida organizacional e determinando uma forma característica de ele operar (FISCHER, A. L., 2015, p. 446).

2.3 A amplitude da função recursos humanos na atualidade

Esta seção tem por objetivo relacionar o conjunto de atividades sob a responsabilidade da função de RH, buscando clarificar a natureza das atividades desempenhadas atualmente pela ARH das organizações. A partir dos achados desta seção, posteriormente, será possível verificar como está ocorrendo o movimento de expansão da área.

Os estudos relacionados a ARH versam sobre temáticas variadas, havendo iniciativas no sentido de organizar os temas e abordagens em RH. Um levantamento da produção acadêmica da década de 1990 (TONELLI, LACOMBE, & TINOCO, 2003) classificou os temas pesquisados em quatro grupos temáticos: (a) funções de RH, (b) políticas de gestão de pessoas, (c) comportamento organizacional; e (d) outros, cujos conteúdos estão relacionados no quadro a seguir.

Quadro 4 - Grandes grupos temáticos da pesquisa em administração de recursos humanos (ARH)

Tema	Conteúdos
Comportamento	Comprometimento, estresse, aprendizagem, gênero, saúde, liderança, perfil do gestor, motivação, impacto das mudanças, satisfação no trabalho, criatividade.
Funções	Avaliação de desempenho, mudanças nas funções, treinamento, carreira, remuneração, cargos e salários, gestores, participação nos lucros, qualificação, recrutamento e seleção.
Políticas	Qualidade de vida no trabalho, modelos de RH, gestão por competências, gestão participativa, cultura, diversidade cultural, estilos de gestão, programas de qualidade, relações de trabalho, qualificação, mudanças em RH, mudanças na organização do trabalho.
Outros	Universidades corporativas, empresa familiar, formação do administrador, pesquisa em RH e política educacional.

FONTE: Adaptado de TONELLI *et al.* (2003)

Os autores compreendem como funções de RH os subsistemas tradicionais de RH que orientam e regulam as práticas da área nas organizações: recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho etc. Políticas de gestão de pessoas se relacionam a uma aplicação organizacional, mas não se focam nas funções ou subsistemas clássicos propriamente ditos, nem tampouco reflexivos ou voltados à ação de indivíduos.

No que se refere ao comportamento organizacional, há certa homogeneidade dos autores no tratamento de temas com foco nos indivíduos e grupos, na sua relação com a organização, reflexo do discurso apregoado à época da necessidade de grandes mudanças na ARH para acompanhar a transformação das organizações em busca de produtividade e eficiência (ULRICH, 1997).

Outro trabalho, conduzido por Barbosa (2005), buscou situar as relações de trabalho, através da identificação, de forma sistematizada, de onde se encaixam, e como se articulam as diferentes abordagens que agem sobre o espaço de RH. O autor sistematizou as abordagens em RH em uma dimensão temporal, que classificou como tradicional, intermediária ou moderna. No segundo eixo de classificação, considerou abordagens da comportamental à crítica-reflexiva, passando pela funcional, compondo um quadro conforme o quadro que segue:

Quadro 5 - Abordagens em recursos humanos

Abordagem	Tradicional	Intermediária	Moderna
Comportamental	Liderança Motivação Qualidade de vida Estresse	Comprometimento	Gestão do conhecimento
Funcional	Cargos e salários Desempenho Treinamento Desenvolvimento Recrutamento e seleção Carreiras Rotinas de pessoal	Remuneração variável Participação dos lucros ou resultados (PLR) Novos formatos de carreira	Competências Capital humano Capital intelectual
Crítico-reflexivo	Relações de trabalho Negociação coletiva Poder Conflitos Relações sindicais	Psicopatologia do trabalho Cultura de empresa Gerência de empresa	Subjetividade no trabalho

FONTE: Adaptado de Barbosa (2005)

No intento de verificar a amplitude da função RH, também é possível observar como se organiza a pesquisa acadêmica em associações científicas de referência, como a ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), no Brasil, e a AOM (Academy of Management), nos Estados Unidos. A divisão acadêmica GPR (Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho) da ANPAD se organiza por 11 assuntos diferentes, relacionados no quadro a seguir.

Quadro 6 - Divisão de assuntos em gestão de pessoas e relações de trabalho na ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração)

Assunto	Temas
1 - Trabalho e Diversidade	Multiplicidade de gêneros (masculinidades e feminilidades). Orientações sexuais. Gerações. Classes sociais. Cor da pele. Etnias. Religiões. Aparência pessoal. Pessoas com deficiência. Discriminação. Inclusão e exclusão no trabalho. Estudos interculturais sob múltiplas perspectivas
2 - Gestão de Carreiras	Tendências e trajetórias de carreiras. Carreira e múltiplos vínculos de trabalho. Expatriação. Carreiras internacionais. Planejamento de carreira e sucessão. Coaching. <i>Mentoring</i> . Ética e carreira. Novos formatos de carreira. Sistemas de gestão de carreiras nas organizações. Carreiras e engajamento profissional. Sucesso na carreira. Aposentadoria.
3 - Relações de Trabalho e Emprego	Novas configurações organizacionais e relações de trabalho. Mobilidade e inserção no mercado de trabalho. Trabalho informal. Múltiplos vínculos contratuais e modalidades de jornada de trabalho. Empregabilidade. Relações sindicais e negociação coletiva. Sistemas de relações de trabalho no Brasil e no mundo. Responsabilidade social empresarial nas relações de trabalho. Tecnologia, produtividade e competitividade. Migração de trabalhadores. Configuração do mercado de trabalho.
4 - Liderança e Desenvolvimento Gerencial	Perspectivas clássicas e críticas de liderança. Teorias de liderança. Poder e liderança. Liderança e cultura. Liderança e identidade. Desenvolvimento de liderança e de habilidades gerenciais. Competências em liderança. Liderança, motivação e comprometimento. Lideranças globais. Liderança, responsabilidade socioambiental e sustentabilidade. Dicotomias entre gerentes/líder e entre líder/liderados. Novas configurações organizacionais e liderança.
5 - Prazer e Sofrimento no Trabalho	Trabalho e bem-estar. Gestão da qualidade de vida no trabalho. Prazer e realização no trabalho. Sofrimento no trabalho. Estresse. <i>Burnout</i> . Violência no trabalho. Assédio moral. Assédio sexual. Alcoolismo e drogas. Outras patologias do trabalho.
6 - Trabalho, Gestão e Subjetividade	Sentidos e significados do trabalho. Trabalho e identidade. Modos de trabalhar e suas consequências no ser e no viver. Trabalho e família. Trabalho e relacionamentos. Novos contratos psicológicos. Gestão de si. Gerenciamento da impressão. Experiência de tempo e espaço. Controle e resistência. Dilemas relativos ao trabalho. Espiritualidade no trabalho.
7 - Processos de Gestão de Pessoas	Funções de gestão de pessoas. Recrutamento e seleção. Treinamento e desenvolvimento. Remuneração e sistemas de reconhecimento. Gestão e avaliação de desempenho. Medicina, higiene e segurança no trabalho. Comunicação interna e externa. Sistemas de saúde e qualidade de vida no trabalho (QVT).
8 - Modelos, Políticas e Práticas de/em Gestão de Pessoas	Modelos de gestão de pessoas. Diferentes abordagens em políticas e práticas de gestão de pessoas. Gestão estratégica de pessoas. Avaliação da área de gestão de pessoas. Gestão internacional de pessoas. Gestão de pessoas e clima organizacional. Mudança organizacional. Consultoria organizacional.
9 - Conhecimento e Aprendizagem	Gestão do conhecimento. Aprendizagem individual, grupal e organizacional. Transferência e compartilhamento do conhecimento. Inovação. Criatividade. Iniciativas de educação corporativa.
10 - Competências	Gestão de pessoas por competências. Competências individuais. Competências coletivas. Competências organizacionais. Desenvolvimento de competências
11 - Gestão de Pessoas e Elementos do Comportamento Organizacional	Motivação. Satisfação. Valores no trabalho. Ética. Comprometimento. Tomada de decisão. Equipes de trabalho. Comunicação. Poder, autoridade e autonomia. Conflito. Confiança. Cultura organizacional. Justiça organizacional.

FONTE: Adaptado de ANPAD (2016)

A ANPAD desenvolve, desde 1976, um consistente trabalho na promoção do ensino, da pesquisa e na produção de conhecimento dentro do campo das ciências administrativas, contábeis e afins

no Brasil. Congrega programas de pós-graduação *stricto sensu*, representando os interesses das instituições filiadas junto à opinião pública e atuando como órgão articulador dos interesses dos programas perante a comunidade científica e os órgãos governamentais responsáveis pela gestão da educação e desenvolvimento científico e tecnológico brasileiro (ANPAD, 2017). A relação de assuntos da ANPAD se organiza na classificação proposta por Barbosa (2005), como ilustra o quadro seguinte.

Quadro 7 - Assuntos de administração de recursos humanos nas linhas temáticas da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração)

Abordagem	Tradicional	Intermediária	Moderna
Comportamental	Comunicação Estresse Liderança Motivação Qualidade de vida	Comprometimento Desenvolvimento Engajamento	Aprendizagem Gestão do conhecimento
Funcional	Cargos e salários Carreiras Desempenho Desenvolvimento Rotinas de pessoal Seleção de Pessoas Treinamento	Coaching Novos formatos de carreira Participação dos lucros Remuneração variável	Competências Gestão da mudança Gestão estratégica Valores no trabalho
Crítica-reflexiva	Conflitos Negociação coletiva Poder Relações de trabalho Relações sindicais	Assédio Clima organizacional Cultura organizacional Diversidade Patologias no trabalho	Espiritualidade Responsabilidade Social Subjetividade no trabalho

FONTE: O autor com base em Barbosa (2005)

No caso da AOM, a principal divisão temática, *human resources*, se dedica a uma melhor compreensão de como as organizações de trabalho podem realizar, de forma mais eficaz, através da gestão dos seus recursos humanos. Esta divisão está interessada na compreensão, identificação e melhoria da eficácia das práticas de RH, as diversas funções e atividades realizadas como parte de RH e na determinação do ajuste ideal entre essas práticas e estratégias organizacionais, culturas e desempenho. Os principais tópicos de interesse dessa divisão incluem a aquisição, a alocação, o desenvolvimento, a utilização, a manutenção e a avaliação de recursos humanos nas organizações do trabalho, com ênfase no estudo da relação de trabalho nos níveis individual, de grupo, organizacional, social e em níveis transculturais de análise e o impacto dessa relação nos resultados críticos para a organização, seus representantes, seus candidatos, empregados e ex-funcionários (ACADEMY OF MANAGEMENT, 2016).

Há ainda outras divisões que tratam de temas de interesse da ARH, como as que abordam políticas e estratégias de negócios, carreira, gestão de conflitos, gênero e diversidade, comportamento e desenvolvimento organizacional e mudança, gestão de educação e desenvolvimento. Observa-se que a AOM mantém uma organização temática bastante abrangente, visando garantir que a contribuição acadêmica em ARH possa se dar em diversas frentes, de forma que não é incomum verificar o tratamento de um mesmo tema em divisões acadêmicas distintas.

2.4 Administração de recursos humanos na produção editorial nacional

É a partir do contato com a produção literária nacional sobre ARH que gestores e acadêmicos aprendem os fundamentos do campo, que irão orientar tanto sua atuação gerencial quanto embasar pesquisas relacionadas. Embora exista vasta produção editorial temática em nível internacional, pode-se afirmar que, no Brasil, por limitações linguísticas, esse contato é mais frequente ou com obras de autores brasileiros ou de estrangeiros que foram traduzidos para a língua portuguesa.

Na ausência de informações quanto ao volume de obras vendidas, para esta parte foram selecionadas obras temáticas disponíveis nas livrarias físicas e na internet. Complementarmente, foram consultadas obras que, mesmo fora de catálogo, são referenciadas em planos de ensino de disciplinas de gestão de pessoas, listadas em PPC (projetos pedagógicos de curso), de cursos de Administração, encontrados na rede mundial. Foram identificadas 15 obras. O passo seguinte foi a leitura das obras selecionadas, buscando identificar os temas e abordagens selecionadas pelos autores, realizando uma resenha sucinta do conteúdo de cada obra e, posteriormente, elaborando um quadro comparativo das temáticas abordadas. As resenhas a seguir estão relacionadas cronologicamente pela data de publicação.

Gustavo e Magdalena Boog organizaram um livro, resultado do estímulo da ABRH, editado em dois volumes (VÁRIOS AUTORES, 2002b) e dividido em blocos. O primeiro volume apresenta conceitos gerais, processos e estrutura, desafios e tendências e abordagens avançadas de RH. O segundo volume tem os blocos avaliação de pessoas, desenvolvimento de pessoas, compensação de pessoas, relações com empregados e terceirização. Os 43 capítulos, redigidos por especialistas teóricos e práticos, são formatados como artigos. Abordam uma vasta gama de assuntos relacionados a RH, alguns menos abordados, como aromaterapia e música no trabalho.

A obra “As pessoas na Organização”, coordenada pela Profa. Maria Tereza Leme Fleury, (2002a) de autoria coletiva e coordenada pela Profa. Maria Tereza, traz uma importante contribuição, ao resgatar conceitos e a evolução histórica da ARH, trazendo elementos que permitem a compreensão do posicionamento da gestão de pessoas nas organizações. A obra inclui ainda uma segunda parte, cujo objetivo é o de discutir o comportamento das pessoas na organização.

A obra do professor Gary Dessler, da Universidade Internacional da Flórida, foi traduzida e publicada no Brasil (DESSLER, 2003), apresentando aspectos mais funcionais dos principais subsistemas de RH, além de trazer temas novos como a questão da diversidade. O autor dedica uma parte da obra à discussão das relações entre empregados e o trabalho, abordando a temática da ética, do relacionamento entre trabalhadores, do tratamento justo no trabalho, uniões e resolução de disputas. Integra a obra, ainda, um conjunto de módulos com temas que o autor destaca, como ARH global e em empresas pequenas e empreendedoras.

Antonio de Lima Ribeiro (RIBEIRO, 2005) é prático na gestão de pessoas. Em seu livro, ele apresenta temas tradicionais da ARH em uma perspectiva instrumental, sugestões de como conduzir certos processos da gestão de pessoas de forma prática. Aborda como operacionalizar certas tarefas sob a responsabilidade dos profissionais de RH. Abrange, ainda, a questão da mudança de paradigma da ARH e introduz reflexões quanto a componentes do planejamento estratégico da área.

Idalberto Chiavenato tem uma coletânea de obras cujo título se relaciona com ARH, inclusive por editoras diferentes, tais como a Manole e a Elsevier. Para fins deste trabalho, foram selecionadas duas obras que parecem ser as mais abrangentes do autor. O livro “Gestão de Pessoas” (CHIAVENATO, 2008) segue uma estrutura funcional; já em “Recursos Humanos” (CHIAVENATO, 2009), embora a estrutura funcional, ainda bastante tradicional, continue prevalecendo, há uma primeira parte trazendo temas relacionados à integração entre pessoas e organizações.

A obra organizada por Darcy Hanashiro, Maria Luísa Teixeira e Laura Zaccarelli (VÁRIOS AUTORES, 2008) é organizada na perspectiva dos *stakeholders*, em uma visão mais ampla da ambiência competitiva e trazendo aspectos como o ambiente competitivo, cultura organizacional, diversidade e gestão socialmente responsável.

George Bohlander, professor emérito da Universidade do Arizona, e seus colegas (BOHLANDER, 2009) apresentam capítulos detalhados dos subsistemas tradicionais do RH. O livro é enriquecido com questões para a discussão e pequenos casos para a análise e traz ainda capítulos sobre a gestão de RH internacional e de empregados com alto desempenho.

O livro organizado pelos professores André Fischer, Joel Dutra e Wilson Amorim (2009a) trata temas tradicionais da ARH sob uma perspectiva estratégica. Ambientado no contexto nacional, os textos são enriquecidos por casos de empresas em cada capítulo.

A obra organizada por Lindolfo Albuquerque e Nildes Pitombo Leite (2009b) reúne um conjunto de temas relacionados a AERH (Administração Estratégica de Recursos Humanos). Dividido em 13 capítulos, abrange temas amplos como o alinhamento da estratégia de gestão de pessoas e a estratégia organizacional. O livro de Cláudia Bitencourt, cujo título é *Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais*, propõe-se a discutir a ARH na perspectiva de quatro dimensões: contextos, conceitos, aplicações e ferramentas. Com capítulos elaborados por diversos autores, a obra, organizada pela professora da UFRS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul) (BITENCOURT, 2010), é dividida em seis partes, que tratam do desenvolvimento individual e organizacional, das relações intraorganizacionais, das competências, do mercado de trabalho, da cultura e poder e de outros elementos norteadores, tais como a ética, a confiança e a comunicação.

Francisco Lacombe, em sua obra *Recursos Humanos: Princípios e Tendências* (LACOMBE, F. J. M., 2011), busca trazer os aspectos fundamentais da ARH, sobretudo em uma perspectiva funcional tradicional, abordando ainda aspectos comportamentais tradicionais, tais como estilos de gestão e liderança. Aspectos mais crítico-reflexivos, relacionados à cultura e ao clima, também são encontrados. Um capítulo se dedica a tratar tendências, em que temas mais modernos, como gestão do conhecimento e globalização de RH, são introduzidos. Há também um capítulo buscando discutir a questão da vantagem competitiva por meio de RH.

O professor Jean Pierre Marras oferece um livro organizado em três partes: conceitos fundamentais, subsistemas da administração operacional de RH e, ainda, RH em nível estratégico. A obra (MARRAS, 2011) concentra sua atenção nas atividades dos subsistemas de RH e na operacionalização das atividades. Já a obra apresentada por Antonio Amaru Maximiano tem por objetivo discutir o papel da ARH diante do fenômeno da globalização e aborda temas

relacionados em três grandes grupos: organização do trabalho, cargos e competências, planejamento e processos na ARH.

Uma literatura mais recente foi adicionada a esse conjunto de obras. O livro de autoria de Joel Souza Dutra, Tatiana Almendra Dutra e Gabriela Almendra Dutra (2017) tem o objetivo de relacionar de forma abrangente os temas mais atuais e relevantes da gestão de pessoas, apresentando um panorama da realidade das organizações e sinalizando desafios recentes. A estrutura da obra se apresenta seguindo a lógica da maioria dos títulos da literatura nacional sobre gestão de pessoas e conta com recursos didáticos adicionais, tais como questões a partir de casos de ensino, exercícios e vídeo-aulas.

Para verificar o que a literatura diz quanto às atribuições da ARH na atualidade, a revisão seguiu por duas frentes. A primeira identificou trabalhos recentes e sistemáticos que buscavam delinear o panorama da ARH e a amplitude dos temas de competência da área. A opção pela análise de artigos se deu na tentativa de analisar dados mais recentes, mais próximos ao estado da arte da pesquisa e à práxis da ARH, na atualidade. A segunda frente buscou identificar e analisar a literatura que, disponível nas livrarias físicas e na internet, serve de base para os teóricos e práticos que atuam na ARH.

Considerando que a literatura é a utilizada nos cursos de formação dos profissionais da área, tanto nos Bacharelados de Administração quanto nos Tecnólogos em Recursos Humanos, é possível inferir que essas obras servem de base para a formação do conhecimento do profissional brasileiro de RH. Consequentemente, a atuação profissional vai se amparar nestes conteúdos. O quadro a seguir apresenta os temas abordados.

Quadro 8 - Temas de administração de recursos humanos identificados em livros no Brasil

		BOOG E BOOG (2002)	FLEURY (2002)	DESSLER (2003)	RIBEIRO (2005)	NASCIMENTO (2006)	CHIAVENATO (2008)	HANASHIRO (2008)	ALBUQUERQUE (2009)	FISCHER (2009)	CHIAVENATO (2009)	BOHLANDER (2009)	BITENCOURT (2010)	LACOMBE (2011)	MARRAS (2011)	MAXIMIANO (2014)
1	Remuneração (Cargos e Salários)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
2	Treinamento e Desenvolvimento	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
3	Atração, Recrutamento e Seleção	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
4	Avaliação de Desempenho/Resultados	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
5	Competências	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
6	Cultura Organizacional/Cultura/Poder	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
7	Ética/Cidadania/Responsabilidade Social	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
8	Globalização/Internacionalização	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
9	Relações do Trabalho/Sindicais	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
10	Empregabilidade e Carreira	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
11	Organização do RH	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
12	Planejamento de RH (ARH)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
13	Qualidade de Vida no Trabalho	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
14	Segurança e Saúde no Trabalho	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
15	Benefícios/Incentivos	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
16	Legislação/Contencioso Trabalhista	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
17	RH Estratégico	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
18	Ambiente/Vantagem Competitiva em RH	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
19	Cargos (modelagem)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
20	Liderança	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
21	Motivação	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
22	Clima/Ambiente Organizacional	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
23	Desligamento/Redundância/ <i>Outplacement</i>	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
24	Gestão do Conhecimento	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
25	História/Evolução da ARH	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
26	Mercado de Trabalho	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
27	Mudança/Transformação Organizacional	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
28	Políticas de RH	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
29	Sucessão	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
30	Tecnologia da Informação (TI) em RH	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
31	Aprendizagem Organizacional	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
32	Diversidade	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
33	<i>E-learning</i> /Aprendizado a distância	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
34	Grupos e Equipes	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
35	Abordagens Holísticas (aromaterapia...)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
36	Admissão	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
37	<i>Coaching, counseling, mentoring</i>	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
38	Comunicação	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
39	Consultoria Externa	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
40	Consultoria Interna	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
41	Criatividade e RH	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
42	Educação/Universidade Corporativa	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
43	Espiritualidade no Trabalho	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
44	Estilos de Gestão	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
45	<i>Facilities</i> /Serviços Gerais	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
46	Gestão de Talentos (Alto desempenho)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
47	Inovação	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
48	Pesquisa Científica no Campo	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
49	Terceirização/ <i>Outsourcing</i>	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
50	Terceiro Setor	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Nota. Os temas foram ordenados dos mais frequentes para os menos frequentes.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Desta revisão, analisaram-se 15 obras e, nestas, foram identificados 50 temas diferentes. Desse conjunto, os 10 temas mais frequentes, pela ordem, foram: a) remuneração; b) treinamento e desenvolvimento; c) atração, recrutamento e seleção; d) avaliação de desempenho/resultados; e) competências; f) cultura organizacional/cultura e poder; g) ética, cidadania e responsabilidade social; h) globalização e internacionalização de RH; i) relações do trabalho e sindicais e h) empregabilidade e carreira.

Outra perspectiva de análise permite dizer que alguns temas já são consagrados e tradicionais em RH, enquanto outros aparecem em edições mais recentes dos livros, tais como a gestão do conhecimento, da aprendizagem organizacional e da mudança e transformação organizacional. O resultado dessa análise sugere que a ARH evolve um conjunto bastante amplo de temas, e que a estes vêm sendo acrescentados outros, novos, o que vem tornando a ARH cada vez mais complexa e sofisticada.

Os resultados que emergirão da parte empírica desta pesquisa trazem uma reflexão importante na medida em que há assuntos que estão na agenda dos práticos da ARH que são pouco ou não comentados pelos autores deste campo. A obra com maior variedade de assuntos é organizado por Boog e Boog (2002), dois práticos do campo.

2.5. Modelos de administração de recursos humanos

Modelos de ARH são a forma como uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano do trabalho. Para isso, a organização é estruturada através de princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gerenciamento. Por meio destes mecanismos, as diretrizes são implementadas e orientam os estilos de gestão entre gestores e empregados. O desempenho esperado das pessoas no trabalho e o modelo de gerenciamento correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional. Entre estes fatores internos, pode-se citar o produto, a cultura e a estrutura organizacional. Quanto aos fatores externos, a cultura do trabalho de uma sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e a outros agentes que trabalham nas relações trabalhistas, como os sindicatos, estabelecem os limites sobre os quais o modelo de gestão ARH pode atuar (FISCHER, A. L., 1998, 2015).

“O conceito de Modelo de Gestão de Pessoas procura abranger tudo aquilo que a organização institucionaliza com o objetivo de gerir a sua relação com os indivíduos e grupos que nela trabalham. Como a maioria dos eventos organizacionais pode ser categorizada como processos e conjuntos de processos são agrupados como sistemas, o conceito de sistema em gestão de pessoas pode ser considerado similar ao de Modelo de Gestão de Pessoas”. (FISCHER, A. L., 2015, p. 445)

O estudo dos Modelos de ARH pode ter diferentes finalidades: (a) fornecer um quadro analítico para estudar ARH, incluindo fatores situacionais, as partes interessadas, os níveis de escolha estratégica, competências etc.; (b) legitimar algumas práticas da ARH; (c) fornecer uma caracterização da ARH, estabelecendo variáveis e relacionamentos a serem pesquisados; e (d) servir como um dispositivo heurístico para ajudar a descobrir e compreender o mundo, explicando a natureza e o significado das principais práticas de RH.

2.5.1 O modelo Devanna, Fombrun e Tichy

A proposição de DEVANNA; FOMBRUN; TICHY (1985) foi uma tentativa de se desenhar um modelo da ARH enfatizando quatro de suas funções: seleção, avaliação, desenvolvimento e recompensas. Partindo destes quatro componentes da ARH, os autores buscaram contribuir para a discussão quanto à eficácia organizacional. Contudo, a perspectiva desses autores não considerou aspectos do ambiente externo e seu impacto na ARH.

A figura a seguir ilustra este modelo:

Figura 2 - Modelo Devanna, Fombrun e Tichy para administração de recursos humanos

FONTE: Adaptado de Devanna, Fombrun e Tichy (1985)

2.5.2 O modelo de Harvard

O modelo de Harvard ou "*Harvard framework*" (BEER *et al.*, 1984; BOXALL, P. F., 1992) busca ser abrangente na medida em que se destina a incluir seis componentes críticos da ARH, que são: atores, interesses, fatores situacionais, escolhas políticas de ARH, resultados de RH, consequências a longo prazo e um ciclo de *feedback*, onde as saídas fluem diretamente para a organização e as partes interessadas. A estrutura do modelo baseia-se na crença de que os problemas históricos da ARH só podem ser resolvidos quando os gerentes gerais estabelecem uma posição sobre como desejam ver seus empregados envolvidos e desenvolvidos pela empresa e, conseqüentemente, como as políticas e práticas da ARH podem alcançar esses objetivos. Segundo Boxall (1992), sem uma filosofia central ou uma visão estratégica, que só pode ser fornecida pela cúpula organizacional, é provável que a ARH permaneça como um conjunto de atividades independentes, cada uma orientada por sua própria tradição de prática.

Beer *et al.* (1984) acreditam que muitas pressões exigem uma perspectiva mais ampla, mais abrangente e mais estratégica em relação a ARH da organização. Essas pressões criaram a necessidade de uma visão de longo prazo na ARH e a consideração de pessoas como ativos potenciais ao invés de apenas um custo variável. Os autores salientam que a ARH deve envolver os gestores de linha e que contempla todas as decisões e ações de gestão que afetam a natureza da relação entre a organização e seus empregados. A proposição desse modelo sugeriu que ARH possuía duas características: (a) os gerentes de linha aceitam mais responsabilidade para assegurar o alinhamento das políticas competitivas de estratégia e de pessoal; (b) a ARH tem a missão de estabelecer políticas que regem o modo como as atividades de pessoal são desenvolvidas e implementadas de forma a torná-las mais “reforçadas”.

Segundo Boxall (1992), as vantagens desse modelo são: (1) incorpora o reconhecimento de uma série de “interesses dos *stakeholders*”; (2) reconhece a importância dos “*trade-offs*”, de forma explícita ou implícita, entre os interesses dos proprietários e dos empregados, bem como entre vários grupos de interesse; (3) amplia o contexto da ARH para incluir a “influência dos funcionários”, a organização do trabalho e o estilo de supervisão; (4) reconhece uma ampla gama de influências contextuais na escolha da estratégia de gestão, sugerindo um amadurecimento de lógicas socioculturais do mercado de produtos; e (5) enfatiza a escolha estratégica, não sendo conduzida pelo determinismo situacional ou ambiental. O modelo exerceu uma influência considerável sobre a teoria e a prática da ARH, apresentando uma perspectiva onde a ARH

contempla preocupações abrangentes em nível organizacional e não a função de pessoal em particular. A figura a seguir ilustra do modelo proposto por Harvard:

Figura 3: Modelo de Harvard para administração de recursos humanos

FONTE: Adaptado de Beer *et al.* (1984)

2.5.3 O Modelo de David Guest para administração de recursos humanos

Guest (1997) avalia a ARH na perspectiva dos gestores cuja atuação requer certas práticas que, quando executadas adequadamente, resultarão em resultados. Estes resultados incluem os de natureza comportamental, relacionados desempenho e também os de recompensas financeiras.

O modelo proposto pelo autor enfatiza uma sequência lógica de seis componentes: estratégia de RH, práticas de RH, desfechos de RH, os resultados comportamentais, os resultados de desempenho e as consequências financeiras. Olhando esse modelo de forma inversa, pode-se dizer que os resultados financeiros dependem de desempenho do empregado, que por sua vez é o resultado da ação orientada pelos comportamentos dos empregados. O autor entende que “resultados comportamentais” são, por sua vez, o resultado da entrega dos empregados em termos de qualidade, compromisso e flexibilidade, afetados por práticas da ARH. Estas práticas precisam estar em sintonia com as estratégias de RH que são, invariavelmente, alinhadas com as estratégias organizacionais.

A figura a seguir ilustra o modelo proposto por David Guest:

Figura 4 - Modelo de David Guest para administração de recursos humanos

FONTE: Adaptado de Guest (1997)

2.5.4 O Modelo de Warwick

Hendry e Pettigrew (1990) são pesquisadores ligados à Universidade de Warwick, o que motivou o nome do modelo. Este modelo considera cinco elementos: (1) contexto externo; (2) contexto interno; (3) estratégia de negócios; (4) contexto da ARH; e (5) conteúdo da ARH.

O modelo Warwick toma conhecimento de práticas de estratégia de negócios e RH, o contexto externo e interno em que essas atividades ocorrem e o processo pelo qual essas mudanças ocorrem, incluindo as interações entre mudanças tanto no contexto quanto no conteúdo. Segundo os autores, a força do modelo está em sua abrangência tanto em identificar quanto classificar influências ambientais importantes na ARH. Ele busca mapear a conexão entre os fatores externos e ambientais e explorar como a ARH se adapta a mudanças no contexto. Quando as organizações alcançam um alinhamento entre os contextos externos e internos, atingem alto desempenho e crescimento diferenciado em relação a outras organizações.

A figura a seguir ilustra o modelo de Warwick:

Figura 5 - Modelo de Warwick para administração de recursos humanos

FONTE: Adaptado de Hendry e Pettigrew (1990)

2.5.5 Modelos de administração de recursos humanos segundo Fischer

Autores vêm demonstrando o ascendente papel da ARH nas organizações (ALBUQUERQUE, 1987; LENGNICK-HALL *et al.*, 2009; ULRICH, 1997). Com a inserção deste elemento, emerge um modelo estratégico, que prevê que os planos estratégicos dos processos da ARH derivam da estratégia corporativa da organização. Assim, se em um primeiro momento, a ARH tem um papel de adaptação e implementação, posteriormente passa a atuar em diferentes frentes, tais como a influência sobre os empregados, processos de RH, sistemas de recompensa e sistemas de trabalho. O papel da ARH torna-se o de integrar essas áreas entre si e com a estratégia da empresa (FISCHER, A. L., 2002), como ilustra a figura a seguir:

Figura 6 - Formação de modelos de administração de recursos humanos

FONTE: Adaptado de Fischer (2002; 2015)

Para FISCHER (2015), a abordagem estratégica da gestão de pessoas caracteriza-se pelo foco na identificação das necessidades da organização e dos empregados, transformando estas demandas em um modelo de ARH capaz de conduzir a implantação da estratégia organizacional, levando a uma maior integração de suas capacidades organizacionais e estabelecendo uma relação positiva entre organização e empregados (FISCHER, A. L., 2015). O trabalho de Fischer (2015) leva em conta as pressões do contexto como determinantes para que as organizações cheguem ao melhor modelo de ARH requerido para a eficácia organizacional. O autor classificou grandes correntes de modelos ARH em quatro vertentes: articulada como departamento pessoal, como

gerenciamento de comportamento, como gerenciamento estratégico e, finalmente, por meio de competências. A figura a seguir ilustra os aspectos relacionadas à formação de modelos de ARH.

