



**EAESP**

**GV PESQUISA**

**AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE  
RESULTADOS EM GESTÃO DE PESSOAS  
E A RELAÇÃO COM O DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM  
AS MAIORES EMPRESAS BRASILEIRAS**

Relatório 02/2006

**BEATRIZ MARIA BRAGA LACOMBE**

Não é permitido o uso das publicações do GVpesquisa para fins comerciais, de forma direta ou indireta, ou, ainda, para quaisquer finalidades que possam violar os direitos autorais aplicáveis. Ao utilizar este material, você estará se comprometendo com estes termos, como também com a responsabilidade de citar adequadamente a publicação em qualquer trabalho desenvolvido.

**INDICE**

Introdução .....	4
Capítulo 1 .....	8
A avaliação e mensuração de resultados .....	9
1.1 A Gestão de pessoas e a avaliação e mensuração de resultados .....	9
1.2 A avaliação e mensuração de resultados em RH.....	17
Capítulo 2 .....	47
O sistema de gestão de pessoas: construindo um modelo para a avaliação .....	48
2.1 Abordagens teóricas da Gestão de Pessoas .....	49
2.2 Proposição de um modelo para a Gestão de Pessoas .....	65
2.3 A avaliação e mensuração do sistema de Gestão de Pessoas.....	70
Capítulo 3 .....	76
A pesquisa .....	77
3.1 Objetivo da pesquisa .....	77
3.2. Problema de pesquisa.....	79
3.3. Metodologia da pesquisa.....	79
3.3.1 Método de abordagem e técnicas de pesquisa .....	79
3.3.2 Delimitação do universo da pesquisa.....	82
3.3.3 Amostragem.....	83
3.3.4 A coleta de dados .....	83
3.3.5 O modelo da pesquisa .....	84

---

3.3.6 Técnicas de análise dos dados.....	88
3.4 Apresentação dos resultados da pesquisa.....	90
3.4.1 Características das empresas respondentes.....	91
3.4.2 Análise por correspondência: formação de <i>clusters</i> .....	104
3.4.3 Análise de equações estruturais .....	144
3.5 Discussão dos resultados.....	154
3.6 Limitações da pesquisa .....	168
3.7 Sugestões para pesquisas futuras .....	172
Referências: .....	182

## **Introdução**

O tema da Gestão de Pessoas vem ganhando visibilidade nas últimas décadas, diversificando-se as abordagens e o foco das preocupações para as organizações e para a pesquisa acadêmica. De acordo com inúmeros autores, a intensificação da competição e a necessidade de agilidade na realização dos negócios, entre outros fatores, desloca o foco da Gestão, que passa do controle dos processos para o controle dos resultados, o que coloca maior responsabilidade sobre o trabalho nas mãos de cada trabalhador (Legge, 1995; Pfeffer, 1994; Storey, 2001) e demanda novas formas de Gestão de Pessoas.

A abordagem estratégica para a Gestão de Pessoas, que surge na década de 80, leva em conta as idéias das teorias dos sistemas e contingencial e propõe novos conceitos relevantes para a gestão como o alinhamento, a flexibilidade, o comprometimento e a qualidade (Fombrun, Devana e Tichy, 1994; Legge, 1995). De acordo com essa abordagem, cada função ou processo da Gestão deveria buscar o alinhamento à estratégia (o alinhamento vertical) e entre si (o alinhamento horizontal). Em relação às pessoas, torna-se importante desenvolver políticas que estimulem, ao mesmo tempo, o envolvimento com o trabalho e a organização, de um lado, e a flexibilidade, que garante a agilidade de ação.

Somam-se à abordagem estratégica, a comportamental e os conceitos da teoria dos recursos da firma (Wright e McMahan, 1992). Esses estudos trazem a atenção da gestão para os comportamentos desejados das pessoas – que devem ser promotores dos objetivos estratégicos – e para a força que as pessoas, enquanto ‘recursos’ únicos e dotados de potencial ilimitado, podem trazer para a criação e sustentação da vantagem competitiva das organizações. Outras abordagens de pesquisa, como a teoria institucional, a dos custos de transação ou a da ecologia populacional, têm sido bem menos utilizadas para a pesquisa em Gestão de Pessoas, conforme observam Wright e McMahan (1992) e Zinuska, Ketchen e Snow (2001).

Dada a necessidade de melhorar a gestão das organizações, cresce a literatura sobre a Gestão de Pessoas. Esse crescimento, no entanto, tem sido feito de maneira pouco integrada, conforme apontam as diversas revisões feitas (Wright e McMahan, 1992; Delery e Shaw, 2001; Wright e Bswell, 2002). De acordo com esses autores, apenas recentemente a pesquisa vem buscando integrar as diversas subfunções da Gestão, mas ainda são muitas as limitações de ordem teórica e metodológica (Rogers e Wright, 1998).

Wright e Boswell (2001) criam uma tipologia para explicar a pesquisa em RH, que tem como eixos o número de práticas analisado (múltiplas práticas ou uma) e o nível de análise (organização ou indivíduo). Os autores mostram que grande parte da pesquisa é direcionada para 2 grupos: a pesquisa de múltiplas práticas no nível organizacional (RH estratégico, relações industriais e sistemas de trabalho de alto desempenho, por exemplo) e a pesquisa de uma única prática no nível individual (funções isoladas como recrutamento, seleção e treinamento e sua relação com o desempenho, por exemplo). A integração desses dois tipos de estudo, embora desejável, ainda parece ser difícil.

É notável, igualmente, o crescimento do interesse pela pesquisa sobre a avaliação de resultados da Gestão de Pessoas, especialmente nos Estados Unidos. A avaliação da Gestão de Pessoas é etapa importante do próprio modelo da administração estratégica (Albuquerque, 2002), uma vez que fornece informação para a realimentação do sistema como um todo. Tem, portanto, uma caráter estratégico para a gestão. Tem, igualmente, um caráter de monitoramento – a avaliação e controle dos investimentos e custos envolvidos nos processos de Gestão de Pessoas.

Entretanto, assim como o estudo sobre a Gestão de Pessoas, a pesquisa sobre o tema da avaliação apresenta problemas que decorrem, em parte, da própria complexidade e intangibilidade das ações da Gestão de Pessoas. A princípio, a pesquisa era direcionada a encontrar relação entre a adoção de uma práticas – a seleção, por exemplo – e resultados organizacionais. Estudos mais recentes vêm adotando abordagens de pesquisa mais amplas, que levam em conta os diversos aspectos da Gestão de Pessoas (Huselid, 1995; Becker e Huselid, 1998; Guest, 2001). A dificuldade de avaliar e mensurar a Gestão de Pessoas é

reconhecida e alguns caminhos e instrumentos são propostos – como o Balanced Score Card, por exemplo – como quadro de referência facilitador da implantação do processo.

A revisão desses trabalhos revela, no entanto, alguns problemas ainda não explorados na literatura em relação a esse tema. Em primeiro lugar, observa-se uma grande dificuldade na conceituação e delimitação da Gestão de Pessoas. Em geral, os autores fazem referência a ‘práticas’ de RH (HRM practices); no entanto, seguindo as definições de Schuller (1992) para os 5 Ps do RH – filosofia, políticas, programas, práticas e processos (philosophy, policies, programs, practices e processes) – parece que em muitos trabalhos, os autores estão investigando políticas, na verdade; em outros, o foco pode ser algum programa. A denominação mais utilizada, no entanto, é de práticas. Essa falta de delimitação do que está sendo estudado pode levar à definição inadequada dos resultados que se espera obter das ‘práticas’.

Um outro ponto importante sobre a pesquisa em avaliação diz respeito à investigação ser predominantemente quantitativa, conforme já colocado por Pfeffer (1997). Os trabalhos até agora realizados estão mais preocupados em estabelecer relações quantitativas entre as ações da Gestão de Pessoas e os resultados organizacionais; atenção muito menor é dirigida aos processos e procedimentos de levantamento de dados, etapa essencial da avaliação, conforme reconhece a maioria dos autores que pesquisa o tema (Ulrich, 1997; Becker, Huselid e Ulrich, 2001; Fitz-enz, 2001, entre outros)

Com esse pano de fundo, este trabalho busca ser uma contribuição para a construção de um quadro de referência teórico-analítico mais consistente para a avaliação e mensuração dos resultados da Gestão de Pessoas. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com as maiores empresas brasileiras a fim de se investigar como estão fazendo a avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas. A pesquisa, de natureza exploratória, procurou avaliar tanto os resultados e indicadores sendo considerados, como também os processos envolvidos na avaliação. Dessa maneira, a intenção era tentar deixar mais claro o fluxo causal que vai das atividades de Gestão de Pessoas aos resultados organizacionais.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira. No primeiro capítulo, é feito o posicionamento do tema da avaliação e mensuração da Gestão de Pessoas na literatura acadêmica, onde se destaca que, embora seja uma etapa importante do modelo estratégico de gestão de pessoas, esses estudos ainda apresentam resultados que estão longe de fornecer um quadro teórico-analítico adequado, tanto para a continuação da pesquisa acadêmica, como para a aplicação na prática organizacional.

No segundo capítulo, descreve-se a pesquisa: a metodologia, onde os objetivos da tese são descritos, apresenta-se o problema de pesquisa investigado, o processo de amostragem e as técnicas de coleta e análise de dados. A seguir, a pesquisa de campo e seus resultados são relatados e discutidos.

Uma observação inicial se faz necessária em relação à denominação a ser utilizada nesse trabalho. A denominação de Recursos Humanos ou RH será utilizada quando o autor original sendo citado ou discutido assim o fizer; a denominação de Gestão de Pessoas será utilizada para as demais situações. A utilização dos dois tipos de denominação e as implicações para o estudo do campo serão comentados mais adiante nesse trabalho.

## **Capítulo 1 - A avaliação e mensuração de resultados**

## **A avaliação e mensuração de resultados**

Este capítulo trata do tema da avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas. Faz-se, a princípio, um resgate da evolução do estudo do tema ao longo dos últimos anos e a sua contextualização na Gestão de Pessoas; em seguida, apresenta-se os trabalhos que vêm ganhando maior destaque na literatura nacional e internacional, bem como os estudos que aprofundam problemas metodológicos sobre o tema. Essa revisão da literatura possibilita identificar não apenas o estágio da pesquisa, mas também os potenciais problemas a serem debatidos.

### **1.1 A Gestão de pessoas e a avaliação e mensuração de resultados**

A tentativa de avaliar e mensurar resultados em RH vem sendo tema constante na literatura acadêmica e na prática empresarial. Até os anos 80, diversas abordagens buscavam avaliar e quantificar o impacto que a força de trabalho e o seu trabalho poderiam ter no desempenho organizacional. Na verdade, desde os trabalhos de Taylor (1947), muito do interesse da Administração tem sido voltado à otimização de recursos da empresa e, entre eles, o do trabalho das pessoas. Os inúmeros estudos sobre liderança e motivação demonstram a preocupação sempre presente de melhorar a relação entre o esforço despendido e o resultado do trabalho das pessoas.

Durante grande parte do século XX, no entanto, as medidas relativas às pessoas se limitavam aos índices de produtividade, de absenteísmo e de *turnover*, relevantes para a produção da empresa manufatureira. Ao Departamento de Pessoal cabia apenas a contabilização das admissões, das faltas, da remuneração e das demissões (Famularo, 1972). As pessoas, e os investimentos a elas relacionados, como recrutamento e seleção, treinamento e remuneração, eram considerados custos a serem minimizados.

Entretanto, as transformações no contexto empresarial, como o desenvolvimento das telecomunicações, dos transportes e da informática, a internacionalização e as novas formas da produção econômica, o aumento da economia de serviços e, principalmente, a velocidade tornada possível para as transações (Harvey, 1992), colocaram em evidência a necessidade das empresas pensarem em novas formas de enfrentar a concorrência e estabelecer novos parâmetros para conquistar diferenciais competitivos. Nessa busca por competitividade, ganham força os estudos fundamentados na abordagem estratégica, na teoria dos recursos da firma, na abordagem comportamental e na abordagem sistêmica, que trouxeram novos focos de estudo para a gestão de pessoas nas organizações e o seu impacto no desempenho organizacional.

O modelo estratégico de administração de Recursos Humanos, que surge na década de 80, tem como espinha dorsal da administração estratégica de RH a idéia de que o alinhamento da administração de pessoas à estratégia organizacional permite a adequação da organização às demandas do ambiente e, conseqüentemente, pode garantir a sua sobrevivência. Destacam-se como elementos importantes do modelo o direcionamento das práticas de RH para os objetivos estratégicos, o envolvimento dos profissionais de RH na elaboração da estratégia, o processo de comunicação da estratégia, o papel de liderança dos gerentes de linha na implementação da estratégia e o gerenciamento da cultura, que possibilitarão o comprometimento dos empregados e melhores resultados organizacionais. A implementação da administração estratégica de RH requer, portanto, altos investimentos em pessoas, o que demanda análises mais cuidadosas de avaliação de custos/investimentos e retornos.

Wright, Dunford e Snell (2001) acrescentam que a abordagem estratégica de recursos humanos pressupõe, necessariamente que (i) uma determinada estratégia demanda não apenas um conjunto especial de conhecimentos e habilidades, mas também de comportamentos e atitudes dos empregados; e que (ii) as políticas de RH podem ser elaboradas de forma a produzir esse conjunto desejado de respostas dos empregados. Nesse sentido, políticas de Gestão de Pessoas seguem a estratégia escolhida para a

organização e forte ênfase é colocada nos conhecimentos e habilidades necessários, foco dos estudos com base na *teoria dos recursos da firma*, e nos aspectos comportamentais da gestão, que são mais detalhadamente estudados pela *abordagem comportamental* (Schuler e Jackson, 1987; Miles e Snow, 1984). Essas duas abordagens trazem, portanto, o foco para os resultados desejados das pessoas – competências e comportamentos.

A partir dos anos 90, portanto, a teoria dos recursos da firma (Resource Based View of the Firm, RBV) vem colocar ainda maior ênfase no papel que os recursos humanos de uma empresa podem representar para a obtenção e sustentação da competitividade. De acordo com a abordagem dos recursos da firma, a formulação da estratégia precisa ser centrada em um grupo específico de recursos – as competências essenciais, conforme denominadas por Prahalad e Hamel (1990), que garantem competitividade no longo prazo. Estes recursos precisam (i) adicionar valor à organização; (ii) ser únicos e raros entre os competidores; (iii) ser de difícil imitação e (iv) não ser facilmente substituível por outro recurso por uma empresa competidora (Barney, 1991). Dentro dessa perspectiva, as pessoas são consideradas como um ‘recurso’ único de uma organização, uma vez que detêm a capacidade de aprendizado, inovação e adaptabilidade (Spender, 1996) podendo, dessa maneira, criar condições para o surgimento e sustentação da vantagem competitiva.

Wright, McMahan (1992) apontam as condições em que as pessoas podem constituir fonte de vantagem competitiva: assumindo-se que as habilidades são normalmente distribuídas, as pessoas fariam diferença considerável quando (i) conseguem entregar valor que garanta a sustentação da competitividade, o que pressupõe que haja uma demanda heterogênea pelas diferentes habilidades; (ii) possuem altos níveis de habilidades (o que é raro, dada a distribuição normal); (iii) conseguem formar arranjos que não são facilmente imitáveis, o que é possível graças à própria história da organização, que levam a configurações únicas de trabalho e de cultura organizacional (path dependency) e à ambiguidade causal, uma vez que pessoas seriam “recursos” complexos, e suas interações, relações e arranjos, difíceis de serem compreendidos por observadores externos à organização (Becker e Huselid, 1998); (iv) finalmente, para ser fonte de vantagem competitiva, um recurso não pode ser

substituível, o que pode ser também verdade para as pessoas que possuem habilidades raras.

Como se pode ver, também para a teoria dos recursos da firma e para a abordagem comportamental, a avaliação da gestão de pessoas se configura como etapa importante na obtenção e sustentação da vantagem competitiva, uma vez que grande parte desse diferencial pode ser creditado às pessoas e ao seu trabalho. A necessidade de desenvolvimento do potencial das pessoas fica mais clara nas empresas dedicadas à prestação de serviços, uma vez que o serviço prestado é função direta da pessoa; mas também aparece em pesquisas na indústria, onde a introdução de tecnologias mais sofisticadas de produção pode demandar qualificação adicional do trabalhador (Piccinini, 1998). A avaliação também é relevante ao se considerar a estrutura de custos das empresas pois, conforme coloca Fitz-enz (2001), as despesas com pessoas podem alcançar patamares significativos na composição dos custos totais da organização.

Por fim, a adoção da *abordagem sistêmica* na teorização sobre a gestão de pessoas, proposta por Wright e McMahan (1992) e Wright *et al* (2001), também sugere a necessidade de estruturação do processo de avaliação das políticas e atividades elaboradas. Ao se pensar a gestão de pessoas como um sistema, dá-se destaque às saídas do sistema – que os autores consideram ser as competências e os comportamentos das pessoas – e ao processo de avaliação, uma vez que permite o fornecimento de *feedback* e realimentação do sistema, elementos essenciais dentro da teoria dos sistemas aplicada à teoria organizacional (Motta, 1971). Portanto, os resultados da Gestão de Pessoas são relevantes também quando se adota a abordagem sistêmica.

À medida em que investigam a Gestão de Pessoas e que propõem relações causais entre políticas e práticas, de um lado, e resultados organizacionais, de outro, essas abordagens contribuem para o tema da avaliação e mensuração de resultados em RH. Nenhuma dessas abordagens, no entanto, se preocupa em fazer, com maior detalhe, a conceituação e detalhamento sobre o tema.

A revisão da literatura mostra que o interesse sobre o tema vem crescendo. Albuquerque (2002) destaca que a etapa da avaliação de resultados é parte importante do processo do planejamento estratégico da gestão de pessoas. De fato, é apenas mediante o levantamento dos resultados das ações implementadas que se obtém o *feedback* necessário para que novas ações possam ser planejadas. Assim como é preciso avaliar os resultados financeiros, parece ser necessário investigar se as políticas e práticas de gestão estão retornando os resultados esperados.

Inúmeros estudos vêm sendo conduzidos para se tentar *avaliar e mensurar o impacto das ações da gestão de pessoas nos resultados organizacionais*. Os trabalhos de Huselid (1995), Becker e Gerhart (1996), Delaney e Huselid (1996), Delery e Doty (1996), entre outros, são exemplos dessas pesquisas, que se caracterizam por serem *surveys*, realizadas em um ou mais setores de atividade e por fazerem extensa utilização de técnicas estatísticas para a apuração dos resultados. Diversos números de periódicos acadêmicos foram dedicados ao tema nos últimos anos. Entre eles, vale ressaltar um volume do *Academy of Management Journal* em 1996, o do *Human Resource Management* em 1997 e um do *International Human Resource Management Journal*, em 2001.