2.5.6 *High Performance Work Systems*

Um modelo conhecido como HPWS (*high performance work systems*) tem como características processos abrangentes de seleção, sistemas de incentivo de compensação por *performance* e programas de envolvimento e treinamento. O modelo tende a ser dependente de cooperação entre os empregados e demanda complexidade na gestão dos empregados (LENGNICK-HALL *et al.*, 2009). A figura a seguir ilustra este modelo:

Figura 7 - *High performance work systems*

FONTE: Adaptado de Lengnick-Hall *et al.*, 2009

2.6 Estratégia, políticas e práticas na administração de recursos humanos

O conceito de AERH (administração estratégica de recursos humanos) surgiu no início da década de 1980, em duas abordagens distintas. A universidade norte-americana de Michigan propôs a AERH como a ligação de missão, estratégia, estrutura e o próprio RH. Nesta perspectiva, o desenvolvimento da estratégia em RH se daria nos processos de seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento. A proposição da universidade de Harvard, por sua vez, enfatiza mais a perspectiva da gestão da ARH. Neste entendimento, seriam quatro as áreas-chaves para a determinação de políticas de RH: grau de influência e participação do empregado, o fluxo de RH desde o recrutamento, passando pela utilização do recurso humano e seu desligamento; o sistema de recompensas e os sistemas de trabalho e sua organização do trabalho (ANTHONY; KACMAR; PERREWE, 2009).

Segundo Armstrong (2017), a ARH deve, de forma coerente com os valores organizacionais, ter como características uma estratégia com ênfase na integração, o foco no empreendimento e nos valores do negócio e o tratamento das pessoas como recursos valiosos para a organização. Legge (2005) afirma que a gestão estratégica de pessoas estuda como as relações de trabalho são gerenciadas pela organização de forma a alcançar suas metas. Tais relações de trabalho formalizam-se por meio de políticas e práticas, sendo que as políticas de gestão de pessoas devem ser integradas ao planejamento estratégico da organização e utilizadas para reforçar a cultura organizacional.

As políticas, por sua vez, são desdobramentos das estratégias, buscando organizar e articular as práticas da ARH. São quatro as áreas-chaves para a determinação de políticas de RH: grau de influência do empregado (participação), o fluxo de RH (recrutamento, utilização e demissão), o sistema de recompensas e os sistemas de trabalho (organização do trabalho). Estas áreas são afetadas pelos interesses dos *stakeholders*, onde se incluem os empregados, e por fatores situacionais, como características da força de trabalho, filosofia da administração, estratégias de negócios, mercado de trabalho, sindicatos etc. As decisões têm efeitos imediatos em termos de comprometimento, competência, congruência e custo, e também de longo prazo, como o bem-estar dos empregados, efetividade organizacional e bem-estar social. As políticas têm efeitos cíclicos, que devem ser reconhecidos ao serem traçados e implementados (STAEHLE, 1999).

Para Lepak e Shaw (2008), as práticas de ARH compreendem os programas, processos e técnicas operacionalizados em uma organização com o objetivo de atender às políticas de gestão de pessoas. Estas políticas, por sua vez, são aspectos táticos que representam as intenções e direcionamentos estratégicos da empresa no que se refere à forma com a qual se espera interagir com o corpo de colaboradores. Os autores consideram que, dada a complexidade instrumental de observação quanto a como e se as políticas são seguidas, em virtude da dificuldade de se mensurar intenções, normalmente os pesquisadores voltam seus olhares para as práticas.

As políticas e práticas da ARH fornecem ferramentas para, articuladas apoiar o alcance dos objetivos organizacionais, capturar e comunicar a visão estratégica e os objetivos da organização em termos claros que podem ser mais facilmente entendidos e executados pelos colaboradores (VAKOLA; SODERQUIST; PRASTACOS, 2007). Desta forma, as políticas e práticas de gestão de pessoas assumem papel importante para que as organizações sejam capazes de executar estratégias, ser mais eficientes, envolver empregados e gerenciar as mudanças (DEMO, G. F., 2008).

Enquanto as estratégias da ARH definem as diretrizes para a gestão da força de trabalho, as políticas buscam coordenar as práticas para que tenham coerência e sigam na mesma direção. As práticas, por sua vez, estão em um nível menor entre as três e representam as ações de fato (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Na visão de Armstrong (2017), as políticas da ARH definem o posicionamento e as expectativas com relação à forma de tratamento dos indivíduos, e delas derivam as principais ações dos gestores ao se depararem com problemas na área. As políticas servem ainda como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas pelas pessoas, além de promoverem um tratamento equitativo entre os indivíduos. Assim, a ARH abrange a aplicação de políticas e práticas, contemplando a organização, recursos utilizados, aprendizagem e desenvolvimento, desempenho e recompensa que melhorem o bem-estar dos empregados (ARMSTRONG, 2017).

Segundo Armstrong (2009), as políticas de gestão de pessoas definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização no tratamento dos empregados e são ponto de referência para o desenvolvimento das práticas organizacionais, contribuindo ainda para a tomada de decisão, na medida em que cooperam para o estabelecimento de princípios para conduta de uma empresa, ou seja, um curso geral de ação no qual as práticas serão trabalhadas em conjunto.

De acordo com Armstrong (2009, pp. 390-391), as práticas de gestão de pessoas podem ser classificadas em cinco grupos: (a) atração, que se refere à identificação, recrutamento e seleção de profissionais; (b) retenção, que tem por objetivo manter os melhores profissionais na organização; (c) motivação e engajamento, uma vez que é preciso atribuir e articular adequadamente as atividades de cada colaborador; (d) treinamento e desenvolvimento, cujas práticas têm por objetivo a progressão individual do profissional de acordo com as competências requeridas pela organização; e (e) planejamento sucessório, que é o processo de avaliação dos profissionais da organização, buscando identificar potenciais sucessores para assumir posições de liderança no futuro.

As práticas da ARH melhoram o desempenho organizacional e podem ser referidas como "alto desempenho", "alto compromisso" ou práticas de "alto envolvimento" e fornecem às organizações uma fonte sustentável de vantagem competitiva (BOXALL, PETER; PURCELL, 2003). As práticas de RH de "alto comprometimento" devem contemplar: 1) segurança do emprego, 2) contratação seletiva, 3) trabalho em equipe, 4) remuneração relacionada ao desempenho, 5) treinamento e desenvolvimento, 6) tratamento igualitário e 7) compartilhamento de informações. Acredita-se que essas práticas levem a desempenho superior à medida que tocam o esforço discricionário dos trabalhadores individuais (PFEFFER; VEIGA, 1999).

Pode-se compreender que, enquanto as práticas se relacionam a rotinas na efetiva execução das ações, as políticas se referem ao conjunto de construções teóricas e práticas que, articuladas com a organização, estabelece uma correlação positiva para obtenção dos resultados organizacionais almejados, por meio de variáveis como comprometimento, produtividade, lucratividade, qualidade, dentre outras (FRANÇA, 2007). O quadro a seguir busca resumir a definição e os principais pontos abordados de políticas e práticas da ARH, com suas respectivas definições e autores de referência.

O quadro a seguir apresenta os principais pontos em políticas e práticas da administração de recursos humanos, conforme segue:

Quadro 9 - Principais pontos em políticas e práticas da administração de recursos humanos

Política	Definição	Pontos abordados	Autores
Avaliação de desempenho e competências	Construções teóricas e práticas para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.	Realizações periódicas; Subsídio para a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores e para as tomadas de decisão sobre promoções e aumento de salário; Discussão (elaboração conjunta) e divulgação aos colaboradores dos critérios e resultados	Bohlander (2009) Dessler (2003) Devanna, Fombrun e Tichy (1985) Latham, Sulsky e Macdonald (2008)
Condições de trabalho	Construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.	Incentivo à saúde e à qualidade de vida no trabalho; Oferta de benefícios básicos e complementares; Programas de prevenção de acidentes e promoção da saúde; Ergonomia; Preocupação com a segurança; Plano flexível de benefícios (plano cafeteria); Oferta de materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz das funções; Facilidades e conveniência no local de trabalho.	Bohlander (2009) Dessler (2003) Loudoun e Johnstone (2009)
Envolvimento	Construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.	Adaptação dos colaboradores aos seus cargos; Coerência entre discurso e prática gerencial; Tratamento respeitoso, atencioso e preocupação com o bem-estar;	Bohlander (2009) Dessler (2003) Dietz, Wilkinson e Redman (2009)

(continua)

Política	Definição	Pontos Abordados	Autores
		<p>Clima de compreensão, cooperação e confiança entre gestores e subordinados e entre colegas;</p> <p>Integração dos colaboradores;</p> <p>Estímulo à participação e comunicação constantes;</p> <p>Autonomia na realização das tarefas e na tomada de decisões;</p> <p>Reconhecimento e <i>feedback</i> contínuos;</p> <p>Identificação de necessidades, valores e preocupações dos colaboradores, estabelecendo relacionamentos;</p> <p>Existência de canais de comunicação interna.</p>	
Recrutamento e seleção	Construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com características e demandas do cargo e da organização	<p>Ampla divulgação dos processos de recrutamento externo e interno;</p> <p>Informações a respeito de etapas, critérios, desempenhos e resultados do processo seletivo divulgados aos candidatos;</p> <p>Utilização de vários instrumentos de seleção;</p> <p>Testes de seleção conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais;</p> <p>Processos seletivos elaborados a fim de atrair candidatos competentes e profissionais qualificados;</p> <p>Recrutamento interno prioritário ao externo.</p>	<p>Armstrong (2017)</p> <p>Bohlander (2009)</p> <p>Dessler (2003)</p> <p>Lievens e Chapman (2009)</p>
Treinamento, desenvolvimento e educação	Construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.	<p>Diferenças entre treinamento (curto prazo), desenvolvimento e educação (médio e longo prazos);</p> <p>Estímulo à aprendizagem, ao compartilhamento e à produção de conhecimento.</p>	<p>Bohlander (2009)</p> <p>Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006)</p>

(continua)

Política	Definição	Pontos Abordados	Autores
		Desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho das funções; Investimento em desenvolvimento e educação; Treinamentos: levantamento contínuo de necessidades, avaliação pelos participantes e transferência; Investimento em métodos modernos de treinamento, desenvolvimento gerencial e gestão de carreira (educação a distância e universidades corporativas).	Dessler (2003) Winterton (2008)
Remuneração e recompensas	Construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.	Remuneração compatível com a formação; Remuneração compatível com as oferecidas no mercado; Existência de incentivos como prêmios e promoções; Plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos; Consideração das expectativas e sugestões dos colaboradores, recompensas customizadas; Remuneração condicionada aos resultados.	Bohlander (2009) Dessler (2003) Loudoun e Johnstone (2009)

FONTE: Adaptado de Demo *et al.* (2014).

2.7 Teoria Institucional

O estudo das instituições atravessa os campos acadêmicos da economia, sociologia, ciência política e teoria organizacional. O denominador comum para o institucionalismo em várias disciplinas parece ser que "instituições são importantes" (KAUFMAN, 2013). As instituições são importantes para explicar o mundo social porque são criadas e conduzidas dentro da ordem social estabelecida e estão incorporadas a esta ordem, podendo afetar e ser afetadas pela sociedade. Na medida em que as organizações estão em um contexto social específico, devem agir de acordo com ele. A teoria institucional observa o contexto institucional, ou seja, o conjunto de relações e efeitos relevantes para as instituições (LAWRENCE; SHADNAM, 2008, p. 2288). Uma hipótese subjacente no estudo das instituições é que as organizações estão profundamente inseridas em um contexto institucional mais amplo (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Neste contexto, a Teoria Institucional surge entre teóricos que não se alinham

absolutamente à vertente Neoclássica nem à Marxista. Sua origem está no Historicismo, corrente de pensamento alemã do final do século XIX e começo do século XX (AMORIM, 2017).

A Teoria Institucional caracteriza-se como abordagem consolidada para a análise social e, particularmente organizacional, observando as instituições e suas regras, bem como as práticas e estruturas que permitem sua consecução, tendo como interesses compreender e identificar mecanismos causais de mudança e estabilidade que afetam as organizações (GREENWOOD *et al.*, 2017). As práticas organizacionais são um reflexo direto ou uma resposta às regras e estruturas incorporadas em seu ambiente (PAAUWE; BOSELIE, 2003). Esse ambiente institucional é fonte de legitimação, recompensas ou incentivos, bem como restrições ou sanções, para as atividades organizacionais (MEYER; ROWAN, 1977).

Segundo Greenwood *et al.* (2017), a abordagem institucional utilizada na análise organizacional pode ser chamada de institucionalismo organizacional. Segundo o autor, o institucionalismo organizacional tem como questão central: o que a perspectiva institucional nos diz sobre o comportamento organizacional? A Teoria Institucional tem sua ênfase nos aspectos contextuais, históricos e processuais, constituindo-se de uma lente útil para analisar o comportamento organizacional, porque pode auxiliar a responder a incompatibilidade empírica, onde o que se observa no mundo é inconsistente com as maneiras pelas quais as teorias contemporâneas tentam observar os fenômenos. (GREENWOOD *et al.*, 2017).

Segundo Dimaggio e Powell (1991), embora as raízes da Teoria Institucional remontem ao século XIX, as primeiras tentativas sistemáticas para teorizar sobre instituições e sua influência se encontram nos trabalhos clássicos de Emile Durkheim, com uma perspectiva positivista e funcionalista, e de Max Weber, com uma abordagem hermenêutica e fenomenológica. Para Durkheim, as instituições são sistemas simbólicos: sistemas de conhecimento, crença e autoridade moral. Embora Weber não tenha usado o termo instituição, sua abordagem quanto a regras e sistemas culturais é similar ao atual conceito de instituição (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Esta abordagem interpretativa de Weber trouxe todo um conjunto de conceitos e significados necessários para interpretar ações (DOMINGUES, 2004).

Selznick (1957) retoma a temática em sua obra, distinguindo “organizações” de “instituições”. Enquanto organizações são dispensáveis, as instituições são valiosas e devem ser preservadas, por

conta de seu valor, perenidade e contribuição. Segundo o autor, a institucionalização é o processo pelo qual uma organização se torna uma instituição. O autor destaca como maneira para estabelecer o significado e o propósito de longo prazo em uma instituição a elaboração de mitos e da automanutenção. Esta automanutenção, que necessita de "uma certa permanência e estabilidade", faz a instituição perder flexibilidade e, na medida em que estabilidade define hábitos, dificultam-se as mudanças. A busca por automanutenção traz "uma necessidade de acomodar interesses internos e se adaptar às forças externas". O autor afirma ainda que a institucionalização pode ser vista como um processo que forma uma espécie de "caráter organizacional", que consiste em "modos repetitivos de resposta às pressões internas e externas". À medida que as organizações se tornam instituições, elas são infundidas de valor, produzindo uma "identidade distinta". Selznick (1957) comenta, ainda, que a liderança tem um papel vital na institucionalização e que a liderança institucional é um equilíbrio entre estabilidade e mudança, de modo a desenvolver capacidades de aprendizagem.

Segundo Greenwood *et al.* (2008), enquanto nos primeiros anos de seu desenvolvimento, a Teoria Institucional esteve intimamente associada à Teoria da Economia Neoclássica, à Teoria da Dependência de Recursos e à Teoria da Ecologia, na década de 1960, evoluiu como um antídoto para a perspectiva excessivamente racionalista e tecnocrática. Outros fundamentos para o progresso da Teoria Institucional foram trazidos por dois movimentos acadêmicos: a fenomenologia e a "etnometodologia". O trabalho seminal de Berger e Luckmann (1966) na fenomenologia revelou as estruturas de significado moldado em interações sociais, verificando que a realidade é socialmente construída e produto da interatividade humana. A etnometodologia investiga a natureza do conhecimento prático, o conhecimento tácito que as pessoas utilizam nas interações diárias. Neste campo, Garfinkel (1967) pesquisou a cognição usada nas interações cotidianas, que não é um processo meramente racional, defendendo que as normas são sistemas de orientação cognitiva. Juntas, a fenomenologia e a etnometodologia prepararam o caminho para que a Teoria Institucional avançasse na perspectiva de como a ação é influenciada pelo contexto institucional (LAWRENCE; SHADNAM, 2008, p. 2289).

A pesquisa institucional na década de 1950 é muitas vezes referida como "velho institucionalismo", enquanto o trabalho sobre a Teoria Institucional no final dos anos 1970 e início dos anos 1980 é referido como "neoinstitucionalismo". O "antigo institucionalismo" está preocupado com a forma como os processos sociais concretos regulam o comportamento social

(SELZNICK, 1957), com foco em como o poder, as coalizões e as estruturas informais influenciam o comportamento organizacional (GREENWOOD *et al.*, 2017).

2.8 Neoinstitucionalismo

Trabalhos considerados seminais sobre a Teoria Institucional (MEYER; ROWAN, 1977; ZUCKER, 1977) apresentaram contribuições que levaram a um movimento que passou a ser denominado como neoinstitucionalismo. Este movimento foi uma reação contra as perspectivas behavioristas, buscando elucidar o papel desempenhado pelas instituições na determinação de resultados sociais e políticos, que têm conquistado destaque no campo dos estudos organizacionais desde meados da década de 1980 (FONSECA, 2004, p. 48).

Zucker (1977) apresentou uma nova abordagem, na qual o nível micro de ação em uma visão mais processual da institucionalização é privilegiado, destacando a interação interpessoal como foco de pesquisa. A autora se utiliza de uma perspectiva etnometodológica para investigar os efeitos da institucionalização na persistência cultural, por meio de três experimentos distintos, sendo que cada um deles concentra sua atenção a um aspecto distinto da persistência: a transmissão, a manutenção e a resistência à mudança. Zucker (1977) aponta que existem conhecimentos sociais institucionalizados como parte da realidade objetiva, podendo ser transmitidos diretamente nessas bases. Indivíduos percebem atos institucionalizados como objetivos e exteriores; e, embora esses atos sejam socialmente criados, funcionam como regras objetivas, porque sua origem social é ignorada (PECI, 2006).

As investigações de Meyer e Rowan (1977) quanto ao efeito dos contextos institucionais nas estruturas das organizações foram uma contribuição importante para a consolidação da Teoria Institucional, que levaram pesquisadores a desenvolver estudos sobre a dinâmica do próprio contexto institucional. Esses autores articularam a teoria institucional embasados em uma alternativa weberiana que explica a origem da estrutura formal das organizações: a legitimidade de estruturas formais racionalizadas (MEYER; ROWAN, 1977, p. 343), argumentando ainda que, nas sociedades modernas, as organizações estão em um contexto altamente institucionalizado. Este contexto diz respeito ao uso de muitos conjuntos refinados de regras e regulamentos que cooperam para a sobrevivência das organizações.

“Profissões, políticas e programas são criados juntamente com os produtos e serviços que elas [as organizações] entendem produzir de forma racional. Isso permite que muitas novas organizações aumentem e forcem as existentes a incorporar novas práticas e procedimentos. Ou seja, as organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos pelos conceitos racionalizados predominantes no trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade. As organizações que o fazem aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos”. (MEYER; ROWAN, 1977, tradução nossa).

Muitas organizações incorporam “cerimonialmente” esses produtos, serviços, técnicas, políticas e programas, que servem como “mitos” poderosos, que são meios para “produzir racionalidade” ou, nas palavras dos autores:

“Os produtos, serviços, técnicas, políticas e programas institucionalizados funcionam como ‘mitos’ poderosos, e muitas organizações os adotam ‘cerimonialmente’. Mas a conformidade com as regras institucionalizadas muitas vezes entra em conflito com critérios de eficiência e, inversamente, coordenar e controlar a atividade para promover a eficiência prejudica a ‘conformidade cerimonial’ de uma organização e sacrifica seu apoio e legitimidade” (MEYER; ROWAN, 1977, tradução nossa).

Desta forma, as organizações não necessariamente tornam suas estruturas mais eficientes em termos de funções de execução de tarefas, mas meramente alinham suas estruturas com o contexto institucional e, assim, ganham legitimidade, recursos, estabilidade e melhores chances de sobrevivência. Mantendo sua conformidade cerimonial, as instituições se mostram alinhadas com regras institucionalizadas, cujo objetivo é o de proteger suas estruturas formais das incertezas das atividades técnicas. A ideia-chave estabelecida no trabalho de Meyer e Rowan foi de que a estrutura organizacional formal tem um aspecto simbólico, além de seu aspecto funcional, e esse aspecto simbólico é influente na decisão de adotar determinada estrutura, buscando ganhar legitimidade e melhores chances de sobrevivência para as organizações. Os autores concluem que as organizações que incorporam mitos institucionalizados são mais legítimas, “bem-sucedidas” e provavelmente sobrevivem, enquanto as que têm elementos estruturais não institucionalizados em seus ambientes são mais propensas a falhar.

DiMaggio e Powell (1983) realizaram uma análise dos processos institucionais observando que o contexto institucional obriga as organizações a serem isomórficas, ou seja, similares entre si, na forma e na prática. O artigo apresenta três processos isomorfos: coercivos, miméticos e normativos:

- O isomorfismo coercivo resulta de pressões formais ou informais exercidas sobre a organização pelo governo, outras organizações ou as expectativas culturais do meio ambiente.

- O isomorfismo mimético está associado à incerteza em metas, tecnologia ou a dinâmica do mercado, que leva os tomadores de decisão organizacionais a adotar estruturas e práticas que modelam outras organizações líderes em seus campos. Consiste na imitação de arranjos estruturais e procedimentos bem-sucedidos implementados por outras organizações.
- O isomorfismo normativo resulta da profissionalização, por meio de padrões e estruturas cognitivas criadas e controladas por profissões e outros órgãos de padronização moral. Envolve o compartilhamento de um conjunto de normas e métodos de trabalho por membros de segmentos ocupacionais.

Por meio desses três processos, DiMaggio e Powell (1983) argumentam que os atores racionais dos campos institucionalizados tornam suas organizações mais “parecidas”. Esta análise macroinstitucional de mudança estrutural, o isomorfismo nas organizações, se preocupa menos em teorizar sobre a diversidade organizacional, se concentrando na questão da similaridade organizacional. Eles trabalham com base no conceito de “estruturação”, desenvolvido por Giddens (1979) para sintetizar ação e estrutura na análise sociológica, deslocando, contudo, o nível de análise para as organizações. DiMaggio e Powell (1983) defendem que mudanças organizacionais aparentam ser cada vez menos dirigidas à busca da eficiência weberiana e, nesta perspectiva, a burocratização e outras formas de mudança organizacional ocorrem como resultado de um processo que torna as organizações mais similares, sem necessariamente torná-las mais eficientes.

Hall e Taylor (2003) indicam que diferentes abordagens do neoinstitucionalismo vêm sendo utilizadas deste então e que elas não são excludentes. Há uma vertente histórica, outra racional e uma sociológica. Segundo Hay (2009), duas vertentes mais recentes são o institucionalismo de redes e o institucionalismo construtivista.

O institucionalismo de redes busca compreender as redes enquanto instituições, na medida em que representam padrões estáveis ou recorrentes de interações e trocas entre indivíduos, grupos e organizações. A vertente construtivista foca nas mudanças que acontecem nas instituições como parte da relação entre os atores e o contexto em que estão inseridos, enquanto desdobramento intencional ou não dessas interações (HAY, 2009).

Dentro dessa tradição neoinstitucionalista, os pesquisadores desafiaram os temas clássicos de estudo, introduzindo novos conceitos e unidades para análise, como a incorporação do conjunto de todas as organizações que formam uma área reconhecida da vida institucional, incluindo fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras, organizações com produtos ou serviços similares etc. A questão do isomorfismo tornou-se talvez o foco central da análise na teoria neoinstitucional (FLIGSTEIN, 2001; GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002; POWELL, WALTER W.; DIMAGGIO, 1991), outros conceitos-chave incluem as lógicas institucionais (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON; OCASIO, 1999), a mudança institucional (GREENWOOD; HININGS, 1996; SEO; CREED, 2002) e o empreendedorismo institucional (BEER; EISENSTAT; SPECTOR, 1990; FLIGSTEIN, 1997; GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002).

Para essas diferentes abordagens e conceitos, dando atenção especial à questão da legitimidade, Scott (2013) relaciona quatro frentes: (a) a institucionalização como processo de inserção de valores, onde a estrutura organizacional é moldada pelas influências de meio ambiente; (b) a institucionalização como processo de criação de realidade, onde a ordem social se fundamenta por uma realidade social compartilhada; (c) os sistemas de crenças institucionalizados ou “mitos” racionais constituem uma classe diferente de elementos e; (d) as instituições são sistemas sociais relativamente duradouros com práticas socialmente organizadas com espaços funcionais dentro dos diferentes sistemas sociais, tais como a família, trabalho, religião etc.

O recente estudo sob a perspectiva discursiva, conduzido por Rozin (2017), revelou que os temas de estudo na produção científica internacional dos últimos cinco anos em Teoria Institucional compreendem: a construção, manutenção e transformação de instituições; empreendedorismo institucional; institucionalização de práticas, estruturas e crenças; *institutional work*, isomorfismo, legitimidade, lógicas institucionais, mudança institucional, pressões normativas, regulativas e miméticas; processo cognitivo e compartilhamento de significados.

No Brasil, pesquisadores vêm se dedicando ao estudo e aplicação da teoria institucional. Segundo Caldas e Fachin (2007), o institucionalismo organizacional foi lançado no Brasil como perspectiva analítica num estudo realizado por Machado-da-Silva (1991) e, desde então, a abordagem do institucionalismo organizacional vem ganhando destaque, notadamente sua vertente sociológica.

Embora provenha de raízes em grande parte interpretativas — uma abordagem de pesquisa alternativa ao positivismo que visa a explicação causal dos fenômenos sociais, comportamentais e físicos —, esta teoria vem sendo empregada em muitas áreas com uma variedade de abordagens metodológicas e epistemológicas, estabelecendo-se estilos distintos para a Teoria Institucional. Enquanto pesquisadores realistas — cuja abordagem de síntese de pesquisas qualitativa visa o desenvolvimento de modelos e teorias, além do estudo de práticas baseadas em evidências — tendem a ver o mundo estável e buscam encontrar uma explicação quando enfrentam uma mudança, os que seguem a linha “construcionista social” tendem a esperar mudanças em todos os lugares e tentam encontrar uma explicação para a estabilidade. Do mesmo modo, pesquisadores com métodos tanto quantitativos como qualitativos empregaram a Teoria Institucional. Como resultado, a Teoria Institucional pode ser entendida como compatível com muitas perspectivas e questões de pesquisa diferentes, admitindo uma variedade de construções ou métodos (LAWRENCE; SHADNAM, 2008, p. 2291).

2.9 O isomorfismo e a administração de recursos humanos

Segundo Najeeb (2014), os especialistas da ARH começaram a observar a aplicabilidade e efetivamente utilizar a Teoria Institucional em pesquisas de RH ao longo década de 1990. Wright e McMahan (1992), ao avaliar as abordagens possíveis para se estudar a ARH, sugeriram o uso da Teoria Institucional. Oliver (1997) propõe combinar elementos da Teoria Institucional com a visão baseada em recursos para avaliar a efetividade das abordagens da ARH (OLIVER, 1997, p. 704). Purcell (1999), por sua vez, incorporou elementos da Teoria Institucional, buscando verificar o efeito das diversas abordagens da ARH no desempenho organizacional, avaliando um modelo de melhores práticas para o trabalho de alta *performance* conhecido como HCM (*high commitment management*).

Paauwe e Boselie (2003) discutem se é através do melhor ajuste ou das melhores práticas que a ARH oferta mais valor às organizações. Neste debate, em que a melhor prática sugere uma perspectiva universal, enquanto o melhor ajuste reconhece o impacto relevante de fatores contextuais, os autores utilizam sistematicamente o neoinstitucionalismo e desenvolveram uma proposição para a pesquisa em ARH por meio desta lente, conforme ilustra-se na figura a seguir:

Figura 8 - Os mecanismos institucionais e a administração de recursos humanos (ARH)

FONTE: Adaptado de Paauwe e Boselie (2003, p.61).

Segundo DiMaggio e Powell (1983), as organizações podem mudar constantemente, mas depois de certo nível de estruturação de uma determinada área organizacional, o efeito agregado de cada mudança leva à homogeneidade dentro dessa área. As mudanças nas estruturas organizacionais deixaram de ser impulsionadas pela concorrência e necessidade de eficiência, resultando em processos que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente serem mais eficientes. As abordagens organizacionais altamente estruturadas provêm um contexto no qual o esforço individual para tratar racionalmente a incerteza e restrições frequentemente leva à homogeneidade em estrutura, cultura e resultado.

Na medida em que diferentes organizações, na mesma linha de negócios, se estruturam no mesmo ambiente institucional, “forças poderosas” emergem levando essas organizações a se tornarem similares entre si. Essas entidades podem mudar suas metas ou desenvolver novos processos, mas os atores que tomam decisões constroem em sua volta um ambiente que restringe as mudanças, frustrando inovadores individuais que buscam a melhoria no desempenho do processo. As organizações vêm se tornando cada vez mais semelhantes ou isomórficas através de três mecanismos institucionais: (1) coercitivo, (2) mimético e (3) normativo, que influenciam a tomada de decisões nas organizações:

1. Os mecanismos coercitivos, que decorrem da iniquidade política e do problema da legitimidade, em que a legitimidade institucional é entendida como uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma instituição são desejáveis, adequadas ou apropriadas em algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições. Na ARH, os mecanismos coercitivos incluem a influência dos parceiros sociais (sindicatos, associações profissionais e conselhos da empresa), a legislação trabalhista e as políticas governamentais.

Segundo Paauwe e Boselie (2003), esses mecanismos podem ser visíveis em diferentes níveis: internacional, nacional e setorial. As pressões a nível internacional podem incluir diferentes convenções da OIT (Organização Internacional do Trabalho). As pressões regulatórias a nível nacional incluem leis trabalhistas; e as pressões regulatórias a nível setorial incluem negociações coletivas de trabalho. Segundo Tsai (2010), as organizações podem ter que fazer mudanças nas suas políticas e práticas de ARH em resposta a pressões coercivas;

2. Os mecanismos miméticos, que resultam de respostas padrão à incerteza. Referem-se a imitações de estratégias e práticas de concorrentes como resultado da incerteza, ou de modismos no campo da gestão. O interesse atual demonstrado pelas organizações para o desenvolvimento e a implementação de um *scorecard* de RH (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001) pode se tornar um exemplo típico de um mecanismo mimético.

Segundo DiMaggio e Powell (1983), quando as tecnologias organizacionais são mal compreendidas, quando os objetivos são ambíguos, ou quando o ambiente cria incerteza simbólica, as organizações podem se modelar em outras organizações, que são percebidas como bem-sucedidas e legítimas. Por exemplo, as organizações podem adotar o *scorecard* em RH e algumas práticas de sistemas de trabalho de alto desempenho devido à incerteza ou para lidar com a concorrência (PAAUWE; BOSELIE, 2003);

3. Os mecanismos normativos, que estão associados à profissionalização. Referem-se à relação entre políticas de gestão e o “*background*” dos empregados em termos de educação, experiência profissional e relacionamento das redes profissionais. Segundo DiMaggio e Powell (1991) as redes profissionais são especialmente importantes para o isomorfismo.

O isomorfismo normativo é associado à profissionalização, que muitas vezes é interpretada como a luta coletiva de uma categoria profissional para definir

condições e métodos de seu trabalho, controlar a “produção de produtores” e para estabelecer uma base cognitiva e de legitimação para sua autonomia ocupacional (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

As redes profissionais, estando relacionadas a universidades e demais instituições de capacitação profissional. Tornam-se centros importantes para o desenvolvimento de normas organizacionais entre gestores e seus especialistas, assim como consultores externos nas diferentes áreas funções da gestão, contabilidade, contabilidade e ARH (PAAUWE; BOSELIE, 2003).

Normas e valores que os profissionais desenvolvem, através de educação formal e redes profissionais, aumentam a similaridade dos conhecimentos e habilidades da força de trabalho de determinado campo organizacional (BOON *et al.*, 2009). Trabalhadores de profissões altamente institucionalizadas, como contabilidade, podem ocupar posições similares em várias organizações no campo; eles podem trazer suas normas e valores profissionais para organizações, o que pode levar a comportamentos organizacionais semelhantes. Da mesma forma, se os profissionais de RH que trabalham um mesmo segmento recebem educação das mesmas instituições e se associem às mesmas associações comerciais, as organizações que empregam esses profissionais tendem a adotar práticas similares de ARH (NAJEEB, 2014).

De acordo com Scott (2013), é difícil distinguir entre pressões institucionais e competitivas usando a Teoria Institucional. As pressões competitivas assumem um sistema de racionalidade e enfatizam a concorrência no mercado e as mudanças de nicho; As organizações sujeitas a essas pressões devem fazer negócios de forma eficaz e eficiente (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Grande parte da literatura de gestão prioriza a pressão competitiva, como se esta fosse a única forma de pressão que as organizações enfrentam. No entanto, “as organizações competem não apenas por recursos e clientes, mas por poder político e legitimidade institucional, social e capacidade econômica” (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Embora a Teoria Institucional tenha sido aplicada em uma infinidade de estudos de gestão de RH, até meados dos anos 2000, seu uso em pesquisas da ARH considerava as organizações como produtos de construções sociais. Essa visão começou a mudar à medida que a teoria passou a ser aplicada em estudos de multinacionais ou na ARH internacional. As questões abrangidas pela ARH internacional com a ajuda desta vertente teórica incluem, mas não se limitam a, pressões isomórficas dos ambientes institucionais do país de acolhimento e do país de origem. Essa vertente de pesquisa investigou questões como distância institucional, onde quanto maior essa

distância do país receptor, maior, o grau de adaptação necessário dos produtos e serviços e, também, modelos organizacionais e de gestão; contemplando a transferência de práticas de ARH da sede para subsidiárias no exterior e o papel do gerenciamento da sede na transferência de práticas e os diferentes graus de interação entre atores e instituições; por exemplo, o papel de gerentes subsidiários na transferência de práticas de ARH (NAJEEB, 2014).

O isomorfismo mimético resulta da resposta organizacional à incerteza. De acordo com DiMaggio e Powell (1983), “quando as tecnologias organizacionais são mal compreendidas, quando os objetivos são ambíguos, ou quando o ambiente cria incerteza simbólica, as organizações podem se modelar em outras organizações” no campo organizacional, que são percebidas para ser bem-sucedido e legítimo. As organizações podem fazê-lo “sem estar plenamente conhecedoras das relações que residem dentro das estruturas e processos”, por exemplo, gerentes de RH em organizações podem imitar as práticas de ARH de um concorrente como resultado da incerteza, ou modismos no domínio da gestão.

2.10 Mudança

Um dos componentes a observar na busca da perenidade organizacional é o ambiente. Aspectos ambientais envolvem tanto os intraorganizacionais, onde se busca a eliminação de fraquezas e a maximização dos pontos fortes da organização, quanto os do ambiente externo. No ambiente externo, observam-se variáveis tanto setoriais quanto de caráter macroambiental. Com relação ao ambiente, vale a máxima de Heráclito de Éfeso que diz: “A única constante é a mudança”. Na atualidade, as mudanças estão cada vez mais rápidas e intensas, onde os avanços tecnológicos são um potencializador. Adaptar-se a essas mudanças é imperativo para a sobrevivência organizacional.

A revisão da literatura revela que os autores costumam se referir à mudança em torno da ideia de equilíbrio, desequilíbrio e transição até um novo ponto de equilíbrio (BILHIM, 2010, p. 5). Existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as práticas apropriadas para o efetivo alcance dos objetivos organizacionais. As mudanças nas organizações acontecem quando se observa um ponto de atenção, como baixa *performance*, que gera um desequilíbrio, que necessita ser corrigido ou melhorado, provocando a necessidade de mudar. Essa necessidade pode ser pontual ou episódica, necessitando um ajuste incremental. Já mudanças mais profundas e revolucionárias, que marcam uma ruptura, uma descontinuidade com o paradigma existente,

podem ser chamadas de transformação organizacional. Nardy (1999) classifica as mudanças como evolucionárias, quando resultam do desenvolvimento gradual dos processos, e de revolucionárias quando associadas às descontinuidades ambientais. Embora vários autores considerem as palavras mudança e transformação como sinônimas, para fins do presente trabalho, será considerado que mudanças são incrementais, resultantes do desenvolvimento contínuo de um cenário estabelecido e que transformações são rupturas desse cenário, dando lugar a novos paradigmas.

A mudança, assim como a transformação organizacional, parte do princípio de que esse fenômeno é uma observação empírica de diferenças, ao longo de certo tempo, nas diferentes dimensões de uma organização, tanto em seu contexto interno quanto por conta de pressões provocadas pelo ambiente externo. Elementos internos englobam fatores técnicos, como estruturas, regulamentos e procedimentos, sistemas sociais, que incluem o clima organizacional e, ainda, aspectos relacionados a desempenho. Elementos externos envolvem aspectos setoriais tais como clientes, concorrentes, fornecedores e outros, bem como aspectos macroambientais, como a tecnologia (BILHIM, 2010, p. 6–8).

Segundo Gonçalves e Campos (2013), o objetivo da disciplina denominada Gestão de Mudanças é o de planejar, medir e monitorar ações de gestão do fator humano em um projeto de mudanças, ampliando as chances de os resultados esperados serem atingidos e superados. Ainda, segundo os autores, a Gestão de Mudanças tem um caráter estratégico, na medida em que é através do engajamento das pessoas, que os diversos projetos, desenvolvidos nas organizações, obtêm o sucesso almejado, devendo essas organizações garantir a sustentação necessária para as mudanças até que sejam adequadamente consolidadas (GONÇALVES; CAMPOS, 2013, p. 9–14).

2.10.1 Modelo de Três Estágios de Kurt Lewin

Kurt Lewin (1890-1947), considerado o fundador da psicologia social, identificou três estágios para mudanças, fazendo uma comparação entre uma organização e um bloco de gelo: (a) descongelar (preparar a mudança, superar a inércia e dismantelar a mentalidade existente); (b) mudar (implementação, confusão, transição); e (c) recongelar (institucionalizar a mudança e torná-la permanente) (LEWIN, 1951).

Segundo o autor, o estudo da mudança contempla um “campo de forças”, uma relação de interação e equilíbrio entre dois conjuntos opostos de forças: as “forças motrizes” que procuram promover a mudança e as “forças de restrição” que tentam manter o *status* (LEWIN, 1951).

2.10.2 Curva de Mudança de Kübler-Ross

Elisabeth Kübler-Ross (1969) foi uma psiquiatra suíça que estudou as várias fases de emoções experimentadas por uma pessoa que se aproxima a morte. Assim como Kübler-Ross, autores (i. e. CAMERON; GREEN, 2015; ELROD; TIPPETT, 2002) vêm relacionando fases similares às mudanças no universo organizacional. Segundo eles, mesmo que existam mudanças brilhantes e transformadoras dos sistemas e políticas de uma organização, sem a compreensão de como os empregados lidam e enfrentam mudanças, que podem ser traumáticas, assustadoras e envolver perda de prestígio e poder, as mudanças organizacionais podem ser dificultadas e até impedidas. Nesta perspectiva, compreender a emoção dos empregados e sua reação à mudança permitirá que as organizações apoiem sua força de trabalho e as movam para o sucesso. Observando que os empregados passam por cinco fases diante da mudança, estas fases nem sempre são experimentadas na mesma ordem, sendo que alguns empregados podem ficar "presos" em uma das delas. Há casos em que nem todos estágios ocorrem, mas geralmente são:

- a. Negação - Empregado fica em estado de choque, incapaz de processar mudanças. Uma boa comunicação pela organização é essencial para responder as perguntas dos funcionários e ajudá-los a entender o motivo da mudança.
- b. Raiva - A realidade fica clara, o empregado pode sentir raiva, ressentimento e medo de estar fora da zona de conforto. As organizações precisam gerenciar essas emoções com um planejamento cuidadoso.
- c. Negociação - O empregado entende a mudança e percebe que precisa se adaptar. Se propõe a aprender o que julga ser importante e o empregador não deve esperar 100% de produtividade.
- d. Depressão - Os empregados percebem que não há saída para o processo de mudança. Tendem a ter baixa moral e energia.
- e. Aceitação - Este é o objetivo que os empregadores esperam. O empregado abraçando a mudança, procurando novas oportunidades e construindo novas esperanças. A produtividade e os lucros começam a melhorar.

Estes estágios são ilustrados na figura a seguir:

Figura 9 - Curva Kubler Ross

FONTE: Adaptado de Kübler-Ross (1969)

2.10.3 Metodologia de *soft systems*

A Soft Systems Methodology (SSM) foi apresentada por Checkland (1985), buscando uma alternativa para lidar com a complexidade dos problemas de gestão. O modelo mostrou-se bem sucedido em organizações de diversos portes e segmentos, inclusive corporações multinacionais e organizações públicas, tais como escolas e museus (CHECKLAND, 2000).

Segundo o autor, em qualquer situação em que “o que fazer” não é claro e é problemático, o SSM pode fornecer uma abordagem lógica e estruturada para “o que fazer”, e “como fazê-lo”. Difere de outras abordagens nas quais já existe uma necessidade ou objetivo definido (CHECKLAND, 2000).

O SSM é basicamente uma abordagem de modelagem. Ele compara modelos conceituais com percepções do que realmente está acontecendo em uma situação problemática do mundo real. O objetivo da comparação é mostrar as opções de mudança, fornecendo uma estrutura de debate sobre possíveis alterações definidas pela diferença entre os modelos e as atividades do mundo real.

Os passos dessa metodologia estão ilustrados na figura a seguir:

Figura 10 - Metodologia de *soft systems*

FONTE: Adaptado de Checkland (1985)

2.10.4 Dimensões da mudança segundo Pettigrew e Whipp

Pettigrew (1985) afirma que a mudança é onnipresente, enfatizando a importância de que ela faça sentido para as pessoas e, conseqüentemente, as pessoas tenham adesão à mudança, estabelecendo-se um clima facilitador, recomendando a construção de uma agenda orientadora. Em trabalho posterior, Pettigrew e Whipp (1993) sugerem três dimensões da mudança estratégica: (a) Conteúdo – propósitos, metas e objetivos da estratégia; (b) Processo – a implementação propriamente dita; e (c) Contexto – o ambiente interno e externo onde se opera.

Estas dimensões estão ilustradas na figura a seguir:

Figura 11 - Dimensões da mudança segundo Pettigrew e Whipp

FONTE: Adaptado de Pettigrew e Whipp (1993, p. 26)

Além disso, os autores identificaram cinco fatores principais, relacionados, que compõem uma mudança estratégica bem-sucedida:

- a. Avaliação ambiental - Usando sistemas de aprendizagem aberta para monitorar continuamente o ambiente interno e externo da organização;
- b. Recursos humanos - Os funcionários devem ter consciência de que eles são valiosos e devem desempenhar um papel central na mudança;
- c. Relacionar mudanças estratégicas e operacionais - Uma somatória de mudanças em atividades operacionais é uma forma poderosa para alcançar mudanças estratégicas.
- d. Conduzir a mudança - Criar o clima propício para a mudança, definindo não só uma agenda que dê a direção da mudança, mas também para uma visão e valores adequados.
- e. Coerência - A estratégia de mudança deve ser consistente, tendo objetivos claros, consoante com seu meio ambiente, ser viável e resultar em vantagem competitiva.

2.10.5 O modelo causal de Burke-Litwin

O ambiente externo é o principal fator de mudança, de acordo com o modelo de de Litwin e Burke (LITWIN; BURKE, 1992). Segundo eles, todos os “*drivers*” de mudança são integrados e, assim, uma alteração em uma área significaria uma modificação em outra. O trabalho de Litwin e Burke (1992) estava interessado em como as organizações trabalham durante o caos da mudança e concluiu que a transformação acontece em resposta ao ambiente externo, que tem um impacto direto na missão, estratégia, liderança e cultura da organização.

Segundo o modelo, a mudança do ambiente externo afeta valores fundamentais de uma organização: missão, estratégia, liderança e cultura. Outros elementos organizacionais mais facilmente alterados, mas com menos impacto são: Estrutura, sistemas, clima de trabalho, práticas de gerenciamento e habilidades individuais. A eficácia da mudança pode ser medida pelo efeito sobre o desempenho. Os autores concluem entendendo que uma melhor compreensão da dinâmica da mudança resultará em um melhor gerenciamento dessas mudanças.

2.10.6 Oito Passos de Kotter para conduzir mudanças

A pesquisa conduzida por Kotter em 1972, contemplando mais de 100 organizações, concluiu que 70% delas falham na execução de suas estratégias. O autor concluiu que faltava uma abordagem consistente e holística para a mudança, apresentando uma proposta para conduzir mudanças com sucesso. A proposta envolve a criação de um senso de urgência, a construção de uma coalizão orientadora, o estabelecimento de uma visão da mudança, a comunicação da visão, a remoção das barreiras que forem surgindo, a busca de vitórias em curto prazo, de uma aceleração sustentável do processo e contemplando a consolidação da mudança na cultura.

A pesquisa foi atualizada por Kotter e Cohern em 2013. Os autores, que atuam como consultores empresariais, enfatizam a importância da mobilização das pessoas em processos de mudança e sugerem oito etapas para sua consecução: clarificar a urgência, construir a equipe para orientar a mudança, desenvolver a visão e a estratégia, comunicar e garantir a adesão dos envolvidos, empoderar as pessoas, propiciar vitórias a curto prazo, não permitir o desânimo e garantir que a mudança se torne duradoura (KOTTER; COHEN, 2013).

A proposição destes autores está ilustrada na figura a seguir:

Figura 12 - Modelo de Kotter

FONTE: Adaptado de Kotter e Cohen (2013)

2.10.7 Resumo da revisão temática de mudanças

O estudo das mudanças é um assunto de interesse dos pesquisadores e vem sendo observado por diferentes perspectivas e abordagens. O quadro a seguir busca consolidar algumas dessas contribuições quanto aos processos de mudança nas organizações. É importante salientar que o quadro apresentado não esgota as contribuições para o tema, que vem sendo, inclusive, discutido por consultorias e centros de pesquisas privados.

Estas proposições estão consolidadas no quadro a seguir:

Quadro 10 - Proposições de teóricos quanto aos processos de mudança

Teórico	Proposição
Lewin (1951)	Mecanismo de mudança ocorre em três etapas: descongelamento: alteração do estado original de equilíbrio; mudança: elaboração de respostas e recongelamento: estabilização da mudança por conta da introdução dessas respostas.
Kübler-Ross (1969)	Compreender a emoção dos empregados e sua reação às mudanças permitirá que as organizações apoiem sua força de trabalho e as movam para o sucesso.
Beckhard (1969)	Sugere um diagnóstico inicial, fixação de objetivos e do futuro que se pretende alcançar, o estabelecimento das atividades ao longo da transição e a especificação da estratégia para a gestão da transição.
Checkland (1985)	Compara modelos conceituais com percepções do que realmente está acontecendo em uma situação problemática do mundo real. O objetivo da comparação é mostrar as opções, fornecendo uma estrutura de debate sobre possíveis mudanças
Pettigrew (1985) Pettigrew e Whipp (1993)	Pettigrew afirma que a mudança é onipresente, enfatizando a importância de que ela faça sentido para as pessoas e, conseqüentemente, as pessoas tenham adesão a ela, estabelecendo-se um clima facilitador, recomendando a construção de uma agenda orientadora. Pettigrew e Whipp sugerem três dimensões da mudança estratégica.
Beer, Eisenstat e Spector (1990)	Seis pontos devem ser considerados em processos de mudança: mobilização de pessoas, compartilhamento da visão, busca de consenso, disseminação das mudanças, institucionalização das mudanças e ajustes da estratégia em face aos novos paradigmas.
Litwin e Burke (1992)	A mudança do ambiente externo tem impacto direto nos valores fundamentais de uma organização: missão, estratégia, liderança e cultura. Outros elementos organizacionais mais facilmente alterados, mas com menos impacto são: estrutura, sistemas, clima de trabalho, práticas de gerenciamento e habilidades individuais.
Quinn (1996)	Aborda a mudança na perspectiva do líder, explanando que há quatro armadilhas em processos de mudança: ilusão, medo, exaustão e estagnação. Cada uma relacionada a respectiva fase de mudança: iniciação, incerteza, transformação e rotina.
Harvey-Jones (2003)	Defende que o ato de gerir tem uma íntima relação com mudar constantemente; a mudança se relaciona com a insatisfação com o presente e a dificuldade em mudar, com o medo do desconhecido e do futuro. Salienta os riscos de não mudar. Defende que pequenas mudanças podem causar um efeito catalizador para maiores.
Gonçalves & Campos (2013)	Apresentam as seguintes fases em processos de mudança: iniciação e planejamento, aquisição, execução, implantação e encerramento. Apresentam ainda uma etapa pós-implantação de produção e atividades recorrentes em todas as etapas que envolvem a construção de equipes e participação no processo decisório.
Kotter e Cohen (2013)	Enfatizam a importância da mobilização das pessoas em processos de mudança e sugerem oito etapas para sua consecução: clarificar a urgência, construir a equipe para orientar a mudança, desenvolver a visão e a estratégia, comunicar e garantir a adesão dos envolvidos, empoderar as pessoas, propiciar vitórias a curto prazo, não permitir o desânimo e garantir que a mudança se torne duradoura.

2.10.8 Theory of Change

Segundo o Center for Theory of Change (2017) a *Theory of Change* (TOC) é o produto de uma série de exercícios de pensamento crítico que fornece uma visão abrangente das mudanças de curto e médio prazo em uma determinada comunidade, que são necessárias para alcançar uma meta de longo prazo articulada pela comunidade. A TOC pode ser uma ferramenta muito útil

para identificar que medidas devem ser tomadas para alcançar uma meta de longo prazo, articular o objetivo claramente, avaliar o tempo e os recursos disponíveis e documentá-lo sistematicamente (CENTER FOR THEORY OF CHANGE, 2017).

Uma vez que o processo TOC foi usado para identificar um resultado desejado, um modelo lógico pode ser usado para explicar como esse resultado será produzido. O TOC resume o trabalho a um nível estratégico, enquanto um modelo lógico seria usado para ilustrar o nível do programa tático ou a compreensão do processo de mudança.

Os passos para a criação de uma teoria da mudança são: (a) identificar um objetivo a longo prazo; (b) conduzir o “mapeamento reverso” para identificar as condições prévias necessárias para atingir esse objetivo; (c) identificar as intervenções que a iniciativa executará para criar essas condições prévias; (d) desenvolver indicadores para cada pré-condição que serão utilizados para avaliar o desempenho das intervenções; (e) escrever uma narrativa que pode ser usada para resumir as várias “partes móveis” em sua teoria.

2.10.9 O modelo ADKAR

Uma ferramenta de gerenciamento de mudanças orientada para objetivos desenvolvida para negócios pelo centro de pesquisa privado norte-americano, é o modelo ADKAR. Ele se concentra em preparar, apoiar e municiar empregados para lidar com mudanças (PROSCI, 2017). O modelo identifica cinco ingredientes essenciais para a mudança ocorrer:

- a. Conscientização - O bloco de construção que ajuda a entender por que a mudança é importante e necessária;
- b. Desejo - O desejo de ser parte da mudança e apoiá-la;
- c. Conhecimento - O desejo é incompleto sem saber como a mudança pode ser provocada;
- d. Habilidade - Mesmo tendo o desejo de mudar e o conhecimento para trazer essa mudança, as coisas podem ser em vão se o indivíduo não tiver a capacidade de crescer com ele.
- e. Reforço - Este bloco de construção é importante para sustentar a mudança.

2.10.10 O Modelo do HCMBOK

No Brasil, a experiência dos práticos também vem contribuindo para a formatação de modelos, como é o caso do HCMBOK (*The Human Change Management Body of Knowledge*) (GONÇALVEZ; CAMPOS, 2013). A modelo parte da perspectiva dos indivíduos e de suas relações que, segundo os autores, demandam a adequação dos paradigmas organizacionais em quase todas as empresas que estão sendo influenciadas por novos comportamentos e valores que surgem com cada geração. Nesta perspectiva, o HCMBOK é apresentado como uma evolução e uma resposta ao mercado, cuja a concepção serviu-se do conceito de *crowdsourcing*, ou seja, um modelo aberto à construção colaborativa.

2.11 Síntese das escolhas conceituais da presente pesquisa

O percurso teórico realizado até aqui priorizou a discussão de ARH a partir de uma perspectiva cronológica, buscando uma compreensão quanto a o que é e do que trata o RH presente e perspectivas futuras. Estudou-se ainda a Teoria Institucional e o fenômeno da mudança. A intenção, neste percurso, foi buscar elementos conceituais que apoiassem no alcance dos objetivos desta pesquisa e a resposta da pergunta que a orienta, tendo como preocupação a forma como a ARH é tratada em sentido geral e os aspectos contextuais, tanto na perspectiva de teóricos como práticos para, posteriormente, verificar quais mudanças podem estar ocorrendo nesse campo, nas empresas com presença em território nacional.

Uma vez definida a questão a ser respondida pela presente pesquisa e os objetivos que derivam desta, procedeu-se a uma revisão da bibliografia, buscando um referencial teórico que colaborasse na busca destes objetivos. A revisão concentrou-se nos seguintes tópicos, que foram: (a) a ARH é o campo de estudo onde se posiciona o presente trabalho; (b) a Teoria Institucional é uma lente possível para observar a realidade e uma abordagem consolidada para a análise organizacional, tendo dentre seus interesses o de compreender mecanismos causais de mudança e estabilidade que afetam as organizações e; (c) como as mudanças são o fenômeno estudado neste trabalho, verificamos as diferentes perspectivas, conceitos e informações correlatas ao tema, que são úteis ao objeto do presente estudo. Sem a expectativa de esgotar estes temas e na impossibilidade de cobrir o fenômeno sob todas as abordagens, optou-se por algumas escolhas epistemológicas que parecem adequadas na busca dos objetivos do presente estudo, que apresentamos a seguir:

Quadro 11 - Síntese de escolhas conceituais da pesquisa

Conceito	Definição	Autores de referência
Mudança organizacional	Observação empírica de diferenças, nas diferentes dimensões de uma organização, tanto em seu contexto interno quanto por conta de pressões exógenas provocadas pelo ambiente externo. Mudanças energizam novas políticas, processos, atitudes e práticas da ARH.	Lewin (1951) Pettigrew e Whipp (1993) Bilhim (2010)
Isoformismo	As organizações podem mudar constantemente, mas depois de certo nível de estruturação de uma determinada área organizacional, o efeito agregado de cada mudança leva à homogeneidade dentro dessa área. As mudanças nas estruturas organizacionais deixaram de ser impulsionadas pela concorrência e necessidade de eficiência, resultando em processos que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente serem mais eficientes. O conceito que representa esse processo de homogeneização é o isomorfismo.	Dimaggio e Powell (1983)
Isomorfismo coercivo	Resulta de pressões formais ou informais exercidas sobre a organização pelo governo, outras organizações ou as expectativas culturais do meio ambiente	Dimaggio e Powell (1983)
Isomorfismo mimético	Associado à incerteza em metas, tecnologia ou a dinâmica do mercado, que leva os tomadores de decisão organizacionais a adotar estruturas e práticas que modelam outras organizações líderes em seus campos. Consiste na imitação de arranjos estruturais e procedimentos bem-sucedidos implementados por outras organizações	Dimaggio e Powell (1983)
Isomorfismo normativo	Resulta da profissionalização, por meio de padrões e estruturas cognitivas criadas e controladas por profissões e outros órgãos de padronização moral. Envolve o compartilhamento de um conjunto de normas e métodos de trabalho por membros de segmentos ocupacionais	Dimaggio e Powell (1983)
Estratégias de RH	As estratégias que definem as diretrizes para a gestão da ARH de determinada organização, reconhecendo os impactos do ambiente organizacional externo, o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho; apresentando foco no longo prazo, enfatizando a escolha e a tomada de decisão, considerando todas as pessoas da organização, integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.	Anthony, Kacmar e Perrewé (2009) Martín-Alcázar <i>et al</i> (2015)
Políticas de RH	As políticas são desdobramentos da estratégia, buscando coordenar as práticas através de um conjunto de regras e procedimentos para que tenham coerência e sigam na mesma direção. São quatro as áreas-chaves para a determinação de políticas de ARH: grau de influência do empregado (participação); o fluxo de ARH (recrutamento, utilização e demissão); o sistema de recompensas; e os sistemas de trabalho (organização do trabalho).	Staehle (1990) Martín-Alcázar <i>et al</i> (2015)
Práticas de RH	Compreendem os programas, processos e técnicas operacionalizados em uma organização com o objetivo de atender às políticas de gestão de pessoas. Alinhadas, portanto, às políticas da ARH, representam as ações de fato.	Lepak e Shaw (2008) Martín-Alcázar <i>et al</i> (2015)
RH estratégico	A ARH cujo perfil se alinha com a estratégia e, consequentemente, com os objetivos empresariais, resultando no aumento do alcance da ARH nas organizações.	Lengnick-hall <i>et al.</i> (2009) Fischer e Albuquerque (2011) Lawler (2011)
Organizações do futuro	a) organizações de alta <i>performance</i> ; b) funcionam como uma rede; c) coordenadas por sua cultura, sistemas de informação e d) com mobilidade de talentos. e) focadas em seu próprio redesenho, estudando e desenvolvendo novos modelos.	Deloitte Touche Tohmatsu (2017)

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Aristóteles de Estagira (384-322 a.C.), filósofo grego, definia o método como uma ferramenta com a qual o ser humano constrói seu conhecimento. Da mesma forma, esta seção pretende clarificar quais os caminhos utilizados para responder ao que o presente trabalho se propõe. Se, na Introdução, procuramos esclarecer do “que” trata a investigação, nesta seção, pretende-se esclarecer o “como”, o “onde” e o “quando” do estudo, bem como os aspectos positivos e limitações da pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 15), o ato de pesquisar não se resume meramente a procurar a verdade, mas subentende que a procura das respostas ocorra através da utilização de métodos científicos. A pesquisa, nesse contexto, é um esforço sistemático e organizado para investigar um problema específico que precisa de solução (SEKARAN, 2007, p. 4).

A abordagem metodológica deve ser definida de forma que se possibilite endereçar às lacunas apontadas e responder à pergunta de pesquisa. No planejamento de um estudo, os pesquisadores precisam pensar por meio das suposições da concepção filosófica que eles trazem ao estudo, da estratégia de investigação que está relacionada a essa concepção e dos métodos ou procedimentos de pesquisa específicos que transformam a abordagem em prática (CRESWELL, 2010).

3.1 O método

Segundo Ferrari (1982, p. 19), o método é um processo organizado, lógico e sistemático de pesquisa, sendo uma forma de proceder ao longo de um caminho. Na ciência, os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento em sistemas, traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo preestabelecido. Cervo e Bervian (2006, p. 23) afirmam que “método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado”, isto é, um conjunto de procedimentos que o homem emprega na investigação e demonstração da verdade. Assim, o pesquisador deve anotar os passos percorridos e os meios que o levaram aos resultados, visto que já não se admite o empirismo. Gil (2008, p. 8) observa que o conhecimento científico não se distingue facilmente de outras formas de conhecimento, sendo que o que o torna distinto de outras formas de conhecimento é “que tem como característica fundamental a sua verificabilidade”. Segundo o autor, para que possamos considerar tal conhecimento como científico, é necessário “identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação ou, em outras

palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento”, definindo o método científico como “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Segundo Gil (2008), há uma diversidade grande de métodos científicos. A escolha de um ou outro depende do objeto a ser investigado. Para fins da presente pesquisa, o método constitui-se pelo material e pelos procedimentos adotados, de forma que se possa compreender melhor o que se está investigando. O caminho, percorrido para se chegar a este objetivo, inclui, dentre outras atividades, o tipo de delineamento, a forma de seleção das amostras estudadas, a maneira de coletar os dados e analisá-los. Sob essa perspectiva, percebe-se que a pesquisa não pode ser entendida meramente como um processo investigativo. Uma vez que a pesquisa pretende obter compreensões aprofundadas acerca dos problemas estudados, ela requer um planejamento minucioso das etapas a serem observadas, como seleção do tema de pesquisa, definição do problema a ser investigado, processo de coleta, análise e tratamento dos dados, e apresentação dos resultados. Nesse cenário, a escolha criteriosa do método, alinhada ao rigor científico, visa garantir a qualidade, a aplicabilidade e a possibilidade de replicação dos resultados. Com relação à qualidade da pesquisa, quer-se possibilitar sua validade interna. Validade interna no sentido de garantir que as conclusões sejam adequadas para o que se investiga e alinhado ao objetivo proposto. A aplicabilidade diz respeito a sua validade externa, no sentido da generalização dos resultados para os grupos que não participaram do estudo, ou seja, a capacidade de fazer inferências além do que foi estudado. Finalmente, no que diz respeito à replicação, trata-se do fornecimento dos subsídios necessários para que outros pesquisadores interessados possam chegar a resultados semelhantes ao seguir o método empregado.

Garcia (1998, p. 46) classifica os métodos em: (a) analítico: examina os componentes de um todo para conhecer causas e natureza de um problema; (b) indutivo: consiste em observação rigorosa de fatos particulares para se chegar a conclusões gerais; (c) dedutivo: admite, para casos particulares, verdades tidas como gerais; (d) cartesiano: baseia-se na evidência, análise, síntese e enumeração de fatos necessários e suficientes; (e) estatístico: consiste em um conjunto de técnicas e procedimentos que se apoiam em probabilidade; e (f) econométrico: envolve a estatística, a matemática e a teoria econômica.

Segundo Gil (2008, p. 9), nas ciências sociais, os métodos que proporcionam as bases lógicas da investigação são: (a) dedutivo; (b) indutivo; (c) hipotético-dedutivo, (d) dialético; e (e)

fenomenológico. Os métodos que indicam os meios técnicos de investigação são: (a) experimental; (b) observacional; (c) comparativo; (d) estatístico; (e) clínico; e (f) monográfico.

Marconi e Lakatos (2017, p. 90) dividem os métodos em dois grupos: de abordagem e de procedimento. Os métodos de abordagem que são: (a) indutivo; (b) dedutivo; (c) hipotético-dedutivo; e (d) dialético. Os métodos de procedimentos são: (a) histórico; (b) comparativo; (c) monográfico; (d) estatístico; (e) tipológico; (f) funcionalista; e (g) estruturalista.

Segundo Creswell (2010, pp. 25–26), as pesquisas podem ser classificadas como qualitativas, quantitativas e de métodos mistos, que também são referenciadas como “quali-quantitativas”. Para Brewer, Newman e Benz (1999), essas abordagens não são tão distintas quanto parecem, sendo que as vertentes qualitativa e quantitativa não devem ser encaradas como dicotomias ou estando em extremos opostos.

3.2 Opções metodológicas

O delineamento da estrutura da investigação, também descrito na literatura como *design* ou *research design*, assinala as estratégias empregadas para controlar as variáveis de uma investigação, englobando os procedimentos utilizados pelo pesquisador. De forma mais restritiva, trata-se do método de estudo escolhido pelo investigador para utilizar em sua pesquisa. A escolha do delineamento se faz em função da pergunta a ser respondida na investigação, dos aspectos éticos envolvidos e das questões práticas para o momento. Para a seleção do delineamento da presente investigação, foram feitas duas perguntas: a) o delineamento é apropriado para alcançar o objetivo da investigação? e b) a pesquisa poderá ser bem executada com o uso do delineamento escolhido?

Além dos métodos e procedimentos, outro ponto de reflexão no delineamento da pesquisa são as suposições e concepções filosóficas (CRESWELL, 2010, p. 27). Creswell sugere que o pesquisador explicita as ideias filosóficas mais abrangentes que adota, pois esta explicação ajudará a clarificar os motivos que o levaram a optar por determinada abordagem (2010).