No entanto, as revisões sistematizadas dessas pesquisas (Rogers e Wright, 1998; Boselie, Paawee e Jansen, 2001; Guest, 2001; Wright *et al* (2001); Oliveira, Albuquerque e Muritiba, 2003) revelam, em geral, resultados de pesquisa que podem ser divergentes, dificuldades de natureza metodológica e a ausência da construção de um corpo teórico cumulativo sobre o tema. Essas dificuldades se devem, em parte, ao caráter intangível da gestão de pessoas, que envolve fazer avaliações de natureza tanto quantitativa como qualitativa sobre a gestão.

Rogers e Wright (1998) ressaltam as dificuldades encontradas nas pesquisas de se estabelecer um fluxo causal consistente entre as ações de RH e os resultados da organização, problema que pode ser derivado de um conjunto de fatores: em primeiro lugar, é preciso se considerar o nível de análise – planta, unidade de negócios ou a corporação – e

estudar o impacto das ações de RH para cada um deles; em segundo lugar, os autores colocam que o próprio conceito “resultado organizacional” precisa ser melhor explicitado, uma vez que ele remete ao que se deseja da organização (o resultado seria o retorno ao acionista ou algo mais amplo e composto de forma a atender os diversos *stakeholders*?); por fim, os autores também levantam o problema da definição das próprias práticas de RH, uma vez que é grande a diversidade de práticas sendo utilizada nas pesquisas.

Em uma outra revisão, Boselie *et al.* (2001) enumeram e analisam os trabalhos já realizados sobre o tema. Pode-se observar nesses trabalhos (i) a grande diversidade de subtemas que são atribuídos a RH, uma vez que investigam tanto as funções tradicionalmente associadas a RH, como recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, etc e como também diversas outras políticas como o desenho do trabalho, o clima organizacional, programas de qualidade de vida no trabalho, a comunicação, e assim por diante; (ii) a adoção de diversos tipos de indicadores de resultados organizacionais.

Oliveira *et al.* (2003) analisaram uma grande quantidade de trabalhos sobre o tema no período entre 1999 e 2002. Os autores consideram que, embora a avaliação de resultados em RH seja uma questão essencial, essa linha de pesquisa ainda tem caráter incipiente, com poucos autores demonstrando alguma continuidade de pesquisa e com poucas alternativas sendo oferecidas como procedimentos para avaliação.

Também sobre o tema da avaliação de resultados em RH, outros autores como Becker, Huselid e Ulrich (2001) e Fitz-enz (2001) apresentam propostas de *mensuração de resultados para RH*. A abordagem dessas propostas difere das pesquisas sobre o impacto das ações de RH sobre os resultados, uma vez que têm caráter essencialmente aplicado.

Embora considerem que RH tenha potencial estratégico pois pode influenciar pessoas, que são fonte de vantagem competitiva, Becker *et al.* (2001) acreditam que RH precisa desenvolver um conjunto de medidas para provar a sua contribuição estratégica. De outro modo, argumentam, a área pode ser, como muitas outras atividades, terceirizada. Os autores afirmam que “...é preciso mostrar aos gerentes seniores a sua contribuição...” (Becker *et al.*,

2001, p. 40). Ademais, ressaltam que é preciso administrar RH de maneira estratégica e que a mensuração facilita esse processo. Pode-se dizer, portanto, que as justificativas desses autores para a mensuração se agrupam em três razões principais:

- para provar que a área faz uma contribuição efetiva para os objetivos estratégicos da organização;
- para que as medidas possam ajudar a guiar ações e comportamentos futuros;
- para monitoramento dos custos relativos às pessoas da organização.

As propostas desses autores, inspiradas na lógica do Balanced Scorecard, são orientadas para o levantamento de indicadores, que podem ser aplicados a qualquer empresa. Sem a preocupação específica de fundamentar suas idéias em teoria, esses trabalhos se utilizam de exemplos práticos para comprovar as idéias apresentadas e têm caráter prescritivo. Dessa maneira, como não há a intenção de explicitar relações causais mais genéricas, o estabelecimento de padrões para os indicadores sugeridos, que podem ser muitos e muito diversos para cada organização, se torna um processo complexo e pouco claro.

Pfeffer (1997) levanta algumas considerações e críticas aos métodos de avaliação atualmente propostos. O autor menciona que (i) o excesso de preocupação com medidas quantitativas pode levar a um grau de detalhamento da mensuração tão elevado que a avaliação não constituiria critério adequado tanto para a orientação sobre comportamentos desejados para a gestão de pessoas como para a tomada de decisão (mede-se demais e não se mede nada); (ii) pode haver uma diferença significativa entre o horizonte de mensuração – curto prazo – e os impactos das ações de RH – longo prazo; e (iii) os índices calculados estão, muitas vezes, mais relacionados a outras áreas - aos gerentes de linha, por exemplo – do que propriamente à área de RH e, dessa maneira, não medem a atuação específica da área.

Conforme pode ser observado, o debate parece ainda estar aberto e inúmeras são as críticas feitas aos estudos que vêm tratando do tema. Contribuindo para a discussão, Albuquerque (2002) comenta a questão da avaliação de resultados dentro da gestão estratégica de RH. O

autor destaca que, embora o modelo estratégico venha ganhando adeptos tanto na literatura quanto na prática organizacional, muita ênfase é colocada no processo de elaboração da estratégia e bem menos atenção tem sido dedicada aos aspectos da implementação. Nesse sentido, observa que “a formulação é, essencialmente, um processo de *reflexão*, sistematizado e formalizado, ou implícito. A implementação é a estratégia em *ação*, a intenção convertendo-se em resultado, enfim, a capacidade de executar a estratégia (Albuquerque, 2002, p. 46, grifos no original).

Comentando sobre a importância de avaliar os resultados de RH, outros autores defendem que o sistema de avaliação promove um esforço de simplificação e tradução da estratégia em termos operacionais, além de converter a estratégia em processo contínuo. Isso porque, ao demandar a reflexão sobre o fluxo causal de agregação de valor, o processo de avaliação e mensuração de resultados em RH também vai promover maior transparência, melhor comunicação da estratégia e melhor alinhamento entre as políticas e práticas de gestão (Kaplan e Norton, 2001; Becker *et al.*, 2001). Ademais, é o sistema de avaliação que permite a retro alimentação do processo de formulação da estratégia, fornecendo informação sobre as competências, essenciais ou não, e que estão disponíveis, em desenvolvimento ou ausentes (Lado e Wilson, 1994). Por fim, o sistema de avaliação permite o controle de custos e possibilita a análise dos benefícios que serão trazidos pelos investimentos (Becker *et al.*, 2001).

Dessa maneira, pode-se dizer que, embora a avaliação e mensuração de resultados em RH seja uma questão relevante para o estudo do campo, as pesquisas sobre o tema ainda não conseguiram apresentar resultados que permitissem a definição de um modelo teórico abrangente, que desse conta das múltiplas facetas envolvidas na Gestão de Pessoas nas organizações.

No Brasil, há pouca pesquisa desenvolvida sobre o tema (ver Sammartino, 2002; Oliveira, Albuquerque e Muritiba, 2003; Oliveira, 2004). Não há, ainda, nenhuma pesquisa sobre os procedimentos utilizados pelas empresas brasileiras para a avaliação e mensuração de resultados em RH, que é o que se pretende fazer neste trabalho.

Antes, porém, a fim de se estabelecer a fundamentação teórica para orientação da pesquisa, faz-se uma revisão sobre os trabalhos encontrados sobre o tema na literatura acadêmica.

## **1.2 A avaliação e mensuração de resultados em RH**

Esta seção faz uma revisão dos trabalhos desenvolvidos sobre o tema da avaliação e mensuração em RH, apresentando os elementos de maior destaque nessa produção: o foco das investigações, as bases de fundamentação teórica e os principais resultados encontrados pelos autores.

Até os anos 80, a avaliação de resultados em RH foi estudada, principalmente, a partir de três tipos de abordagens: (i) a dos economistas (Firm-specific human capital – SPHC); (ii) a dos contadores, a contabilidade dos recursos humanos; e (iii) a dos psicólogos industriais, a análise de utilidade (Steffy e Maurer, 1988). Para os economistas, o valor econômico das atividades com o pessoal é definido pela capacidade que essas atividades têm de promover o valor econômico da firma. As atividades são consideradas produtivas se as despesas incorridas em um determinado período de tempo levam à aquisição e retenção de empregados com melhor desempenho e que isso, por sua vez, leve a entradas de receitas tais que os investimentos totais em salários e com as atividades de RH resultam em uma taxa de retorno igual a uma determinada taxa de juros desejada. O valor econômico é determinado não apenas pelo desempenho individual, mas também por outras variáveis nos demais níveis de análise, como o mercado e a instituição. Na verdade, os autores comentam que os estudos nessa abordagem consideravam que o valor está mais no cargo do que na pessoa, uma vez que esta apenas teria que desempenhar bem as funções prescritas pelo cargo.

A abordagem da contabilidade dos recursos humanos é um método para tentar medir sistematicamente o valor do ativo trabalho e o montante de ativos criados pelas atividades do pessoal. Dificuldades metodológicas, no entanto, reduziram o interesse e os estudos nessa linha (para uma boa revisão sobre tema, ver Tinoco, 1996).

Quanto à análise de utilidade, procura “medir a contribuição econômica das atividades de pessoal de acordo com o quão efetivas são em identificar e modificar comportamentos individuais” (Steffy e Maurer, 1988, p. 279). Esse tipo de estudo, que se iniciou com os processos de seleção, foi estendido à avaliação dos efeitos econômicos do treinamento, sistemas de avaliação, recrutamento, *turnover* e políticas de oportunidades iguais de emprego. Um dos procedimentos, por exemplo, subtrai do valor das vendas os custos variáveis do pessoal e não-humanos (custos de serviços) associados com as mudanças no valor do serviço em um determinado período de tempo para obter o valor líquido dos benefícios de uma atividade de pessoal. O objetivo é quantificar o valor em moeda das melhorias efetuadas nos processos de seleção ou outra atividade de RH (Becker e Gerhart, 1996).

Seguindo essa abordagem, Fitz-enz (1995) propõe diversos tipos de indicadores para RH. As primeiras medidas propostas pelo autor foram consideradas *benchmarks* de medição do capital humano na década de 80. Para cada atividade de RH – recrutamento e seleção, remuneração, treinamento e benefícios, o autor sugere indicadores detalhados que irão mostrar os custos envolvidos e os prováveis benefícios que poderão ser auferidos. As medições, no entanto, diziam respeito a cada atividade separadamente. A lógica do processo era encontrar os números que descrevessem os custos por unidade de serviço, o tempo do ciclo dos vários processos, a quantidade ou volume de trabalho dada uma quantidade de recursos, a qualidade do resultado e o nível de satisfação dos clientes. De acordo com o autor, pode-se encontrar o valor potencial e atual de quase tudo o que se faz. A cadeia de valor para RH fica assim demonstrada:

### **Quadro 1 - Cadeia de valor de RH**

<b>Processo/Prática</b>	<b>Resultado</b>	<b>Impacto</b>	<b>Valor agregado</b>
Contratação centralizada	Taxas de agenciamento mais baixas	Custos de contratação mais baixos	Despesas operacionais reduzidas
Simplificação do processo de contratação	Tempo de contratação reduzido	Posições preenchidas mais rapidamente	Menos horas-extras e temporários
Melhoria na resposta de reclamações	Reclamações pagas mais rapidamente	Menos telefonemas para acompanhamento	Maior produtividade
Ações salariais de maior qualidade	Menos erros no holerite	Menos retrabalho	Custos de processo reduzidos
	Menos empregados infelizes	Maior produtividade	Custo de produto mais baixo
		Melhor serviço ao cliente	Menos clientes perdidos
Melhoria nos métodos de treinamento	Maior ROI sobre o treinamento	Melhor Q-P-S	Custo de produto/serviço mais baixo
Informações de pesquisas	Melhoria na comunicação	Moral mais elevada e menor turnover	Economia na retenção
Implementação de plano de sucessão	Menos contratações emergenciais	Menos gastos com recrutamento	Despesas operacionais mais baixas

Fonte: Fitz-enz, 1995, p.255.

Conforme pode ser observado, a proposta do autor estava mais voltada a analisar cada atividade do ponto-de-vista de seus custos frente aos benefícios que poderiam trazer. A própria redução de custo já era considerada um benefício, independentemente de estar relacionada a uma estratégia específica de ação.

Conforme comentado anteriormente, os estudos sobre Gestão de Pessoas tiveram uma mudança de foco a partir da adoção da perspectiva estratégica e da teoria dos recursos da firma, em especial, quando começa-se a questionar a efetividade de tais práticas que, em geral, requerem maior investimento nos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento dos empregados e maior atenção aos métodos de recompensas. Esse questionamento vem constituindo foco de pesquisa e debate na literatura até os dias atuais. Em geral, observa-se que os estudos dos autores norte-

americanos buscam não apenas legitimar a adoção destas práticas, mas também encontrar novas soluções para o problema da contribuição da área de Gestão de Pessoas.

A análise dos estudos sobre a avaliação de RH revela dois tipos de foco das pesquisas, que sinalizam diferentes preocupações dos autores. O primeiro tipo de estudo busca investigar a existência e avaliar a amplitude do impacto da adoção das práticas de RH sobre o desempenho organizacional; o segundo tipo busca medir quantitativamente a contribuição das políticas e práticas de RH sobre os resultados da organização e, para tanto, propõe métodos específicos de levantamento e análise de indicadores. Cada tipo de pesquisa será brevemente discutido a seguir.

### *Estudos sobre o impacto das práticas de RH*

As pesquisas que compreendem o primeiro tipo de estudo têm por objetivo encontrar uma prática ou conjunto de práticas que sejam comprovadamente melhores para uma ou diversas organizações. O objeto desses estudos, portanto, é o impacto das políticas e práticas de RH sobre o desempenho organizacional. Em geral, avalia-se e mede-se a relação existente entre a adoção de determinada prática ou conjunto de práticas e a variação correspondente nos índices de desempenho das empresas. Tendo-se iniciado na década de 80, esse tipo de pesquisa vem se sofisticando - por meio da utilização de técnicas estatísticas, procura-se encontrar como as políticas e práticas de RH podem ser mais efetivas - e se tornando um importante campo da pesquisa em RH (Ulrich, 1997; Rogers e Wright, 1998). Encontram-se entre esses estudos, as pesquisas realizadas por Huselid (1995), Becker e Gerhart (1996), Delaney e Huselid (1996), Delery e Doty (1996), Banker, Field, Schroeder e Sinha (1996), Rogg, Schmidt, Shull e Schmidt (2001), Guthrie (2001), Moynihan, Gardner e Wright (2003), entre outros. Até agora, os resultados encontrados nestas pesquisas trazem

dados e conclusões não convergentes, o que vem dificultando a construção de um corpo cumulativo de conhecimento nesse tema (Wright *et al*, 2001).

Em relação a esse primeiro tipo de estudo, os principais resultados encontrados nessa revisão são sintetizados abaixo:

- o sistema de produção enxuta, aliado a determinadas práticas de RH - que incentivam o desenvolvimento e o comprometimento da força de trabalho, produção descentralizada e cargos amplos - leva a maior produtividade e qualidade do que sistema de produção em massa (MacDuffie e Krafick *apud* Yeung e Berman, 1997);
- políticas de RH como segurança no trabalho, seletividade no recrutamento, pagamentos por incentivos, participação, *empowerment* e compartilhamento da informação levam a melhor desempenho organizacional (Pfeffer, 1994);
- os sistemas de gestão de alto comprometimento, que adotam as práticas acima, levam a maior produtividade e menor rotatividade (Arthur, 1994);
- um maior índice de RH corresponde a melhores índices financeiros, como valor agregado, índice de produtividade, valor de mercado e vendas; qualquer que seja a estratégia, empresas com sistemas completos de RH tendem a ter melhor desempenho (CCH, 1995 *apud* Ulrich, 1997)
- práticas individuais, como seleção validada em competências, treinamento sistematizado e programas estruturados de avaliação e recompensa, influenciam positivamente a lucratividade (Cascio, 1991; Boudreau, 1991; Becker e Huselid, 1992);
- práticas de Alto Desempenho têm impacto positivo sobre a produtividade e o desempenho financeiro da empresa, tendo correlação negativa com o *turnover*; (Huselid, 1995);
- práticas de RH de maneira conjunta explicam uma quantidade significativa da variação no desempenho organizacional (Delaney e Huselid, 1996);
- a adoção de times de trabalho melhorou a qualidade e a produtividade em manufaturas da indústria eletromecânica (Banker *et al*, 1996);

- tanto Huselid (1995) como Delaney e Huselid (1996) não conseguiram evidências de que o alinhamento das práticas tenha efeito significativo no desempenho;
- Delery e Doty (1996) encontraram evidências de que algumas práticas são mais adequadas a certos tipos de estratégia, como por exemplo, a adoção da estratégia defensora da tipologia de Miles e Sonw (1978) com práticas participativas de gestão. Ainda, os resultados mostraram que empresas que adequam as estratégias às práticas tiveram melhor desempenho financeiro. Além disso, a configuração da relação de emprego do tipo de mercado também parece resultar em melhores índices financeiros;
- Youndt *et al.* (1996) não encontraram evidência de que há melhores práticas para toda e qualquer empresa; encontraram melhor desempenho entre empresas que adotavam a estratégia de qualidade aliada a práticas de RH que visam desenvolver as pessoas. As empresas que adotavam a estratégia de custo parecem ter melhor desempenho quando implementam práticas de RH do tipo administrativo;
- A adoção de práticas de alto envolvimento está positivamente associada à retenção dos empregados e à produtividade (Guthrie, 2001);
- O maior investimento nas práticas de RH está associado a melhores resultados na satisfação de clientes e lucratividade (Moynihan *et al.*, 2003).

Os resultados mostram que boa parte das pesquisas parece ter encontrado apoio para a hipótese de que há práticas que, isoladamente, podem trazer melhores resultados para a organização. Esse parece ser o caso de práticas como a seleção e treinamento validados e sistematizados e processos de avaliação de desempenho e de remuneração baseados em resultados. Outros estudos, no entanto, encontraram resultados que indicam o oposto. De todo modo, vale ressaltar que ainda que uma prática isolada possa explicar uma boa parcela da variação nos índices de resultados, como, em geral, as práticas são adotadas em conjunto, fica difícil saber se o efeito medido deve-se realmente a uma prática apenas ou se pode ser atribuído ao resultado da adoção de um conjunto de práticas.

A complexidade do tema da avaliação RH já fica clara, de início, pela grande diversidade do que se utiliza como variável independente – as práticas de RH – nestas pesquisas. Na verdade, alguns autores colocam que há diversos modos de teorizar a abordagem estratégica de RH e propõem uma tipologia para os estudos até agora realizados: a abordagem universalista, a contingencial e a configuracional (Delery e Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996; entre outros).

O primeiro tipo de abordagem é denominado *universalista* e compreende estudos que defendem ser possível desenhar um conjunto de melhores práticas de RH, que serviriam para todos os tipos de organizações. Esses estudos buscam, em geral, definir práticas estratégicas, isto é, que podem ser relacionadas ao desempenho da organização. As “melhores práticas” assim encontradas podem, no entanto, variar bastante (Youndt et al, 1996). Incluem-se nesse grupo os estudos de Terpstra e Rozell (1993) e de Huselid (1995).

O segundo tipo de abordagem é a *contingencialista*, que defende que a relação entre as variáveis relevantes será diferente para diferentes níveis de variável crítica contingente. Nesse caso, a estratégia organizacional é considerada o primeiro fator de contingência na literatura sobre Recursos Humanos estratégicos. Portanto, a perspectiva contingencial requer que o pesquisador selecione uma teoria de estratégia da firma e depois especifique como as práticas individuais de RH irão interagir com a estratégia de maneira a resultar em desempenho organizacional. Esses estudos, em geral, procuram mostrar que, para ser eficazes, determinadas práticas são consistentes com determinadas posições estratégicas. Esses estudos seguem a perspectiva comportamental sugere que o sucesso da implementação da estratégia depende fortemente do comportamento dos empregados (Youndt et al, 1996; Delery e Doty, 1996). Nesse sentido, são as práticas de RH que ajudam a orientar os comportamentos que irão propiciar a implantação da estratégia. Portanto, as práticas de RH têm que promover comportamentos consistentes com a estratégia. Quanto mais alinhadas estiverem a estratégia e as práticas, maiores as chances de desempenho superior. Se

incluem nessa abordagem os estudos de Fombrun *et al.* (1984) e Schuler e Jackson (1987), entre outros.

A terceira abordagem, a *configuracional*, busca identificar padrões de fatores que são propostos como maximamente efetivos. Essas configurações representam efeitos sinérgicos não-lineares e interações de ordens superiores, que não podem ser representadas pelas teorias tradicionais bivariadas de contingência. Essas configurações pressupõem equifinalidade, ao propor que múltiplas combinações de fatores relevantes podem resultar em desempenho máximo. Ademais, essas configurações são consideradas tipos ideais, construtos teóricos, não necessariamente empiricamente observáveis. Como resultado, os pesquisadores buscam levantar configurações de práticas de RH ou de sistemas de emprego internamente consistentes, que maximizam o alinhamento horizontal; em seguida, investigam as opções de estratégia na busca pelo melhor alinhamento externo. Essa abordagem conceitua RH como um sistema, podendo ser reconhecidas muitas das características dos sistemas abertos, como a constante importação e exportação, a equifinalidade e a diferenciação (Delery e Doty, 1996).

A abordagem configuracional pode ser semelhante à contingencial, uma vez que ambas prevêem infinitas combinações de práticas de RH que levarão ao desempenho superior se forem associadas à estratégia correta. A diferença básica entre elas envolve a relação entre estratégia e práticas. O argumento da abordagem contingencial tem como foco a relação entre práticas individuais e a estratégia, enquanto que a configuracional retém a perspectiva sistêmica ao focalizar a atenção em padrões de relações entre as práticas de RH e pela restrição da variação em cada prática para ser exatamente proporcional à variação no sistema de RH.

A nossa revisão desses trabalhos revelou uma série de pontos problemáticos para a construção de um quadro teórico em avaliação e mensuração de resultados em RH. Um primeiro problema em relação a esses estudos diz respeito à própria conceituação de RH, uma vez que a diferença de abordagens implica diferentes *conceituações de RH*, que ora é

tratado como práticas isoladas ou conjuntos de práticas para as abordagens universalista e contingencial, e ora como um sistema, para a abordagem configuracional.

O conteúdo do que é investigado dentro de cada abordagem também revela pontos interessantes. Em relação às práticas de RH utilizadas pelas pesquisas, a variável independente, uma certa constância pode ser observada nas pesquisas que adotam a abordagem universalista na utilização de práticas como o recrutamento cuidadoso e extenso, treinamento formal, avaliação formal de pessoas e planos de remuneração que atrelam desempenho à recompensas. Além dessas, investiga-se o impacto de inúmeras outras práticas, que podem ser utilizadas isoladamente ou em conjunto, como altos salários, pagamentos por incentivos, a utilização de *stock options*, o compartilhamento da informação, participação e *empowerment* e o desenho do trabalho (Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Delery e Doty, 1996; Rogers e Wright, 1998).

Dentro da perspectiva universalista, outros autores utilizam conjuntos de práticas como variáveis independentes que, no entanto, são constituídos das mais diversas práticas e podem receber diversas denominações. Guthrie (2001), por exemplo, utiliza a denominação de *práticas de alto envolvimento*, que incluem promoções internas baseadas em desempenho, pagamento por habilidades, remuneração baseada em equipes, utilização de *stock options*, programas de participação para os empregados, compartilhamento de informação, pesquisas de atitudes, utilização de times de trabalho e treinamento focado nos requisitos futuros de habilidades; Moynihan, Gardner e Wright (2003) definem e investigam *práticas de alto desempenho*, que incluem comunicação aberta, investimento em treinamento, participação na tomada de decisão, oportunidades de promoção e recompensas contingenciais.

Em relação à abordagem configuracional, inúmeras configurações são propostas para estudo. A tipologia de Miles e Snow (1978), por exemplo, pode ser considerada como uma teoria configuracional que identifica três tipos estratégicos ideais: o prospector, o analisador e o defensor. Tendo esses tipos em vista, tem-se que as práticas de RH serão diferentes para cada configuração: como os defensores se concentram na

eficiência de produtos e mercados, as práticas efetivas de RH devem enfatizar o comprometimento de longo prazo com a organização. A organização, por sua vez, deve valorizar empregados com habilidades e competências específicas da empresa. Essas habilidades serão melhoradas por meio de treinamento formal; trilhas de carreira estruturadas, avaliação de desempenho e sistemas de *feedback* devem reforçar o interesse no longo prazo dos empregados. As empresas prospectoras, por seu lado, estão constantemente mudando e, portanto, estão menos interessadas em comportamentos específicos por parte dos empregados. A empresa prospectora provavelmente se dará melhor com políticas de seleção externa, falta de sistemas de treinamento formal, pouca segurança no emprego, cargos amplamente definidos, e assim por diante.

Dentro da abordagem configuracional, Deley e Doty (1996), por exemplo, propõem dois tipos de sistemas de empregos, que podem ser descritos em termos de sete práticas de RH – aquelas mais frequentemente utilizadas nas pesquisas, segundo os autores. A tabela abaixo mostra os dois tipos de sistemas.

### Quadro 2 – Práticas de RH e sistemas de trabalho

Práticas de RH	Sistema do tipo mercado	Sistema interno
Oportunidades de carreira interna	Maior parte do recrutamento vem do mercado; pouca utilização de trilhas de carreira	Ênfase no recrutamento interno; desenho de trilhas de carreira
Treinamento	Sem programa de treinamento formal; pouca socialização	Programa de treinamento extenso; muita socialização
Avaliação orientada para resultados	Desempenho medido por quantidade de output ou medidas de resultado	Desempenho avaliado por comportamento; feedback com finalidade de desenvolvimento
Distribuição de lucros	Larga utilização de distribuição de lucros	Poucos sistemas de incentivos; pouca distribuição de lucros
Segurança no emprego	Pouca segurança no emprego	Muita segurança no emprego; benefícios para demitidos

Participação	Pouca voz na organização	Mecanismos para voz e participação, inclusive para lidar com conflitos
Descrição de cargos	Cargos pouco definidos; descrições amplas	Cargos bem definidos

Fonte: Delery e Doty, 1996, p. 809.

Youndt et al. (1996), sugerem outros tipos de configurações, compostas por práticas diferentes das utilizadas por Delery e Doty (1996). Os autores definem dois tipos de sistemas de RH: o administrativo, que se baseia nos conceitos de comando e controle, em que se busca a seleção de pessoas para o trabalho mais manual, com baixa qualificação, treinamento voltado apenas a políticas e normas, avaliação direcionada à redução da margem de erro, pagamento por hora e incentivos individuais; o outro tipo de sistema, denominado de desenvolvimento do capital humano, se caracteriza pela preocupação em atrair, desenvolver e reter uma força de trabalho qualificada e, dessa forma, a seleção passa a ser mais rigorosa, o treinamento é direcionado ao aprendizado técnico e analítico, a avaliação visa o comportamento e a remuneração é baseada em habilidades, incentivos de grupo e equidade externa. Conforme pode ser observado, as práticas apontadas por esses autores se referem às atividades mais tradicionais da *área* de RH.

Ainda dentro dessa perspectiva e pesquisando o segmento de hotéis, Simon, Mercè e Vicenta (2003) encontraram configurações de RH geradas por meio de cálculos estatísticos que seriam as responsáveis pelos melhores resultados organizacionais. Dessa maneira, seria possível indicar melhores configurações para estratégias específicas.

A análise desses estudos mostra, portanto, diversas práticas sendo associadas a RH. Uma certa constância pode ser observada na inclusão das práticas tradicionalmente associadas à área de RH, como o recrutamento, seleção, remuneração, avaliação de desempenho e demissão; com menor frequência, observa-se a utilização de outras práticas de gestão, como o padrão da comunicação, o grau de participação e autonomia e o desenho do trabalho.

Reconhecendo a sobreposição conceitual e as dificuldades empíricas decorrentes, Huselid (1995) agrupa 13 práticas de RH em dois fatores: o primeiro é “habilidades dos empregados

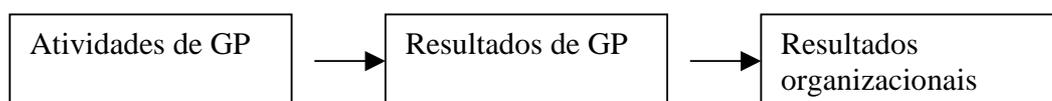
e estrutura organizacional”, que compreende itens como comunicação, desenho e descrição de tarefas, critérios de seleção e treinamento, grau de recrutamento interno praticado, participação em programas de distribuição de lucros e resultados, de qualidade de vida no trabalho e de resolução formal de conflitos; o segundo fator, “motivação dos empregados”, inclui avaliação de desempenho formal e relacionada à recompensa, procedimentos para promoção e número médio e candidatos para as posições que mais contratam. Observa-se um esforço de distinguir práticas que possibilitam o desempenho do trabalho – capacitam pessoas e procuram o melhor desenho para o trabalho - e práticas que lidam mais diretamente com o esforço colocado na realização do trabalho. Esses fatores seguem, portanto, a noção defendida por inúmeros autores da literatura estratégica de RH de que é necessário ter uma força de trabalho capaz, motivada e que tenha autonomia para realizar o trabalho de maneira adequada; não incluem, no entanto, elementos que influenciam comportamentos como estilo de liderança, relações sindicais, grau de diversidade, entre outros, já lembrados por outros autores (Ulrich, 1997, por exemplo).

Portanto, uma outra dificuldade encontrada para a avaliação de resultados em RH parte do próprio objeto a ser avaliado: *quais são, efetivamente, as práticas de RH?* Ademais, embora estas pesquisas apresentem resultados que parecem indicar a existência de determinadas práticas ou conjunto de práticas de RH que podem impactar positivamente o desempenho organizacional, os dados podem ser contraditórios e/ou não permitem conclusões definitivas, o que sugere que maior esforço de pesquisa precisa ser direcionado a esse tema.

O mesmo grau de divergência pode ser observado em relação às medidas de desempenho da empresa – a variável dependente – que vêm sendo utilizadas pelos autores. Algumas pesquisas utilizam índices financeiros, como a lucratividade, o ROI ou o ROA (Huselid, 1995; Delery e Doty, 1996); outras, utilizam indicadores como *turnover* e absenteísmo, como mediadores da lucratividade (Huselid, 1995; Youndt *et al.*, 1996); outras medidas utilizadas podem ser qualidade do produto, o moral dos empregados ou o tempo para produção (Youndt *et al.*, 1996).

Em uma análise dessa literatura, Rogers e Wright (1998) encontraram que, quanto à variável dependente, os resultados estudados nas pesquisas podem ser classificados como: (i) resultados de RH, como o *turnover*, o absenteísmo e a satisfação no trabalho; (ii) resultados organizacionais, como produtividade, qualidade, satisfação do consumidor e flexibilidade da produção; (iii) medidas financeiras contábeis, como o ROA e lucratividade; e (iv) medidas do mercado de capital, como o preço das ações, crescimento e retornos. Os autores encontraram que a maior parte das pesquisas avaliam o impacto de RH sobre os resultados organizacionais e sobre as medidas financeiras contábeis; apenas algumas fazem a avaliação em termos dos impactos sobre os resultados de RH.

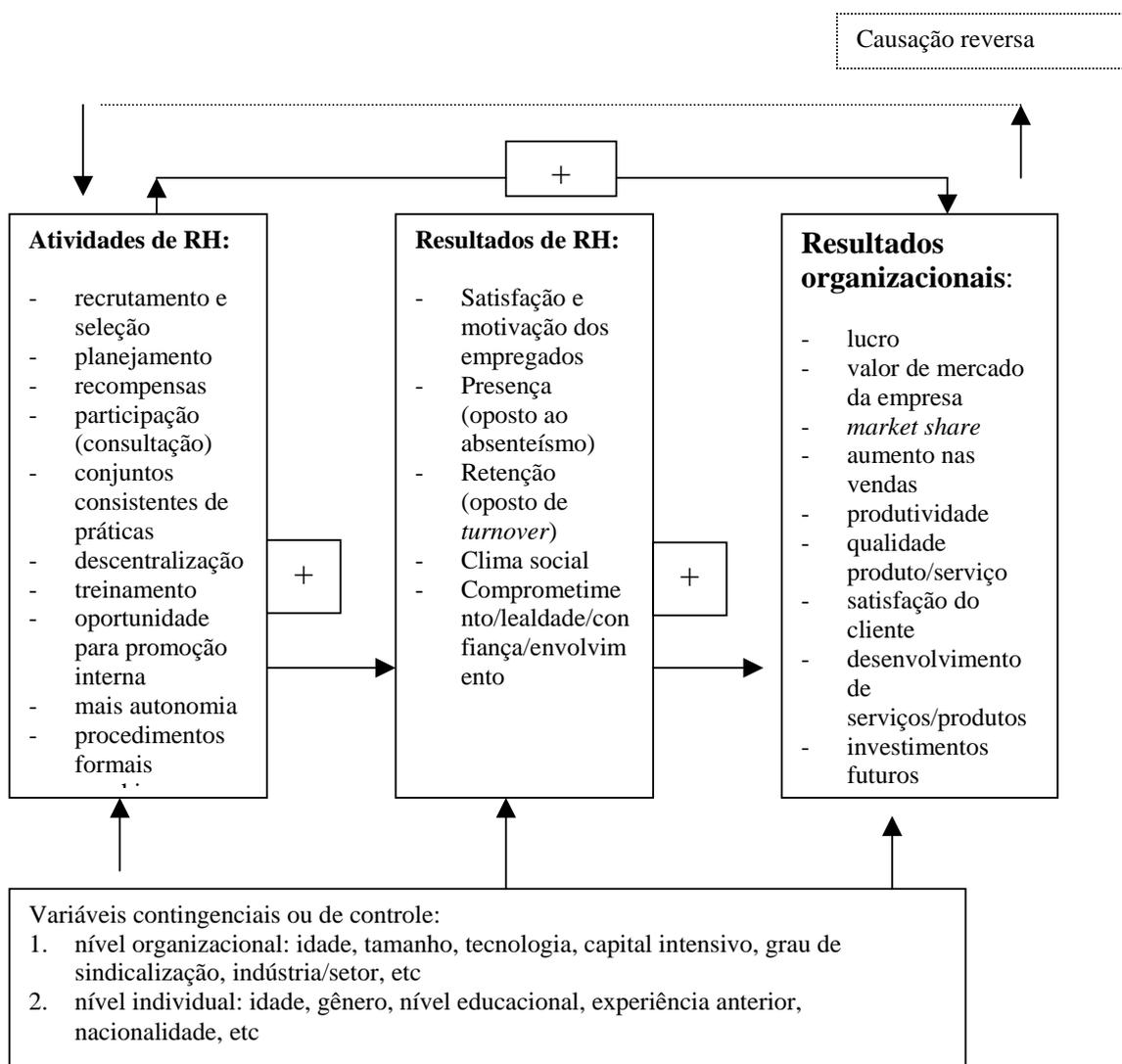
Na verdade, a nossa revisão mostra que as pesquisas, em geral, *não se preocupam em definir o que seriam os resultados de RH* e, nesse sentido, deixam de avaliar o fluxo causal proposto por Rogers e Wright (1998), apresentado a seguir:



**Figura 1 – Fluxo causal das atividades de GP aos resultados organizacionais**

Fonte: autora, com base em Rogers e Wright (1998)

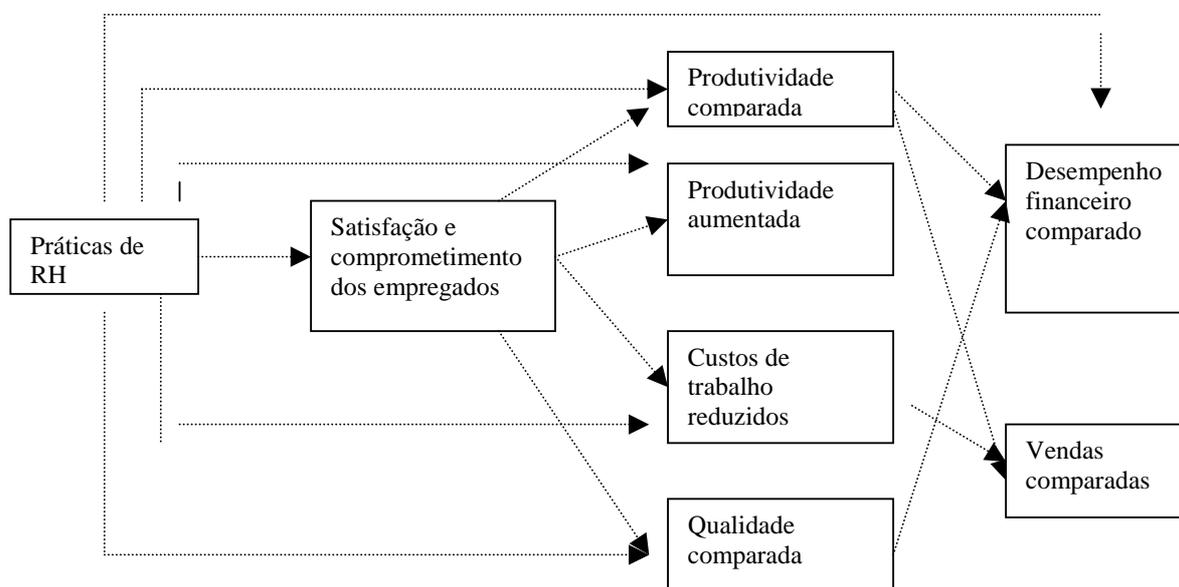
Ao revisar as pesquisas sobre o tema da relação entre as práticas de RH e resultados organizacionais, Boselie *et al.* (2001) propõem um fluxo causal semelhante e mais detalhado que reúne grande parte dos resultados por eles encontrados. A partir dessa revisão, propõem o seguinte modelo:



**Figura 2 – Relação entre resultados organizacionais e de RH e atividades de RH**

Fonte: Boselie *et al* (2001), p. 1110.