Uma concepção diz respeito ao conjunto de crenças básicas que servirão de guia para as ações, sendo que alguns pesquisadores preferem referenciá-las como pressupostos epistemológicos e ontológicos que irão subsidiar a pesquisa. Trata-se, em última análise,

como uma orientação geral sobre o mundo e sobre a natureza da pesquisa, defendidas pelo pesquisador e que, inclusive, influenciará o *design* da pesquisa (CRESWELL, 2010, p. 28–29). Para Creswell, a concepção filosófica pode se posicionar como pós-positivista, construtivista, reivindicatória ou pragmática (2010).

Embora a presente pesquisa possa ser realizada sob a lente de diversas concepções, optou-se pelo pragmatismo, sobretudo por estarmos orientados para “a prática do mundo real”, não querendo, meramente, verificar teorias, mas se utilizando de uma abordagem plural, centrada no problema de pesquisa.

Segundo Slife e Williams (1995), as concepções filosóficas permanecem, em grande parte, ocultas na pesquisa. Entende-se que, ao explicitar as ideias filosóficas mais abrangentes adotadas, clarifica-se a escolha da abordagem utilizada. No caso deste estudo, entende-se que a concepção é pragmática. Essa filosofia tem muitas formas; porém, enquanto concepção, surge mais das situações do que de condições antecedentes. A preocupação está no funcionamento e nas soluções para problemas ao invés de concentrar-se nos métodos (PATTON, 1990). Uma vez que o presente trabalho “dirige sua lente para a prática no mundo real”, pode-se considerar que o olhar pragmático é adequado.

A pesquisa organizacional, normalmente, está relacionada com a obtenção de dados cuja análise ampare a resolução de problemas reais, como uma perspectiva muito prática, com ênfase em atingir resultados mensuráveis que sejam específicos de certa organização. Esse tipo de pesquisa, aplicada, pode trazer resultados importantes para uma organização ou um segmento, embora nem sempre seja possível generalizar seus resultados para contextos diferentes (GRAY, 2012, p. 203).

A investigação se utilizará da abordagem qualitativa. Essa é uma abordagem naturalista pela qual se busca entender fenômenos dentro de seu próprio contexto específico. Estudos qualitativos cooperam para contribuições autênticas que apresentam resultados confiáveis em um determinado contexto, mostrando-se mais adequados quando o pesquisador pretende obter um panorama profundo, intenso e holístico do contexto em estudo (GRAY, 2012, p. 135). Considera-se essa abordagem adequada quando um problema ou questão precisa ser explorado de forma a identificar variáveis que não podem ser medidas facilmente ou, ainda, quando se pretende escutar “vozes silenciosas” (CRESWELL, 2014, p. 53).

A abordagem de investigação qualitativa envolve uma série de características: (1) é realizada por um contato intenso dentro de um campo ou contexto da vida real; (2) o papel do pesquisador é o de obter um panorama holístico e integrado de um estudo; e (3) o principal foco da pesquisa é o de compreender como o objeto de estudo age, explicando suas ações (MILES; HUBERMAN, 2013).

A pesquisa qualitativa não é construída a partir de uma teoria ou de uma abordagem metodológica unificada (FLICK, 2007) e pode adotar várias posturas e métodos, incluindo o uso de observações, entrevistas, questionários e análises de documentos, constituindo uma poderosa fonte de análise (GRAY, 2012, p. 136). Uma diferença fundamental entre procedimentos de análise quantitativa e qualitativa é que, enquanto a primeira busca reduzir e condensar dados em resumos ou estatísticas, a segunda busca aumentar seu volume, sua densidade e complexidade para que, ao final, o pesquisador selecione resumos e exemplos de dados (GIBBS, 2009, p. 18).

Seguindo a tradição qualitativa, a presente pesquisa se iniciou com teste para verificar se o material poderia ser utilizado no atendimento dos objetivos desta pesquisa. Esse teste consistiu na leitura integral de 20 cadernos de evidências de empresas, escolhidos aleatoriamente, para que o pesquisador pudesse avaliar se naquele material existiam evidências a serem exploradas dentro dos objetivos da pesquisa. Nesse ponto, uma vez elencados os tipos de informações disponíveis, passou-se à reflexão quanto à melhor forma desses materiais serem analisados, na medida em que a análise qualitativa adota certa variedade de estilos analíticos de base metodológica.

No caso da presente pesquisa, existe a preocupação em encontrar padrões e reproduzir explicações, de forma que a análise dos dados acabe por descrever adequadamente as situações identificadas com certa densidade de detalhes que contribuam para a compreensão e análise do contexto estudado para, a partir desta descrição, oferecermos explicações quanto ao que está acontecendo (MASON, 2002, p. 7).

3.3 Plano de obtenção de dados: uso de documentos

Segundo Flick (2007, p. 201) o uso de documentos para análises tem uma longa tradição na pesquisa qualitativa. Na medida em que a tecnologia avança, cada vez mais são registrados os eventos, tanto de natureza individual, quanto das corporativas e da sociedade como um todo. Segundo o autor, dificilmente qualquer atividade institucional ocorre sem se produzir um registro.

Documentos são artefatos padronizados que, embora não tenham sido propriamente produzidos para fins de pesquisa, podem ser analisados, tanto de forma quantitativa, para a geração de estatísticas, quanto para pesquisas qualitativas, podendo clarificar características, a história, as práticas e as responsabilidades de indivíduos e instituições. A análise de documentos pode ser utilizada, tanto como método autônomo, quanto apoiado por outras estratégias (FLICK, 2007, p. 231). Em relação à posição epistemológica desta pesquisa, na medida em que se optou por utilizar documentos, assume-se uma posição epistemológica que sugere que textos, documentos e registros visuais e escritos, objetos, artefatos e fenômenos podem fornecer ou contar como evidência (MASON, 2002, p. 107).

Segundo Flick (2007, p. 231), quando se decide pela realização de análise de documentos, podem ser utilizados documentos solicitados aos pesquisados, ou não solicitados. No caso da presente pesquisa, trata-se de documentos do primeiro tipo, sendo que se utilizou os cadernos de evidências da pesquisa MEPT (As 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar), edição 2016, cujos detalhes da organização desse documento estão disponíveis no Anexo III deste trabalho. Trata-se da vigésima e mais recente edição disponível, à época da coleta dos dados, realizada no início de 2017, de uma ampla pesquisa conduzida pela FIA (Fundação Instituto de Administração), conjuntamente com a revista Você S/A, que busca identificar organizações com melhores políticas e práticas na gestão de pessoas. A pesquisa MEPT é bastante abrangente nas suas categorias de estudo, que englobam aspectos como: comunicação interna, participação e autonomia, sustentabilidade e diversidade, relações interpessoais, carreira, gestão de processos e organização, saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho (QVT), gestão do conhecimento e educação corporativa, gestão do perfil da liderança, reconhecimento e recompensa, gestão estratégica e objetivos, entre outros aspectos (FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO, 2016).

Como a pesquisa MEPT se propõe a identificar o alinhamento das organizações com a modernidade, ou seja, o alinhamento das organizações com a evolução da gestão de pessoas, observou-se que a utilização desta base seria adequada para os fins que estamos pesquisando, selecionando os documentos do caderno de evidências das 150 organizações melhor posicionadas na última edição da pesquisa. Enquanto a pesquisa MEPT concentra sua atenção em uma análise de natureza mais quantitativa para a composição de índices, a presente pesquisa buscou a

construção de um *corpus* que permitisse uma avaliação qualitativa que transcende a mera análise dos textos.

Os cadernos de evidência utilizados nesta pesquisa, embora sigam uma estrutura comum, são compostos por respostas de perguntas abertas, o que acaba resultando em materiais pouco padronizados, tanto em formato quanto em conteúdo, somando um pouco mais de 5000 laudas de documentos, o que impôs ao pesquisador um desafio e um intensivo esforço na análise dos dados, cujo procedimento de análise será detalhado no próximo item.

3.4 Técnica de análise: Análise de Conteúdo

A AC (Análise de Conteúdo) pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análise de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, cuja a intenção é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens, recorrendo a indicadores quantitativos ou não (BARDIN, 2011, p. 38). Franco (2012) corrobora com esta definição ao afirmar que a AC é um procedimento de pesquisa que se situa em um delineamento mais amplo da teoria da comunicação e tem como o ponto de partida a mensagem, que permite ao pesquisador fazer inferências sobre qualquer um de seus elementos. Segundo Vergara (2015), a AC é uma técnica para o tratamento de dados que tem como fundamento identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema. A AC requer que as descobertas tenham relevância teórica e implica em comparações contextuais (FRANCO, 2012, p. 22–25).

Segundo Varlotta (2002), os diferentes modos pelos quais o sujeito se inscreve no texto correspondem a diferentes representações que tem de si mesmo como sujeito e do controle que tem dos processos discursivos textuais com que está lidando quando fala ou escreve. Partindo desta perspectiva, o pesquisador pode e deve analisar as mensagens e produzir inferências quanto às características do texto, as causas ou antecedentes das mensagens e os efeitos da comunicação. Segundo Franco (2012, p. 27), embora a AC seja amplamente utilizada para descrever as características das mensagens, seu direcionamento para a indagação sobre suas causas e efeitos faz com que se cresça em significado.

Franco (2012, p. 30) pondera que, embora este conteúdo manifesto seja a base da análise, não se pode dispensar os conteúdos ocultos e não manifestos, que podem estar nas entrelinhas das mensagens, devendo-se, portanto, considerar os contextos sociais e históricos de onde foram produzidos, de forma que a contextualização torna-se necessária como pano de fundo para garantir a relevância dos resultados.

Na AC, diferentemente da mera estocagem e indexação de informações, da leitura interpretativa e da crítica literária, faz-se necessária a produção de inferências a partir das mensagens encontradas, uma vez que o analista é “como um arqueólogo que trabalha com vestígios”, que são manifestações de estados, dados e fenômenos e, neste processo, o analista deve tirar partido

do tratamento das mensagens que manipula para inferências que extrapolem o conteúdo manifesto nas mensagens (BARDIN, 2011).

Autores (BARDIN, 2011; FRANCO, 2012) sugerem que a AC deva seguir um roteiro onde ocorra: (a) descrição – enumeração de características do texto; (b) interpretação – a significação concedida a essas características e (c) inferência – a passagem explícita da descrição à interpretação, que confere ao procedimento uma relevância retórica.

Segundo Franco (2012, p. 33), hipóteses podem ser testadas comparando-se as mensagens produzidas por mais de uma fonte referente ou, ainda, comparando-as a padrões, sejam de adequação ou de desempenho, ou ainda a “índices de não conteúdo” tais como a opinião de especialistas.

Para Krippendorff (2012), a AC pode ser utilizada com diferentes estratégias de pesquisa: (a) para construir um corpo de texto como um sistema aberto, com o intuito de verificar tendências e padrões de mudança; (B) para comparações revelando diferenças que podem ser observadas entre diferentes fontes textuais; (c) para construir índices de mudanças ou de intensidade; e (d) para construir novos “mapas de conhecimento”. O autor cita três características fundamentais da AC: orientação fundamentalmente empírica, exploratória, vinculada a fenômenos reais e de finalidade preditiva; transcendência das noções normais de conteúdo, envolvendo as ideias de mensagem, canal, comunicação e sistema; e metodologia própria, que permite ao investigador programar, comunicar e avaliar um projeto de pesquisa com independência de resultados.

Para Bauer e Gaskell (2015), o procedimento de AC observa duas dimensões principais: sintática e a semântica. Enquanto processos sintáticos têm foco nos transmissores da mensagem e suas inter-relações, a semântica concentra sua atenção na relação entre as mensagens e o seu sentido. Logo, a sintaxe tem como foco o que é escrito e considera a frequência de palavras e sua ordem, o vocabulário utilizado, os tipos de palavras e demais características gramaticais e estilísticas, inclusive indicando a fonte e a probabilidade de influência sobre alguma audiência. O uso frequente de uma palavra ou vocábulo que não é comum pode identificar o provável autor e determinado vocabulário pode indicar o tipo provável de público a que esses textos são direcionados. Os processos semânticos avaliam sentidos denotativos e conotativos de um texto. Vergara (2015) alerta que, quando a AC se detém em observar frequências, corre-se o risco de

se perder o que está ausente, subentendido ou raro no contexto, contudo, de relevância para a análise do objeto que está se estudando.

Segundo Bardin (2011), a AC é compreendida em três etapas básicas: (a) a pré-análise, que se constitui na seleção dos materiais e auxilia na definição dos procedimentos subsequentes; (b) exploração do material, através da efetiva análise do material; (c) tratamento dos dados e interpretação, cujo papel é de gerar inferências e resultados da investigação na perspectiva pelo pesquisador. Nesta última etapa, as hipóteses do pesquisador poderão ser confirmadas ou não.

Bauer e Gaskell (2015) comentam que não deve ser uma mera leitura do texto, mas uma análise à partir de uma fundamentação teórica, relacionada ao que quer ser estudado e em sua congruência à luz dos objetivos de pesquisa, esclarecendo que a AC não deve ser confundida com a Análise do Discurso. Enquanto a Análise do Discurso tem como foco na compreensão e reflexão sobre os discursos que os sujeitos fazem além daquilo que é óbvio neles, na AC, o objeto de estudo é o registro em si, presente em um texto, um documento, uma fala ou um vídeo.

Como os pesquisadores qualitativos não partem de hipóteses previamente estabelecidas, não se preocupam em obter dados ou evidências que corroborem ou neguem tais suposições. Partem de questões ou focos de interesses amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos no transcorrer da investigação (GODOY, 1995).

A AC é um método de pesquisa usado para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e interpretar seus significados em um nível que vai além de uma leitura comum (BARDIN, 2011). A importância da AC para os estudos organizacionais é cada vez maior e tem evoluído em virtude da preocupação com o rigor científico e a profundidade das pesquisas (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Segundo Chizzotti (2016, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. Esse sentido nem sempre é manifesto e o seu significado não é único, poderá ser enfocado em função de diferentes perspectivas (CHIZZOTTI, 2016).

3.5 Quanto à análise dos dados

A fase de análise dos dados teve por objetivo reunir e classificar todos os dados qualitativos coletados de uma maneira eficiente. Para garantir o rigor necessário na obtenção de resultados, foram tomadas três precauções: (a) verificar a precisão dos dados, conferindo, por mais de uma vez, se os dados analisados conferiam com a fonte original; (b) buscar a análise mais minuciosa e completa possível, utilizando diferentes ferramentas; e (c) reconhecer constantemente a influência dos valores e perspectivas individuais, naturais de todo pesquisador, procurando corrigir eventuais vieses indesejáveis.

A análise propriamente dita se iniciou pela preparação do material e pela compilação dos dados coletados, ou seja, ordenando-os para que constituíssem uma base de dados. Para tanto, partiu-se de aproximadamente 530 megabytes de dados em 150 documentos distintos, sendo necessários alguns procedimentos de transcrição dos documentos originais para o formato digital, de forma a facilitar o posterior trabalho de recorte e agrupamento. Uma vez que esses dados textuais precisam ser ordenados de forma sistêmica, utilizou-se o ATLAS-ti, um CAQDAS (*computer assisted qualitative data analysis software*), para organizar os documentos coletados.

O CAQDAS é uma solução tecnologia recorrentemente utilizada para o mapeamento introdutório mais geral do *corpus*, confirmando ou infirmando tendências sugeridas pelos agrupamentos lexicais na AC. Como identifica relações de elementos segundo um critério estatístico, resulta de sua aplicação uma classificação objetiva baseada nas ocorrências concomitantes, com o que diminui a probabilidade de o pesquisador encontrar “coincidentemente” as relações que já havia suposto existirem no material analisado.

O ATLAS-ti pode ser utilizado para a análise de dados em várias áreas: seja nas ciências sociais, nas ciências humanas, ciências da saúde e outras. A utilização do ATLAS-ti tem poucas restrições quanto às metodologias de investigação e os modos de coletar dados empregados na pesquisa. O ATLAS-ti tem capacidade para operar e agrupar uma diversidade de dados que tenham algo em comum: diários de campo, transcrições, documentos copiados, observações, entrevistas, análise de documento, revisão de literatura etc. O ATLAS-ti é bastante útil na administração, organização e síntese das ideias do pesquisador, permitindo ligar e cruzar dados. Os dados são originados de documentos textuais ou não sistematizados. Logo, não se limitaram a informações

textuais e narrativas, incluindo tabelas, gráficos, fotos e outros materiais visuais que foram igualmente organizados e integrados à base de dados.

A segunda etapa foi a decomposição dos dados compilados em fragmentos, ou seja, em elementos, aos quais foram atribuídos rótulos. Os códigos iniciais foram definidos a partir da leitura integral dos cadernos de respostas das 150 organizações, definindo se os códigos atendiam estritamente aos itens originais, também chamados de códigos de nível 1 ou códigos abertos (HAHN, 2008, p. 94), reutilizando-se as palavras originais exatas e marcadas nos demais documentos com o auxílio do CAQDAS. As investigações de cunho qualitativo produzem, frequentemente, grandes quantidades de documentos que, caso não sejam bem organizados, podem resultar em um trabalho de análise bastante demorado e difícil.

Neste projeto, o ATLAS-ti foi empregado para organizar e analisar os dados de uma maneira mais operacional, sistemática e efetiva. Os documentos obtidos eram extensos e continham uma diversidade de informações. O *software* substituiu o tradicional procedimento de operacionalização manual da análise qualitativa, facilitando o agrupamento de textos correlatos e o posterior estabelecimento de categorias. O *software* permitiu trabalhar com dados e categorias de diversas maneiras. Com ele, foi possível incluir diferentes informações ou recortes de texto em diferentes categorias e, ao mesmo tempo, quando pertinente, uma mesma informação em categorias distintas. Na medida em que se foi avaliando a relação dos códigos entre si, passou-se para um nível conceitual mais alto, em que esses códigos foram sendo mudados de forma bastante dinâmica ao longo da análise dos dados, reconhecendo-se novas categorias de nível II, conforme iam emergindo os achados.

Para o primeiro recorte, utilizou-se de palavras como unidades de codificação, interpretadas no contexto da frase. Buscou-se utilizar as que se referiam a novidades ou mudanças, na tentativa de encontrar evidências de mudanças ocorridas nas organizações. Na medida em que os achados foram emergindo, outras rodadas de codificação se realizaram.

No quadro a seguir, apresentam-se as unidades de codificação escolhidas pelo pesquisador para a primeira rodada de análise, conforme segue:

Quadro 12 - Unidades de codificação escolhidas e número de citações

Novo (1508)	Novidade (29)
Mudança (635)	Transformação (217)
Implementação (324)	Implantação (467)
Futuro (589)	Tendência (256)

A terceira etapa consistiu da leitura e aglomeração dos dados, no que Yin (2010, p. 159) chama de temas substantivos, em uma tentativa de reorganizar os fragmentos ou *quotations* decorrentes de cada uma das unidades de codificação. O quadro a seguir ilustra estes *quotations* para a unidade de codificação “novidade”. A numeração no início de cada parágrafo se refere à empresa estudada e à página do documento analisado, seguido do conteúdo que foi analisado, conforme segue:

Quadro 13 - Exemplo de fragmentos de uma unidade de codificação e seus conteúdos

6:65 O modelo utilizado em 2015 pela [...] foi o de 90o, que prevê a autoav... (47125:47343) O modelo utilizado em 2015 pela [...] foi o de 90o, que prevê a autoavaliação do colaborador e a apreciação do gestor direto, regulada posteriormente pelo Comitê de Calibragem de Competências, a grande novidade de 2015.
8:55 A primeira grande novidade é que a roda dianteira vem com freio a disc... (85619:85750) A primeira grande novidade é que a roda dianteira vem com freio a disco, algo até então inexistente em motos Cargo dessa fabricante.
23:35 A novidade fica por conta da ênfase a quatro comportamentos-chave, fun... (22220:22428) A novidade fica por conta da ênfase a quatro comportamentos-chave, fundamentais para o êxito continuado: a segurança em primeiro lugar, a postura de dono, a perseguição da excelência e o espírito empreendedor.
34:107 A novidade para este ano foi o Workshop 10 comportamentos, realizado e... (38391:38497) A novidade para este ano foi o Workshop 10 comportamentos, realizado em diferentes sites da [empresa].
37:60 Essa estratégia possibilitou alinhamento e uniformidade na forma de co... (56761:56856) Essa estratégia possibilitou alinhamento e uniformidade na forma de comunicar a grande novidade.
40:149 Outra novidade é a que diz respeito à criação de uma comissão de proce... (172972:173199) Outra novidade é a que diz respeito à criação de uma comissão de processamento de denúncias, com pessoas que vão recebê-las e apurar para garantir ainda maior confidencialidade'
51:86 Uma novidade que agradou os colaboradores em 2015 foi a contratação de... (91995:92147) Uma novidade que agradou os colaboradores em 2015 foi a contratação de um médico clínico geral no ambulatório para atendimento em situações do dia a dia.
51:87 São feitas, por exemplo, “blitz posturais” em todas as unidades, para... (93261:93559) São feitas, por exemplo, “blitz posturais” em todas as unidades, para orientar os colaboradores sobre a postura ideal no ambiente de trabalho ou até mesmo orientações mais específicas como câncer de próstata, depressão, doenças cardíacas, diabetes, entre outros e, assim, a cada mês há uma novidade.

Partindo dos textos de cada fragmento, foram se encontrando grupos comuns, o que gerou um material de análise diferente dos dados originais, mas que consolidavam informações sobre o que se queria estudar. Deste procedimento de recomposição, pode-se gerar outras formas de interpretação dos dados, como nuvens, gráficos ou listas de palavras como a que segue.

A quarta fase reuniu o material decomposto para se criar uma nova narrativa a partir da interpretação desse material. As interpretações iniciais levaram a novas compilações da base de dados, na tentativa de clarificar os achados.

A quinta e última fase, resultante dessa interpretação, é quando se apresentam os achados encontrados ao longo de todo o processo. Nesta fase, quando houve a necessidade de segmentar os resultados, realizar contagens e cálculos, utilizou-se a planilha eletrônica Microsoft Excel.

A figura a seguir ilustra estas fases, conforme segue:

Figura 13 - Cinco fases de análise dos dados e suas interações

FONTE: Adaptado de YIN (2010, p. 159)

3.6 Codificação dos dados

Realizou-se uma codificação analítica (RICHARDS, 2009), buscando verificar quais temas e ideias emergiam da base de dados. Após a codificação primária por palavra, uma vez que os resultados foram sendo interpretados, seguiu-se uma codificação temática a partir dos achados. Novos códigos foram informados pelos pesquisador, relacionados na tabela a seguir, para uma nova rodada de análise de fragmentos. Essa é uma proposição de Strauss (1987) e considerada apropriada em pesquisas nos quais os grupos estudados são provenientes da questão de pesquisa, sendo possível a compatibilidade do que se estuda por meio da definição de tópicos e da abertura às visões que vão emergindo destes (FLICK, 2007, p. 287).

Para essa etapa, observou-se o seguinte: (1) foi conduzida atentando ao problema de pesquisa; (2) os dados foram segmentados, fazendo com que sua interpretação fosse realizada em níveis mais elevados de abstração; (3) a codificação serviu para se caminhar em direção à descoberta de categorias que (4) culminaram com a integração final de toda a análise; (5) produziram conclusões com rigor científico (STRAUSS, 1987, p. 55).

Uma vez tabulados os resultados dos códigos selecionados, realizou-se a análise dos conteúdos (AC) encontrados. Para fins desta pesquisa, a AC, em sua vertente qualitativa, parte de uma série de pressupostos, os quais, no exame de um texto, auxiliam no entendimento de seu sentido simbólico. A AC de todas as informações coletadas foi feita para estabelecer as conclusões e a respectiva resposta do problema desta pesquisa.

A análise dos dados foi, predominantemente, descritiva e interpretativa, buscando mostrar a variedade de elementos presentes no conjunto de dados. A categorização menos “rígida” dos elementos se explica pelas características específicas do *corpus* analisado, o que não impediu que se observasse, no interior dessas categorias gerais, outros agrupamentos de dados. No primeiro momento, adotou-se o critério de se considerar somente o que estava explicitamente representado nas respostas. Assim, nesse procedimento, não houve subentendidos ou a ausência de determinada informação sobre um elemento considerado como dado em si.

As categorias resultantes da AC apontam linhas gerais de temas e avaliações recorrentes nos dados analisados, incluindo identificação de elementos e sua avaliação. Por fim, chegou-se a uma listagem de elementos significativos, relacionados na tabela seguinte:

Tabela 1 - Contagem das referências de textos potencialmente relacionados a mudanças em administração de recursos humanos

Categorias	Total de itens	Itens selecionados
<i>Assessment center</i>	148	1
Avaliação de desempenho	2053	3
<i>Chatbot</i>	99	1
Competência	4572	3
<i>Employer branding</i>	3066	1
Estrutura	7844	6
Executivo	8	3
<i>Facilities</i>	29	1
<i>Feedback</i>	589	5
Futuro	15	1
“Gamificação”	20	1
Gestão da mudança	91	1
<i>Home office</i>	795	1
Inovação	893	1
Meio ambiente	993	4
Mudança	635	56
Responsabilidade social	1518	1
Tendência	256	2
Totais	23624	92

Embora o CAQDAS pudesse servir para o mapeamento do *corpus* a ser analisado, este procedimento não foi o realizado inicialmente. Não conhecer o relatório do CAQDAS permitiu maior independência do pesquisador na AC, evitando que os critérios de identificação, diferenciação e agrupamento dos elementos nas categorias e subcategorias fossem influenciados pelos resultados do programa. Permitiu também uma maior familiaridade com o *corpus*.

Altas frequências de menções em categorias diferentes não indicaram necessariamente que tais categorias estavam relacionadas. Em informações provenientes de diversos conteúdos sobre o mesmo tema, foi possível observar interligações entre categorias que possibilitam a formação de mais de um agrupamento delas.

A AC seguiu a proposição de Bardin (2011), compreendendo três etapas que foram: (a) pré-análise, que constitui na seleção dos materiais e auxiliam na definição dos procedimentos subsequentes; (b) exploração do material, através da efetiva análise do material; (c) tratamento dos dados e interpretação, cujo papel é de gerar inferências e resultados da investigação na

perspectiva pelo pesquisador. O quadro a seguir detalha os procedimentos considerados nas diferentes fases de AC da presente pesquisa. Conforme segue:

Quadro 14 - Etapas da análise de conteúdo desta pesquisa

Etapas	Procedimentos
Pré-análise	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematização das ideias iniciais através da leitura flutuante dos documentos para familiarização do pesquisador com o material. 2. Escolha dos documentos que comporão o <i>corpus</i> da análise de conteúdo, observando a regra da exaustividade, em que nenhum documento deve ser deixado de fora; regra da homogeneidade, selecionando documentos onde se permitissem comparações, e a regra da pertinência, observando-se a correlação dos documentos com os objetivos da análise. 3. Avaliação de possíveis recortes do texto em unidades comparáveis de categorização, observando-se que o recorte temático era adequado.
Exploração do material	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparação do material, através da digitalização e leitura eletrônica dos documentos que foram alimentados no <i>software</i> próprio, buscando uma padronização que possibilitasse os recortes das mensagens e também a numeração dos elementos do corpus. 2. Efetiva exploração do material que foi submetido ao estudo aprofundado, orientado pelos objetivos e referenciais teóricos
Tratamento dos dados e interpretação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Categorização temática e análise de frequências, buscando avaliar outras unidades de significação. 2. Identificação de unidades de contexto presentes nos documentos que permitissem compreender os achados. 3. Tratamento dos resultados obtidos (em bruto) e sua interpretação.

FONTE: Adaptado de Bardin (2011)

Cabe ressaltar que, na pré-análise (BARDIN, 2011, p. 89–96) dos documentos da base MEPT, observou-se que eles eram adequados para fins desta pesquisa por sua representatividade, na medida em que retratam práticas de empresas, potencialmente, com uma boa gestão de pessoas, nas quais inferiu-se ser possível encontrar informações que cooperam para o presente estudo. Foi realizada leitura flutuante de uma amostra dos documentos que vieram a compor a base de dados desta pesquisa, com o objetivo de avaliar sua homogeneidade e pertinência, ou seja, se aqueles conteúdos cooperariam para o atendimento dos objetivos do estudo. Nessa pré-análise, verificou-se ser possível a continuidade do estudo com esta fonte de dados. Quando os documentos da MEPT não foram suficientes para clarificar os achados, a pesquisa incorporou ainda outros documentos secundários publicamente disponibilizados pelas organizações, tais como: relatórios para acionistas, informações de sítios institucionais ou outros documentos correlatos.

O que se buscou encontrar foram mudanças ocorridas mais recentemente. Considerando que os dados foram coletados em 2016, privilegiou-se identificar as mudanças ocorridas, declaradas pela empresa, entre 2015 e 2016. Estas mudanças podem estar relacionadas tanto a aspectos existentes que foram alterados, quanto a novidades, inovações que passaram a existir nas organizações.

Embora este trabalho não tenha seu foco propriamente na inovação, foi importante verificar o que mudou, que é objetivo do presente estudo. Outro ponto a considerar é que este trabalho busca verificar as mudanças na ARH, de forma que não foram considerados aspectos relacionados às mudanças corporativas que não afetaram direta e expressamente a ARH das organizações.

3.7 Caracterização das organizações estudadas

Foram estudadas 150 organizações de diversos portes e segmentos, nacionais e multinacionais, todas estabelecidas em território nacional, sendo 11 do setor de energia, 10 de bens de consumo e varejo, 8 de alimentos, bebida e fumo, 8 químicas e petroquímicas, 7 da construção, 6 de siderurgia e metalurgia, 6 automotivas, 6 da área farmacêutica, de higiene e cosméticos, 2 extrativas, 1 de papel e celulose, 1 empresa de produção e agropecuária, 1 do segmento eletroeletrônico e 17 indústrias diversas ou diversificadas. Entre as organizações de serviços, 21 eram de serviços de saúde, 15 de serviços diversos, 11 de tecnologia e computação, 10 de bancos e serviços financeiros, 4 de serviços de transporte e logística, 3 de telecomunicações e 2 de comércio atacadista. Todas elas são componentes das 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar da pesquisa MEPT, edição de 2016. A fim de facilitar o trabalho de codificação e análise dos dados das organizações, elas foram agrupadas por setor de atividade e, para cada uma, foi atribuído um codinome e um número de referência aleatório entre 1 e 150, para facilitar eventuais citações recortadas dos dados coletados ao longo da pesquisa.