Guest (2001) também faz uma revisão do tema e propõe um fluxo causal semelhante entre as ações de RH e os resultados organizacionais:



**Figura 3 – Relações entre práticas de RH e resultados organizacionais**

Fonte: Guest (2001), p. 1095.

Alguns pontos merecem ser destacados nos fluxos causais propostos por esses autores. Em primeiro lugar, é importante ressaltar o que os autores separam os resultados de RH dos resultados organizacionais. São considerados resultados de RH: as medidas de satisfação, comprometimento, clima social, absenteísmo e *turnover* da força de trabalho como um todo, não se tratando, portanto, de indicadores específicos das funções tradicionalmente associadas a RH. Em segundo lugar, observa-se que as políticas e práticas apontadas pelos autores dizem respeito não apenas às funções tradicionalmente associadas à área de RH – recrutamento e seleção, treinamento, remuneração e demissão – mas também a outras políticas de gestão de pessoas, como a comunicação e o desenho do trabalho e que, em geral, não podem ser atribuídas a uma área específica dentro da empresa. Por fim, consistente com a abordagem comportamental, os fluxos causais indicam que os resultados de RH são mediadores dos resultados organizacionais.

Diante desse cenário, ou seja, de que as pesquisas partem de abordagens diferentes, adotam práticas de RH diferentes, assim como examinam diferentes resultados de RH e da organização, fica fácil compreender a razão de não se ter, ainda, um quadro teórico único para a avaliação de RH. No entanto, vale ressaltar que, embora sigam abordagens diferentes e adotem variáveis diferentes, os resultados encontrados nos estudos do impacto das práticas de RH sobre o desempenho organizacional sugerem que as práticas podem ter um impacto considerável sobre o desempenho. De modo geral, pode-se dizer que o maior impacto será obtido quando as práticas estiverem alinhadas com a estratégia; que conjuntos de práticas exercem maior efeito do que práticas isoladas e que diferentes estratégias irão demandar conjuntos de práticas diferentes. As configurações que maximizam os resultados serão únicas para cada organização, em função das diferenças existentes e das infinitas combinações possíveis entre as pessoas e suas competências, os demais recursos disponíveis e das variações da estrutura e da cultura organizacional. E essa é uma das razões pelas quais o *sistema de gestão de pessoas* – e não apenas uma prática isolada – vem sendo considerado fonte de vantagem competitiva (Wright e McMahan, 1992).

Sendo assim, os resultados desses estudos, que avaliam o desempenho de muitas organizações em relação às suas práticas de RH, também permitem supor que *as atividades de monitoramento e avaliação das práticas de RH de uma dada organização, com vistas à sua adequação à estratégia, poderão ter um impacto positivo sobre o seu desempenho organizacional como um todo*. E esta é uma das premissas dos estudos sobre mensuração de RH, analisados a seguir.

### ***Estudos sobre mensuração de RH***

O segundo tipo de estudo que vem sendo desenvolvido busca desenvolver formas de medir quantitativamente a contribuição das políticas e práticas de RH sobre os resultados da organização (Fitz-Enz, 1990; Ulrich, 1997; Becker, Huselid e Ulrich, 2001). Em termos de

objetivo, esses estudos são um tanto diferentes do primeiro tipo. Observa-se que se caracterizam por trazer propostas de medição, de preferência quantitativas, da efetiva contribuição feita por RH para o resultado organizacional para uma organização específica.

Em geral, e com mais ou menos propriedade, esses autores vêm seguindo a tendência de utilização do padrão de referência do Balanced Scorecard (Norton e Kaplan, 1997). Essa referência parece ser interessante pois fornece uma visão ampla da organização, integrando os interesses dos diversos *stakeholders* e buscando as relações causais entre os investimentos e custos, de um lado, e os resultados obtidos, de outro. Essa lógica orienta a elaboração dos resultados relevantes para RH: a dimensão humana na organização precisa ser monitorada pois constitui, ao mesmo tempo, fonte de custos, e de impulso para outras atividades, como a satisfação dos clientes (Becker *et al.*, 2001; Fitz-enz, 2001). Dessa maneira, dois tipos de indicadores precisam ser levantados: o primeiro, que Becker *et al.* (2001) denominam de *estratégico*, diz respeito à ação impulsionadora de RH e deve medir a contribuição de RH para a implementação da estratégia (ex: o índice de retenção de pessoal para P&D em uma empresa com foco estratégico em inovação); o segundo tipo de indicador visa medir a eficiência com que são desempenhadas as atividades de RH – os indicadores *operacionais* – e dizem respeito ao monitoramento de custos das ações com pessoal.

Becker *et al.* (2001) propõem que um sistema de mensuração deve se concentrar em duas dimensões: o controle de custos, que vem através da medição dos indicadores de eficiência de RH, e a criação de valor na implementação da estratégia, que vem da medição dos produtos de RH, do alinhamento do sistema de RH e do Sistema de Trabalho de Alto Desempenho (STAD). Os autores recomendam a abordagem do Balanced Scorecard para as avaliações; que se meça o que é importante, ou seja, as decisões e resultados de RH que trazem as maiores taxas de retorno.

Quanto às políticas e práticas que fazem parte do STAD, os autores se baseiam em pesquisa realizada anteriormente e que determinou um conjunto de práticas comuns às empresas com melhores resultados organizacionais (Huselid, 1995). Essas práticas se referem a seleção,

treinamento e qualificação, sucessão e carreira, avaliação de desempenho e *feedback*, remuneração e incentivos, desenho do trabalho (equipes autogerenciadas e multifuncionais) e grau de terceirização.

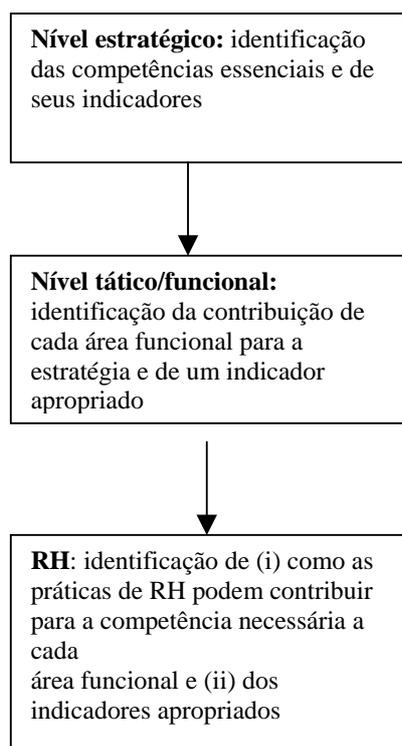
Yeung e Berman (1997) propõem que é preciso avaliar como RH pode melhorar o sucesso organizacional e o quanto se pode melhorar os resultados da organização; além disso, é preciso diagnosticar os processos e capacidades que podem predizer o futuro da organização e desenvolver medidas que contemplem todo o sistema de RH. Para tanto, sugerem três tipos de medidas: internas operacionais, internas estratégicas e externas estratégicas. Fitz-enz (2001) propõe, igualmente, que se utilize a estrutura do Balanced Scorecard para a avaliação de RH. O sistema de medição apresentado pelo autor ressalta a importância de se avaliar a contribuição humana dentro dos processos funcionais.

Para Ulrich (1997), a abordagem do Balanced Scorecard é interessante porque fornece as relações causais entre os investimentos e os prováveis resultados alcançados. O autor argumenta que, embora muitas organizações venham se utilizando da abordagem do Balanced Scorecard para as dimensões dos acionistas e clientes, a dimensão dos empregados parece que vem sendo menos trabalhada. De acordo com o autor, algumas medidas em relação à produtividade, às pessoas e aos processos vêm sendo utilizadas. Além disso, o autor sugere que uma auditoria seja feita na própria área, a fim de se avaliar quão bem estão sendo desenvolvidas as atividades e quão bem estão atendendo aos clientes internos.

Todos parecem concordar que há dois tipos de medidas possíveis para a área, que medem dois tipos de funções diferentes desempenhadas: as medidas operacionais, da área em si, e que dizem respeito a quão eficientemente estão sendo desempenhadas as atividades tradicionais da área de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, avaliação e demissão; o outro conjunto de medidas diz respeito à ação implusora que RH pode ter sobre os processos e, portanto, ser uma força facilitadora da implementação da estratégia. Esse conjunto de medidas, em geral, é específico a cada organização, uma vez que as estratégias e os contextos podem ser os mais diversos. Esse conjunto de medidas procura

avaliar não apenas as ações já passadas, mas também como as ações de RH podem influenciar o futuro da organização, especialmente em termos da construção das capacidades organizacionais. Essas medidas refletem, portanto, a preocupação com o monitoramento dos custos e com a ação alavancadora da estratégia, a criação de valor pelas pessoas.

Embora alguns desses autores não façam referência explícita, fica claro que a base de fundamentação teórica desses trabalhos para a ação impulsionadora de RH é a abordagem das competências, anteriormente mencionada. A lógica para a mensuração da contribuição de RH dessas propostas pode ser ilustrada da seguinte maneira:



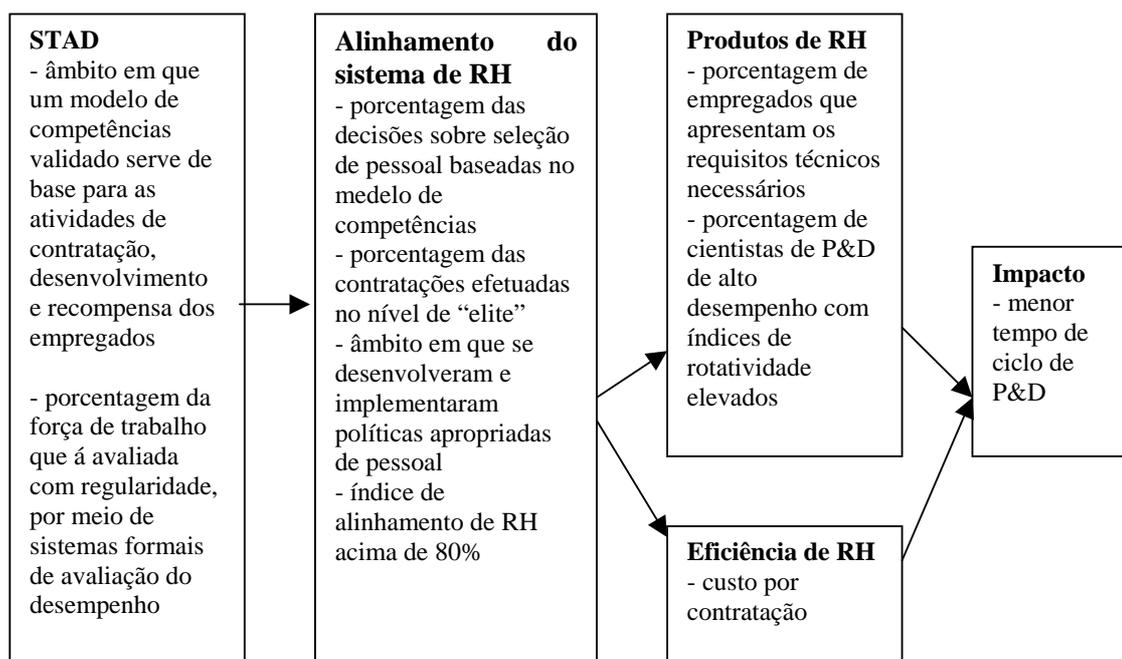
**Figura 4 – As competências organizacionais e a mensuração de RH**

Fonte: autora

Os sistemas de mensuração propostos pressupõem, portanto, a existência de um sistema de competências organizacionais relacionados aos objetivos estratégicos. Os produtos de RH são os contribuidores-chaves de capital humano para a implementação da estratégia da organização. Os produtos ajudam a identificar as conexões causais únicas pelas quais o sistema de RH gera valor para a empresa. Para que a medição tenha importância, deve-se medir somente o que é preciso. Os produtos que não puderem ser atrelados diretamente ao mapa estratégico da organização não devem ser incluídos no Scorecard. Os produtos “tendem a se expressar sob a forma de comportamentos orientados para a estratégia, tais como baixos índices de rotatividade...” (Becker *et al.*, 2001, p. 81).

Além disso, é importante que as políticas e práticas de RH estejam alinhadas interna e externamente. O alinhamento diz respeito a (i) quanto o sistema de RH está adequado ao sistema de implementação da estratégia da organização (o alinhamento externo); e (ii) a extensão em que os elementos do sistema de RH trabalham em harmonia e não em conflito entre si (o alinhamento interno).

Um exemplo de um scorecard para a área de P&D é fornecido por Becker *et al* (2001) e está reproduzido abaixo. Os vetores de desempenho, capacidades ou recursos essenciais relacionados às pessoas e para os quais devem ser direcionados os esforços de RH, para essa área são estabilidade do pessoal e efetivo ótimo de pessoal.



**Figura5 – Scorecard para a área de P&D**

Fonte: Becker *et al.* (2001), p.77.

Em relação ao exemplo acima, vale observar, por um lado, (i) a utilização de um sistema de competências para a avaliação das práticas de RH (STAD) e (ii) a referência às atividades tradicionais de RH, como avaliação e contratação. Por outro lado, não fica claro como se avalia o alinhamento, ou seja, como se verifica se as políticas apropriadas foram implementadas e desenvolvidas; ou como se mede o alinhamento. Ou seja, novamente, não se define o que é o RH e que políticas estão incluídas em seu escopo.

Em relação aos indicadores propostos pelos diversos autores, conclui-se que, a partir da elaboração da estratégia e do Balanced Scorecard para RH, pode-se obter índices e avaliar

as ações de RH em diversos níveis da organização. Como indicadores gerais de RH, tem-se a produtividade, a satisfação e a motivação dos empregados, que abrangem toda a organização; além desses, a partir da identificação da contribuição que cada área funcional faz à implementação da estratégia, pode-se mensurar como RH contribui para que isso seja possível e aí, os indicadores podem variar bastante (uma vez que precisam refletir a contribuição principal de cada área funcional); por fim, tem-se os indicadores de eficiência da área em si, isto é, as relações de custo-benefício referentes às atividades desempenhadas.

Além dessas medidas, Ulrich (1997) recomenda que se faça uma auditoria da área de RH em si. Três tipos de auditoria podem ser conduzidos: nas práticas, nos profissionais e no departamento ou área.

Na auditoria das *práticas*, avalia-se os serviços oferecidos pelo departamento de RH. Esses serviços, em geral, correspondem a áreas como recrutamento e seleção, avaliação, treinamento e desenvolvimento, remuneração, governança e comunicação. Dentro de cada uma dessas áreas, inúmeros serviços são oferecidos; para cada uma, quatro tipos de auditoria precisam ser realizados: atividade, valor para o cliente, custo/benefício e pesquisa.

Em relação à atividade, é necessário responder às questões: qual é o foco das práticas, o curto prazo, operacional ou o longo prazo, estratégico? Quem tem a responsabilidade pelo trabalho de RH, a área de RH ou os gerentes de linha? Quantos recursos estão sendo utilizados para fazer o trabalho de RH? Qual é o portfólio do trabalho de RH e o que pode estar faltando?

Quanto ao valor para o cliente, os usuários precisam indicar o valor percebido dos serviços oferecidos por RH. Uma lista dos serviços é fornecida aos empregados para que façam uma avaliação da qualidade percebida.

Em relação ao custo/benefício, inúmeros índices já foram criados para monitorar o custo de cada serviço e o benefício potencial que podem trazer. Essas medidas, que

têm sido denominadas análise de utilidade, são úteis ao longo do tempo e dão parâmetros para comparação com outras empresas. O levantamento mais conhecido desse tipo de indicador é o realizado por Fitz-Enz e o Instituto Saratoga, que anualmente coletam dados de milhares de empresas e preparam um relatório onde tendências em RH e por indústria são reveladas. São os indicadores de eficiência das atividades desempenhadas. Algumas das medidas mais freqüentemente utilizadas em cada subfunção são mostradas a seguir:

### Quadro 3 - Resumo de amostras de medidas de práticas de RH

Áreas	Possíveis medidas
<b>Provimento de pessoal</b>	Número de anúncios de programas de recrutamento Taxa de aceites por oferta Número de candidatos contatados em comparação com a quantidade de candidatos que se apresentaram para entrevista Tempo para preenchimento de uma vaga Custo para o preenchimento de uma vaga Estabilidade média dos funcionários (dividido entre pessoas de alta e baixa performance) Porcentagem de posições preenchidas internamente Porcentagem de posições preenchidas por candidatos em planos de sucessão Performance dos candidatos contratados (ex., performance de candidatos de diferentes escolas, tipos de experiência, etc.) Porcentagem de unidades globais cujas posições são preenchidas localmente Porcentagem de funcionários bilíngües Proporção de talentos de reserva (número de pessoas preparadas para assumir as melhores "X" posições) Performance de pessoas contratadas através de técnicas diferentes
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	Número de dias e programas de treinamento por ano Custo por hora de treinamento por pessoa treinada Porcentagem de funcionários envolvidos em treinamento Número de cursos realizados por tema/assunto Porcentagem de funcionários com planos de desenvolvimento Porcentagem da folha de pagamento gasta com treinamento

	<p>Despesa com treinamento na folha de pagamento por funcionário</p> <p>Comparação: aqueles que freqüentaram treinamento e aqueles que não freqüentaram</p> <p>Proporção entre treinamento avançado e treinamento para remediar alguma deficiência</p> <p>Tempo para desenvolvimento de novo programa</p> <p>Porcentagem de novo material nos programas a cada ano</p> <p>Registros da eficiência dos treinamentos</p>
<b>Sistemas de desempenho</b>	<p>Aceitação dos processos de avaliação pelos funcionários</p> <p>Efetividade do sistema de avaliação para lidar com pessoas de baixa performance</p> <p>Porcentagem de funcionários que recebem avaliação de performance</p> <p>Porcentagem de funcionários cujo pagamento está atrelado à performance</p> <p>Porcentagem do salário total em risco</p> <p>Velocidade de processamento de alterações salariais</p> <p>Aumentos por mérito garantidos por classificação</p> <p>Proporção dos salários em comparação com os concorrentes</p> <p>Tendências com custos em saúde comparativamente às médias nacionais</p> <p>Medição da credibilidade dos sistemas de avaliação de desempenho</p> <p>Custos com mão de obra por receita</p>
<b>Segurança e saúde</b>	<p>Dias de trabalho perdidos</p> <p>Dias de trabalho quase perdidos</p> <p>Custo de ferimentos</p> <p>Incidência de ferimentos</p> <p>Porcentagem de fumantes</p> <p>Porcentagem de empregados envolvidos em programas de bem estar</p> <p>Tendências de doenças da força de trabalho</p>
<b>Relações trabalhistas</b>	<p>Porcentagem de funcionários sindicalizados na resolução de problemas</p> <p>Número de grupos comuns de força de trabalho e gerência para resolução de problemas</p> <p>Freqüência de interação entre força de trabalho e lideranças</p> <p>Acordos de diversidade</p> <p>Número de envolvimento não tradicionais de força de trabalho sindicalizada</p> <p>Diferenças de percepções entre sindicatos e gerência com relação à</p>

	efetividade de rendimento e resultados Número de acordos locais ou de unidades de negócios
<b>Comunicação interna</b>	Consistência e clareza nas mensagens da alta administração e do RH Entendimento das mensagens da alta administração e do RH Aceitação das mensagens da alta administração e do RH Eficácia do compartilhamento de informações entre departamentos Eficácia da mediação de RH entre funcionários e gerência Velocidade e eficácia nas respostas às reclamações dos funcionários Tempo médio de resolução de disputas Porcentagem de funcionários que fazem sugestões Porcentagem de sugestões implementadas
<b>Diversidade</b>	Percepção de tratamentos igualitários e consistentes para todos os funcionários Quantidade de posições significativas para funcionários com deficiências físicas Concordância com os requerimentos técnicos de ações afirmativas Concordância com práticas federais e estaduais relativas aos funcionários Grau de objetividade e neutralidade em premiações e promoções Porcentagem de funcionários não tradicionais em processo de aplicação para uma posição Taxa de promoção de força de trabalho não tradicional Taxa de rotatividade de força de trabalho não tradicional Idade média da força de trabalho

Fonte: Ulrich, 1997, p. 313

Quanto à pesquisa, devem ser avaliados os experimentos realizados pela área de RH dentro da empresa. O autor ressalta que todas as atividades podem ser sujeitas à experimentação, como por exemplo, a seleção: seleciona-se pessoas com base em competências e o mesmo número de pessoas sem a base das competências. Algum tempo depois, pode-se avaliar o desempenho dos dois grupos e verificar se houve, efetivamente, diferenças significativas entre eles.

Os *profissionais de RH* precisam ser avaliados de acordo com um planejamento prévio. Num primeiro passo, define-se um modelo das competências de RH. Para a construção desse modelo, dois níveis são relevantes: primeiro, a competência de RH

deve identificar o conhecimento, habilidades e qualidades necessários para ser um profissional de RH bem sucedido; em segundo lugar, devem ser analisados os comportamentos necessários para o desempenho das diversas atividades da área. O segundo passo consiste na coleta de dados sobre o profissional, utilizando-se o modelo. Pode ser um levantamento quantitativo ou qualitativo. O próprio profissional pode se avaliar, assim como é avaliado por outros, por meio de *focus groups* ou entrevistas, nos quais as pessoas falam sobre a competência dos profissionais de RH. O passo seguinte, o terceiro, consiste na síntese e tratamento estatístico ou qualitativo dos dados coletados. Nesta etapa, *feedback* é dado aos profissionais, com o cuidado de se preservar a fonte dos dados externos. A comparação entre a auto-avaliação e a externa pode ser muito útil. No quarto passo, desenham-se novos planos de ação, tanto no nível institucional como no nível individual. Considera-se que esse processo de auditoria dos profissionais deve ser contínuo, ou seja, deve ser realizado periodicamente, para que expectativas possam ser detectadas e melhores resultados possam ser alcançados.

Quanto à *área ou departamento de RH*, diversas formas de avaliação podem ser implementadas. Em primeiro lugar, o cômputo da competência do departamento pode ser obtido pela soma das competências individuais dos profissionais. Outros indicadores também podem ser coletados, como o índice do número total de empregados para o número de empregados na área; o índice do total gasto com RH como função das vendas totais e dos custos totais; e a comparação entre o total gasto efetivo *versus* o estimado em orçamentos. Em terceiro lugar, a área pode ser comparada com a área de RH em outras empresas, em termos de inovação das atividades. Nesse sentido, busca-se avaliar a ação da área a partir de uma atividade específica ou de todas as atividades desempenhadas.

Levando-se em conta essas propostas de mensuração, pode-se dizer que 4 tipos principais de indicadores precisam ser levantados: os indicadores *estratégicos* (a contribuição de RH para as competências organizacionais), os indicadores *comportamentais* gerais, como a satisfação, motivação, absenteísmo, etc, os indicadores de *alinhamento* e os indicadores da

*auditoria* das práticas, dos profissionais e da área. Os indicadores de eficiência estão incluídos nos indicadores de auditoria das práticas, conforme comentado anteriormente.

Observa-se, conforme comentado anteriormente, que essas propostas de mensuração não têm a preocupação de construção teórica; são apenas instrumentos ou metodologias de natureza aplicada. Da mesma forma, não se preocupam em esclarecer a base de fundamentação teórica em que estão apoiadas. Os autores falam em competências ou capacidades, estratégia, alinhamento, etc., mas partem de uma teoria que pressupõem testada e compreendida.

Em relação à *conceituação de RH*, verificou-se que Becker *et al.* (2001) definem a arquitetura de RH, que seria composta dos profissionais de RH e demais gestores, do sistema de trabalho de alto desempenho e dos comportamentos das pessoas nas organizações. Fitz-enz (2001) adota uma abordagem de processos para RH, que inclui planejamento, incorporação, manutenção, desenvolvimento e retenção. Não se encontrou, no entanto, o detalhamento do que seriam as práticas de RH.

Em termos de *resultados*, os autores sugerem mensurar os comportamentos estratégicos como a baixa rotatividade ou a habilidades em vendas cruzadas, por exemplo, e as práticas que produzem esses comportamentos. O fluxo causal entre as práticas e os comportamentos, em uma primeira etapa, e entre os comportamentos e os resultados organizacionais, em uma segunda etapa, no entanto, não é detalhado.

Ademais, os exemplos dados (i) apresentam um grande número de indicadores quantitativos; (ii) colocam ênfase sobre os indicadores das atividades tradicionais de RH (recrutamento, treinamento, remuneração, etc); e (iii) demonstram menor preocupação com o levantamento dos indicadores comportamentais como a satisfação dos empregados, o clima organizacional, o estilo de liderança, as formas de participação, e assim por diante.

### *Análise dos dois tipos de trabalho*

A análise dos *dois tipos de trabalho* – as pesquisas sobre o impacto de RH nos resultados e as propostas de mensuração – mostra uma falta de consenso quanto (i) ao que são as práticas de RH e, conseqüentemente, (ii) ao que são os resultados de RH. Vale ressaltar, ainda, a *ausência de preocupação com a atribuição de responsabilidade* sobre as práticas presente nesses trabalhos – especialmente nos trabalhos sobre avaliação do impacto das práticas. Apenas alguns trabalhos sobre mensuração mencionam a responsabilidade dos profissionais de RH e dos demais gestores no planejamento e na implementação das práticas.

Os dois tipos de trabalhos têm como base teórica as abordagens estratégica e comportamental. Isso se reflete na constante afirmação de que as práticas de RH podem influenciar os comportamentos e que, se alinhadas à estratégia, produzirão os comportamentos adequados e os resultados organizacionais esperados. Grande parte dos estudos faz menção explícita à teoria dos recursos da firma e ao papel central desempenhado pelas pessoas na obtenção de competitividade. Alguns recorrem à abordagem sistêmica (Delery e Doty, 1996; Youndt *et al.*, 1996) para definir configurações de RH. No entanto, poucos são os trabalhos que se preocupam em definir o que é entendido como RH, o que fica evidenciado pela ausência de definição do que seriam as *práticas e os resultados de RH*.

Em relação a *práticas*, observa-se uma grande variedade de práticas sendo utilizadas nas pesquisas do impacto de RH sobre o desempenho organizacional e a falta de definição do que seriam essas práticas nas propostas de mensuração.

Em relação aos *resultados*, vale lembrar que o primeiro tipo de estudo se preocupa mais com a relação entre práticas de RH e resultados organizacionais e contábeis, do que com os resultados de RH. As propostas de mensuração, no entanto, parecem considerar que a contribuição de RH está mais relacionada às atividades tradicionais da área, ou seja, o

recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, retenção e demissão. Em relação aos resultados, Boselie *et al.* (2001) comentam que os pesquisadores norte-americanos parecem concentrar o foco de seus estudos nas medidas financeiras do desempenho organizacional, enquanto que os pesquisadores europeus preferem utilizar medidas mais abrangentes, que levam em conta os diversos *stakeholders* da organização, como os clientes e os empregados.

Dessa maneira, a avaliação de resultados de RH se torna um processo pouco articulado pois (i) não se define – ou se define de maneira vaga - o que está sendo avaliado; (ii) não se estabelece a correspondência entre o objeto da avaliação e os resultados esperados desse objeto; e (iii) não há preocupação com a responsabilização pelos resultados. Na verdade, é razoável supor que a cobrança, embora não expressa, é colocada sobre os profissionais e a área de RH.

Diante disso, a análise aqui desenvolvida sugere que a diversidade de definições encontradas para os resultados de RH – que também foi observada em relação às práticas pesquisadas – pode ser decorrente de uma dificuldade anterior, que é a *definição do que se entende por RH*.

Dessa maneira, são agrupadas sob a denominação de *práticas de RH* tanto as atividades que dizem respeito *profissionais e à área de RH* como aquelas que dizem respeito ao que Wright *et al* (2001) denominam de *sistema de Gestão de Pessoas*, que compreende práticas que vão além do controle da *área de RH*, como a comunicação, o desenho do trabalho, a cultura, a liderança e diversas outras, que podem impactar as pessoas e moldar suas competências, cognições e atitudes. Essa dificuldade acaba por transparecer nos resultados, pois, se não se sabe exatamente *o que está incluído em RH*, como fazer uma avaliação adequada?

A diversidade de resultados sugeridos comprova a diversidade do que se define como RH. Dessa maneira, *embora alguns autores afirmem que querem mensurar o sistema de Gestão*

*de Pessoas, os indicadores propostos mostram que estão cobrando a área específica de RH (aquela que exerce as tradicionais funções de RH).*

Outra fonte de confusão pode ser decorrente de dois fatores. O primeiro, porque a denominação Recursos Humanos foi inicialmente aplicada à *área* sucessora do Departamento Pessoal. Outro fator diz respeito às críticas feitas à utilização da expressão Administração de Recursos Humanos – argumenta-se que pessoas não são recursos e que a denominação, por si só, já retrata a posição da alta administração em relação a pessoas (Legge, 1995, Sisson e Storey, 2000; entre outros). Para evitar esse viés, inúmeros autores têm falado em Gestão de Pessoas (Dutra, 2002; Fischer, 2002). Observa-se, no entanto, que os termos Gestão de Pessoas e Administração de Recursos Humanos vêm sendo utilizados como sinônimos, sem se fazer distinção entre a área de RH e o sistema de Gestão de Pessoas.

Uma primeira contribuição do presente trabalho consiste em realizar uma revisão e análise da literatura sobre o tema, a fim de se procurar *definir um modelo e delimitar as variáveis relevantes para o processo de avaliação e mensuração de Gestão de Pessoas nas organizações*. Para tanto, serão analisadas em maior detalhe as abordagens teóricas que vêm estudando a Gestão de Pessoas. Essa análise deverá fornecer as dimensões importantes a serem estudadas na pesquisa empírica.

## **Capítulo 2 - O sistema de gestão de pessoas: construindo um modelo para a avaliação**

## **O sistema de gestão de pessoas: construindo um modelo para a avaliação**

Conforme visto, em relação à avaliação e mensuração, observa-se nas pesquisas sobre a relação entre práticas de RH e resultados organizacionais, descritas anteriormente, a referência a práticas de gestão de pessoas em geral (não apenas às atividades da área) e a aspectos comportamentais como resultados de RH, considerados mediadores da relação entre as práticas de RH e os resultados organizacionais. Esses resultados, como satisfação, envolvimento, comunicação, participação, etc, seriam universais, isto é, importantes para todos os tipos de organização, independentemente da estratégia adotada.

Já as propostas de mensuração, apoiadas na abordagem das competências, apontam resultados em termos de competências e das práticas da área específica de RH. Os indicadores apontados dizem respeito a cada subfunção de RH de maneira isolada – número de dias para contratação para Marketing ou estabilidade do pessoal para P&D, por exemplo.

*As duas formas de avaliação e mensuração parecem ser incompletas pois deixam de levar em conta o sistema de gestão de pessoas como um todo. Não se pode dizer que os resultados de RH ou do sistema de gestão de pessoas se restringem às subfunções tradicionalmente associadas à área – contratação, remuneração, treinamento, etc – ou aos aspectos comportamentais, como a satisfação, a motivação, a participação, etc; na verdade, para que a contribuição da gestão de pessoas seja completamente reconhecida, os indicadores devem contemplar todos esses elementos.*

Conforme pode ser observado, a literatura existente não fornece a definição de um quadro teórico-analítico para a Gestão de Pessoas (ou Human Resource Management (HRM), como os norte-americanos denominam) único para o estudo da avaliação e mensuração de resultados. Como consequência, as proposições para a avaliação e mensuração de resultados podem ser muito divergentes e inconclusivas, muito quantitativas, de pouco valor informativo. Para que a avaliação e mensuração de resultados da Gestão de Pessoas seja factível e forneça informação relevante, é preciso, primeiramente, definir o que está

sendo avaliado, ou seja, o que está sendo *considerado e esperado da Gestão de Pessoas*. Em seguida, é preciso elaborar *critérios* para que procedimentos adequados de avaliação possam ser utilizados. E isso será feito nas próximas seções.

## 2.1 Abordagens teóricas da Gestão de Pessoas

De acordo com Wright e McMahan (1992), quatro abordagens têm predominado no estudo sobre a gestão de pessoas – a abordagem estratégica, a teoria dos recursos da firma, a abordagem comportamental e a sistêmica. Estas quatro perspectivas são sintetizadas a seguir.

O conceito de Planejamento Estratégico para Recursos Humanos (PERH) surge no início da década de 80, tendo sido desenvolvido, inicialmente, através de duas abordagens. A primeira, conhecida como o *Michigan Concept*, desenvolvido por Tichy e seus colaboradores, define PERH como a ligação entre missão, estratégia, estrutura e RH. Põe mais ênfase temporal e quantitativa na missão e na estratégia, impondo um papel passivo à área RH, que segue a reboque. Nessa concepção, o PERH consiste, basicamente, em desenvolver estrategicamente quatro fatores: seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento (Fombrun, Devana e Tichy, 1984).

A segunda, o *Harvard Concept*, enfatiza mais a perspectiva da gestão da Administração de Recursos Humanos (ARH), ressaltando o papel não só de adaptador, mas de interventor no planejamento estratégico (Beer, Spector, Lawrence e Mills, 1984). Para estes autores, são quatro as áreas-chave para determinação de políticas de RH: grau de influência do empregado (participação); o fluxo de RH (recrutamento, desenvolvimento, 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 as características da força de trabalho, a filosofia da

administração, as estratégias de negócios, o mercado de trabalho, os 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.

Embora as duas vertentes coloquem ênfase em aspectos diferentes da gestão, de maneira geral, é possível dizer que a abordagem estratégica para a gestão de pessoas envolve:

- entender as pessoas como um recurso estratégico para a obtenção de vantagem competitiva
- o uso de planejamento
- uma abordagem coerente com as políticas e práticas de emprego (integração interna)
- integração das políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios (integração externa)
- administração proativa (ao invés de reativa)
- decisões sobre os aspectos da relação de emprego tomadas no mais alto nível hierárquico (Sisson e Storey, 2000).

Storey (2001) sumariza o modelo da administração estratégica de RH em um quadro, conforme se segue:

#### **Quadro 4 – O modelo da ARH**

1. Crenças e suposições
  - os recursos humanos são fontes de vantagem competitiva
  - o objetivo não deve ser apenas obediência às regras, mas comprometimento
  - que, portanto, os empregados devem ser cuidadosamente selecionados e desenvolvidos
2. Qualidades estratégicas
  - As decisões de RH são de importância estratégica
  - O envolvimento da alta administração é necessário
  - As políticas de RH devem ser integradas à estratégia do negócio – derivadas e contribuindo para tal
3. Papel essencial dos gerentes de linha
  - Como a prática é muito importante, não pode ser deixada somente aos especialistas
  - Os gerentes de linha precisam ser tanto os realizadores como os formuladores das políticas de RH
  - Muito mais atenção é dada ao gerenciamento dos gerentes
4. Elementos-chaves
  - Gerenciar a cultura é mais importante do que gerenciar procedimentos e sistemas
  - Ação integrada em seleção, comunicação, treinamento, recompensa e desenvolvimento
  - Reestruturação e desenho do trabalho para permitir a responsabilidade e *empowerment*

Fonte: Storey, 2001, p. 7.

O modelo da ARH vem sendo amplamente aceito por diversas razões: oferece um guia de boas práticas melhor e mais integrado que a Administração de Pessoal; é extremamente otimista, pois significa, ao mesmo tempo, uma contribuição maior à empresa e uma elevação da qualidade de vida no trabalho; e eleva o *status* da função, dando proeminência a gerentes e acadêmicos, gerando novos cursos, livros, periódicos e revistas. Ademais, está de acordo com as políticas neo-liberais adotadas por diversos governos, que encorajam o empreendedorismo e a livre ação dos mercados e dos indivíduos (Sisson e Storey, 2000).

Em termos de definição de RH e seus resultados, pode-se dizer que a abordagem estratégica coloca ênfase, primordialmente, no *alinhamento* entre gestão de pessoas e estratégia organizacional e entre as políticas e práticas, internamente. O modelo define *RH de maneira ampla*, contemplando não apenas as atividades tradicionalmente associadas à área de RH, mas também as diversas políticas e práticas relacionadas à gestão, como o desenho

do trabalho, o grau de autonomia dos empregados, o papel da liderança. *O gerenciamento dos comportamentos e, em especial, a obtenção do comprometimento* são apontados como *resultados* desejáveis.

Após a adoção da abordagem estratégica para o estudo de RH, pode-se dizer que o corpo teórico sobre gestão de pessoas vem sendo complementado por outras perspectivas. Sem deixar de lado o foco na estratégia, a teoria dos recursos da firma traz a atenção para os recursos internos e para as pessoas e vem sendo aplicada ao estudo da gestão de pessoas por meio da abordagem das competências.

A competência vem sendo estudada na literatura acadêmica a partir de duas abordagens que se inter-relacionam e se complementam – a competência organizacional e a individual. Em relação à competência organizacional, a definição mais difundida é a dada por Prahalad e Hamel (1990), que é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Encontra-se na literatura a referência de, ao menos, dois tipos de competências organizacionais – as essenciais e as do nível do grupo, as competências coletivas.

As competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função – que alguns autores chamam de competências organizacionais e outros, de funcionais – que são as atividades-chave que cada área funcional ou grupo precisa desempenhar para o atingimento dos objetivos estratégicos (Fleury e Fleury, 2000). Zarifian (2000) aponta algumas competências do nível coletivo, dando ênfase ao papel da liderança, à sinergia do trabalho em equipes, ao compartilhamento da responsabilidade, entre outras.

A competitividade de uma organização é determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais (tanto as competências essenciais quanto as demais competências organizacionais) e a estratégia competitiva (Lado e Wilson, 1994). Dessa maneira, a abordagem dos recursos da firma faz o processo de formulação da estratégia e a

formação de competências formar um círculo que se retro-alimenta – as competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos (especialmente, as competências essenciais); a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia (Mills *et al.*, 2002).

Quanto às competências individuais, uma vasta literatura vem tratando do tema desde a década de 70, com os trabalhos de McClelland (1973). Alguns autores têm definido a competência individual como o conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos que uma pessoa detém e que vai possibilitar desempenho superior no trabalho. (Spencer e Spencer, 1993; McLagan, 1996). Outros autores denominam o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes como o *pool* do capital humano da empresa (Wright *et al.*, 2001; Fitzenz, 2001).

Ao acrescentar a dimensão comportamental ao conceito, os autores franceses como Zarifian (2001) e Le Boterf (1998), oferecem definições mais amplas da competência individual. Para Zarifian (2001, p. 72), por exemplo, a competência é “um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. Para Le Boterf (1998), a competência é o resultado da encruzilhada de três eixos, formado pela pessoa (sua biografia e socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. Competência seria, portanto, saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, assumir responsabilidade e ter visão estratégica (Le Boterf, 1998; Fleury e Fleury, 2000).

A passagem das competências individuais para as competências organizacionais tem sido bastante debatida. Parece haver consenso entre os autores de que as competências individuais formam a base das competências organizacionais e de que a aprendizagem é o processo que promove o desenvolvimento das competências. Não é claro, no entanto, *como*, efetivamente, isso se dá.

Em relação à gestão de pessoas, para Lado e Wilson (1994), 4 tipos principais de competências organizacionais precisam ser desenvolvidas. As competências gerenciais, que incluem a capacidade dos líderes da organização em articular, comunicar e delegar poderes às pessoas para realizar a visão estratégica e a habilidade de criar uma relação favorável entre empresa e ambiente. As competências de entradas de recursos incluem os recursos físicos, os recursos de capital, os recursos humanos, o conhecimento, as habilidades e as capacidades que fazem o processo produtivo da organização acontecer. Para tanto, é preciso investir nos mercados de trabalho internos e nos recursos que são específicos da empresa. Um outro grupo de competências são as competências de transformação, que incluem as capacidades de converter entradas em saídas de maneira vantajosa e, para tal, é preciso encorajar a inovação e o empreendedorismo, promover o aprendizado organizacional e direcionar atenção ao gerenciamento da cultura da empresa. Por fim, as competências de saída incluem todos os ativos estratégicos intangíveis que dizem respeito ao produto ou serviço entregue pela empresa: a reputação ou imagem da empresa, a qualidade, a lealdade do cliente, e assim por diante.

Dessa maneira, a partir da abordagem das competências, a ação de RH se amplia. Lado e Wilson (1994) entendem que os profissionais de RH podem ajudar a formular a visão e a missão da organização, podem ajudar a influenciar a alta administração na medida em que sintetizam informação e conhecimento sobre os empregados, além de contribuir significativamente para a construção de competências organizacionais na seleção, treinamento e desenvolvimento dos empregados e de suas competências (o que envolve também o desenvolvimento de comportamentos adequados à estratégia).

Wright *et al* (2001, p. 71) parecem apoiar essas proposições quando afirmam que “para se ter um entendimento mais profundo da teoria dos recursos da firma na pesquisa empírica sobre RH estratégico, é preciso focar nas competências e capacidades das empresas e no papel que o sistema de gestão de pessoas assume no seu desenvolvimento”. Esses sistemas ajudam a construir capacidades ou competências organizacionais na medida em que produzem as condições para que os recursos sejam combinados de distintas formas. Dessa maneira, esses sistemas podem criar condições de se ter uma cultura forte que propicia a

manutenção de uma competência rara, como é o caso do récorde de segurança no trabalho da Dupont, ou podem criar competências únicas na área de P&D, como é o caso da brasileira Petrobras, por exemplo, com a perfuração em águas profundas.

Empresas que se organizam de acordo com a abordagem das competências precisam desenvolver um detalhado plano de como cada política contribui para os objetivos estratégicos (ver Dutra, 2001, por exemplo), promovendo, assim, o alinhamento externo. O sistema de competências promove também o alinhamento interno entre as práticas, uma vez que todas as atividades relacionadas às pessoas são baseadas no desenvolvimento das competências necessárias à organização.

Dessa forma, pode-se dizer que a *grande contribuição da abordagem das competências para a gestão de pessoas é, na verdade, o fornecimento de um quadro referencial único para o planejamento e a operacionalização da gestão de pessoas como um todo*, traduzido em termos das necessidades em relação às pessoas. Ao analisar a organização tanto em relação à estratégia como aos seus recursos internos, a lógica das competências funciona como um eixo direcionador para a ação, ou seja, para as políticas e práticas. A adoção da abordagem das competências garante que (i) toda a ação passa a ser, o mais possível, alinhada à estratégia organizacional; e que (ii) mais esforços são empregados para o desenvolvimento daqueles elementos – competências – considerados importantes para a estratégia. Essa lógica tem sido apoiada por autores como Becker *et al* (2001) e Fitz-enz (2001), que utilizam as competências como critério para a elaboração e a mensuração do alinhamento das políticas de RH.

A abordagem comportamental, por sua vez, não foca nos conhecimentos e habilidades necessários, mas nos papéis comportamentais (Wright e McMahan, 1992). A premissa principal é de que o comportamento é o principal mediador entre a estratégia e o atingimento da estratégia e de que as políticas e práticas de RH devem ser direcionadas a promover e controlar comportamentos, de tal forma a se obter aqueles necessários à implementação da estratégia. Acredita-se, além disso, que diferentes estratégias irão demandar diferentes tipos de comportamentos das pessoas. Schuler e Jackson (1987) e

Miles e Snow (1978) são alguns dos autores que propõem como os comportamentos podem se adequar à estratégia organizacional.

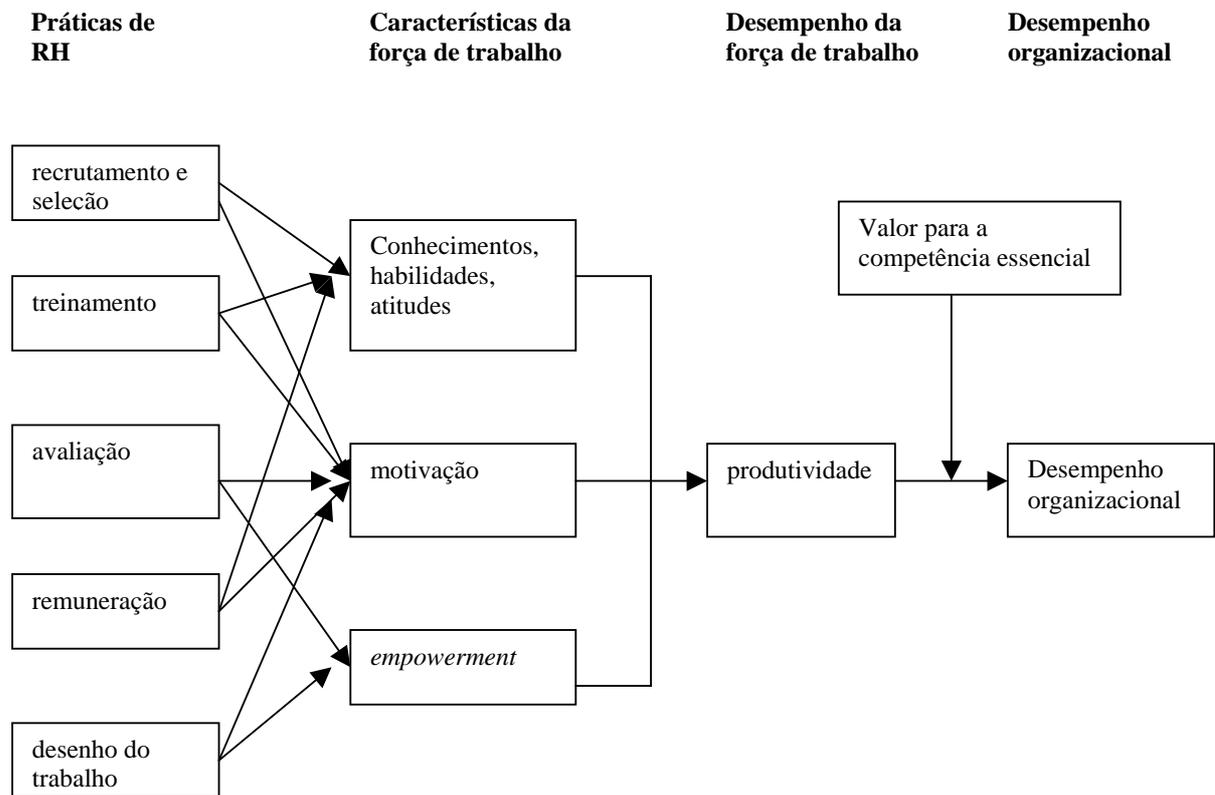
Miles e Snow (1984), por exemplo, argumentam que as práticas de RH devem ser diferentes para empresas que adotam os diversos tipos de estratégia – prospectoras, defensoras e analisadoras. Embora não associem papéis específicos requeridos a cada estratégia, os autores defendem que cada tipo de estratégia demanda conjuntos de comportamentos diferentes para a sua implementação bem sucedida.

O foco está direcionado ao que “é necessário dos empregados, além dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para a realização de uma tarefa” (Schuler e Jackson, 1987, p. 208). Os autores discutem as estratégias competitivas de Porter (1980) – inovação, qualidade, desenvolvimento e redução de custos – em termos de práticas mais adequadas de RH, defendendo que deve haver uma lógica para se relacionar estratégia e práticas que leve a melhor previsão, análise, refinamento e modificação tanto da estratégia como das práticas em si em determinadas circunstâncias. A lógica, argumentam, seriam os comportamentos dos empregados, instrumentais à implementação da estratégia. Para a estratégia da inovação, por exemplo, são demandados comportamentos caracterizados por um alto grau de criatividade, foco no longo prazo, cooperação, preocupação moderada com a qualidade e alta tolerância ao risco. A estratégia de redução de custos, por sua vez, requer pessoas que aceitem atividades repetitivas, com foco no curto prazo, atividade autônoma, alta preocupação com quantidade e moderada preocupação com qualidade e baixa tolerância ao risco. Os trabalhos desses autores permitem inferir que embora reconheça a importância do ambiente, a abordagem comportamental dá maior atenção ao processo de transformação, ou seja, ao efeito mediador do comportamento sobre a implementação da estratégia.

A inclusão da dimensão comportamental no conceito de competência individual permite que seja utilizado um quadro único de referência para os estudos sobre gestão de pessoas também em relação aos comportamentos, uma vez que a abordagem das competências procura relacionar tanto os conhecimentos, como habilidades, atitudes e comportamentos necessários à implementação da estratégia. Comportamentos como a criatividade,

cooperação ou atitude em relação ao risco, por exemplo, são incorporados à definição de competência e analisados em função da sua contribuição para os objetivos estratégicos da área funcional específica em que a pessoa trabalha e da organização. Dessa maneira, a competência individual definida como o *saber fazer* ou como *a inteligência prática das situações* inclui saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, assumir responsabilidade e ter visão estratégica, e deverá ser diferente para cada área funcional e para cada organização.

O modelo de Delery e Shaw (2001), apresentado abaixo, ilustra uma abordagem que leva em conta tanto a competência como aspectos comportamentais dos empregados:



**Figura 6 – Relações entre práticas de RH, características da força de trabalho, desempenho da força de trabalho e desempenho organizacional**

Fonte: Delery e Shaw, 2001, p.174.

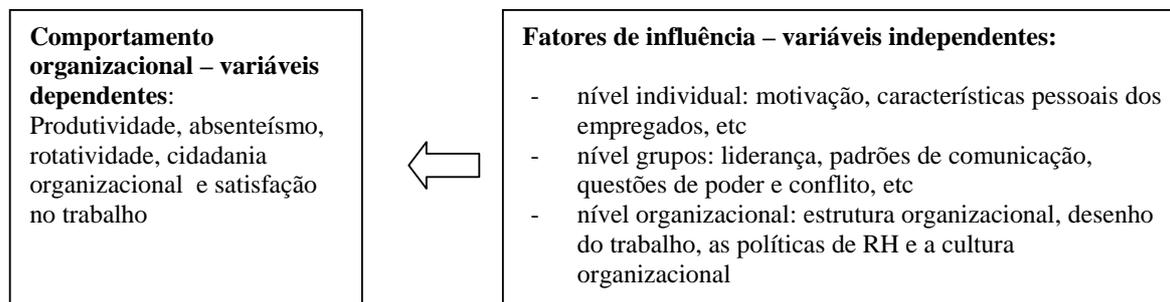
Alguns pontos merecem ser comentados do modelo desses autores. Em primeiro lugar, chamam a atenção as práticas de RH elencadas, uma vez que incluem o desenho do trabalho, que depende, em grande parte, da tecnologia, da estrutura e da cultura organizacional, elementos que fogem ao controle da área específica de RH. Em segundo, é interessante notar que os autores consideram que não basta saber fazer; é preciso que as pessoas queiram e tenham poder (condições) para tal, o que não é contemplado nas definições de competência até agora encontradas na literatura. Ademais, o *querer e o poder fazer* também dependem de outras políticas e práticas organizacionais, que estão fora do âmbito de atuação da área de RH. Em terceiro lugar, observa-se que o indicador de desempenho da força de trabalho utilizado é a produtividade, apenas; no entanto, a abordagem estratégica sugere que os indicadores poderão variar de acordo com os objetivos estratégicos: a produtividade pode ser essencial para uma planta de fabricação de automóveis, por exemplo, mas não ser tão relevante para uma empresa que tem por objetivo estratégico a inovação em produtos (Fleury e Fleury, 2000). Por fim, não são oferecidos os indicadores de desempenho organizacional, o que permite inferir que, assim como os indicadores de desempenho da força de trabalho, irão variar de acordo a estratégia pretendida.

Observa-se que esse mesmo modelo poderia ser aplicado para o nível do grupo, da construção das competências coletivas. Para que as equipes possa entregar os resultados esperados, também é preciso haver as condições para a realização do trabalho em grupos – que se referem também ao estilo de liderança - , é preciso que o grupo saiba e queira fazer, o que traz à tona os problemas de interação entre as pessoas, além da necessidade de outros instrumentos para avaliação, remuneração e treinamento, por exemplo. Da mesma maneira, é possível antecipar resultados esperados das equipes, que podem ser expressos em termos de trabalho entregue ou de comportamentos especiais necessários à entrega da contribuição estratégica.

Compartilhando da visão de que inúmeros são os fatores de influência sobre o comportamento, Albuquerque (2002) aponta alguns fatores que precisam estar presentes para se obter pessoas comprometidas com a estratégia organizacional: *empowerment*, trabalho enriquecido, ênfase no trabalho realizado em grupo, sendo o controle exercido pelo próprio grupo, diálogo, busca de convergência de interesses, alta participação das pessoas nos processos decisórios, sendo a relação com o empregado, preferencialmente, de longo prazo, com foco no encarecimento flexível. Esses fatores sugerem que as políticas tradicionalmente associadas a RH – recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e demissão – não são suficientes para a implementação do modelo estratégico de gestão de pessoas.

Essas proposições encontram eco quando se analisa a literatura sobre comportamento organizacional, que mostra diferentes níveis de análise, políticas e práticas que influenciam o comportamento. E, embora o campo do Comportamento Organizacional compreenda o estudo de inúmeros fatores que influenciam o comportamento (Heath and Sitkin, 2001), alguns deles parecem ser frequentemente encontrados como resultados organizacionais na literatura de RH. Em geral, as variáveis dependentes estudadas em Comportamento Organizacional são produtividade, absenteísmo, rotatividade, cidadania organizacional e satisfação no trabalho. As variáveis independentes que influenciam os comportamentos também podem variar mas, em geral, os autores reconhecem que há fatores *individuais*, como a motivação, as características pessoais dos empregados, fatores no nível de *grupos*, como o estilo da liderança, os padrões de comunicação, as questões de poder e de níveis de conflito, e fatores *organizacionais*, como a estrutura organizacional, o desenho do trabalho, as políticas de RH e a cultura organizacional (Ivancevich e Mateson, 1996; Robins, 1997; Wagner III e Hollenbeck, 2003).

As políticas e práticas tradicionais de RH são apenas *uma* das variáveis que influenciam o comportamento, conforme pode ser observado na figura abaixo:



### Figura 7 – Fatores de influência do comportamento

Fonte: autora, com base em Ivancevich e Mateson (1996)

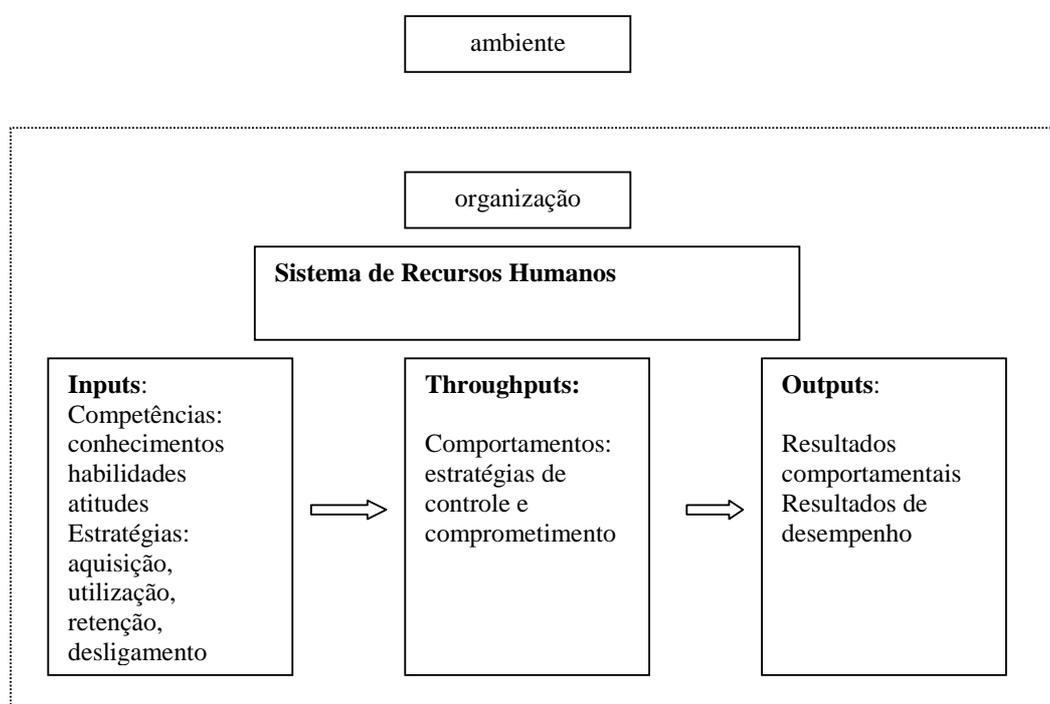
Reforça-se, dessa maneira, a idéia de que o sistema de gestão de pessoas precisa ser estudado de maneira ampla e que, portanto, a avaliação e mensuração não podem ser apenas relativas às atividades tradicionais da *área de RH*. Os fatores apontados e o modelo de Delery e Sahw (2001) chamam a atenção para um outro ponto importante da abordagem estratégica: *não basta ter pessoas capazes, é preciso fornecer condições de trabalho adequadas que possibilitem a realização do trabalho da melhor forma possível.*

Corroborando com esse ponto de vista e considerando que os comportamentos das pessoas na organização dependem de uma grande diversidade de políticas e práticas, Wright e Snell (1991) propõem, a partir da abordagem sistêmica, um quadro analítico para RH. Para os autores, as subfunções de RH, recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, avaliação e demissão, que durante muito tempo foram pensadas e trabalhadas separadamente, precisam ser analisadas de forma integrada, um sistema que, conjuntamente, poderá oferecer os serviços necessários à formulação e implementação da estratégia.