A tabela a seguir apresenta, de forma consolidada, as informações das empresas pesquisadas:

Tabela 2 - Relação das empresas pesquisadas

Número de referência	Setor de atividade	Número de empregados
1	Indústria química e petroquímica	527
2	Energia	7212
3	Energia	2511
4	Energia	342
5	Comércio atacadista	332
6	Bancos e serviços financeiros	584
8	Indústria de alimentos, bebida e fumo	33538
9	Indústria de alimentos, bebida e fumo	608
10	Serviços diversos	1178
11	Siderurgia e metalurgia	2268
12	Indústria farmacêutica, de higiene e cosméticos	5715
13	Bens de consumo e varejo	1506
14	Bancos e serviços financeiros	79198
15	Bancos e serviços financeiros	109945
16	Indústria química e petroquímica	4348
17	Indústria química e petroquímica	3985
18	Tecnologia e computação	145
19	Bens de consumo e varejo	2119
20	Indústria de alimentos, bebida e fumo	11253
21	Indústrias diversas	994
22	Bancos e serviços financeiros	560
23	Indústria de alimentos, bebida e fumo	15678
24	Indústrias diversas	227
25	Bens de consumo e varejo	232
26	Indústria farmacêutica, de higiene e cosméticos	234
27	Indústria automotiva	3294
28	Energia	1121
29	Serviços de saúde	1289
30	Comércio atacadista	197
31	Serviços diversos	1161
32	Serviços diversos	2092
33	Tecnologia e computação	684
34	Indústria automotiva	7070
35	Bancos e serviços financeiros	3414
36	Indústria automotiva	1834
37	Energia	749
38	Indústrias diversas	8516
39	Siderurgia e metalurgia	421
40	Energia	9465
41	Serviços de saúde	112

42	Serviços de transporte e logística	282
43	Tecnologia e computação	209
44	Tecnologia e computação	116
45	Indústria química e petroquímica	2511
46	Indústria química e petroquímica	2443
47	Energia	2797
48	Indústrias diversas	7357
49	Energia	3713
50	Tecnologia e computação	138
51	Indústrias diversas	5172
52	Indústrias diversas	17037
53	Indústria de construção	1281
54	Indústria automotiva	1230
55	Indústrias diversas	257
56	Serviços diversos	351
57	Serviços de saúde	494
58	Bens de consumo e varejo	7109
59	Indústrias diversas	12090
60	Siderurgia e metalurgia	16580
61	Indústria de construção	2665
62	Indústria farmacêutica, de higiene e cosméticos	7132
63	Bens de consumo e varejo	2134
64	Serviços diversos	2408
65	Energia	10191
66	Indústria automotiva	3156
67	Siderurgia e metalurgia	21636
68	Serviços de saúde	13468
69	Serviços de saúde	232
70	Serviços de saúde	503
71	Bens de consumo e varejo	900
72	Serviços diversos	6632
73	Tecnologia e computação	756
74	Telecomunicações	620
74	Telecomunicações	1508
75	Bancos e serviços financeiros	87527
76	Tecnologia e computação	489
77	Indústrias diversas	6649
78	Indústria extrativa	1449
79	Serviços de saúde	395
80	Serviços de saúde	1975
81	Tecnologia e computação	939
82	Bens de consumo e varejo	15867
83	Bancos e serviços financeiros	1232

84	Bens de consumo e varejo	19646
85	Indústrias diversas	176
86	Serviços de transporte e logística	928
87	Bens de consumo e varejo	33664
88	Tecnologia e computação	944
89	Indústria de alimentos, bebida e fumo	207
90	Indústria química e petroquímica	2686
91	Indústria química e petroquímica	1333
92	Indústria de construção	624
93	Indústria farmacêutica, de higiene e cosméticos	1254
94	Indústria farmacêutica, de higiene e cosméticos	283
95	Bens de consumo e varejo	300
96	Energia	2230
97	Indústria química e petroquímica	1212
98	Bancos e serviços financeiros	6624
99	Indústria farmacêutica, de higiene e cosméticos	1426
100	Indústria de construção	487
101	Indústria de construção	755
102	Indústrias diversas	146
103	Serviços diversos	4167
104	Indústria automotiva	5095
105	Indústria extrativa	546
106	Indústria de alimentos, bebida e fumo	1251
107	Serviços de saúde	325
108	Serviços de saúde	183
109	Siderurgia e metalurgia	395
110	Tecnologia e computação	569
111	Indústrias diversas	3322
112	Serviços diversos	275
113	Serviços diversos	302
114	Serviços diversos	494
115	Bancos e serviços financeiros	249
116	Bancos e serviços financeiros	18495
117	Eletroeletrônico	3613
118	Energia	391
119	Serviços diversos	620
120	Indústria de alimentos, bebida e fumo	846
121	Indústria de alimentos, bebida e fumo	721
122	Indústria de papel e celulose	8163
123	Telecomunicações	15958
124	Indústrias diversas	241
125	Indústrias diversas	1739
126	Serviços diversos	798

127	Indústria de construção	4861
128	Serviços de transporte e logística	777
129	Indústrias diversas	505
130	Serviços diversos	1356
131	Serviços de saúde	222
132	Serviços de saúde	1069
133	Serviços de saúde	237
134	Serviços de saúde	202
135	Serviços de saúde	412
136	Serviços de saúde	1733
137	Serviços de saúde	854
138	Serviços de saúde	259
139	Serviços de saúde	231
140	Serviços de saúde	541
141	Serviços de saúde	1103
142	Serviços diversos	1518
143	Produção e agropecuária	7611
144	Serviços de transporte e logística	6188
145	Tecnologia e computação	122
146	Serviços diversos	690
147	Indústria de construção	1323
148	Indústrias diversas	11318
149	Indústrias diversas	219
150	Siderurgia e metalurgia	912

3.8 Padrões éticos inerentes à pesquisa científica

A presente pesquisa se utilizou de dados de organizações, com informações técnicas, operacionais, táticas e estratégicas, que são fruto do *know-how* e do conhecimento acumulado por essas entidades. Muito embora essas organizações tenham autorizado o uso dos dados utilizados para fins acadêmico-científicos, buscamos, ao longo deste trabalho, garantir que não fossem reveladas peculiaridades organizacionais tais como seus processos, detalhamento de programas, nomes de projetos e pessoas etc. Os nomes das empresas foram propositalmente codificados e os dados apresentados, sempre que possível, de forma consolidada, visando garantir o rigor científico e o alinhamento ético que pautou a realização deste trabalho.

3.9 Síntese das escolhas metodológicas da presente pesquisa

Este trabalho iniciou-se por uma revisão de literatura, não apenas como um pré-requisito de pesquisa, mas para se ter uma compreensão mais clara tanto da ARH como campo de estudo, quanto da Teoria Institucional como lente de observação do fenômeno estudado: a mudança nas organizações. Na medida em que estes aspectos foram sendo clarificados, mostrou-se importante refletir quanto à delimitação dos critérios e dos procedimentos metodológicos que permitissem a condução do estudo rumo aos objetivos inicialmente estabelecidos.

No momento da qualificação deste projeto, acolheu-se a sugestão de utilizarmos uma base de dados mais robusta. O acolhimento desta sugestão abreviou a fase de coleta de dados, mas trouxe o desafio de utilizar uma fonte de informação secundária, que são os cadernos de evidência da MEPT, assim como houve um esforço de trabalho e de tempo para a análise dos documentos e seu conteúdo.

Tendo observado os objetivos definidos e explicitados no primeiro capítulo do presente trabalho, a revisão de aspectos teóricos apresentada no capítulo segundo, onde foram selecionados conceitos úteis para o atingimento destes objetivos e, ainda, do presente capítulo, consideradas opções metodológicas para analisar as fontes de informação utilizadas, chegou-se ao presente quadro, que busca sintetizar essas escolhas e a forma com que o trabalho se organiza na busca de seus objetivos.

O quadro a seguir buscou sintetizar os objetivos, conceitos, fontes de informação e instrumentos de análise da presente pesquisa:

Quadro 15 - Síntese de objetivos, conceitos, fontes de informação e instrumentos de análise da presente pesquisa

Objetivo geral			
Verificar, por meio da declaração das organizações pesquisadas, mudanças ocorridas na ARH destas organizações.			
Objetivo específico	Conceitos associados	Fonte da informação	Instrumento de análise
1) Identificar, dentre as organizações pesquisadas, se ocorreram mudanças mais frequentes na ARH das organizações.	Mudança organizacional (LEWIN, 1951; PETTIGREW; WHIPP, 1993) Estratégias, políticas e práticas de RH (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).	Caderno de evidências das organizações – Pesquisa MEPT	Análise documental Análise de Conteúdo
2) Analisar se as mudanças identificadas são dispersas ou se concentram em empresas de determinado porte (número de empregados) ou segmento (de mercado) onde atuam.	Isoformismo (DIMAGGIO; POWELL, 1983)	Caderno de evidências das organizações – Pesquisa MEPT Documentos públicos das organizações	Análise documental Análise de Conteúdo
3) Caracterizar a natureza dessas mudanças; se estratégias, políticas ou práticas.	Estratégias, políticas e práticas de RH (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).	Caderno de evidências das organizações – Pesquisa MEPT	Análise documental Análise de Conteúdo
4) Comparar os achados nas organizações, buscando verificar se há isoformismo institucional entre elas.	Isoformismo (DIMAGGIO; POWELL, 1983)	Caderno de evidências das organizações – Pesquisa MEPT Documentos públicos das organizações	Análise documental Análise de Conteúdo
5) Analisar as mudanças sob um aspecto mais geral, avaliando se está havendo uma busca interna de alinhamento ao perfil de “organizações do futuro”.	RH estratégico (FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, 2011; LAWLER; WORLEY, 2011) Organizações do futuro (DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, 2017)	Caderno de evidências das organizações – Pesquisa MEPT Documentos públicos das organizações	Análise documental Análise de Conteúdo

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da codificação inicial, os dados foram sistematizados, partindo de palavras e expressões até as ideias expressas nos 150 relatórios de evidências, de forma que se chegou aos resultados da pesquisa. Esta parte do trabalho está organizada da seguinte maneira: primeiramente, foi recuperado cada um dos objetivos e se discorreu a respeito dos dados analisados que auxiliaram no alcance de cada um deles. Na sequência, apresentam-se outros resultados que foram surgindo ao longo do estudo que, embora não tenham sido objeto da pesquisa, acabaram por aparecer na análise dos dados e julgou-se apropriado relatá-los. Ao longo da apresentação desses resultados, são apresentadas inferências, uma característica na AC. Finalmente, com base no que foi estudado, responde-se à pergunta de pesquisa e apresentam-se reflexões acerca do que foi pesquisado.

4.1 Verificar, por meio da declaração das organizações pesquisadas, mudanças ocorridas na administração de recursos humanos dessas organizações

Iniciou-se a análise dos dados por meio de palavras-chave que pudessem referenciar a mudança com auxílio do CAQDAS, encontrando-se 3.924 fragmentos de texto na primeira rodada de análise. Na medida em que estes fragmentos eram analisados, muitos iam sendo desprezados por não tratarem de mudanças na organização, como por exemplo “novo gestor”, “novo empregado”, “mudança de comportamento do empregado”, “mudança de filial”, “mudança de posição (promoção)”, “mudança de *layout*” e outros que não correspondiam a mudanças organizacionais.

Na medida em que os achados foram surgindo, foram criadas inicialmente 18 categorias temáticas, cuja nova análise por estes termos destacou 23.624 fragmentos, dos quais descartou-se, novamente, os que não correspondiam ao objeto da pesquisa, ou seja, mudanças na ARH. Este processo foi sendo realizado ciclicamente, adicionando-se novos termos e categorias, até que se observou uma certa “saturação”, na qual não surgiam novos achados. Mesmo após este momento, em que o CAQDAS não trazia novos resultados, optou-se pela leitura integral dos documentos obtidos para verificar eventuais mudanças não identificadas para marcação manual.

Verificou-se que, do conjunto das 150 organizações pesquisadas, das declarações de mudanças, 92 eram relacionadas a ARH, em 49 organizações, ou seja, em praticamente um terço das organizações, no período estudado que compreende os anos de 2015 e 2016. No restante das

organizações, não se encontrou evidências de mudanças na ARH no material analisado. O quadro a seguir relaciona as mudanças identificadas pelas presente pesquisa:

Quadro 16 - Mudanças identificadas nas organizações

Codnome	Unidade de codificação	Nível	Mudança ocorrida
Arica	Mudança	Estratégica	Mudança cultural
Arica	Meio ambiente	Estratégica	Estrutura organizacional
Arica	Meio ambiente	Política	Sustentabilidade
Arica	Mudança	Prática	Treinamento
Arica	Mudança	Política	Política de remuneração
Arica	Mudança	Política	Gestão de desempenho
Anzali	Mudança	Prática	Saúde do trabalho
Angoche	Mudança	Prática	Novos talentos
Angoche	<i>Employer branding</i>	Tático	Gestão de projetos em RH
Almeria	Mudança	Prática	Fim do banco de horas
Almeria	<i>Assessment Center</i>	Prática	Premiação por <i>performance</i>
Bilbao	<i>Employer branding</i>	Política	Programa de sucessão
Beira	<i>Employer branding</i>	Política	Remuneração variável líderes
Beihai	Mudança	Prática	Reembolso assistência médica
Beihai	<i>Feedback</i>	Político ^a	Programa de participação nos resultados
Batumi	Meio ambiente	Prática	Campanha redução de energia
Basuo	Mudança	Prática	Desenvolvimento para lideranças e equipes
Baku	Meio ambiente	Estratégica	Estrutura organizacional. Criação de área. Indicadores de RH
Baku	Mudança	Prática	Recrutamento. Redesenho da área
Baku	Mudança	Política	Procedimentos de comunicação interna
Cotonou	Meio ambiente	Estratégica	Estrutura organizacional
Cotonou	Mudança	Estratégica	Planejamento estratégico
Cotonou	Meio ambiente	Operacional	Práticas de sustentabilidade
Coruna	Meio ambiente	Estratégica	Estrutura organizacional
Coruna	Mudança	Estratégica	Planejamento estratégico
Coruna	Meio ambiente	Operacional	Práticas de sustentabilidade
Comox	Mudança	Prática	Desenvolvimento para lideranças e equipes
Cilacap	Mudança	Prática	Reavaliação dos cargos
Cilacap	Mudança	Prática	Biblioteca itinerante (implementação)
Chimbote	Mudança	Política	Política de reconhecimento e recompensa
Chimbote	Mudança	Política	Nova política de utilização das mídias sociais
Chetumal	<i>Feedback</i>	Política	Política de desenvolvimento
Chetumal	Mudança	Política	Código de ética
Chaiten	<i>Feedback</i>	Prática	Feedback em recrutamento interno
Chaiten	Competência	Política	Gestão por competências
Diglipur	<i>Feedback</i>	Prática	Nova ferramenta de <i>feedback</i>
Diglipur	Mudança	Prática	Reclassificação dos cargos
Diglipur	<i>Employer branding</i>	Política	Política de sucessão
Delgada	Meio ambiente	Estratégica	Novo modelo de ARH (processos)
Delgada	Futuro	Estratégica	Nova estrutura
Delgada	Avaliação de desempenho	Prática	Avaliação de <i>performance</i>
Delgada	<i>Feedback</i>	Prática	Diálogo entre líderes
Delgada	Mudança	Prática	<i>Workshop</i> comportamental
Delgada	Mudança	Prática	Atendimento clínico na empresa
Delgada	Mudança	Política	Diagnóstico e organização de treinamento

(continua...)

Codiname	Unidade de codificação	Nível	Mudança ocorrida
Finisterre	Mudança	Prática	Reuniões com empregados
Ensenada	Mudança	Prática	Semana da diversidade
Ensenada	Meio ambiente	Política	Diversidade - Contratação e retenção de mulheres
Dublin	Mudança	Prática	Ginastica laboral
Gijon	Meio ambiente	Estratégica	Sustentabilidade
Gijon	Gestão da mudança	Estratégica	GMO - Introdução da área na estrutura da ARH
Fuzhou	Gamificação	Prática	Integração <i>online</i>
Koper	Mudança	Estratégica	Mudança cultural
Koper	Mudança	Prática	Pesquisa de engajamento
Koper	Mudança	Política	Política de auditoria interna
Kobe	Mudança	Política	Avaliação Liderança 180 graus
Kerch	Meio ambiente	Estratégica	Mudança estrutural
Magadan	<i>Chatbot</i>	Prática	Sistemas de ARH
Madrid	Mudança	Prática	Processos de admissão e promoção
Machang	Mudança	Estratégica	Redesenho organizacional
Machang	Mudança	Prática	Pesquisa de clima
Lisboa	Mudança	Prática	Benefícios
Mauritius	Mudança	Estratégica	Redesenho da área
Mariupol	Mudança	Prática	Treinamento
Malaga	Mudança	Estratégica	Mudança cultural
Makassar	Mudança	Prática	Indicadores de desempenho
Pisco	Mudança	Prática	Recrutamento interno
Pisco	Mudança	Prática	Pesquisa de clima
Pisco	Mudança	Prática	Integração de novos empregados
Pisco	Mudança	Prática	Benefícios
Pisco	<i>Home office</i>	Prática	Qualidade de vida/reeducação alimentar
Otaru	Avaliação de desempenho	Política	Avaliação de <i>performance</i>
Neka	Mudança	Prática	Oficinas de QVT
Moriches	Competência	Política	Competências para liderança
Roxas	Mudança	Prática	Consultoria/ <i>Business partner</i>
Taltal	Mudança	Práticas	Centro de <i>expertise</i> em RH - pesquisa
Suva	Mudança	Estratégica	Perfil mais estratégico da ARH
Tarifa	Mudança	Estratégica	Mudança cultural
Tarifa	Mudança	Prática	Construção coletiva do planejamento estratégico
Tarifa	Competência	Prática	Competências para liderança
Tarifa	Mudança	Prática	Mapeamento de sucessores
Tarifa	Mudança	Prática	Quadro de aviso digital
Tarifa	Avaliação de desempenho	Política	Avaliação de <i>performance</i>
Tanabe	Mudança	Estratégica	Mudança cultural
Varna	Mudança	Estratégica	Foco de atuação da área
Varna	Mudança	Prática	Consultoria
Varna	Mudança	Política	Política de indicações
Valdivia	Mudança	Política	Cargos e salários
Valdivia	<i>Employer branding</i>	Política	Política de <i>employer branding</i>
Tenerife	Inovação	Prática	<i>Call center</i> de RH
Tema	Meio ambiente	Estratégica	Estrutura organizacional/atuação em redes
Zorritos	Mudança	Estratégica	Estrutura organizacional

O setores de atividade destas empresas, por Codnome, está disponíveis no Anexo I.

4.2 Analisar se as mudanças identificadas são dispersas ou se concentram em empresas de determinado porte ou segmento declarados pelas organizações

A curiosidade que levou a este objetivo surgiu anteriormente à definição da amostra das empresas que são objeto da presente pesquisa. Uma inferência é que a tecnologia, como elemento impulsionador de mudanças, poderia tornar organizações deste segmento mais intensas em mudanças.

Embora a presente pesquisa não tenha propriamente um interesse em estatísticas, a tentativa de fazer uma análise comparativa entre os diversos segmentos mostrou-se interessante. Ao contrário do que se poderia supor, outros segmentos se mostraram mais intensivos em mudanças na ARH do que o de tecnologia. Calculando-se o número médio de mudanças por setor, o da indústria automotiva foi o melhor posicionado; já em número absoluto de mudanças na ARH, o melhor posicionado foi o setor de energia. Setores como o de siderurgia e metalurgia, bem como bancos e serviços financeiros também tiveram destaque em termos de número de mudanças. Por outro lado, nos segmentos de comércio atacadista, eletroeletrônico, indústria de papel e celulose, produção e agropecuária e indústria extrativa não foram identificadas mudanças por meio da declaração das sete empresas pesquisadas nesses setores, o que pode sugerir que estes segmentos são menos propensos a mudanças na ARH.

O Dieese (2017) divide as organizações em grupos por porte: pequeno porte, com menos de 200 empregados, médio porte, entre 200 e 500 empregados; e grande porte, com mais de 500 empregados. Para fins dessa pesquisa, buscando uma visão mais detalhada, a partir de 500 empregados, realizou-se uma segmentação adicional. Torna-se importante salientar que, do universo de empresas pesquisadas, apenas 3 contavam com menos de 200 empregados e 9 podiam ser consideradas de médio porte (entre 200 e 500). Nesta segmentação é natural, portanto, verificar que as empresas de grande porte realizaram mais mudanças na ARH do que as de médio porte.

A tabela seguinte consolida o que se encontrou quanto mudanças da ARH segundo o segmento das empresas.

Tabela 3 - Número de mudanças em administração de recursos humanos por segmento

Segmento	Número de empresas	Mudanças	Média do setor
Indústria automotiva	6	10	1,67
Energia	11	15	1,36
Siderurgia e metalurgia	6	7	1,17
Bancos e serviços financeiros	10	11	1,10
Bens de consumo e varejo	10	9	0,90
Indústria farmacêutica, de higiene e cosméticos	6	5	0,83
Tecnologia e computação	11	7	0,64
Indústria de alimentos, bebida e fumo	8	4	0,50
Indústria química e petroquímica	8	4	0,50
Indústria de construção	7	3	0,43
Serviços de saúde	21	8	0,38
Telecomunicações	3	1	0,33
Indústrias diversas	17	5	0,29
Serviços de transporte e logística	4	1	0,25
Serviços diversos	15	2	0,13
Comércio atacadista	2	0	0,00
Eletroeletrônico	1	0	0,00
Indústria de papel e celulose	1	0	0,00
Produção e agropecuária	1	0	0,00
Indústria extrativa	2	0	0,00
Total	150	92	0,61

Quanto as mudanças por porte de empresa, das 92 mudanças na ARH, 6 foram em 3 empresas de médio porte (< 200 empregados), todas elas no seguimento de tecnologia e computação. Contudo, ao se avaliar o número de mudanças em relação ao número de empresas de cada porte, não se encontra uma grande diferença de ocorrências de mudanças pelo porte da empresa, conforme a tabela seguinte.

Tabela 4 - Mudanças na administração de recursos humanos por porte da organização

Empregados	Número de empresas	Número de mudanças	Média
< 200	3	6	2,00
200 e 499	7	7	1,00
500 e 999	7	13	1,86
1.000 e 1.999	6	8	1,33
2.000 e 2.999	5	8	1,60
3.000 e 4.999	6	11	1,83
5.000 e 10.000	7	19	2,71
> 10.000	8	20	2,50
49	92	1,88	

Analisando os dados, é possível dizer que as mudanças na ARH não estão propriamente concentradas em um determinado segmento; contudo, há áreas onde essas mudanças foram mais intensas que em outras. Já com relação ao porte, não houve concentração em um determinado porte. Observou-se um pequeno aumento da incidência de mudanças nas empresas de pequeno porte, que se concentrou nas empresas de tecnologia e computação. Há também um pequeno aumento nas empresas de grande porte a partir de 5.000 empregados, em setores de atuação diversificada, o que, pelo menos na presente pesquisa, contraria a hipótese de que as mudanças seriam menos frequentes nas empresas maiores.

Procurou-se identificar se houveram fatores, por exemplo de caráter normativo, que explicassem a intensidade maior de mudanças nos segmentos automotivo ou de energia. Contudo, não foram encontradas especificidades nestes segmentos, dentro dos dados consultados. Também buscou-se identificar se haviam inovações impulsionando mudanças nesses mercados, como por exemplo, implantação de novas tecnologias de gestão ou no próprio oferecimento dos produtos e serviços, mas não foram identificados no conjunto de dados pesquisados. Uma lacuna da presente pesquisa, que pode ser explorada em trabalhos futuros.

4.3 Caracterizar a natureza das mudanças: estratégica, política ou prática

As mudanças identificadas foram classificadas conforme sua natureza e abrangência: as estratégicas, relacionadas a direcionamentos mais amplos e do alinhamento da ARH com a estratégia organizacional; as de natureza mais tática, buscando a operacionalização da estratégica por meio de conjuntos de regras; as políticas e, finalmente, as mudanças de práticas que estão relacionadas a execução, ou seja, a operacionalização das ações da ARH. Do conjunto das 92 mudanças na ARH estudadas, metade (50%) se relacionava a mudanças de práticas, 25% de políticas e os demais 25% eram mudanças de natureza estratégica da ARH.

Das 23 mudanças de natureza estratégica, diziam respeito a mudanças da estrutura ou do redesenho da ARH na organização, mudanças de natureza cultural, relacionadas ao planejamento estratégico ou questões relacionadas a sustentabilidade.

Das 23 mudanças de natureza tática, relacionadas a modificações de políticas, encontraram-se as referentes à política de remuneração e participação nos resultados, política de sucessão, avaliação de *performance*, avaliação da liderança, código de Ética, forma de diagnóstico e organização de treinamentos, diversidade de gênero, gestão de projetos em RH, gestão por competências, política

de utilização das mídias sociais, política de auditoria interna, política de desenvolvimento, política de *employer branding*, política de indicações de novos empregados, política de reconhecimento e recompensa e procedimentos de comunicação interna.

Finalmente, das 46 mudanças relacionadas à execução, os registros de mudanças de práticas relacionavam-se a mudanças das mais diversas: atendimento clínico na empresa, avaliação de *performance*, benefícios, biblioteca itinerante, *call center* de RH, campanha de redução de energia, forma de avaliar competências para liderança, introdução de construção coletiva do planejamento estratégico, consultoria em RH, desenvolvimento para lideranças e equipes, diálogo entre líderes, feedback em recrutamento interno, fim do banco de horas, ginástica laboral, indicadores de desempenho, integração de novos empregados, integração *online*, mapeamento de sucessores, nova ferramenta de *feedback*, recrutamento e recepção de novos talentos, oficinas de qualidade de vida no trabalho, pesquisa de clima, pesquisa de engajamento, práticas de sustentabilidade, premiação por *performance*, admissão e promoção, quadro de aviso digital, reeducação alimentar, reavaliação dos cargos, recrutamento Interno, reembolso de assistência médica, reuniões com empregados, saúde do trabalho, semana da diversidade, sistemas de ARH, treinamento, *workshop* comportamental e centro de expertise em RH para pesquisa. Para ilustrar as mudanças por “tipo”, apresentamos a figura a seguir:

Figura 14 - Natureza das mudanças

Desta forma, as mudanças na ARH das organizações estudadas caracterizam-se preponderantemente como de natureza operacional, ou seja, da execução de práticas, seguida das demais, estratégicas e de políticas, de forma equilibrada.

4.4 Identificar, dentre as organizações pesquisadas, se ocorreram mudanças mais frequentes na administração de recursos humanos das organizações

Como se verificou anteriormente, mudanças foram identificadas em apenas um terço das organizações pesquisadas e dispersas dentre uma variedade de temas. Buscando atender a esse objetivo, relacionamos um conjunto de mudanças identificadas, que se mostraram relevantes, relacionadas a seguir.

4.4.1 Mudanças estruturais

Uma estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. Essa estrutura contempla elementos que incluem a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, formalização, descentralização e centralização, cujo arranjo tem por objetivo garantir a eficácia organizacional diante dos desafios que lhes são impostos pelo ambiente (DAFT, 2015).

Uma relação que surgiu das unidades de codificação primárias estudadas foi entre mudança e a palavra “estrutura”. O primeiro achado evidenciado na análise desse conteúdo é que as organizações estão passando por mudanças estratégicas recentes. 8% das organizações reportaram alguma mudança desta natureza (organizações 26, 27, 37, 40, 51, 63, 66, 75, 79, 107, 110 e 147) e duas reportaram um redesenho completo da área (as empresas números 16 e 87). Destas organizações, 11 informaram que, embora não tenham mudanças de direcionamento estratégico, realizaram alterações recentes na estrutura do RH para se adaptar a novas demandas. Considerou-se que se trata de um fato relevante que 15% das organizações pesquisadas estejam passando por mudanças que, de alguma forma, impactam a ARH. Embora o achado seja bastante disperso pelos seus diversos setores de atuação, nos chamou a atenção que 67% das organizações pesquisadas da “indústria automotiva” relataram que estão passando por mudanças em sua estrutura organizacional.

Várias organizações relataram que alterações dessa natureza ocorreram após mudanças no quadro executivo da empresa, mas não foi possível apurar, por meio dos dados coletados, se há uma relação entre a chegada de novos executivos e a implantação de mudanças organizacionais. Outras motivações incluem mudanças do ambiente externo ou, ainda, de natureza interna, como, por exemplo, em face de fusões e aquisições, como neste exemplo: “Em decorrência do processo de transformação cultural, iniciado em 2010, a área de Gente & Gestão sofreu também uma profunda mudança a partir de 2012, estabelecendo um novo patamar de gestão de pessoas, visando dar suporte aos desafios impostos pela nova organização” e, como no exemplo a seguir:

Nesse contexto, foi realizado, entre abril e outubro de 2012, um detalhado diagnóstico que mapeou os processos, o perfil dos profissionais de RH e o tempo de trabalho de cada pessoa por atividade. A partir daí, o projeto ingressou na etapa da implementação, que ocorreu em ondas. De outubro de 2012 a março de 2013, o foco estava na estabilização de processos críticos, cuidando em definir modelo, papéis e responsabilidades, bem como o compartilhamento de políticas e procedimentos. A segunda onda se deu de março a setembro de 2013, com a implantação completa da nova estrutura. Já a terceira etapa teve início em 2013 e perdura até hoje, otimizando os processos e a estrutura de gestão de pessoas. (Empresa 23).

4.4.2 Competências individuais e liderança

Muito embora a questão das *core competences* (PRAHALAD; HAMEL; JUNE, 1990) não tenha sido explorada nos documentos analisados, o interesse das organizações estudadas pelas competências do indivíduo está presente na totalidade destas, sendo que, em apenas 2%, as práticas relacionadas são mudanças recentes (empresas 125, 130, 133 e 139) Essas competências se relacionam à característica de uma pessoa é relacionada com um desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação (MIRABILE, 1997), no caso do interesse das organizações, na situação de trabalho.

A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas (DUTRA, J. DE S., 2017, p. 395; LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Dentre as diversas competências individuais, a liderança vem sendo objeto de atenção e interesse das organizações estudadas. A implementação de “novos modelos” de liderança ou outros conjuntos recentes de ações foi mencionada por 4% dessas organizações. Embora a liderança não se forme em curto prazo (BASTOS, 1991), o relato de empresas traz a expectativa de rápido desenvolvimento de seus líderes. Outras organizações explicitam um desejo de elevar os “níveis de complexidade” da atuação de sua liderança.

Não se observou um padrão quanto às ações de capacitação da liderança das organizações estudadas. Um amplo cardápio de ações emprega uma variedade de iniciativas, buscando desenvolver um “novo estilo” (empresa 40) de líder ou “novo modelo” de liderança (empresa 147), englobando, desde os aspectos comportamentais até a formação técnica. a organização 46 intitulou esses requisitos como “novo modelo de competência de liderança”, focado em três pilares: orientação para pessoas, orientação para execução e orientação para clientes.

A organização 1 se referiu à obra “Pipeline de Liderança” (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2013) na qual a empresa afirma buscar um “modelo de desenvolvimento contínuo de líderes, baseado em diferentes níveis de complexidade e atuação, em que, a cada novo patamar, o líder assume novos desafios, e mudanças significativas são promovidas em três áreas específicas: habilidades, gestão de tempo e valores. Outros temas utilizados para a capacitação de liderança foram citados, tais como autoconhecimento, disciplina na execução, essência da liderança, execução, gestão de projetos e GTD (*get things done*).

4.4.3 Valores, gestão das relações interpessoais e *employee branding*

Os valores, em termos organizacionais, se referem às crenças ou princípios relativos a estados de existência ou modelos de comportamentos desejáveis aos indivíduos de uma organização e que orientam a vida da empresa, sendo, portanto, influenciadores substanciais das respostas comportamentais.

Embora a importância dos valores organizacionais tenha sido explicitada por muitos autores clássicos do campo do comportamento organizacional, tais como Elton Mayo, Douglas McGregor, Rensis Likert e Chris Argyris (BENNIS, 1969), passou a ser objeto de práticas relacionadas, de forma recente. Esta mudança foi observada em 3% das organizações estudadas (40, 49, 51, 54 e 63) Essas ações são bastante variadas, ora buscando uma maior aderência das áreas à filosofia de gestão, ora alinhando os colaboradores ao “novo *“mindset”* da companhia. Uma prática relativamente consolidada em organizações e com o envolvimento ou responsabilidade da ARH trata da construção ou revisão dos Códigos de Ética e Conduta e, mais recentemente, integrando ou implantando Comitês de *Compliance*. A definição dos valores organizacionais cabe à cúpula das empresas, mas é certo dizer que à ARH cabe o papel de guardião desses valores. A questão dos valores está presente na prática de avaliação de desempenho, seja por meio de autoavaliação ou por superiores e pares.

Ações de *marketing* voltadas aos empregados, também referenciado como *endomarketing* ou *marketing* interno, já são assuntos presentes na literatura há algum tempo e vêm se materializando nas organizações, principalmente em ações de comunicação interna, que buscam o alinhamento do comportamento do empregado aos valores organizacionais e propagando a sinergia nos relacionamentos interpessoais. O termo *employee branding* aprofunda essas ações, que tentam influenciar positivamente o comportamento dos membros da organização. Embora esse tipo de preocupação seja bastante antigo, vide o modelo de Henri Ford, o “*branding junto aos empregados*” vem ganhando espaço na agenda das organizações estudadas, buscando “alinhar” o comportamento de um empregado e, em alguns casos, convergir o ponto de vista do empregado com a imagem que a organização quer projetar para seus clientes e outras partes interessadas (BOSTON CONSULTING GROUP, 2011; SHRM, 2011). Esse “*branding junto aos empregados*” busca promover a marca organizacional – e as características e atributos que a organização quer projetar sobre si mesma – junto aos próprios empregados. Esse “*branding de empregados*” é, portanto, uma tática para gerar comportamentos “*on brand*”, pelos quais o empregado expressa, apresenta e executa os atributos que a organização deseja como parte de sua reputação ou marca. Ele tenta influenciar as interações entre os empregados dentro da organização, bem como entre os funcionários e as partes interessadas externas.