Seguindo a mesma linha de argumentação, Wright *et al* (2001) argumentam que, ao invés de se estudar a influência das práticas de RH, deve-se considerar todo o sistema de gestão de pessoas (people management systems), num esforço de entender como as práticas que vão além do controle da função de RH, como comunicação, o desenho do trabalho, a

cultura, a liderança e diversas outras, podem impactar as pessoas e moldar suas competências, cognições e atitudes. Para os autores, “...é através do sistema de gestão de pessoas que a firma influencia o *pool* do capital humano e promove comportamentos desejados dos empregados” (Wright *et al*, 2001, p. 708).

Um sistema aberto de RH é ilustrado da seguinte maneira:



**Figura 8 – Um modelo sistêmico do sistema de RH**

Fonte: adaptado de Wright e Snell, 1991, p. 209

As entradas do sistema consistem nos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas que trabalham para a organização; os comportamentos são o alvo do processo de transformação e precisam ser alinhadas à estratégia organizacional; as saídas do sistema são totalmente determinadas pelas entradas e pelo processo e consistem em resultados

comportamentais, os sentimentos que as pessoas têm em relação à organização, e os resultados de desempenho, que incluem a qualidade do produto ou serviço realizado.

Definido o sistema de RH, o papel da *função* de RH passa a ser o de “gerenciar a interface entre as competências e os comportamentos do sistema e a estratégia organizacional” (Wright e Snell, 1991, p. 211). Vale ressaltar que, ao adotar essa perspectiva, deixa de valer a concepção de RH como uma área ou departamento, responsável por funções distintas e estanques. A adoção dessa perspectiva também implica que a formulação da estratégia precisa avaliar o sistema e sua real capacidade de implementar a estratégia.

Para os autores, dentro da primeira função de RH, o gerenciamento das competências, 4 são as estratégias que precisam ser consideradas: aquisição, utilização, retenção e desligamento; em relação a comportamentos, é importante elaborar estratégias para o controle e a coordenação.

As estratégias para a *aquisição* de competências são aquelas atividades realizadas para trazer as competências necessárias para a organização, o que pode ser conseguido pelo recrutamento de novas pessoas, pelo treinamento de pessoas que já trabalham ou podem ser adquiridas, quando se faz uma fusão ou parceria, por exemplo. As estratégias de *utilização* compreendem as atividades de planejamento e alocação das pessoas de acordo com as competências que possuem e as necessidades da organização. Promoções, transferências e programas de envolvimento são algumas das atividades desempenhadas para a melhor utilização das competências. A *retenção* das competências tem por objetivo manter o nível e os tipos de competências necessárias na organização. Todas as ações direcionadas à redução do *turnover*, por exemplo, são estratégias de retenção. No *desligamento*, a intenção é a eliminação de competências não necessárias.

A segunda função de RH - o gerenciamento do comportamento – inclui as estratégias de *controle* têm por objetivo promover comportamentos individuais para o exercício do trabalho; as estratégias de *coordenação* visam tornar o trabalho em grupos mais efetivo.

Embora o modelo possa ser criticado por fazer referência às pessoas como conjuntos de competências e comportamentos, que podem ser utilizados, desligados e controlados, a proposta dos autores é inovadora em relação à questão da natureza de RH e da sua contribuição ao desempenho organizacional. Os autores propõem uma matriz que ilustra como as diversas atividades da gestão de pessoas podem contribuir para o desenvolvimento dessas competências e comportamentos.

### Quadro 5 – A matriz da estratégia/ação de RH

<b>Estratégia</b>	<b>Seleção</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Treinamento</b>	<b>Compensação</b>	<b>Outras atividades</b>
<b>Aquisição</b>	Recrutamento por competências	Avaliação de desempenho e feedback	Treinamento de habilidades	Pacotes de compensação atrativos	Remuneração por habilidades
<b>Utilização</b>	Promoções transferências	Remuneração por habilidades	Remun. por habilidades, benefícios para educação	Planos escalonados; sistemas de sugestão	Gestão participativa; redesenho do trabalho
<b>Retenção</b>	Weighed application blanks	Feedback da avaliação	Treinamento contínuo	Incentivos Compensação atrativa	Programas de Qualidade de Vida
<b>Desligamento</b>	Congelamento de contratações	Sistemas de avaliação válidos	retreinamento	Planos de PDV	Serviço de outplacement
<b>Controle (comportamento)</b>	Teste de competência	Avaliação comportamental	Transferência de técnicas de treinamento	Bônus de produção; remuneração por desempenho	Comportamentos e papéis contratados
<b>Coordenação (comportamento)</b>	Assessment centers	Avaliação da coordenação	t-groups	Bônus para equipes	Análise de papéis; team building

Fonte: Wright e Snell, 1991, p. 216.

A matriz mostra, em primeiro lugar, que o desenvolvimento de competências depende de estratégias, ou seja, de conjuntos de ações, que podem ser de responsabilidade de diversas subfunções de RH. A aquisição de competências, por exemplo, pode ser feita tanto por meio do recrutamento e seleção, como por meio de treinamento, como por meio do oferecimento de pacotes atrativos de remuneração (que podem criar uma boa imagem junto ao mercado de trabalho). Provavelmente, as organizações utilizam todas essas ações para

promover a aquisição de novas habilidades. Em segundo lugar, a matriz deixa claro que outros tipos de atividades, que não pertencem ao âmbito específico da *área* de RH também precisam ser realizadas para o gerenciamento dessas competências e comportamentos. É o caso, por exemplo, da utilização da competência, que depende também do grau de participação na gestão e do desenho do trabalho; ou ainda, como a retenção de pessoas pode depender de programas de Qualidade de Vida no Trabalho, que podem incluir desde pequenas adições, como o aconselhamento sobre a saúde e ginástica laboral até programas mais extensos, que levam em conta as aspirações de carreira, a satisfação das pessoas no trabalho e o clima organizacional (Limongi-França, 2002). Por fim, a matriz também sugere que essas outras atividades estão dentro do escopo do *sistema* de RH (ao invés da área ou departamento), e que contribuem para os resultados obtidos de RH.

A análise desses modelos coloca luz, portanto, no problema da definição das variáveis relevantes para o sistema de Gestão de Pessoas e na sua contribuição para o desempenho da organização. São elementos importantes para a definição do modelo do sistema de Gestão de Pessoas:

- a abordagem estratégica enfatiza o *alinhamento de RH com a estratégia*;
- a teoria dos recursos proporciona um *quadro teórico-analítico adequado para a integração das políticas e práticas entre si e com a estratégia*, que pode ser utilizado como direcionador para o desenvolvimento das competências organizacionais e individuais;
- a abordagem comportamental aponta a necessidade de obtenção de *comportamentos apropriados à estratégia*, ressaltando que não basta as pessoas terem os conhecimentos, habilidades e atitudes, mas também precisam *querer realizar o trabalho* de maneira efetiva;
- a abordagem sistêmica aponta que o desenvolvimento de competências e a obtenção de comportamentos desejados podem resultar de *diversas combinações de políticas e práticas*, que dizem respeito tanto às atividades tradicionalmente associadas à área de

RH como também de atividades relacionadas à gestão em geral e que darão as condições para a realização do trabalho – o *poder fazer* da competência.

A partir dessas contribuições, buscou-se estabelecer um modelo para a Gestão de Pessoas, que torna o processo da avaliação e mensuração de resultados mais completo e consistente. Este modelo será apresentado a seguir.

## **2.2 Proposição de um modelo para a Gestão de Pessoas**

Nesta seção, a partir dos elementos relevantes encontrados nos modelos propostos pelas diferentes abordagens teóricas sobre a gestão de pessoas e dos resultados dos trabalhos de pesquisa e propostas de mensuração para RH, busca-se construir um modelo de gestão de pessoas mais abrangente e que fornece os elementos para a avaliação e mensuração em RH.

Como primeiro ponto importante, é preciso definir a Gestão de Pessoas e o que dela se espera. Das definições encontradas na literatura, merece destaque a de Schuler (1992) para a gestão estratégica de recursos humanos (Strategic Human Resource Management), uma vez que é abrangente e converge com o conceito de sistema de Gestão de Pessoas de Wright *et al.* (2001), ao colocar se trata de “todas as atividades que influenciam os comportamentos das pessoas nos seus esforços para formular e implementar as necessidades estratégicas do seu negócio” (Schuler, 1992, p. 18).

Essa definição, no entanto, faz referência apenas aos comportamentos das pessoas e, dessa maneira, precisa ser modificada para ser mais completa e atender ao conceito de competência. Para fins desse trabalho, a Gestão de Pessoas se trata de *todas as atividades que influenciam as condições de realização do trabalho das pessoas, nos seus esforços de formulação, implementação e avaliação da estratégia organizacional*. Esta definição é

mais abrangente e busca ressaltar os três aspectos importantes para a realização do trabalho: saber, querer e poder (ter condições de autonomia, participação, *feedback*, etc).

Para a elaboração de um modelo de Gestão de Pessoas que pudesse ser utilizado como base para o processo de avaliação, utilizou-se, portanto, das contribuições das abordagens estratégica, dos recursos da firma, comportamental e sistêmica. Conforme visto anteriormente, essas abordagens sugerem alguns elementos importantes, como:

- o alinhamento da Gestão de Pessoas com a estratégia;
- a necessidade de obtenção de competências e comportamentos apropriados à estratégia;
- as diversas combinações de políticas e práticas, que dizem respeito tanto às atividades tradicionalmente associadas à área de RH como também às atividades relacionadas à gestão em geral e que darão as condições para a realização do trabalho.

O modelo de Gestão de Pessoas sugerido é apresentado a seguir:



## 6Figura 9 – O sistema de Gestão de Pessoas

Fonte: autora

O modelo propõe um sistema de Gestão de Pessoas a partir da definição da estratégia organizacional e, incorporando as idéias de Guest (2001), mostra que a empresa e o sistema de Gestão de Pessoas são influenciados pelo contexto em que estão inseridos.

O sistema de Gestão de Pessoas tem como entradas, do lado da empresa, a definição da estratégia de Gestão de Pessoas e das estratégias de atração, utilização, retenção e desligamento; as pessoas, por sua vez, entram com sua competência e expectativas em relação ao trabalho. A transformação no sistema se dá na tradução da estratégia e na implantação das políticas e práticas referentes à estrutura organizacional, aos aspectos comportamentais e da área específica de RH. Em termos de saídas do sistema, adotamos o conceito de competência, nos diversos níveis – organizacional, funcional e individual (que contém os comportamentos). O sistema de Gestão de Pessoas tem impacto sobre os resultados organizacionais, conforme ilustrado no modelo, bem como sobre as expectativas e necessidades das pessoas.

Vale ressaltar que:

- **A** corresponde aos processos de elaboração da filosofia e, com base na análise do ambiente e das capacidades internas, a definição da estratégia para a Gestão de Pessoas.
- em **B**, a partir da estratégia estabelecida, faz-se a definição dos objetivos da Gestão de Pessoas e das políticas e programas prioritários para se alcançá-los;
- **C** corresponde ao processo de detalhamento das práticas necessárias à efetiva implementação da estratégia de GP.

Vale ressaltar que todos os processos precisam estar apoiados em um sistema que faça a interligação entre os diversos níveis de análise da organização – o estratégico, o funcional e

o individual. Conforme mencionado anteriormente, um sistema de competências parece ser o critério mais indicado e utilizado atualmente.

Seguindo a abordagem das competências, o modelo proposto mostra o fluxo de formação das competências e sugere formas de mensuração da contribuição da Gestão de Pessoas. O sistema de gestão, que compreende a estrutura organizacional, os aspectos comportamentais e as práticas da área de RH, por meio das estratégias de aquisição, utilização, retenção e desligamento, contribui para a formação das competências organizacionais nas áreas funcionais – a contribuição principal de cada área funcional – e para a formação das competências individuais.

Em relação aos resultados organizacionais, adotou-se a proposta de Rogers e Wright (1998) que, assim como a proposta de Kaplan e Norton (1997) e do Balanced Scorecard, sugerem que, em termos de resultados, diversos *stakeholders* precisam ser considerados. De acordo com os autores, não se pode apenas levar em conta os resultados financeiros, uma vez que as decisões e ações tomadas em relação ao meio-ambiente, por exemplo, podem ter repercussão sobre os índices financeiros.

Vale ressaltar que, assim definido, o modelo pode ser utilizado para qualquer configuração de estratégia ou de sistema de emprego adotado pela organização. É possível, por exemplo, elaborar um plano estratégico e um sistema de competências para uma organização com foco em inovação de produtos, onde o sistema de emprego seja semelhante ao sistema de mercado descrito por Delery e Doty (1996), em que a estratégia de aquisição será predominantemente realizada por meio de contratações, com pouco treinamento oferecido; a utilização será balizada por avaliações de desempenho e caracterizada pela movimentação contínua, vertical e lateral das pessoas; a retenção pode se dar por meio de altos salários e constantes distribuições de lucros; e onde os desligamentos são frequentes.

### 2.3 A avaliação e mensuração do sistema de Gestão de Pessoas

O modelo permite vislumbrar que a construção de um sistema amplo de avaliação exige que, a partir da definição do sistema de Gestão de Pessoas, a avaliação seja realizada nas diversas etapas de formulação e implementação da estratégia de GP, o que requer não apenas a utilização de indicadores, mas também avaliações de natureza qualitativa. Becker *et al* (2001) e Fitz-enz (2001) destacam a importância das etapas de planejamento e adequação da estratégia de GP à estratégia organizacional, mas as suas propostas de avaliação acabam sendo sintetizadas em grupos de indicadores quantitativos, que refletiriam todo o processo anterior. Esses indicadores, no entanto, podem indicar a ocorrência de problemas, mas não fornecem dados suficientes para uma análise mais completa das causas desses problemas, assim como não permite detectar falhas no alinhamento da estratégia da gestão de pessoas com a estratégia do negócio. Ulrich (1997) sugere procedimentos mais detalhados de avaliação da Gestão de Pessoas, mas não aprofunda a questão da ligação entre esses procedimentos, ou seja, não esclarece como precisam estar conectados para que possam representar os fluxos causais que levarão a Gestão de Pessoas aos objetivos organizacionais desejados. Dessa maneira, pode-se dizer que a avaliação do sistema de Gestão de Pessoas compreende aspectos qualitativos e quantitativos - envolve avaliar qualitativamente e mensurar, levantando indicadores.

Conforme ressalta Lima (2000, p. 25), os indicadores demonstram resultados e são apenas um dos componentes do processo de avaliação, “aquilo que está tão estreitamente associado com certas outras condições que a presença ou variação dos primeiros indica a presença ou variação das segundas”. O processo de avaliação, no entanto, é uma

“forma de pesquisa sistemática, aplicada, planejada e dirigida, destinada a identificar, obter e proporcionar de maneira válida e confiável dados e informação suficientes e relevantes para apoiar um juízo sobre o mérito e o valor dos diferentes componentes de um programa ou de um conjunto de atividades específicas que são

ou foram realizadas com o objetivo de produzir resultados concretos; comprovando a extensão e o grau em que se deram essas conquistas, de tal forma que sirva de base ou guia para a tomada de decisões....” (Lima, 2000, p. 23).

Aplicados à avaliação de Gestão de Pessoas, pode-se dizer que os indicadores de competências e de resultados organizacionais servem apenas como sinalizadores e que pouca utilidade terão, se forem utilizados isoladamente, ou seja, fora do contexto dos objetivos desejados e dos esforços direcionados para o atingimento desses objetivos. Sendo assim, é preciso avaliar todo o processo decisório referente à Gestão de Pessoas, o que compreender avaliar, de acordo com Schuller (1987), Becker *et al* (2001) e Albuquerque (2002), a filosofia, as políticas, os programas e as práticas de Gestão de Pessoas, bem como o processo de definição desses elementos.

Schuller (1987) argumenta que a filosofia de recursos humanos expressa como as pessoas serão tratadas e valorizadas; são declarações escritas do que a organização espera e pretende ter em termos de pessoas. São exemplos: pessoas maduras e responsáveis que queiram contribuir ou um ambiente de trabalho baseado em respeito mútuo, satisfação pessoal e oportunidades de crescimento para todos (Schuller, 1987, p. 21). Decorrentes da filosofia, as políticas são direcionamento para a ação, onde são definidos os temas referentes às pessoas e que afetam o sucesso presente e o futuro da organização. Nesse caso, pode-se ter, por exemplo, a necessidade de contratação de trabalhadores qualificados, a necessidade de aumentar a produtividade. Os programas são delineados pelas políticas e representam esforços coordenados de GP, especificamente desenhados para iniciar, disseminar e sustentar os esforços necessários para o atingimento dos objetivos estratégicos. Os programas detalham o que é necessário para que as políticas sejam operacionalizadas e podem contemplar, por exemplo, um programa de reestruturação de tarefas ou de treinamento e desenvolvimento abrangente. As práticas são as ações específicas para a implantação dos programas: para um programa de treinamento, podem consistir de aulas, palestras, visitas a outras empresas, além das ações requeridas pelas pessoas; para a contratação, a utilização de consultoria externa, por exemplo.