Algumas organizações pesquisadas estabeleceram políticas e práticas para a “gestão da participação (na empresa)” ou “gestão das relações interpessoais”, pelas quais a ideia é que a organização reforce os atributos que considere adequados. Nessa busca, as iniciativas mais frequentes envolvem o treinamento regular em trabalho, treinamento em atendimento ao cliente ou interação com o cliente, orientação corporativa e educação na marca corporativa. Algumas ações envolvem ainda a avaliação de desempenho e os sistemas de recompensas.

4.4.4 Branding do empregador ou *employer branding*

Branding (marca) do empregador, ou *employer branding*, é um termo que diz respeito à tentativa da organização de estabelecer uma reputação como um bom local de trabalho, principalmente, alinhando o recrutamento e as práticas externas de RH com a “marca”, reputação de identidade que a organização tem ou quer ter (SCULLION; COLLINGS, 2007). Ao difundir uma determinada imagem do “como é trabalhar aqui”, a expectativa não é o de apenas atrair potenciais bons empregados, mas ser mais específico e atrair um determinado tipo de empregado que se

encaixe perfeitamente naquela organização. O *employer branding* é uma prática interessante, considerando não apenas os custos de atração de novos empregados, mas todo o esforço posterior para capacitar, socializar os novos empregados, cujo alinhamento ao estilo da organização, certamente, torna o processo mais efetivo.

A totalidade das organizações estudadas afirmou ter ações de *employer branding* em curso, grande parte reportando ser uma mudança recente. Trata-se de uma peculiaridade da amostra, na medida em que os dados colhidos pela MEPT são utilizados por uma revista de circulação nacional que destaca justamente “Melhores Empresas para se trabalhar”, cujo destaque, certamente, coopera para o *employer branding* da empresa selecionada.

4.4.5 Sustentabilidade e um “*community branding*”

Duas das organizações estudadas (2 e 6) apresentaram a questão da sustentabilidade como uma mudança de natureza estratégica em suas ARH, buscando fortalecer a responsabilidade social de suas organizações. A análise dos documentos das organizações pesquisadas revelou, contudo, que 96% das empresas têm ações de responsabilidade direta do RH para o estreitamento do relacionamento com as comunidades do entorno das localidades onde essas organizações mantêm presença, incluindo ações de conservação ambiental. Embora não tenha sido possível avaliar a abrangência e o impacto dessas iniciativas, através dos documentos estudados — pois muitos se limitavam a afirmações genéricas como “investe em projetos e ações” (135) —, não foi possível avaliar se tais ações têm relação com o *employer branding*. Contudo, é certo que intervenções positivas nas comunidades do entorno, em um “*community branding*”, cooperam para que atuais e potenciais empregados, governo, consumidores e outras partes interessadas tenham uma percepção mais positiva da organização. Esse tipo de ação, focada em práticas empresariais sustentáveis, chega em um momento em que as organizações têm sua sustentabilidade corporativa desafiada a ter um foco maior na alocação de recursos éticos em energia, água e RH (ARNAUD; WASIELESKI, 2013; GREGORY; WHITTAKER, 2012; PELOZA, 2009). Autores como Arnaud e Wasieleski (2013) sugerem, inclusive, a emergência de uma “ARH humanista”, alinhada a essa sustentabilidade comunitária.

4.4.6 Inovação

Embora não houvesse perguntas específicas quanto a práticas inovadoras na base de dados estudada, verificou-se 86% das organizações pesquisadas declararam ter algum compromisso com a inovação. Dentre as mudanças identificadas pela pesquisa, muitas empresas as declararam como inovações. Contudo, observou-se, na análise dos documentos, que a maioria das ações é limitada, ora em abrangência, por exemplo envolvendo áreas como tecnologia, produção ou desenvolvimento de produtos, ora por hierarquia, voltada apenas para as lideranças, ora por falta de continuidade, limitando-se a programas de sugestões pontuais, consultorias e palestras.

Em apenas 10% das organizações, há algum programa especificamente voltado ao estímulo da inovação de forma permanente e universal, sendo que a organização e condução desses programas está sob a égide da ARH. Em uma organização, essa iniciativa foi declarada como uma mudança recente. A seguir reproduzimos alguns fragmentos das empresas sobre este tema:

Boas Ideias: é um programa que tem a finalidade de desenvolver a cultura de inovação e a melhoria contínua na empresa, estimulando os colaboradores a compartilharem ideias e suas propostas ao longo do ano. (1)

Além desta organização, outras iniciativas similares foram encontradas, como: “Treinamentos de Qualidade e Excelência Operacional: Habilitam os profissionais a trabalharem a excelência operacional e a inovação dentro da organização. (3)

É convidado um especialista ou executivo externo, abordando temas que contribuem para reforçar aspectos da cultura da empresa e outros assuntos de interesse para favorecer a troca de conhecimento e a inovação. (6)

O Programa visa estimular e reconhecer a participação e o comprometimento dos associados na geração e implementação de projetos, contribuindo para a competitividade, inovação e a melhoria contínua dos processos da empresa. (7)

Programa Construção [...] um dos espaços institucionais disponibilizados pela empresa para disseminar a cultura de inovação e democratizar a participação dos funcionários na formulação de soluções e no compartilhamento de ideias. (15)

Lançamos o programa Nossas Ideias – Seminário de Inovação e Melhores Práticas, que tem como finalidade captar ideias inovadoras. Por meio dele qualquer profissional, independentemente de cargo, pode participar e dar ideias e sugestões e compartilhar práticas de excelência que contribuam para a melhoria dos processos e indicadores. O programa tem duas categorias específicas: Inovação e Melhores Práticas. Na categoria Inovação, os colaboradores devem apresentar ideias inovadoras que podem ser aplicadas aos processos e produtos da [organização], gerando maior valor ao negócio e melhoria de desempenho e *performance* dos indicadores. Já, na categoria Melhores Práticas, eles podem apresentar práticas já desenvolvidas nas várias áreas da empresa, consideradas referenciais de excelência, quando comparadas às melhores práticas do mercado e que podem ser adotadas por toda a empresa. (37)

Portal de Projetos Inovadores: novo sistema, implantado em março de 2015, incentiva e abriga novos projetos no grupo (40).

A Companhia mantém ainda o Inovação Estimulada, programa apoiado pelo Desafio Innova e voltado a áreas que têm como papel principal a geração, o desenvolvimento e a implantação de inovações: *Crowdsourcing* para ampliar o potencial de inovação da Empresa, através da contribuição de qualquer funcionário em um Desafio de uma área específica, no qual gestores da (organização) desafiam empregados a buscar soluções. (52)

As ideias aprovadas no Programa de Ideias Premiadas e os projetos (...) são automaticamente elegíveis à participação no Programa Gestão de Ideias (...) que reúne candidatos de todas as empresas. (64)

Ideias e desenvolvimento também não faltaram na quinta edição do Prêmio (...) de Inovação. A iniciativa é destinada a todos os funcionários (...) que realizem propostas inovadoras em suas áreas e que já possuam resultados comprovados dos benefícios trazidos à companhia. (66)

O Programa de Ideias e Soluções (PIS) contribui para fomentar a inovação e manter um canal aberto para a captação, avaliação e implementação de ideias. Dessa forma, contribui para um ambiente inovador, saudável, participativo e motivador. Hoje, o programa está alocado à área de inovação e é dividido em três vertentes, de forma a direcionar as ideias, sendo ideias de oportunidades de negócios e inovação, ideias relacionadas a custos e processos, e ideias sobre qualidade de vida e institucional, de forma a impulsionar o programa, há um plano de comunicação para divulgar histórias de ideias inovadoras que resultaram em grandes negócios/empresas. O PIS prevê uma premiação para incentivo da participação. (73)

Como o próprio nome diz (i9 = inove), trata-se de um PROGRAMA DE INOVAÇÃO e muita criatividade do qual todos os colaboradores são convidados a participar. A empresa abre inscrição para os interessados cadastrarem suas ideias de inovação; seja com foco técnico (impacto direto no negócio) ou nos processos administrativos como um todo. O objetivo é desenvolver e apresentar um projeto de melhoria. O programa tem periodicidade anual e, em cada edição, é definido um tema. Todos os nossos gestores têm um papel fundamental neste programa. Além de motivar as equipes e promover o engajamento, todos participam ativamente do programa. (109)

As ideias propostas são analisadas por Comitês internos, conforme as categorias: Melhorias; Novas; Wild Ideas; e Desafios. As propostas são disponibilizadas em meio virtual para que os colaboradores que desejarem efetuar o “Curtir”, o qual pode ser considerado como critério de desempate nas avaliações. Podem ainda ocorrer a “Colaboração” e “Cocriar” que são formas de interação definidas em regulamento e que possibilitam maior envolvimento dos colaboradores. O Prisma está aberto continuamente, e, a qualquer momento, o colaborador pode cadastrar uma ideia. Os comitês de análise das ideias fornecem feedbacks sobre o andamento do processo e se há a necessidade da ideia ser melhorada/complementada ou não. Na fase do Comitê de Criatividade e Inovação, os autores das ideias são convidados a fazer uma rápida apresentação sobre a sua ideia, a fim de esclarecer possíveis dúvidas dos avaliadores. Além disso, o PRISMA divulga desafios propostos pela organização para que os colaboradores proponham soluções. (111)

Eureka! é o nosso canal colaborativo criado para captar ideias das equipes em diversas categorias. Todos os colaboradores podem compartilhar suas ideias, que passam por um processo de análise até a implantação ou arquivamento para uma reavaliação futura. É um ambiente colaborativo no qual as pessoas podem interagir com curtidas e comentários. Em menos de dois anos, o programa já recebeu 291 ideias com a participação de mais de 170 pessoas. (125)

4.4.7 “Gamificação” do trabalho (*gamification*)

Gamification é um termo em inglês que se refere ao uso de elementos, mecânica e estética de jogos em contextos diferentes do entretenimento. A “gamificação” corresponde ao uso desses mecanismos de jogos com o objetivo de resolver problemas práticos, motivar para a ação, promover a aprendizagem ou para despertar engajamento entre um público específico (BURKE,

2014; KAPP, 2002). Os jogos têm componentes, tais como objetivo claro, regras, *feedback* constante e participação voluntária, que cooperam para que o sujeito alcance um estado mental de fluxo ou *flow*, onde o sujeito consegue estar totalmente imerso no que está fazendo, caracterizado por um sentimento de total envolvimento em determinada atividade e, por consequência, aumentando a produtividade (CSIKSZENTMIHALYI, 2014).

Uma recente revisão da literatura sobre o tema (HAMARI; KOIVISTO; SARSA, 2014) verificou que a gamificação tem uso potencial variado, seja para melhorar o envolvimento do usuário em determinado contexto, em ações para o aumento da produtividade, aprendizagem, recrutamento, avaliação de funcionários e *crowdsourcing* – ação na qual cada colaborador, por sua própria iniciativa, adiciona uma pequena parte para gerar um resultado maior, entre outros. Os autores concluíram que, segundo as pesquisas analisadas, a gamificação traz efeitos positivos aos indivíduos em termos de engajamento e resultados.

A implantação da gamificação é uma mudança em 3% das organizações pesquisadas (18, 73, 90, 104 e 143), sendo o uso diversificado desde a comunicação até ações de reconhecimento.

“O jogo tem como base indicadores de produtividade e capacidade técnica individuais e da equipe. Nesse cenário, o membro da equipe que atinge 85% do indicador do mês ganha um dia de folga no mês seguinte. Se a equipe inteira alcançar o indicador, a premiação vem em dobro. Tem a preferência na escolha das datas quem teve o melhor resultado. Caso tenha um empate, o histórico será consultado para desempatar. Além disso, o colaborador pode conquistar “elos” que vão da categoria latão à diamante, dependendo das tecnologias e soluções que domina, da complexidade das tarefas que executou e pelo tempo de permanência na equipe. Os elos acumulados pelo colaborador são considerados na sua avaliação de desempenho para promoções”. (18)

4.4.8 Flexibilização do trabalho e *home office*

Nas últimas décadas, o trabalho e a forma com que ele se configura vêm mudando de forma substancial, quando profissionais em tempo parcial, consultores, *freelancers*, profissionais liberais e outros autônomos passaram a estar presentes nas organizações de forma mais frequente. A terceirização foi um dos primeiros movimentos buscando outro tipo de relação no trabalho, sendo que a legislação brasileira já regulava o tema por meio da Lei Federal 6.019. de 1974. Esta legislação permitia a contratação de serviços terceirizados para tarefas não relacionadas à atividade-fim da organização. Organizações optaram pela terceirização por conta de redução de despesas em relação ao pessoal próprio.

Mais recentemente, a tendência impulsionou a discussão quanto a novas relações entre empresa e empregados, vide organizações como Uber e Amazon. Em face desse novo paradigma, cunhou-

se o termo “*gig economy*”, também conhecido como “*freelance economy*”, “economia sob demanda” ou “*1099 economy*”, referindo-se ao ambiente ou ao mercado de trabalho que compreende, de um lado, trabalhadores temporários e sem vínculo empregatício e, de outro, empresas que contratam esses trabalhadores independentes para serviços pontuais, em que não se aplica a legislação trabalhista.

A legislação trabalhista brasileira vem passando por recentes mudanças, vide a Lei Federal 13.429 de 2017. Enquanto as regulamentações complementares não se consolidam, não é possível dizer qual a nova configuração dessas relações no Brasil. Contudo, antes mesmo das mudanças, as organizações já buscavam alternativas para a flexibilização do trabalho, mesmo entre os trabalhadores “celetistas”, contratados para as “atividades-fim”. Essa flexibilização se dá, por exemplo, por meio de acordos junto aos sindicatos para permitir horários flexíveis e bancos de horas. Nas organizações pesquisadas, prepondera a relação tradicional “celetista” e a terceirização de algumas atividades, principalmente dos trabalhadores de refeitórios, limpeza e segurança patrimonial.

Outra possibilidade, trazida pela tecnologia, é o teletrabalho ou “*home office*”, quando o empregado trabalha em sua residência ou no lugar de sua conveniência, não precisando deslocar-se até o endereço físico da organização. Trata-se de uma possibilidade interessante, na medida em que reduz os custos organizacionais de manter a infraestrutura necessária à presença do empregado na empresa e, na perspectiva do empregado, dispensa-o do estresse do traslado entre residência e trabalho por conta do trânsito das grandes cidades, deficiência do transporte público etc.

Embora o *home office* seja considerado uma mudança por algumas empresas (15, 52, 60 e 147), ele já está presente em cerca de 35% das organizações pesquisadas (2, 3, 4, 6, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 34, 36, 40, 44, 46, 47, 51, 52, 57, 60, 61, 68, 83, 92, 93, 94, 95, 99, 103, 111, 116, 121, 124, 125, 127, 139, 144, 145, 146, 147 e 150), mesmo que de forma pontual. Outras iniciativas, como horário flexível e *short Friday*, com expediente menor às sextas-feiras, são práticas que buscam promover uma maior qualidade de vida no trabalho.

4.4.9 *Assessment center*, análise do pessoal e *feedback* constante

Práticas de avaliação de desempenho estão presentes na totalidade das organizações estudadas. Essas avaliações, em diversos níveis de formalidade e complexidade, cooperam para a manutenção do corpo trabalhador das organizações, buscando a maximização da *performance* e o alinhamento das entregas de cada empregado, de forma alinhada às expectativas da empresa.

Algumas organizações verificaram a necessidade de aumentar a sofisticação das avaliações dos empregados, em um modelo denominado *assessment center* ou, ainda, *people analytics*, onde há profissionais de RH dedicados às atividades de avaliação do corpo de empregados e candidatos, buscando determinar sua adequação para determinada função. Além da *performance*, são verificados aspectos de personalidade e as aptidões dos candidatos são determinadas por uma variedade de técnicas, incluindo entrevistas, exercícios em grupo, apresentações e testes psicométricos. Nos documentos estudados, verificou-se que 31% das organizações consideram a utilização dessas técnicas de *assessment*.

“Com o resultado da avaliação ‘*Employee Dialogue*’, realizado pelos colaboradores, cada um deve obter um plano de desenvolvimento individual. Os colaboradores, que se destacam nas avaliações, participam de programas de capacitação e desenvolvimento, como, por exemplo, as ferramentas corporativas oficiais que disseminam as competências, como o ‘*Development Center*’ e o ‘*Assessment Center*’”. (36).

Uma das perguntas presentes na pesquisa diz respeito a quais seriam e como estariam estruturadas as práticas que estimulam o *feedback* dentro da empresa. Embora 98% das organizações se utilizem da tradicional avaliação, em alguns casos, essa prática começa a perder o papel central como ferramenta de avaliação. 5% das organizações declararam que estão mudando (44, 46, 58, 80, 87, 106, 110 e 113), optando por privilegiar um “*feedback* contínuo”, em que a troca de ideias sobre o desempenho do empregado, complementado por alinhamentos de expectativas e reforços quanto ao que se espera do empregado, em termos de atribuições e entregas, ocorre em curtos intervalos de tempo.

4.4.10 Gestão da mudança

Segundo o IOCMI (Innovation and Organizational Change, Management Institute), a GMO (Gestão da Mudança Organizacional) é um termo coletivo para todas as abordagens que tem por objeto o de preparar e apoiar indivíduos, equipes e organizações na realização de mudanças

organizacionais. Estas ações incluem a aplicação de métodos e técnicas para redirecionar ou redefinir o uso de recursos, processos de negócios, alocações do orçamento ou processos de operação que podem impactar significativamente uma organização (IOCMI, 2017).

Para a ACMP (Association of Change Management Professionals), o gerenciamento de mudanças organizacionais considera a organização como um todo e o que precisa mudar. Embora a GMO possa ser usada apenas para se referir a como pessoas e equipes são afetadas por essa transição organizacional, ela contempla um conjunto de diferentes disciplinas, desde ciências comportamentais e sociais até soluções de tecnologia da informação e de negócios e pode contemplar práticas de avaliação, planejamento e acompanhamento das transformações pelas quais um sistema ou a própria organização passa, contemplando as pessoas envolvidas e as respectivas questões de aprendizado. A gestão de mudanças é comumente vinculada a projetos e mais intensamente aplicada no campo da tecnologia da informação, quando da implementação de novos sistemas ou funcionalidades (ACMP, 2017).

O estudo dos documentos das organizações estudadas demonstra que a gestão de mudanças, dentro do contexto de RH, é considerada por 12% das organizações (3, 4, 23, 26, 29, 32, 47, 67, 80, 82, 84, 90, 93, 115, 126, 135 e 136), sendo que, em uma delas (127), efetuou-se uma mudança com a incorporação da GMO como área da ARH.

4.5 Comparar os achados das organizações buscando verificar se há isoformismo institucional entre elas

“Avaliar, eliminar desperdícios, racionalizar processos fazem parte da etapa da otimização em uma empresa. O passo seguinte é automatizar sistemas para garantir que as mudanças sejam institucionalizadas e se tornem perenes”. (116).

Ao analisar os dados buscando atingir este objetivo foi importante voltar o olhar não para o que mudou, mas para o que não mudou e, mesmo quanto ao que mudou, foi importante refletir além da análise da mudança em si, mas para onde e porque esse movimento ocorreu. As mudanças de natureza estratégica mais intensas identificadas dizem respeito a mudanças da forma como o RH se configura em suas respectivas organizações em termos de estrutura. Verificou-se elevada semelhança na estrutura declarada pelas organizações.

Observou-se dois tipos de estrutura da ARH em termos de unidade de controle: ou existindo um único *head* da área, cujo principal executivo se reporta à presidência de organização, ou um sistema de dupla liderança, com um *head* responsável pela coordenação no Brasil e um líder internacional da prática, em nível global ou multinacional. Especificamente com relação a este segundo modelo de dupla liderança, percebeu-se um elevado isomorfismo de caráter normativo, em que as organizações têm baixa autonomia para adaptação local da estrutura, estratégias, políticas e práticas. Observou-se que apenas as práticas relacionadas com peculiaridades de natureza legal são mais adaptáveis, enquanto as demais seguem as normativas do *head quarter*. Segundo Vasconcelos e Vasconcelos (2000), estruturas organizacionais não se mudam rapidamente, pois são fruto de uma ação adaptativa desenvolvida ao longo de anos. A resistência a mudanças dessa natureza aparece como um fenômeno comum e pode ser diminuída na medida em que se dê possibilidade de ação ao indivíduo, dentro da nova estrutura, onde ele possa sobreviver utilizando os meios de ação e cognição desenvolvidos por ele na estrutura organizacional anterior.

Outra mudança estratégica relatada por diversas organizações diz respeito a alterações de natureza cultural, ora relatando uma mudança da cultura da área em relação a um novo posicionamento organizacional, ora por conta da necessidade de a ARH colaborar em uma mudança cultural organizacional. Independentemente da forma com que as organizações e a ARH delas estão envolvidas, parece que se trata de um isomorfismo coercitivo, na medida em que resulta de pressões formais e informais exercidas sobre estas organizações por expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p.150), ou seja, é o mecanismo pelo qual as organizações se conformam às expectativas culturais capazes de impor uniformidade às organizações. As organizações não declararam expressamente quais pressões foram determinantes para promoverem a mudança, se por conta de outras organizações das quais elas dependem, regulamentações governamentais ou influência de outros *stakeholders*. Contudo, é possível inferir este isomorfismo coercitivo, uma vez que o *mindset* organizacional não muda rapidamente quando se trata de aspectos culturais já enraizados na organização e a resistência a essas mudanças também aparece como um fenômeno comum.

Para Dimaggio e Powell (1983), as mudanças nas estruturas organizacionais deixaram de ser impulsionadas pela concorrência e necessidade de eficiência, resultando em processos que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente serem mais eficientes. Ou seja, as abordagens organizacionais altamente estruturadas proveem um contexto no qual o esforço

individual para tratar racionalmente a incerteza e restrições frequentemente leva à homogeneidade em estrutura, cultura e resultado.

Outra mudança apontada por organizações diz respeito à questão da sustentabilidade como responsabilidade da ARH. Autores como Meira, Moreiras e Assan (2016) já haviam identificado uma relação isomórfica com a questão da sustentabilidade nas organizações, alertando quanto ao papel desempenhado pelas políticas públicas e agências reguladoras, bem como da sociedade, para que as empresas incorporem o tema de sustentabilidade em sua agenda estratégica. No caso das organizações que declararam mudanças relacionadas a sustentabilidade, trata-se de isomorfismo de caráter normativo, uma vez que foram impulsionadas por diretrizes de gestão ambiental incorporadas por estas organizações.

4.5.1 Mimetismo organizacional nas práticas da administração de recursos humanos

O mimetismo organizacional ou apropriação ocorre quando as organizações de copiam as práticas e estruturas das organizações líderes, por as considerarem mais eficazes por conta de fatores que vão desde seus bons resultados até por elas serem fonte de prestígio. O *benchmarking* — entendido como adoção e difusão de boas práticas de gestão onde organizações adotam os modos de funcionamento das outras instituições, copiando certos aspectos e adaptando outros às suas necessidades visando melhorar sua eficiência — à luz da Teoria Institucional, é um exemplo do isoformismo mimético, caracterizado pela adoção de modelos testados e bem-sucedidos em organizações similares. São muitos os casos de organizações que “lançam moda” e são copiadas pelas outras, o que leva a uma concentração de certas práticas organizacionais em determinado sistema ou setor.

A comparação entre as organizações pesquisadas, por meio da análise de suas próprias declarações, cujos achados foram detalhados no objetivo anterior, aponta para um elevado isoformismo mimético. Este isoformismo pode ser verificado pela comparação de estruturas, políticas e práticas de ARH, declaradas por elas.

4.6 Analisar às mudanças sob um aspecto mais geral, avaliando se está havendo uma busca interna de alinhamento ao perfil de “organizações do futuro”

Para realizar esta análise, partiu-se de cinco componentes que caracterizam as organizações do futuro: (a) de alta *performance*; (b) que funcionam como uma rede; (c) coordenadas por sua cultura e sistemas de informação; (d) com mobilidade de talentos; e (e) focadas em seu próprio redesenho, estudando e desenvolvendo novos modelos.

Pode-se entender uma organização de alta *performance* como aquela que alcança altos níveis de serviço, qualidade, receitas, custos e satisfação do cliente. Estas características foram facilmente identificadas nas organizações pesquisadas, inclusive muitas destas organizações são líderes nos seus segmentos de atuação.

Organização em rede é um termo usado para designar novos modelos de empresas modernas. Em uma perspectiva comportamental, uma rede é um padrão de relações sociais sobre um conjunto de pessoas, cargos, grupos ou organizações. Diferentemente de uma organização sistêmica, uma empresa em rede é organizada de forma reticular, ou seja, virtualmente ou em teia. O modelo organizacional de empresa em rede é inovador e começou a ser observado no final do século XX, tendo como sua principal característica a relação com a internet e com a tecnologia digital. O avanço tecnológico contribui diretamente para o compartilhamento e velocidade da informação e para a existência de uma empresa em rede (VEGA-REDONDO, 2013). Observou-se apenas uma organização (145) que promoveu mudanças estruturais abrangentes para funcionar em rede.

Quanto à coordenação por sua cultura e sistemas de informação, foi observado nas organizações um interesse em mudanças de natureza cultural, como detalhado anteriormente. Da mesma forma, foram verificadas referências, não propriamente na ARH, mas nas organizações como um todo, a uma preocupação com uma infraestrutura de tecnologia da informação que efetivamente apoie e integre os diversos sistemas da organização.

As organizações pesquisadas mostram-se preocupadas com talentos, seja em sua atração e desenvolvimento, bem como em sua trajetória de carreira e sucessão. Contudo, no que diz respeito à mobilidade, pelas declarações dos documentos analisados, é uma preocupação mais restrita aos expatriados acolhidos pelas unidades brasileiras de organizações multinacionais e algumas poucas iniciativas que permitem ao colaborador alçar uma carreira internacional.

Quanto à questão do foco em seu próprio redesenho, estudando e desenvolvendo novos modelos, embora tenhamos observado um número de empresas promovendo mudanças estruturais, estas são mais relacionadas a um isoformismo preponderantemente mimético do que ao oferecimento de novos modelos, resultantes de uma reflexão interna e inovadora.

Em síntese, quanto ao objetivo proposto, foi observável, por meio do estudo das mudanças, apenas uma evidência, em uma única organização, de um dos itens que caracterizam uma organização do futuro. Partindo da leitura dos documentos e elaborando inferências características à AC, pode-se dizer que, embora existam iniciativas pontuais, em um olhar mais geral sobre as declarações das organizações pesquisadas, não há evidências de que elas estejam se alinhando ao perfil das “organizações do futuro”, mas suas mudanças sugerem reações ao ambiente presente.

4.7 Tendo em vista as peculiaridades contextuais brasileiras, as organizações estão promovendo mudanças na administração de recursos humanos?

Dos documentos analisados, todos em alguma medida relatam a observação do contexto no alinhamento estratégico das organizações. No período estudado, o aspecto contextual mais citado diz respeito à crise econômica nacional. Das organizações estudadas, 45 relatam expressamente a questão da crise e seus desdobramentos como fator externo de impacto em suas organizações.

Sem estar imune aos efeitos da crise econômica e política do país, até porque o movimento de demissões tem impacto no volume de vendas de benefícios que integram seu portfólio de produtos e serviços, a Arica seguiu contratando pessoas e colocando em prática pontos cruciais da jornada de transformação que vem trilhando nos últimos anos. (6)

Ao longo de 2015, muitas das mudanças tomaram corpo de forma decisiva no cotidiano corporativo. Foi nesse caldo que, nesse período, a Arica se diferenciou da realidade de muitas empresas do país, porque, apesar da crise, a energia estava em agir para criar uma empresa mais fluida, relacional e que reconhece e valoriza as pessoas. (7)

Diante dos efeitos da crise que tem afetado o cenário nacional, os resultados 2015 do negócio Labrador foram sensivelmente prejudicados. Em 2015, o pior ano da história da empresa desde a sua fundação, para minimizar parte do prejuízo contabilizado, como um recurso extremo, foram necessários alguns ajustes no quadro de pessoal, com o desligamento de 54 pessoas (mão de obra indireta), na sua maioria aposentados, e colaboradores com salários elevados e desempenho insatisfatório, que ainda permaneciam na empresa. O processo foi analisado e decidido com a participação de todos os Diretores e, aprovação do Conselho de Administração, já que havia quebra de um paradigma de grande relevância na organização. Toda a população interna foi informada das decisões e de seus motivos. (21)

Encolher para crescer; diminuir para avançar. A Ensenada encerrou 2015 com 15.696 colaboradores, cerca de 11% a menos do que o quadro de 2014 – que, por sua vez, também havia encolhido 9%. Esse movimento não se deveu exclusivamente à crise econômica no Brasil, englobando também a reformulação do negócio de Açúcar & Bioenergia, que teve sua estrutura revista e otimizada. O processo se estendeu de 2013 a 2015, com medidas para alcançar uma situação de viabilidade, revertendo o histórico de resultados negativos para atingir o limiar do desenvolvimento sustentável desse pilar de atividades. Houve necessidade de desligamentos, registrando-se também a realização de remanejamentos internos, tendo em vista preservar talentos. (23)

A disciplina espartana em relação ao controle dos custos de Folha contribuiu muito para que a Taltal mantivesse o seu quadro de colaboradores apesar da crise de 2015. (32)

Em 2015, frente à recessão econômica advinda da crise política do país, tivemos um quadro de muitas demissões. No entanto, nas entrevistas demissionais, a maioria dos colaboradores registrou a vontade de retornar à Veracruz caso o cenário seja mais favorável, um compromisso expresso por nosso presidente de forma emocionada no momento de explicar à todos os colaboradores reunidos as contingências que levaram àquelas demissões. Também temos outros registros espontâneos em nossa *fanpage* no Facebook de ex-colaboradores expressando seu orgulho e satisfação em ter trabalhado em nossa empresa. (123)

O que se percebeu, pelas declarações das empresas através dos documentos estudados, é que, embora aspectos contextuais tenham sido determinantes para algumas ações organizacionais — a mais mencionada relaciona-se à redução do quadro de empregados —, não se verificaram

evidências de mudanças de políticas e práticas da ARH e face desses fatores contextuais. Apenas mudanças estratégicas, que incluem mudanças estruturais da ARH, foram justificadas como em atendimento a mudança no ambiente de negócios.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Autores como Alvin Toffler e Steve Case afirmam que as organizações estão entrando em uma “terceira onda”, na qual a internet e a tecnologia estão impulsionando as organizações para se reinventarem e revolucionarem o “mundo real” (CASE, 2017). A recente pesquisa conduzida pela Deloitte Touche Tohmatsu (2017), realizada em nível global junto a mais de 10.000 líderes de RH, em 140 países, revelou que a maior preocupação dos práticos da área diz respeito a como a ARH vai colaborar e, eventualmente, conduzir esse movimento rumo às “organizações do futuro”.

A academia, da mesma forma, já sinalizou a necessidade de a ARH se adaptar a esse cenário emergente. Lawler e Worley (2011) sugeriram que, ao invés de a ARH se expandir horizontalmente, meramente assumindo mais áreas, as corporações deveriam inovar em sua estrutura e processos, em um movimento estratégico para integrar funções que impulsionam a eficácia organizacional, incluindo responsabilidade social, comunicação, estratégia, *design* organizacional e eficácia sustentável (LAWLER; WORLEY, 2011).

No trabalho realizado, foram estudadas, em profundidade, as mudanças na ARH de 150 organizações, estabelecidas no Brasil, selecionadas em pesquisa anterior (FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO, 2016) como organizações com excelência em sua ARH. Podemos inferir que essas organizações são especialmente adequadas para o estudo que foi conduzido, uma vez que se mostram propensas a uma postura inovadora, buscando manter-se em um alto nível de eficácia e alavancando a efetividade na gestão de pessoas.

Um dos principais desafios deste trabalho diz respeito aos procedimentos metodológicos para a análise qualitativa de uma grande quantidade dos documentos secundários aos quais tivemos acesso. Trataram-se de mais de 5000 laudas de documentos não padronizados fornecidos pelas organizações. Mesmo com o auxílio dos recursos de tecnologia da informação, que facilitaram enormemente a organização dos achados, foi necessário um grande esforço por parte do pesquisador para a leitura e seleção dos materiais.

Quando se fala de estratégia, a perspectiva é de longo prazo, que nem sempre é perceptível. Contudo, o estudo de políticas e práticas analisa desdobramentos dessa estratégia, oferecendo uma lente diferenciada para avaliar o estado da arte que, efetivamente, se manifesta na realidade.

A presente pesquisa buscou evidências de mudanças nestas diferentes vertentes, onde se observou que as organizações estão mudando, ora se adaptando a novas condições do ambiente externo, ora buscando um incremento da própria efetividade organizacional. Não houve concentração em uma ou mais mudanças específicas, que foram bastante variadas em sua natureza. Embora a maioria das mudanças declaradas seja em práticas da ARH, foi possível verificar que 25% das alterações diziam respeito a mudanças de estratégia e outros 25% em políticas.

As 92 mudanças identificadas se mostraram relativamente dispersas dentre os diversos portes e segmentos das organizações pesquisadas. De fato, nos causou alguma surpresa que organizações que fazem uso intenso da tecnologia, como as de computação e telecomunicações, não aparecessem com destaque em iniciativas de mudança, uma vez que a literatura destaca o fator tecnológico como impulsionador de modificações. Também foi interessante observar que as mudanças aconteceram em maior número nas empresas do segmento industrial, enquanto comércio e serviços não apresentaram com tanta intensidade. Cabe mencionar ainda que não houve concentração na quantidade de mudanças por conta do porte da empresa, o que sugere que esta variável não é impeditiva ou facilitadora de mudanças.

Salientando o que já foi pontuado anteriormente, a ARH e suas mudanças são influenciadas pelo contexto e, considerando a instabilidade política e econômica do momento em que se realizou a presente pesquisa é possível inferir que as organizações poderiam não estar propensas a conduzir grandes mudanças. A reprodução dessa pesquisa em momento futuro poderá servir tanto para clarificar essa questão da influencia do contexto nas mudanças, quanto para avaliar o passo em que as organizações caminham rumo às organizações do futuro.

À luz da teoria institucionalista, observando o que muda e o que não muda, é possível afirmar que, nas organizações estudadas, existe um elevado isoformismo (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Muitas organizações têm estratégias, políticas e práticas muito semelhantes, e mesmo mudanças parecem ir rumo a padrões já consolidados por outras organizações. Tais movimentos de mudança são, na realidade, conservadores, pois não evidenciaram uma tentativa de ruptura consistente ao que está posto, o que nos leva a afirmar que ainda há um longo caminho nesta busca interna de alinhamento ao perfil de “Organizações do Futuro”. É verdade que mudanças estão ocorrendo neste sentido, mas, pelo menos na amostra de empresas pesquisadas, essa expansão parece muito mais conservadora do que se espera da área.

Quanto à condução de políticas e práticas de melhoria e de manutenção da boa reputação da empresa como empregadora, trata-se de uma prática pouco abordada pela literatura nacional que estudamos, mas que vem passando a ser adotada pelas organizações. Uma mudança que consideramos relevante, embora ainda não esteja pacificado quais partes dessa responsabilidade sejam de competência da função RH e quais seriam de outras áreas, como *marketing*, percebeu-se que as áreas de RH vêm tomando para si essa responsabilidade, principalmente pelos líderes de RH, antes responsáveis apenas pela comunicação interna.

Ainda na perspectiva de mudanças nas atribuições da ARH, identificadas nesta pesquisa, embora a literatura afirme que os valores organizacionais são de responsabilidade da alta cúpula, a área de RH das organizações vem exercendo certo protagonismo nessa construção e posterior disseminação. Esse protagonismo é percebido, por exemplo, com relação à sustentabilidade e construção de códigos de ética e políticas relacionadas, de forma que é uma responsabilidade considerada “nova” e objeto de mudanças recentes por parte das organizações pesquisadas, em que o papel do RH se estabelece como guardião dos valores organizacionais e responsável pela preservação e manutenção de seus aspectos culturais, o que é observável nas iniciativas de capacitação de suas lideranças. Essa nova responsabilidade se reflete na prática, em que os procedimentos de atração de talentos, além de considerarem o alinhamento de conhecimentos e habilidades com os requisitos de determinada posição de trabalho, ampliam a sondagem atitudinal dos candidatos, buscando avaliar se têm adesão aos valores organizacionais.

A estrutura dos departamentos de RH, das organizações estudadas, permanece bastante tradicional, e suas lideranças se distribuem pelos subsistemas da ARH. As práticas, da mesma forma, são bastante homogêneas, e algumas, praticamente unânimes nas organizações estudadas (por exemplo, *kits* para recém-nascidos) e, curiosamente, algumas práticas, já bastante consolidadas, são percebidas declaradamente por organizações como novidades (por exemplo, Gestão por Competências). Verificou-se que, neste ponto, as organizações ainda não iniciaram sua “jornada para o futuro”, por meio do foco em seu próprio redesenho, estudando e desenvolvendo novos modelos.

As mudanças estruturais das áreas de RH, identificadas nesta pesquisa, quando tiveram suas causas identificadas, foram provocadas ora por conta de mudanças estratégicas na empresa, ora por conta da mudança do principal executivo da área. Não se verificou a expansão horizontal do RH, abraçando processos e demandas que não as tipicamente já de sua responsabilidade.

Uma mudança estrutural mencionada foi a inserção do modelo de Parceiro de Negócios de RH ou *HR business partner*. Contudo, o modelo a implementação do modelo em sua plenitude não sendo verificada. O modelo completo envolve a atuação do parceiro de negócios de forma abrangente em atividades como a de estudo de cenários e oferta de soluções de RH abrangentes e personalizadas (ULRICH, 1999). Nos casos observados, o parceiro parece atuar como uma figura de ligação transacional entre as áreas e o RH das empresas.

Uma inovação interessante identificada na pesquisa foi a inserção, dentro da estrutura organizacional do RH, de um “escritório” de gestão de mudanças organizacionais. Tendo em vista que as mudanças estão ocorrendo de forma cada vez intensa e em intervalos cada vez menores, este RH está preocupado com que os processos de mudanças organizacionais ocorram da forma mais positiva e menos atribulada quanto possível. Não foi possível avaliar o funcionamento desta nova estrutura, o que poderá ser objeto de estudo futuro.

Em termos de práticas, verificou-se que as alterações mais intensas são decorrentes do avanço tecnológico. Vão sendo intensificados os usos de ferramentas digitais para auxiliar na seleção de novos colaboradores, em métricas de *performance*, nas iniciativas de capacitação com EaD (ensino a distância) e mesmo na ampliação do teletrabalho e na gamificação do trabalho. Diante dessas mudanças, inferimos que o uso de inteligência artificial em aplicativos destinados ao público interno das empresas é uma tendência emergente, com o uso de “*chatbots*” que interagem com os empregados como uma conversa entre duas pessoas. Por outro lado, algumas práticas mostram que estão perdendo força: avaliações de desempenho formais, em intervalos anuais, vão sendo substituídas por modelos mais dinâmicos, com *feedback* contínuo e sistemático.

Tendo em vista o que apresentamos ao longo do presente trabalho, podemos afirmar que fomos bem-sucedidos no atingimento de nosso objetivo principal de verificar, por meio da declaração das organizações pesquisadas, mudanças ocorridas na ARH delas. Diante do que foi observado, é possível responder à pergunta de pesquisa original, dizendo que sim, tendo em vista as peculiaridades contextuais brasileiras, as organizações estão promovendo mudanças na ARH. É preciso dizer que nossa expectativa inicial era a de observar mudanças de natureza muito mais transformacional e em uma quantidade maior do que as encontradas. Contudo, os resultados observados se justificam primeiramente por conta do cenário de desaquecimento econômico, onde as organizações tornam-se mais cautelosas em mudar, e estas mudanças, como declarado

por algumas das organizações pesquisadas, ocorrem meramente para atender às necessidades pontuais das organizações diante desse contexto.

É oportuno destacar que a presente pesquisa envolveu três importantes aspectos: (1) o interesse de uma população, profissionais que atuam em gestão de pessoas, entendendo que esse grupo reflete o interesse de suas organizações; (2) um segmento específico que se relaciona com essa população: as consultorias e; (3) a produção acadêmica no campo da gestão de pessoas. Uma contribuição deste trabalho contempla o entendimento da relação entre essas partes. Na medida em que apresentamos o resultado da pesquisa, este conhecimento pode auxiliar na compreensão de um fenômeno atual. Assim, é certa sua originalidade e contribuição para a ciência e para um determinado público (CRESWELL, 2010).

Outra contribuição desta pesquisa diz respeito à reflexão sobre se a produção acadêmica demanda ou é demandada pelo meio empresarial no campo da gestão de pessoas. Este é um tema interessante que constitui uma característica imprescindível na produção acadêmica (BARLEY, 2006).

O estado da arte é uma das partes mais importantes de todo o trabalho científico, na medida em que auxilia na melhoria e no desenvolvimento de novos postulados, conceitos e paradigmas (CRESWELL, 2014). Tratando-se de uma pesquisa que se propõe a clarificar o *status quo* da ARH, apresenta uma contribuição original, uma vez que busca gerar conhecimento quanto às configurações da ARH e abre caminho para reflexões quanto a possibilidades futuras. Ainda são poucos, sobretudo no contexto nacional, os trabalhos que voltam seu olhar para o alinhamento entre o que acontece na prática e o que é discutido academicamente. Os resultados encontrados nos trazem um *insight* importante e uma preocupação: mesmo em empresas que são referência na ARH não encontramos mudanças intensas e disruptivas em sua forma de atuar, suscitando novas perguntas: Quais as razões do elevado isoformismo ou, em uma linguagem mais popular, porque fazem mais do mesmo? Será que o que está posto é o limiar da efetividade da área e da contribuição da ARH para as organizações?

Um achado interessante, mesmo não sendo um objetivo desta pesquisa, é que temas que vem emergindo no RH das organizações e passando a integrar suas agendas, são pouco ou mesmo não contemplados pela literatura adotada nos cursos de administração, o que pode evidenciar lacunas na formação dos profissionais desse campo.

Dentre os desdobramentos possíveis da pesquisa, está o fornecimento de informações que poderão servir para reflexões úteis ao ensino de administração no campo da gestão de pessoas, informações úteis para o meio empresarial e consultorias em ARH, bem como para um ponto inicial de pesquisas futuras. Uma possibilidade de pesquisa futura é verificar se os achados estão concentrados em um segmento ou dispersos. Pesquisas de natureza qualitativa, focadas em cada um dos achados que apresentamos, buscando estabelecer relações, também são possíveis. Há ainda a possibilidade da continuidade desta pesquisa de forma mais longitudinal, avaliando as mudanças e novidades que forem surgindo ao longo do tempo.

As limitações da pesquisa decorrem de diversas fontes. A primeira, de caráter básico, é típica de estudos em ciências, que lidam com a imprevisibilidade dos fenômenos que estudam. Um segundo ponto que merece nota é que os dados utilizados não eram específicos no estudo do fenômeno que abordamos, mas eram mais abrangentes. Por ser utilizada uma base de um só ano, diminuiu-se o alcance explicativo do fenômeno da mudança por conta de não ter comparado espaços temporais pertinentes. Dessa forma, podem ter ocorrido outras mudanças não declaradas pelas organizações e a utilização de dados secundários não facultou ao pesquisador a introdução de novas indagações na medida em que surgiam achados. O tema estudado é amplo e, na sua avaliação, podem ter ocorrido reducionismos para a realização das análises. Em se tratando de estudos de um estrato específico de empresas, não será possível fazer grandes generalizações dos resultados (ROESCH; ANTUNES; SILVA, 1997).

Finalmente, como em qualquer pesquisa desta natureza, podem ter ocorrido vieses por conta do pesquisador, que pode ter influenciado o estudo pela escolha de uma metodologia específica e pela forma como se conduziram as análises. Por outro lado, esta pesquisa abre amplas perspectivas para a realização de estudos na área.

REFERÊNCIAS

- ACADEMY OF MANAGMENT. *Divisions & Interest Groups*. Disponível em: <<http://aom.org/Divisions-and-Interest-Groups/Academy-of-Management-Division---Interest-Group-Domain-Statements.aspx>>. Acesso em: 1 fev. 2016.
- ACMP. *What is Change Management?* Disponível em: <https://acmpglobal.site-ym.com/page/change_management?>. Acesso em: 2 dez. 2017.
- ALBUQUERQUE, L. G. *O papel estratégico de Recursos Humanos (Tese de Livre docência, FEA-USP)*. 1987. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.
- ALDERFER, C. P. Organization Development. *Annual Review of Psychology*, v. 28, p. 197, 1977. Disponível em: <<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.28.020177.001213?journalCode=psych>>.
- ALHO, M. R.; CARVALHO, P. A. M. DE. *Tecnologia da informação e os novos modelos da gestão de pessoas*. São Paulo: FIA, 2007.
- AMORIM, W. A. C. DE. *A evolução das organizações de apoio às entidades sindicais brasileiras: um estudo sob a lente da aprendizagem organizacional (Tese de doutorado, FEA-USP)*. 2007. 430 f. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- AMORIM, W. A. C. DE. *Gestão de recursos humanos e relações de trabalho no Brasil: uma análise sob a ótica da teoria dos custos de transação em um conjunto de empresas privadas (Tese de livre docência, FEA-USP)*. 2017. 230 f. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.
- ANPAD. *Divisões Acadêmicas*. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/sobre_div_academicas.php>. Acesso em: 1 fev. 2017.
- ANTHONY, W. P.; KACMAR, K. M.; PERREWE, P. L. *Human Resources Management: A Strategic Approach*. 6. ed. New York: Cengage Learning, 2009.
- APEKEY, T. A. *et al.* Room for improvement? Leadership, innovation culture and uptake of quality improvement methods in general practice. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, v. 17, n. 2, p. 311–318, 2011.
- ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14. ed. London: Kogan Page, 2017.
- ARNAUD, S.; WASIELESKI, D. M. Corporate Humanistic Responsibility: Social Performance Through Managerial Discretion of the HRM. *Journal of Business Ethics*, v. 120, n. 3, p. 313–334, 12 mar. 2013. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s10551-013-1652-z>>. Acesso em: 28 abr. 2014.
- BARBOSA, A. C. Q. Relações de Trabalho e Recursos Humanos em Busca de Identidade. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. Especial, p. 121–126, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45nspe/v45nspea10.pdf>>.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 2 reimp ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARLEY, S. R. When I write my masterpiece: Thoughts on what makes a paper interesting. *The Academy of Management Journal*, v. 49, n. 1, p. 16–20, 2006. Disponível em: <<http://aomarticles.metapress.com/index/91489EDAB842U3PA.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2011.

BARRETO, L. M. T. DA S. *et al.* Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015. 2010, Florianópolis: ANPAD, 2010.

BASTOS, A. V. B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. *Revista de Administração*, v. 26, n. 4, p. 87–102, 1991.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 13. ed. São Paulo: Vozes, 2015.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”: Interligando pessoas, estratégia e performance. 2001.

BECKHARD, R. *Organization development: Strategies and models*. London: Addison-Wesley, 1969.

BEER, M. *et al.* *Managing Human Assets*. New York: Free Press, 1984.

BEER, M.; EISENSTAT, R. A.; SPECTOR, B. Why change programs don’t produce change. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 6, p. 158–166, 1990. Disponível em: <<https://hbr.org/1990/11/why-change-programs-dont-produce-change>>.

BELLUZZO, L. G.; GALÍPOLO, G. *Manda quem pode, obedece quem tem prejuízo*. São Paulo: Contracorrente, 2017.

BENNIS, W. G. *Organizational Development: Its Nature, Origins, and Prospects*. London: Addison-Wesley Publishing Company, 1969. v. 1.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade*. São Paulo: Vozes, 1966.

BERNARDES, C. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Saraiva, 2014.

BERTERO, C. O. *Ensino e Pesquisa em Administração*. Mazon: Thomson South-Western, 2006.

BIANCHI, E. M. P. G. *Sentido do trabalho: uma demanda dos profissionais e um desafio para as organizações (Tese de doutorado, FEA-USP)*. 2013. 238 f. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

BICALHO, R. DE A. Análise da Produção Editoria voltada para Gestores de Recursos Humanos (GRH). *Revista P&D em Engenharia de Produção*, v. 07, n. 02, p. 69–82, 2009.

BILHIM, J. A. DE F. Mudança Organizacional. In: COSTA, S. G. DA; VIEIRA, L.; RODRIGUES, J. N. (Org.). *Gestão da Mudança*. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 214.

BITENCOURT, C. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOHLANDER, G. R. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOON, C. *et al.* Institutional pressures and HRM: developing institutional fit. *Personnel Review*, v. 38, n. 5, p. 492–508, 2009. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/00483480910978018>>.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BORGES, J. F. B.; MIRANDA, B. S.; CASADO, T. Desenvolvimento de Carreira: Trabalho, Família e outras Dimensões do Projeto de Vida da Pessoa. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010. .

BOSTON CONSULTING GROUP. *Creating People Advantage: Time to Act HR Certainties in Uncertain Times*. . Boston: Boston Consulting Group. , 2011

BOXALL, P. F. Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction. *Human Resource Management Journal*, v. 2, n. 3, 1992.

BOXALL, P.; PURCELL, J. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2003. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/3590989?origin=crossref>>.

BRESSER-PEREIRA, L. C. *Manifesto do Projeto Brasil Nação*. Disponível em: <<http://bresserpereira.org.br/manifesto.asp>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

BREWER, J.; NEWMAN, I.; BENZ, C. R. Qualitative-Quantitative Research Methodology: Exploring the Interactive Continuum. *Contemporary Sociology*, v. 28, n. 2, p. 245, 1999.

BREWSTER, C. *et al.* What Determines The Size of The HR Function? A Cross-National Analysis. *Human Resource Management*, v. 45, n. 3, p. 3–21, 2006.

BRITO, R. P. DE; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho – uma Abordagem Baseada em Valor. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. Maio/Jun. 2012, p. 360–380, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n3/v16n3a03.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2012.

BRUNO-FARIA, M. DE F.; FONSECA, M. V. DE A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. *Culture of Innovation: Concepts and Theoretical Models. (English)*, v. 18, n. 4, p. 372–396, 2014. Disponível em: <[10.1590/1982-7849rac20141025%5Cnhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=9697849&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=9697849rac20141025%5Cnhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=9697849&site=ehost-live)>.

BURKE, B. *Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things*. New York: Bibliomotion, 2014.

CALDAS, M. P.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. . (Org.). *Teoria das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 69–79.

CAMERON, E.; GREEN, M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. *Systems Research and Behavioral*

Science, v. 17, n. S1, p. 464, 2000.

CAPPELLI, P. Why We Love to Hate HR...and What HR Can Do About It. *Harvard Business Review*, n. August, p. 1–13, 2015.

CASE, S. *A Terceira Onda da Internet*. São Paulo: HSM, 2017.

CENTER FOR THEORY OF CHANGE. *Theory of Change*. Disponível em: <<http://www.theoryofchange.org>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. *Pipeline de Liderança*. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2013.

CHECKLAND, P. Achieving “Desirable and Feasible” Change: An Application of Soft Systems Methodology. *The Journal of the Operational Research Society*, v. 36, n. 9, p. 821–831, 1985.

CHECKLAND, P. Soft Systems Methodology: A Thirty Year Retrospective. *Systems Research and Behavioral Science*, v. 17, p. S11–S58, 2000.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

COLLINS, J.; PORRAS, J. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness, 2007.

COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. DE. *Estratégia: perspectivas e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2002.

CRESWELL, J. W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CSIKSZENTMIHALYI, M. *Flow and the Foundations of Positive Psychology*. Claremont: Springer, 2014.

DAFT, R. L. *Organization Theory and Design*. Cincinnati: South-Western College Pub, 2015.

DELGADO, L. A. N. *O Brasil Republicano - O tempo da experiência democrática: da democratização de 1945 ao golpe civil-militar de 1964*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*. New York: Deloitte University Press, 2017.

DEMO, G. *et al.* Políticas e práticas de recursos humanos. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). . *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 240–245.

DEMO, G. F. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 6, p. 77–101, 2008.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; FERNANDES, T. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: Revisão Bibliométrica da Produção Nacional em Periódicos de Primeira Linha e Institucionalização da Pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014. *V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, n. V, p. 1–15, 2015.

DESSLER, G. *Administração de Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DEVANNA, M. A.; FOMBRUN, C. J.; TICHY, N. M. A framework for strategic human resource management. In: FOMBRUN, C. J.; TICHY, N. M.; DEVANNA, M. A. (Org.). . *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc. / Business, 1985.

DIEESE. *Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2015*. 8. ed. São Paulo: DIEESE, 2017.

DIETZ, G.; WILKINSON, A.; REDMAN, T. Involvement and participation. In: WILKINSON, A. *et al.* (Org.). . *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. London: SAGE Publications Ltd, 2009. p. 616.

DIMAGGIO, P. J. .; POWELL, W. W. . The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University Of Chicago Press, 1991.

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, v. 11, n. 4, p. 539–559, 2008.

DOMINGUES, I. *Epistemologia das ciências humanas. Tomo I: Positivismo e hermenêutica. Durkheim e Weber*. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

DULEBOHN, J. H.; FERRIS, G. R.; STODD, J. T. The History and Evolution of Human Resource Management. In: FERRIS, G. R.; ROSEN, S. D.; BARNUM, D. R. (Org.). . *Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd, 1995. p. 666.

DUTRA, J. DE S. *Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros*. Sao Paulo: Atlas, 2017.

ELROD, P. D.; TIPPETT, D. D. The “death valley” of change. *Journal of Organizational Change Management*, v. 15, n. 3, p. 273–291, 2002.

FAMULARO, J. J. *Handbook of Modern Personnel Administration*. 2. ed. New York: McGraw Hill Higher Education, 1972.

FERRARI, A. T. *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

FISCHER, A. L. *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil - Um Estudo Sobre as Empresas Consideradas Exemplares (Tese de Doutorado)*. . São Paulo: Universidade de São Paulo. , 1998

FISCHER, A. L. Modelo de Gestão de Pessoas. *Dicionário de Psicologia do Trabalho e Organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 445–452.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). . *As pessoas na Organização*. São Paulo: Ed. Gente, 2002. p. 62.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. Tendências Que Orientam as Decisões dos Formadores de Opinião em Gestão de Pessoas no Brasil - RH 2010. 2011, Campinas: ANPAD, 2011.

FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). . *As pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 147–164.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias Empresariais e a Gestão de Competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

FLICK, U. *Designing Qualitative Research*. London: Sage Publications, 2007.

FLIGSTEIN, N. Social Skill and Institutional Theory. *American Behavioral Scientist*, v. 40, n. 4, p. 397–405, 1997.

FLIGSTEIN, N. Social Skill and the Theory of Fields. *Sociological Theory*, v. 19, p. 105–125, 2001.

FONSECA, V. S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, M. M. .; CARVALHO, C. A. (Org.). . *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 47–66.

FRABASILE, A. “Não dá para cair mais”, avalia o economista Belluzzo. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2017/05/nao-da-para-cair-mais-avalia-o-economista-belluzzo.html>>. Acesso em: 28 maio 2017.

FRANÇA, A. C. L. *Práticas de Recursos Humanos. Conceitos, Ferramentas e Procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANCO, M. L. P. B. *Análise de Conteúdo*. 4. ed. Brasília: Liber, 2012.

FRENCH, W. L.; BELL, C. H. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. 6. ed. New Delhi: Pearson, 1998.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Org.). . *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University Of Chicago Press, 1991. p. 232–263.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. *Laudo Técnico da pesquisa “Melhores Empresas Para Você Trabalhar” 2016*. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2016.

GARCIA, E. A. C. *Manual de Sistematização e Normalização de Documentos Técnicos*. São Paulo: Atlas, 1998.

GARCIA, J. F. P. Estruturas e Formas de Atuação de RH. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Org.). . *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências*. São Paulo: Gente, 2002.

GARFINKEL, H. *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1967.

GIBBS, G. *Análise de Dados Qualitativos*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIDDENS, A. *Central Problems in Social Theory: Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis*. Berkeley: University of California Press, 1979.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004&lng=pt&tlng=pt>.

GONÇALVEZ, V.; CAMPOS, C. *HCMBOK: o fator humano na liderança de projetos*. São Paulo: Campus, 2013.

GRAY, D. E. *Pesquisa no mundo real*. Porto Alegre: Penso, 2012.

GREENWOOD, R. *et al. The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. 2. ed. London: SAGE Publications Ltd, 2017.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. *The Academy of Management*, v. 21, p. 1022–1054, 1996.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HININGS, C. R. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 1, p. 58–80, 2002.

GREGORY, A.; WHITTAKER, J. Exploring the Valuation of Corporate Social Responsibility—A Comparison of Research Methods. *Journal of Business Ethics*, v. 116, n. 1, p. 1–20, 30 ago. 2012. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s10551-012-1465-5>>. Acesso em: 6 maio 2014.

GUEST, D. Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 8, p. 263–276, 1997.

HAHN, C. *Doing Qualitative Research Using Your Computer: A Practical Guide*. London: Sage Publications, 2008.

HAMARI, J.; KOIVISTO, J.; SARSA, H. Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification. 2014, [S.l: s.n.], 2014. p. 3025–3034.

HARVEY-JONES, J. *Making It Happen: Reflections on Leadership*. London: Profile Books, 2003.

- HAY, C. Constructivist Institutionalism. *The Oxford Handbook of Political Institutions*. Oxford: Oxford University Press, 2009. p. 804.
- HENDRY, C.; PETTIGREW, A. M. Human Resource Management: an agenda for the 1990s'. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 1, p. 17–43, 1990.
- HOBSBAWM, E. J. *Era dos extremos - o breve século XX: 1914-1991*. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.
- HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. Management : Swings of a pendulum. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 417–456, 1999.
- IBGE. *Contas nacionais trimestrais 2010*. Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/sintese.php>>. Acesso em: 2 maio 2017.
- IBGE. *Desemprego atinge 14 milhões de pessoas em abril*. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/2012-agencia-de-noticias/noticias/10000-desemprego-atinge-14-milhoes-de-pessoas-em-abril.html>>. Acesso em: 31 maio 2017.
- IOCMI. *About Innovation and Organizational Change Management*.
- IORIO, C. S. *Manual de Administração de Pessoal*. 7. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.
- KANAANE, R. *Comportamento Humano nas Organizações. O Homem Rumo ao Século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KAPP, K. M. *The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education*. San Francisco: Pfeiffer & Company, 2002.
- KAUFMAN, B. E. Comparative Employment Relations: Institutional and Neo-institutional Theories. In: BARRY, M.; WILKINSON, A. (Org.). . *Research Handbook Of Comparative Employment Relations*. Bruce E. Kaufman: Edward Elgar Publishing Ltd, 2013. p. 480.
- KAUFMAN, B. E. The Origins and Early Development of HRM. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. M. (Org.). . *The Oxford Handbook of Human Resource Managment*. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 658.
- KOTTER, J. P.; COHEN, D. *O coração da mudança: transformando empresas com a força das emoções*. São Paulo: Campus, 2013.
- KRAMAR, R.; PARRY, E. Strategic human resource management in the Asia Pacific region: Similarities and differences? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2014.
- KRIPPENDORFF, K. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.
- KÜBLER-ROSS, E. *On death and dying*. New York: Scribner, 1969.
- LACOMBE, F. J. M. *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática : o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 2, p. 157–174, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000200008&script=sci_arttext>. Acesso em: 27 maio 2012.

LATHAM, G. P.; SULSKY, L. M.; MACDONALD, H. Performance Management. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. M. (Org.). . *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 528. Disponível em: <<http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=990080967523219;res=IELHSS%5Cnhttp://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199547029.001.0001/oxfordhb-9780199547029>>.

LAWLER, E. E. HR: Time for a reset? *Human Resource Management*, v. 50, n. 2, p. 171–173, 2011. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20420/abstract>>. Acesso em: 2 jul. 2012.

LAWLER, E. E.; WORLEY, C. G. *Management Reset: Organizing for Sustainable Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

LAWRENCE, T. B.; SHADNAM, M. Institutional Theory. In: DONSBACH, W. (Org.). . *The International Encyclopedia of Communication*. Malden: Wiley-Blackwell, 2008. v. 5. .

LEGGE, K. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

LEME, M. S. *A ideologia dos industriais brasileiros (1919-1945)*. São Paulo: Vozes, 1978.

LENGNICK-HALL, M. L. *et al.* Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, v. 19, n. 2, p. 64–85, 2009. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482209000035>>. Acesso em: 30 jun. 2012.

LEPAK, D. P.; SHAW, J. D. Strategic HRM in North America: Looking to the future. *International Journal of Human Resource Management*, v. 19, n. 8, p. 1486–1499, 2008.

LEWIN, K. *Field Theory in Social Science*. [S.l: s.n.], 1951.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. F. (Org.). . *As pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002. .

LITWIN, G. H.; BURKE, W. W. A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, v. 18, n. 3, 1992.

LOBATO, D. M. *Estratégia de empresas*. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LOUDOUN, R.; JOHNSTONE, R. Occupational health and safety in the modern world of work. In: WILKINSON, A. *et al.* (Org.). . *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. London: SAGE Publications Ltd, 2009. p. 616.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Modelos burocrático e político e estrutura organizacional de

- universidades. In: NUPEAU/UFSC (Org.). . *Temas de administração universitária*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1991. p. 78–90.
- MAMBRINI, A. B. *et al.* Cultura Inovadora na Pequena e Média Empresa. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 2011.
- MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia do Trabalho Científico*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao Estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Human Resource Management as a Field of Research. *British Journal of Management*, v. 19, n. 2, p. 103–119, jun. 2008.
- MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 5, p. 633–659, 2005.
- MASON, J. *Qualitative researching*. London: Sage Publications, 2002.
- MEIRA, S. R.; MOREIRAS, A. DOS A.; ASSAN, M. A. DE C. Isomorfismo em Sustentabilidade Ambiental - Onde Estamos e Para Onde Vamos - Um Estudo Bibliométrico sobre o Tema. 2016, Costa do Sauípe: ANPAD, 2016. p. 1–20.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977.
- MILEARD, A. *La Segunda Guerra Mundial: 1939-1945*. Barcelona: Critica, 1986.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2013.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2013.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia*. 2a. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- MIRABILE, R. J. Everything You Wanted to Know about Competency Modeling. *Training and development*, v. 51, n. 8, p. 73–77, 1997.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 4, p. 761–765, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>>.
- NAJEEB, A. Institutional theory and human resource management. In: HASAN, H. (Org.). . *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*. Wollongong: [s.n.], 2014. p. 25–30.

NARDY, C. *O desafio da mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas*. São Paulo: Gente, 1999.

NETO, C. D.; LONGO, R. M. JULIANO. A Gestão do Conhecimento e a Inovação Tecnológica. *Transinformação*, v. 13, n. 2, p. 93–110, 2001.

OLIVER, C. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 9, p. 697–713, 1997.

PAAUWE, J.; BOSELIE, P. Challenging “strategic HRM” and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, v. 13, n. 3, p. 56–70, 2003.

PATTON, M. Q. *Qualitative evaluation and research methods. Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park: Sage Publications. Disponível em: <<http://digilib.bc.edu/reserves/sc794/leac/sc79402.pdf>>. , 1990

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 4, p. 1–12, 2006.

PELOZA, J. The Challenge of Measuring Financial Impacts From Investments in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, v. 35, n. 6, p. 1518–1541, 20 abr. 2009. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0149206309335188>>. Acesso em: 3 maio 2014.

PERROT, M. *Os excluídos da história: operários, mulheres e prisioneiros*. São Paulo: Paz e Terra, 1992.

PETTIGREW, A. M. *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Basil Blackwell, 1985.

PETTIGREW, A. M.; WHIPP, R. *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Wiley-Blackwell, 1993.

PFEFFER, J.; VEIGA, J. F. Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, v. 13, n. 2, p. 37–48, 1999.

PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 2, p. 73–93, 1990.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University Of Chicago Press, 1991.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.; JUNE, M. A Y. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990.

PRICE, A. *Human Resource Management*. 4. ed. New York: Cengage Learning, 2011.

PROSCI. *Prosci ADKAR Model*. Disponível em: <<https://www.prosci.com/adkar>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

PURCELL, J. Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, v. 9, n. 3, p. 26–41, 1999.

- QUINN, R. E. *Deep Change: Discovering the Leader Within*. San Francisco: [s.n.], 1996.
- RIBEIRO, A. DE L. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- RICHARDS, L. *Handling Qualitative Data: A Practical Guide*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.
- ROZIN, M. A perspectiva discursiva da Teoria Institucional: Uma revisao de escopo da produção cien. 2017, São Paulo: ANPAD, 2017.
- RUTHERFORD, M. *Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry*. Ithaca: ILR Press, 2010. v. 42.
- SCOTT, W. R. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.
- SCULLION, H.; COLLINGS, D. International human resource management in the 21st century: emerging themes and contemporary debates. *Resource Management*, v. 17, n. 4, p. 309–319, 2007.
- SEGAL, D. *O escândalo da Petrobrás e o sonho perdido dos brasileiros*. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,escandalo-da-petrobras-deixa-brasileiros-lamentando-um-sonho-perdido,1741265>>. Acesso em: 11 nov. 2017.
- SEKARAN, U. Research methods for business. *Research methods for business*. New York: John Wiley & Sons, Inc. / Business, 2007. p. 89–117.
- SELZNICK, P. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New Orleans: Quid Pro Books, 1957.
- SEO, M. G.; CREED, W. E. D. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 2, p. 222–247, 2002.
- SERRA, F. A. R.; FIATES, G. G.; ALPERSTEDT, G. D. Inovação na Pequena Empresa - Um Estudo de Caso na Tropical Brasil. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 2, n. 2, p. 170–183, 2007.
- SHRM. *SHRM Workplace Forecast 2013: The Top Workplace Trends According to HR Professionals*. Alexandria: SHRM, 2013.
- SHRM. *Workplace Forecast 2011: The Top Workplace Trends According to HR Professionals*. Alexandria: SHRM, 2011.
- SLIFE, B. D.; WILLIAMS, R. N. *What's behind the research? Discovering hidden assumptions in the behavioral sciences*. Newbury Park: Sage Publications, 1995.
- STAEHLE, W. H. Human resource management and corporate strategy. In: PIEPER, R. (Org.). *Human resource management : an international comparison*. New York: Walter de Gruyter, 1999. .
- STOFFEL, T.; THEIS, V.; SHREIBER, D. Causas e impactos da instabilidade política na perfomance do comércio internacional. 2017, São Paulo: FGV, 2017. p. 1–16.

STRAUSS, A. L. *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. Disponível em: <<http://www.loc.gov/catdir/description/cam023/86021608.html>>.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, v. 105, p. 801–843, 1999.

TIGRE, P. B. *Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A Institucionalização da Teoria Institucional. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 194–217.

TONELLI, M. J. *et al.* Produção acadêmica em Recursos Humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 1, p. 1–18, 2003.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. (Org.). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. Vol. 1*. São Paulo: Gente, 2002. .

TRIAS DE BES, F.; KOTLER, P. *A Bíblia da Inovação*. São Paulo: Leya, 2011.

TRINDADE, L. H.; TRINDADE, C. G.; NOGUEIRA, E. C. DE O. R. Lacunas na pesquisa em Gestão de Pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 5, n. 1, p. 169–183, 2015.

TZU, S. *A Arte da Guerra: os 13 capítulos*. São Paulo: DPL, 2007.

ULRICH, D. HR of the future: Conclusions and observations. *Human Resource Management*, v. 36, n. 1, p. 175–179, 1997.

ULRICH, D. *Os campeões de Recursos Humanos*. São Paulo: Futura, 1999.

VAKOLA, M.; SODERQUIST, K. E.; PRASTACOS, G. P. Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*, v. 28, n. 3/4, p. 260–275, 2007.

VÁRIOS AUTORES. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002a.

VÁRIOS AUTORES. *Gestão de Pessoas: Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas*. São Paulo: Atlas, 2009a.

VÁRIOS AUTORES. *Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas*. São Paulo: Atlas, 2009b.

VÁRIOS AUTORES. *Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

VÁRIOS AUTORES. *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*. São Paulo: Gente, 2002b. v. I & II.

- VARLOTTA, Y. M. C. *Representação social de ciência constituída por alunos do ensino médio: porto de passagem da ação pedagógica. Tese (Doutorado)*. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2002.
- VASCONCELOS, F. C. DE; VASCONCELOS, I. F. F. G. DE. Isoformismo e os limites da normalização: dois estudos de caso sobre a implantação das normas ISO9000 em empresas de informática na França. 2000, Curitiba: ANPAD, 2000. p. 1–14.
- VEGA-REDONDO, F. Network organizations. *Journal of Complex Networks*, v. 1, n. 1, p. 72–82, 2013.
- VERGARA, S. H. C. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- WINTERTON, J. Training, development and competence. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Org.). . *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press, 2008. .
- WOOD JR., T. *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2005.
- WOOD JR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 3, p. 232–243, 2011.
- WREN, D.; BEDEIAN, A. G. *The Evolution of Management Thought*. 6. ed. New York: Wiley, 2009.
- WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, v. 18, n. 2, p. 98, 1992.
- YIN, R. K. *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso, 2010.
- ZIEN, K.; BUCKLER, S. From experience dreams to market: Crafting a culture of innovation. *Journal of Product Innovation Management*, v. 14, p. 274–287, 1997.
- ZUCKER, L. G. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, v. 42, n. 5, p. 726–743, 1977.

Anexos**Anexo I: Codinomes empregados nas citações das empresas pesquisadas**

No. Ref.	Codiname	Setor de atividade
1	Mazatlan	Indústria química e petroquímica
2	Cotonou	Energia
3	Coruna	Energia
4	Comox	Energia
5	Cadiz	Comércio atacadista
6	Arica	Bancos e serviços financeiros
8	Funchal	Indústria de alimentos, bebida e fumo
9	Flroe	Indústria de alimentos, bebida e fumo
10	Tampico	Serviços diversos
11	Taupo	Siderurgia e metalurgia
12	Magadan	Indústria farmacêutica, de higiene e cosméticos
13	Bintulu	Bens de consumo e varejo
14	Apulia	Bancos e serviços financeiros
15	Anzali	Bancos e serviços financeiros
16	Mauritius	Indústria química e petroquímica
17	Mariupol	Indústria química e petroquímica
18	Varna	Tecnologia e computação
19	Bilbao	Bens de consumo e varejo
20	Finisterre	Indústria de alimentos, bebida e fumo
21	Labrador	Indústrias diversas
22	Antofagasta	Bancos e serviços financeiros
23	Ensenada	Indústria de alimentos, bebida e fumo
24	Kuwait	Indústrias diversas
25	Benoa	Bens de consumo e varejo
26	Madrid	Indústria farmacêutica, de higiene e cosméticos
27	Diglipur	Indústria Automotiva
28	Cilacap	Energia
29	Quintero	Serviços de saúde
30	Bodoe	Comércio atacadista
31	Taman	Serviços diversos
32	Taltal	Serviços diversos
33	Vardoe	Tecnologia e computação
34	Delgada	Indústria automotiva
35	Angoche	Bancos e serviços financeiros
36	Daman	Indústria automotiva

(continua)

No. Ref.	Codinome	Setor de atividade
37	Chimbote	Energia
38	Kushiro	Indústrias diversas
39	Tarragona	Siderurgia e metalurgia
40	Chetumal	Energia
41	Poti	Serviços de saúde
42	Sagres	Serviços de transporte e logística
43	Vanino	Tecnologia e computação
44	Valencia	Tecnologia e computação
45	Maputo	Indústria química e petroquímica
46	Manta	Indústria química e petroquímica
47	Chanaral	Energia
48	Kuantan	Indústrias diversas
49	Chaiten	Energia
50	Valdivia	Tecnologia e computação
51	Koper	Indústrias diversas
52	Kochi	Indústrias diversas
53	Horta	Indústria de construção
54	Dalian	Indústria automotiva
55	Kobe	Indústrias diversas
56	Tallinn	Serviços diversos
57	Placentia	Serviços de saúde
58	Beira	Bens de consumo e varejo
59	Kerch	Indústrias diversas
60	Tarifa	Siderurgia e metalurgia
61	Halifax	Indústria de construção
62	Machang	Indústria farmacêutica, de higiene e cosméticos
63	Beihai	Bens de consumo e varejo
64	Talara	Serviços diversos
65	Cerrillo	Energia
66	Curacao	Indústria automotiva
67	Tarakan	Siderurgia e metalurgia
68	Pisco	Serviços de saúde
69	Pema	Serviços de saúde
70	Paredon	Serviços de saúde
71	Batumi	Bens de consumo e varejo
72	Tahuna	Serviços diversos
73	Turku	Tecnologia e computação
74	Zorritos	Telecomunicações
74	Vigo	Telecomunicações
75	Amboina	Bancos e serviços financeiros
76	Tuapse	Tecnologia e computação

(continua)

No. Ref.	Codinome	Setor de atividade
77	Kendari	Indústrias diversas
78	Lembar	Indústria extrativa
79	Paradip	Serviços de saúde
80	Palma	Serviços de saúde
81	Tofino	Tecnologia e computação
82	Basuo	Bens de consumo e varejo
83	Almeria	Bancos e serviços financeiros
84	Barcelona	Bens de consumo e varejo
85	Karachi	Indústrias diversas
86	Roxas	Serviços de transporte e logística
87	Baku	Bens de consumo e varejo
88	Tioman	Tecnologia e computação
89	Dumai	Indústria de alimentos, bebida e fumo
90	Malaga	Indústria química e petroquímica
91	Makassar	Indústria química e petroquímica
92	Haldia	Indústria de construção
93	Lisboa	Indústria farmacêutica, de higiene e cosméticos
94	Lerma	Indústria farmacêutica, de higiene e cosméticos
95	Bahonar	Bens de consumo e varejo
96	Castro	Energia
97	Maizuru	Indústria química e petroquímica
98	Algeciras	Bancos e serviços financeiros
99	Lengeh	Indústria farmacêutica, de higiene e cosméticos
100	Haifa	Indústria de construção
101	Goa	Indústria de construção
102	Jeddah	Indústrias diversas
103	Tacloban	Serviços diversos
104	Cozumel	Indústria automotiva
105	Labuan	Indústria extrativa
106	Dublin	Indústria de alimentos, bebida e fumo
107	Palermo	Serviços de saúde
108	Paia	Serviços de saúde
109	Tanger	Siderurgia e metalurgia
110	Tenerife	Tecnologia e computação
111	Jakarta	Indústrias diversas
112	Suva	Serviços diversos
113	Supe	Serviços diversos
114	Singapore	Serviços diversos
115	Alexandria	Bancos e serviços financeiros
116	Acapulco	Bancos e serviços financeiros
117	Caldera	Eletroeletrônico

(continua)

No. Ref.	Codinome	Setor de atividade
118	Cartegena	Energia
119	Sibolga	Serviços diversos
120	Doha	Indústria de alimentos, bebida e fumo
121	Dili	Indústria de alimentos, bebida e fumo
122	Huacho	Indústria de papel e celulose
123	Veracruz	Telecomunicações
124	Izmir	Indústrias diversas
125	Istanbul	Indústrias diversas
126	Shantou	Serviços diversos
127	Gijon	Indústria de construção
128	Roma	Serviços de transporte e logística
129	Iquique	Indústrias diversas
130	Sasebo	Serviços diversos
131	Otaru	Serviços de saúde
132	Ormara	Serviços de saúde
133	Odessa	Serviços de saúde
134	Noumea	Serviços de saúde
135	Neka	Serviços de saúde
136	Nagoya	Serviços de saúde
137	Nacala	Serviços de saúde
138	Mumbai	Serviços de saúde
139	Moriches	Serviços de saúde
140	Moji	Serviços de saúde
141	Merauke	Serviços de saúde
142	Sanana	Serviços diversos
143	Melinka	Produção e agropecuária
144	Rio	Serviços de transporte e logística
145	Tema	Tecnologia e computação
146	Salinas	Serviços diversos
147	Fuzhou	Indústria de construção
148	Huelva	Indústrias diversas
149	Huatulco	Indústrias diversas
150	Tanabe	Siderurgia e metalurgia

Anexo II: Temas e conceitos instrumentais

Embora alguns temas e conceitos são estejam sendo diretamente contemplados pela pesquisa realizada, seu estudo preliminar foi importante para o adequado entendimento de alguns termos utilizados neste trabalho.

Organizações

No senso comum, utilizam-se diferentes expressões para designar um mesmo ente. Falamos de empresas, corporações, organizações, empreendimentos, firmas, entre outros, para designar um coletivo de recursos, que incluem financeiros, pessoas, tecnologia e infraestrutura, reunidos na busca de um objetivo comum. Para fins do presente trabalho, organizações são um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores, expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas (KANAAANE, 1999, p. 30).

As organizações, quando formalizadas, são comumente chamadas por “pessoas jurídicas”. Isso porque elas têm, em termos legais, muitos dos mesmos direitos e responsabilidades que uma pessoa “física”. Uma corporação pode comprar, vender ou ter propriedades, assim como pode entrar em arrendamentos. Também estabelece contratos e paga impostos. Organizações também podem ser processadas e punidas se violarem a lei. Uma distinção importante das “pessoas físicas” é que elas podem existir indefinidamente, além do tempo de vida de qualquer de seus membros ou fundadores, e que oferecem aos seus proprietários certa proteção quanto à limitação da responsabilidade civil dos sócios. Diferentes organizações têm um objetivo comum, que é o de garantir sua sustentabilidade, de forma que se tornem perenes (COLLINS; PORRAS, 2007).

Bernardes (2014), distingue os termos organização e instituição, afirmando que as instituições têm a função de atender necessidades básicas da sociedade, são formadas por pessoas que possuem um conjunto de crenças, valores e comportamentos comuns, seguindo normas e procedimentos. As organizações têm a função de produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender necessidades de seus próprios participantes, possuindo uma estrutura formada por pessoas que se relacionam, colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços, sendo perenes no tempo (BERNARDES, 2014).

Essas organizações podem buscar o lucro em um mercado competitivo, onde estar em vantagem diante dos concorrentes é importante, podem ter como objetivo a busca do bem-estar social, como é o caso do governo, ou podem servir para apoiar seus integrantes no alcance de objetivos comuns: as associações. Embora o estudo da etimologia da palavra aponte para significados semelhantes, no senso comum é mais usual encontrar os termos empresa, corporação e firma relacionando-se às que buscam lucratividade. No contexto deste trabalho, considera-se que o termo organização é melhor aceito em um sentido mais amplo.

Estratégia

Uma vez compreendido que as organizações são um coletivo na busca de objetivos comuns, é certo afirmar que, para maximizar a chance de estes objetivos serem atingidos, a reflexão estratégica deve ser algo permanente nas organizações. Este axioma não é só válido para as organizações que buscam o lucro e a vantagem em um mercado competitivo, mas também na busca da sustentabilidade e, conseqüentemente, perenidade de todas elas. Neste contexto, a definição e a aplicação de estratégias são considerados os pontos mais importantes das atividades dos dirigentes organizacionais.

A questão da estratégia e seu escopo é tema de interesse dos pesquisadores desde tempos antigos, como se observa em escritos chineses que datam de 2000 A.C. (TZU, 2007). A palavra estratégia se origina do grego *statégo*, relacionando-se, originalmente, ao comando dos exércitos em tempos primordiais. Na medida em que as organizações foram se desenvolvendo, o pensamento estratégico passou a ser incorporado pelo ambiente de negócios. A estratégia empresarial passou a ser compreendida como o conjunto de planos, métodos e estratagemas usados para alcançar um objetivo ou um resultado específico. O desenvolvimento da estratégia nas corporações passou a ser ditado conforme o ritmo das transformações, tanto da sociedade quanto do mundo empresarial (LOBATO, 2009, p. 20; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

No início do século XX, a agenda das indústrias passou a incorporar questões de planejamento relacionadas à fabricação em massa e ao escoamento da produção. Modelos matemáticos foram necessários para a elaboração de orçamentos, sistemas produtivos inovadores e otimizados, tais como as originadas pela americana Ford, pela sueca Scania e pela japonesa Toyota, que foram difundidas internacionalmente. Para o enfrentamento de crises econômicas, e buscando a otimização de recursos, emergiram questões como qualidade e técnicas, citando-se o *downsizing*

e a reengenharia. Os computadores, antes exclusivamente dedicados ao uso militar, foram incorporados às organizações para a automação de processos, estatísticas atuárias e integração dos diversos departamentos em sistemas integrados ERP (*enterprise resource planning*).

Ao longo dos anos, a estratégia foi percebida como o diferencial das organizações e, posteriormente, como fundamental para as organizações na manutenção de sua vantagem competitiva. As corporações tornaram-se organismos vivos, complexos e mutantes (ALBUQUERQUE, 1987; FLEURY, A.; FLEURY, 2000; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Mais recentemente, percebeu-se que passamos a lidar com formas de conhecimento complexas e que a forma como “arranjamos” as pessoas nas organizações precisa de ajustes. Novos modelos de trabalho são necessários para a eficiente criação e implementação das estratégias de negócios, cujos modelos, e o pensamento tradicional, não oferecem respostas (COSTA, B. K.; ALMEIDA, 2002, p. 36–37).

Desenvolvimento

Nessa procura pela eliminação de pontos fracos e valorização dos fortes, podemos dizer que as organizações buscam seu desenvolvimento. Esse desenvolvimento organizacional (DO) tem quase tantas definições quanto seu número de estudiosos (PETTIGREW, 1985, p. 3).

Para Bennis (1969), o desenvolvimento organizacional é “uma resposta à mudança, uma estratégia educacional complexa destinada a alterar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura das organizações”. French & Bell (1998) enfatizam o DO como ferramenta para o alcance de objetivos de longo prazo, na medida em que processos de mudança demandam um grande esforço na resolução de uma série de problemas. Alderfer (1977), entretanto, vê DO tanto como um campo profissional de ação social como uma área de estudo acadêmico, e enfatiza o seu objetivo de “duplo valor”, tanto melhorando a qualidade de vida dos integrantes de “sistemas humanos” quanto aumentando a eficácia institucional desses sistemas. Beckhard (1969) tem a definição que talvez melhor capte o alcance do DO:

“Desenvolvimento Organizacional é um esforço (1) planejado, (2) institucional e (3) ‘top down’, para (4) aumentar a eficácia e saúde organizacional através de (5) intervenções programadas em processos da organização, utilizando conhecimentos das ciências comportamentais”. (Beckhard, 1969, p. 9, tradução nossa).

O desenvolvimento de recursos humanos (DRH), em inglês *human resources development* (HRD), tem inúmeras definições. De forma geral, pode-se afirmar que DRH é um processo de desenvolvimento e desencadeador de conhecimentos com o propósito de melhorar indivíduos, equipes, processos de trabalho e sistemas organizacionais. Os esforços de DRH normalmente ocorrem sob designações como “treinamento e desenvolvimento” ou mesmo como “desenvolvimento organizacional”, dentre outros numerosos títulos. Buscando uma distinção mais clara entre DO e DRH, é possível afirmar que DO centra-se no nível da organização e se conecta com as pessoas, enquanto que DRH se concentra nas pessoas e se conecta com a organização.

Inovação

Inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços. Nas organizações, uma inovação é a implementação de um novo ou significativamente melhorado produto, bem ou serviço, ou um processo, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou em suas relações externas. Pode-se perceber, nessa definição, a concepção abrangente do contexto, incluindo aspectos comportamentais e estruturais, além de fatores internos e externos à organização (TRIAS DE BES; KOTLER, 2011, p. 15–18). Há uma forte relação entre a inovação e a difusão tecnológica, sendo processos complementares (TIGRE, 2014, p. 73; TRIAS DE BES; KOTLER, 2011, p. 16).

Trias de Bes e Kotler (2011) salientam a importância de diferenciar criatividade de inovação. Enquanto a criatividade é um processo individual, a inovação é aplicada ao negócio, havendo a necessidade de um responsável pela gestão dessa cultura de inovação, embora esta atribuição de responsabilidade seja ainda imprecisa nas organizações.

Autores afirmam que, nas últimas duas décadas, a inovação tem se mostrado um dos principais motores do crescimento econômico. A inovação está intimamente relacionada com criar valor e gerar riquezas por meio do atendimento bem-sucedido às necessidades do consumidor. Dessa forma, ela não está necessariamente restrita à utilização de novos conhecimentos obtidos pela pesquisa, mas ao desenvolvimento de novos produtos e serviços que são obtidos com a utilização criativa de conhecimentos, novos ou já conhecidos (MAMBRINI *et al.*, 2011).

Zien e Buckler (1997), estudando diversas organizações, concluíram que as mais bem-sucedidas em termos de inovação conseguiram estabelecer “microculturas” de inovação (ZIEN; BUCKLER, 1997). Neto e Longo (2001) estudaram a relação entre a gestão do conhecimento e a inovação, verificando que a gestão do conhecimento pode ser um fator determinante para uma inovação sustentável (NETO; LONGO, 2001). Em um estudo de caso, realizado no Brasil, Serra, Fiates e Alpersted (2007) verificaram que essa cultura inovadora é de grande importância para um ambiente favorável à inovação. Destacaram fatores igualmente importantes para que se estabeleça essa postura inovadora, que incluem pessoas criativas, tolerância a erros, investimento em pesquisa e uma intensa interação com o mercado para que se possa aproveitar as oportunidades que vão emergindo (SERRA; FIATES; ALPERSTEDT, 2007).

Dobni (2008) destaca que “Num ambiente organizacional, a inovação é, muitas vezes, expressa através de comportamentos ou atividades que estão, em última instância, ligadas a uma ação ou resultado tangível”, entendendo que a cultura de inovação, em um contexto de múltiplas dimensões, inclui a implementação de ideias em torno de novos produtos, serviços ou modificações nos já existentes. Neste ambiente inovador, onde há foco no produto ou no mercado, iniciativas de reestruturação ou redução de custos, comunicação aprimorada, planos de pessoal e processos relacionados, novas tecnologias, comportamentos individuais dos empregados ou, ainda, as respostas organizacionais às oportunidades e situações imprevistas. Para o sucesso desta cultura inovadora, necessita-se, portanto, de uma infraestrutura que dê suporte à esta inovação, com uma orientação institucional de valor para se estabelecer um ambiente favorável (DOBNI, 2008).

No estudo de Apekey *et al.* (2011), foi verificado que “O comportamento da liderança foi significativamente e positivamente correlacionado com a cultura para a inovação”. A pesquisa considerou elementos antropológicos da cultura tais, como valores e comportamentos compartilhados por um mesmo grupo social e suas práticas. O estudo contemplou diferentes dimensões de análise: ferramentas, metas, recursos, recompensas, relacionamentos e risco (APEKEY *et al.*, 2011).

Mambrini *et al.* (2011) investigaram a cultura inovadora e sua contribuição para a capacidade de inovação por meio do estudo das práticas gerenciais de pequenas e médias empresas brasileiras. Observou-se que a inovação se origina tanto de fontes internas quanto externas, buscando um ganho de competitividade. O estudo se utilizou de um modelo que contemplou diferentes

dimensões: estratégia e posicionamento de mercado, estrutura e ambiente organizacional interno, gestão de tecnologia, gestão de pessoas, e gestão de parcerias.

Bruno-Faria e Fonseca (2014) realizaram uma revisão teórica quanto às diferentes concepções de cultura de inovação, relacionando suas diferentes ênfases, que estão nas características do ambiente organizacional e dos líderes, no capital intelectual, na gestão do conhecimento, nas normas culturais e no ambiente, nas pessoas, nos recursos e na interação com o mercado (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014).

Anexo III: Estrutura de questões dos documentos estudados

Os documentos dos relatórios de evidências estudados contêm categorias e itens respectivos e perguntas que são:

1. Quanto à área de recursos humanos
 - a. Descreva a área ou modelo de gestão de recursos humanos, incluindo estrutura e diretrizes estratégicas formalmente definidas; - Informe a que gestor ou área o principal gestor de recursos humanos se reporta; - Descreva os principais indicadores de RH que a área utiliza para realizar a gestão de pessoas na organização;
 - b. Descreva o papel da área de RH na empresa; - Como a área de recursos humanos está envolvida no desenvolvimento da estratégia do negócio;
 - c. Caso o RH atue no modelo de consultoria interna, como foi implantado e o motivo da implantação. Descreva como funciona o modelo de consultoria interna na empresa.
 - d. Há quanto tempo a área está definida da maneira apresentada?
2. Gestão estratégica e objetivos
 - a. Descreva as ações e práticas de gestão utilizando evidências, como estrutura, público-alvo, resultados e tempo de adoção, seguindo o roteiro:
 - i. Como foram definidos a missão, visão, valores e diretrizes estratégicas?
 - ii. Quais são as práticas formais para: 1. Definir as estratégias de negócio; 2. Disseminar as estratégias de negócio; e 3. Avaliar as estratégias de negócio.
 - b. Como o principal responsável pela área de RH é envolvido no desenvolvimento da estratégia do negócio?
 - c. Como são definidas as metas individuais, grupais e organizacionais?
 - d. Como são conduzidos os processos de desligamentos de empregados?
3. Gestão do perfil da liderança
 - a. Quais são e como estão estruturadas as práticas formais para: 1. Definir o perfil de competências para as lideranças; 2. Disseminar o perfil de competências para as lideranças; e 3. Avaliar o perfil de competências para as lideranças.

- b. Como é conduzida a avaliação de desempenho das lideranças?
 - c. A avaliação passa por uma instância de validação?
 - d. Quais são e como estão estruturadas as práticas que estimulam o *feedback* dentro da empresa?
 - e. Quais são e como estão estruturados os programas para formação de lideranças?
 - f. Qual a responsabilidade dos gestores sobre o orçamento salarial de sua equipe?
4. Gestão do reconhecimento e recompensa
- a. Descreva as ações e práticas de gestão utilizando evidências, como estrutura, público-alvo, resultados e tempo de adoção, seguindo o roteiro:
 - i. Como está estruturado o método de definição da estrutura salarial da empresa?
 - ii. Como está estruturada a política de remuneração fixa (faixas, processo de aprovação de movimentações salariais, período de aumentos salariais)?
 - iii. Como está estruturada a política e quais são os benefícios oferecidos aos funcionários?
 - iv. Como está estruturada a política e quais são as práticas de remuneração variável adotadas pela empresa (processo, periodicidade de pagamento, relação com avaliação de desempenho)?
5. Gestão de carreira
- a. Descreva as ações e práticas de gestão utilizando evidências, como estrutura, público-alvo, resultados e tempo de adoção, seguindo o roteiro:
 - i. Quais são e como funcionam os mecanismos formais para informar, estimular e oferecer suporte para que o empregado planeje sua carreira?
 - ii. Como está estruturado o processo de identificação e formação de potenciais sucessores na empresa?
 - iii. Como e por quem são tomadas as decisões sobre promoção?
 - iv. Como está estruturado o programa formal de recrutamento interno?
 - v. Como está estruturado o processo de avaliação de desempenho dos empregados?

- vi. Quais são os processos de gestão de pessoas que são influenciados pelo resultado do processo de avaliação de desempenho dos empregados?

6. Gestão do conhecimento e educação corporativa

- a. Descreva as ações e práticas de gestão utilizando evidências, como estrutura, público-alvo, resultados e tempo de adoção, seguindo o roteiro:
 - i. Como estão estruturadas as ações de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa?
 - ii. Como as ações de desenvolvimento se relacionam com as competências críticas da empresa?
 - iii. Como são realizadas as avaliações das ações de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa?
 - iv. Como está estruturado o processo de compartilhamento de conhecimento e a troca de experiências entre os empregados?
 - v. Como estão estruturados os programas para a gestão de jovens talentos?
 - vi. Se a empresa tiver universidade corporativa, como ela está estruturada?
 - vii.

7. Gestão da comunicação interna

- a. Descreva as ações e práticas de gestão utilizando evidências, como estrutura, público-alvo, resultados e tempo de adoção, seguindo o roteiro:
 - i. Como está estruturada a política formal de comunicação interna da empresa?
 - ii. Descreva a política de comunicação interna sobre fatos ocorridos em suas operações e cadeia produtiva?
 - iii. Como é o processo de monitoramento e gestão do clima organizacional nos seguintes aspectos: 1. Processo de coleta de dados (pesquisa de clima); e 2. Definição de metas relativas ao clima.
 - iv. Quais as formas utilizadas para comunicar e esclarecer aos funcionários as políticas e práticas de remuneração da empresa?

8. Gestão da participação e autonomia

- a. Descreva as ações e práticas de gestão utilizando evidências, como estrutura, público-alvo, resultados e tempo de adoção, seguindo o roteiro:

- i. Quais são e como estão estruturadas as práticas formais para estimular a participação dos empregados na formulação da estratégia?
 - ii. Quais são e como estão estruturados os programas formais para promover contribuição e participação dos empregados na empresa?
- 9. Gestão das relações interpessoais
 - a. Descreva as ações e práticas de gestão utilizando evidências, como estrutura, público-alvo, resultados e tempo de adoção, seguindo o roteiro:
 - i. Como são os processos de integração dos novos empregados?
 - ii. Como está estruturado o processo de formulação e acompanhamento dos planos de ação para melhoria do clima organizacional?
 - iii. Quais foram as práticas utilizadas para definir o perfil formal de competências comportamentais para os empregados? Como ele é levado em consideração nos processos de gestão de pessoas da empresa?
- 10. Gestão de processos e organização
 - a. Descreva as ações e práticas de gestão utilizando evidências, como estrutura, público-alvo, resultados e tempo de adoção, seguindo o roteiro:
 - i. Quais são as práticas formais da empresa para gerenciar a qualidade dos processos de trabalho?
 - ii. Como a empresa comunica a seus empregados sobre normas internas, processos e procedimentos de trabalho?
- 11. Gestão de saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho (QVT)
 - a. Descreva as ações e práticas de gestão utilizando evidências, como estrutura, público-alvo, resultados e tempo de adoção, seguindo o roteiro:
 - i. Quais são e como estão estruturados os programas de qualidade de vida dos empregados?
 - ii. Como estão estruturados os programas de horário flexível, *home-office* e/ou compensação de horas extras?
 - iii. Como estão estruturados os programas de melhoria do equilíbrio entre vida profissional e familiar?
 - iv. Quais são e como estão estruturados os programas para prevenção e melhoria da saúde dos empregados?

v. Como está estruturada a preparação dos empregados para aposentadoria?

12. Gestão da sustentabilidade e diversidade

a. Descreva as ações e práticas de gestão utilizando evidências, como estrutura, público-alvo, resultados e tempo de adoção, seguindo o roteiro:

- i. Como a sustentabilidade se relaciona com a estratégia do negócio da empresa?
- ii. Como foi a elaboração e como é disseminado o código de ética e/ou de conduta para orientar o comportamento dos empregados?
- iii. Como são e como estão estruturados os programas voltados para gestão da diversidade em relação a: 1. mulheres; 2. negros; e 3. pessoas com deficiência;
- iv. Como a empresa monitora as condições de trabalho na sua cadeia de suprimento, visando identificar fornecedores e/ou intermediários que tenham mão de obra em condições análogas à de trabalho escravo e/ou trabalho infantil?

13. *Employer branding*

a. Descreva as ações e práticas de gestão utilizando evidências, como estrutura, público-alvo, resultados e tempo de adoção, seguindo o roteiro:

- i. Quais são os programas formais da empresa para fazer a gestão de sua marca como empregadora?
- ii. Quais são as práticas formais da empresa para captação de empregados?
- iii. Como é a política de recolocação para os empregados demitidos?
- iv. Quais as ações de responsabilidade social em 2015 e quais seus resultados?
- v. Como estão estruturadas as ações para a preservação do ambiente?

TG6Q3M

Trackable at Geocaching.com