Um último elemento a ser considerado, de acordo com Schuller (1987), de especial importância para a avaliação da Gestão de Pessoas são os processos, que dizem respeito a como todos os demais elementos são identificados, definidos e implementados.

Fombrun *et al.* (1984) recomendam que a avaliação seja feita em três níveis: estratégico, tático e operacional. Os autores argumentam que o nível *estratégico* da gestão de pessoas deve ter o foco no planejamento dos recursos humanos necessários para o futuro para a estratégia delineada, bem como na definição de políticas e programas necessários para a obtenção desses recursos.

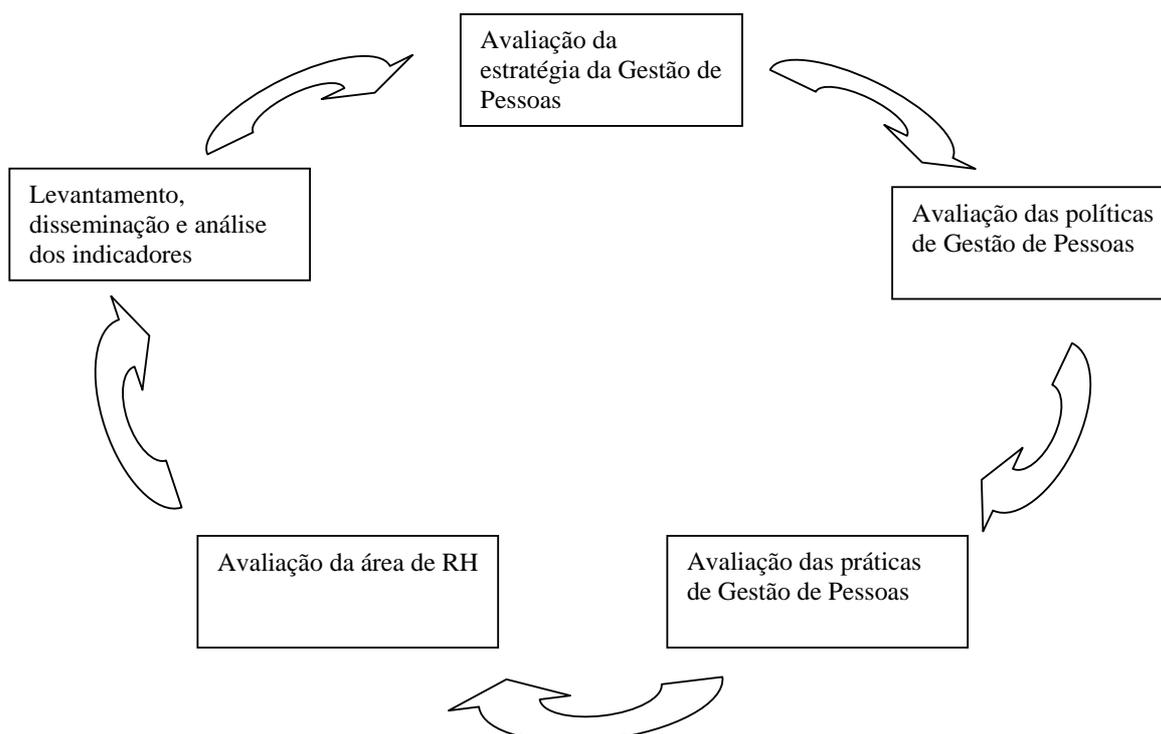
É no nível estratégico, portanto, que se torna necessário definir, em função da estratégia do negócio – que leva em conta o ambiente externo e a necessidade de inovação e flexibilidade - a estratégia da gestão de pessoas. É no nível estratégico que se determinam as relações causais entre políticas e práticas, de um lado, e resultados, de outro. *Para que possa ser adequadamente implementada, a estratégia precisa ser clara e formalizada; precisa ser monitorada e reformulada, de acordo com as necessidades do negócio.* Isso pode ser avaliado nas etapas 1 e 2 apontadas no modelo de Gestão de Pessoas.

No nível *tático*, se faz a especificação de como as competências serão formadas, ou seja, especifica-se como serão conduzidas as atividades de gestão de pessoas. Nesse caso, *é preciso fornecer informação sobre a validade das atividades de gestão de pessoas desempenhadas, isto é, é preciso verificar se as atividades desempenhadas estão, efetivamente, levando aos resultados esperados da estratégia de gestão.* Nesse sentido, é preciso investigar, por exemplo, se os critérios estabelecidos para contratação e compensação são válidos e adequados à estratégia desenhada (Fombrun *et al.*, 1984). Ademais, conforme sugere Ulrich (1997), é preciso avaliar se as atividades estão gerando os resultados esperados pelas demais áreas funcionais; para tanto, pode-se realizar o que o autor denomina de *auditoria das práticas*. Em especial, é preciso avaliar alguns programas considerados prioritários para a implementação da estratégia (Becker *et al.*, 2001). Esse processo de avaliação corresponde à etapa 3 do processo de avaliação descrito no modelo.

No nível *operacional*, o sistema de avaliação precisa fornecer informação sobre a *eficiência das práticas*, a fim de que análises de custo-benefício possam ser realizadas em relação às atividades desempenhadas. A *auditoria dos profissionais e da área* de RH também poderá fornecer dados importantes. Esses procedimentos também podem estar incluídos na etapa 3 do processo de avaliação.

Assim definido, o sistema de Gestão de Pessoas deixa claro os procedimentos necessários para uma completa avaliação e mensuração dos seus resultados e incluem as propostas feitas por outros autores, como Becker *et al* (2001) e Fitz-enz (2001), que sugerem que a avaliação seja feita apenas sobre os indicadores quantitativos finais – os indicadores de competências e os resultados organizacionais. A nosso ver, a avaliação de todas as etapas do sistema é necessária pois permite que os fluxos causais entre políticas e práticas, de um lado, e os resultados, de outro, sejam constantemente monitorados e questionados.

O processo de avaliação da Gestão de Pessoas tem, portanto, um fluxo como mostrado na figura abaixo:



**Figura 10 – Fluxo do processo de avaliação da Gestão de Pessoas**

Fonte: autora

O fluxo do processo de avaliação reúne as idéias colocadas mais especificamente por Schuller (1987), Fombrun et al. (1984) e por Becker et al (2001). Ademais, procurou-se ressaltar a necessária circularidade do processo, ou seja, a necessidade de disseminação e utilização dos indicadores e informações levantados para novos processos de avaliação e para a tomada de decisão. O cumprimento de todas as etapas do fluxo do processo de avaliação deve levar a um melhor entendimento do fluxo causal que vai das atividades de Gestão de Pessoas aos resultados de Gestão de Pessoas e aos resultados organizacionais.

O cumprimento das etapas do processo de avaliação é necessário para que os indicadores levantados tenham uma função efetiva – retratar as ações da Gestão de Pessoas para possibilitar a tomada de decisão. Sem essas etapas, é possível que a empresa faça o levantamento de uma grande quantidade de indicadores que não terão muita utilidade, pois não terão poder explicativo, o que confirma a crítica de autores como Pfeffer (1997) em relação à mensuração de resultados em Recursos Humanos.

Com base nesse fluxo, esse trabalho vai procurar fazer o mapeamento de *como as maiores empresas brasileiras estão fazendo a avaliação e mensuração de RH*. Além disso, este trabalho vai procurar *as relações entre sistemas de avaliação e mensuração - os indicadores utilizados pelas empresas - e os resultados organizacionais obtidos*.

## **Capítulo 3 - A pesquisa**

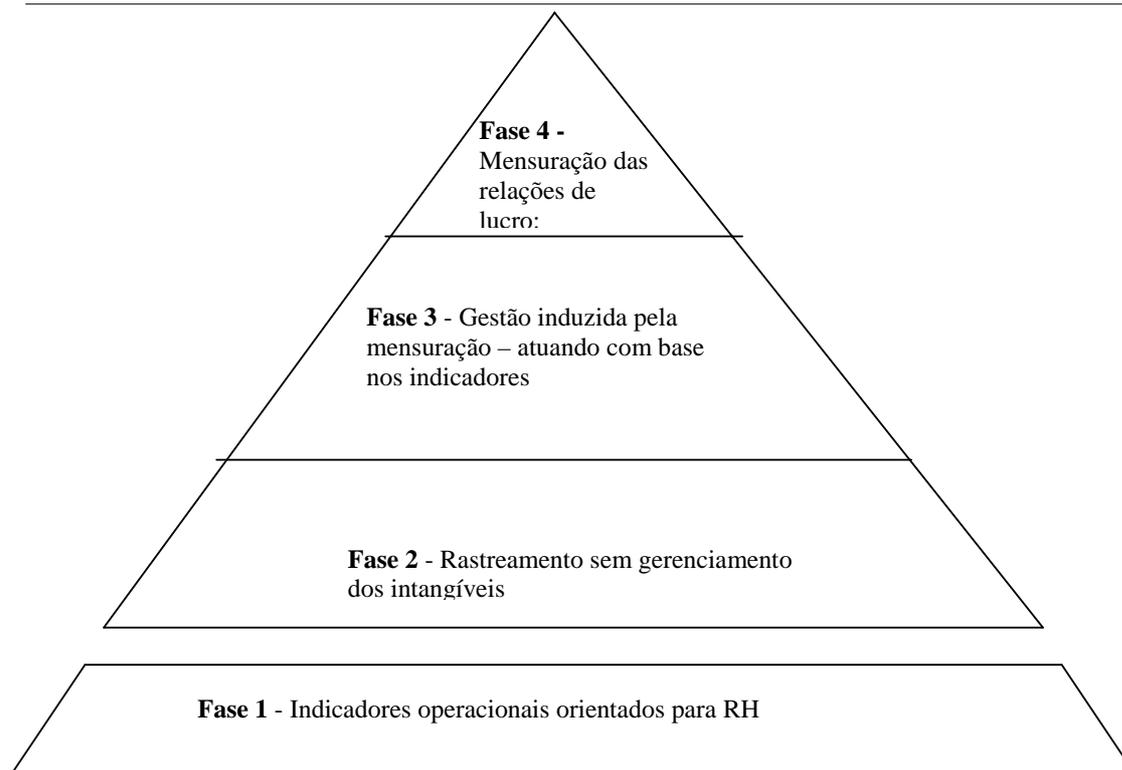
## **A pesquisa**

Esta parte do trabalho apresenta a pesquisa de campo realizada para a investigação dos procedimentos de avaliação da Gestão de Pessoas nas empresas brasileiras.

### **3. 1 Objetivo da pesquisa**

O objetivo geral da pesquisa foi *fazer um levantamento dos procedimentos utilizados pelas empresas brasileiras para avaliação e mensuração das ações de RH e investigar as relações existentes entre a adoção dos procedimentos de avaliação e mensuração em RH e o desempenho organizacional.*

Em pesquisa semelhante, Huselid (1995) colheu dados junto a 968 gerentes de RH de empresas norte-americanas sobre o *que* era avaliado na área e *como*, e constatou que a maioria das organizações não avalia rotineiramente nem os custos, nem os benefícios de políticas, programas e práticas de RH. Segundo o autor, as empresas passam por diversas fases na implementação de sistemas de mensuração de RH, conforme mostra a figura abaixo:



**Figura 11 - Fases dos sistemas de mensuração em RH**

Fonte: Becker *et al.*, 2001, p. 118.

A pesquisa do autor encontrou a maioria das empresas situadas na fase 1, caracterizada pelo levantamento de métricas operacionais, como custo por contratação e contagem de atividades. Na segunda fase, as empresas começam a fazer um esforço de orientar as ações para a estratégia e, nesse sentido, começam a mensurar outros aspectos como a satisfação dos empregados, por exemplo; essas métricas, porém, não têm sua relação com a estratégia claramente explicitada. Os autores consideram haver uma grande diferença qualitativa no processo de avaliação entre as fases 1 e 2, o que é mostrado na Figura 10 pelo espaço entre as duas fases. Na fase 3, os indicadores são colocados dentro de uma mapa estratégico, em que se busca as relações entre as variáveis e em que se pode dizer que os indicadores estão, de fato, apontando a contribuição de RH. Na quarta e última fase, o sistema de mensuração está tão detalhado que é possível estimar o impacto das ações de RH sobre o desempenho organizacional.

Buscando fazer um mapeamento semelhante, a pesquisa desenvolvida neste trabalho pretendeu traçar um panorama geral de como o tema da avaliação e mensuração de RH está sendo colocado e praticado nas grandes empresas brasileiras e como isso se relaciona ao desempenho organizacional. Espera-se, com isso, não apenas poder melhor conhecer a realidade brasileira, mas também, a partir dos dados coletados, contribuir para a construção de um corpo teórico mais consistente sobre o tema.

Constituíram objetivos específicos da pesquisa:

- investigar como as maiores empresas brasileiras estão fazendo avaliação de resultados para a Gestão de Pessoas. Para tanto, será preciso levantar: (i) como é avaliado o processo de definição da estratégia de GP; (ii) como são avaliadas as políticas e práticas de Gestão de Pessoas; (iii) como é avaliada a área específica de RH; (iv) os indicadores sendo utilizados; (v) como os indicadores são utilizados para a tomada de decisão sobre a gestão.
- investigar a possível relação entre a utilização de sistemas de avaliação de resultados em Gestão de Pessoas e os resultados organizacionais. Espera-se que quanto mais completo e sofisticado for o sistema de avaliação utilizado, melhores serão os resultados organizacionais.

### **3.2. Problema de pesquisa**

Sendo assim, a pesquisa buscou responder às questões:

- Como as maiores empresas brasileiras estão fazendo avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas? E qual é a relação entre os procedimentos de avaliação e mensuração e os resultados organizacionais?

### **3.3. Metodologia da pesquisa**

#### **3.3.1 Método de abordagem e técnicas de pesquisa**

De acordo com Lakatos e Marconi (1993), é possível se distinguir entre método e métodos de pesquisa, que diferem em termos de inspiração filosófica, grau de abstração, em relação à finalidade mais ou menos explicativa e em relação ao momento em que se situam. O método ou abordagem metodológica se “caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade” (Lakatos e Marconi, 1993, p. 106). As abordagens metodológicas podem seguir, portanto:

- o método indutivo, que parte das constatações mais particulares e, pela aproximação dos fenômenos, caminha para planos mais abrangentes em direção a leis e teorias;
- o método dedutivo, que parte das leis e teorias e busca predizer a ocorrência de fenômenos particulares;
- o método hipotético-dedutivo, que busca preencher uma lacuna nos conhecimentos por meio da formulação de uma hipótese sobre essa lacuna e para qual vai buscar confirmação;
- o método dialético, que analisa os fenômenos por meio de sua ação recíproca, das contradições e sínteses encontradas na observação.

Cada uma dessas abordagens pode ser mais conveniente para o estudo de determinados tipos de fenômenos. No caso em questão, a avaliação e mensuração de resultados em RH, utilizou-se a abordagem dedutiva, uma vez que partindo-se de um modelo pré-definido, investiga-se sua ocorrência nas empresas brasileiras; a seguir, utilizou-se a abordagem hipotético-dedutiva, para a verificação da existência da relação entre a adoção de sistemas de avaliação e mensuração em RH e resultados organizacionais.

Quanto ao desenho da pesquisa, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. De acordo com Malhorta (1999), a pesquisa exploratória tem por objetivo explorar ou procurar dentro de um problema ou situação em que o conhecimento é ainda reduzido, a fim de se buscar *insights* e entendimento. Babbie (2001) comenta que os estudos exploratórios são mais recomendados para três propósitos: (i) para satisfazer a curiosidade do pesquisador e o desejo de compreender melhor um fenômeno; (ii) para testar a viabilidade de se desenvolver um estudo mais extensa sobre o tema; e (iii) para desenvolver métodos para serem empregados em estudos posteriores, como instrumentos de avaliação, por exemplo. Segundo o autor, estudos exploratórios podem utilizar tanto métodos qualitativos como quantitativos de pesquisa: pode-se utilizar um questionário enviado por correio para uma grande amostra da população de empresas, por exemplo, para se investigar o grau de utilização de um determinado modelo ou instrumento de gestão, o que é o caso da presente pesquisa.

A pesquisa descritiva objetiva descrever algo, como características de um grupo ou comportamentos de compra. Pode-se dizer que a pesquisa desenvolvida foi exploratória e descritiva pois buscou-se levantar, compreender e descrever analiticamente um tema pouco pesquisado, identificando-se os procedimentos de avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas sendo utilizados.

Quanto ao tipo de pesquisa, a abordagem quantitativa foi utilizada neste trabalho para se tentar descrever o panorama dos sistemas de avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas sendo utilizados pelas empresas brasileiras. A pesquisa de natureza quantitativa assume ser possível medir os fenômenos em termos numéricos e busca fazer avaliações de porções ou frações mais significativas da população em estudo (Patton, 1990). Baseados, em geral, nos pressupostos positivistas e funcionalistas, esses trabalhos têm por objetivo encontrar explicações abrangentes para um determinado fenômeno, de onde se poderia fazer generalizações e criar novas teorias (Creswell, 1994). A pesquisa quantitativa é mais recomendada para estudos em que as variáveis são conhecidas ou identificadas e, principalmente, quando elas podem ser mensuradas. É, provavelmente, o melhor método de análise para o pesquisador interessado em coletar dados originais para

descrever uma população que seja muito grande para ser observada (Babbie, 2001). São também excelentes para se medir atitudes e orientações em grandes populações, como é o caso das preferências de votos, por exemplo.

Dado que o objetivo do trabalho era fazer um mapeamento dos procedimentos de avaliação e mensuração sendo utilizados pelas grandes empresas brasileiras, a abordagem quantitativa pareceu ser mais adequada. Ademais, os dados coletados foram utilizados para a realização de um estudo causal. De acordo com Babbie (2001), as investigações causais buscam entender as relações de causa e efeito s respeito de um determinado fenômeno; busca responder o 'por quê' dos eventos. No caso da presente pesquisa, foi investigada a possível relação entre a adoção dos sistemas de avaliação e mensuração de resultados em RH e os indicadores de resultados da Gestão de Pessoas e resultados organizacionais.

### **3.3.2 Delimitação do universo da pesquisa**

O universo da pesquisa é o do conjunto das maiores e melhores empresas privadas brasileiras, tanto de capital nacional, como internacional ou misto, conforme compilado pela revista Exame.

A delimitação do foco nas maiores empresas deve-se ao fato de que, em pesquisa anterior, encontrou-se que empresas menores – com menos de 500 empregados – não têm, em geral, um processo sistematizado de planejamento estratégico (Lacombe e Tonelli, 2000) e, portanto, acredita-se que seria pequena a probabilidade de terem desenvolvido algum sistema de mensuração de RH relacionado à estratégia organizacional. Além disso, como a avaliação e mensuração de RH envolvem um longo processo de reflexão sobre a estratégia, sua implantação e a correspondência com as políticas e práticas, um processo que requer investimento em tempo e desenvolvimento de pessoas aptas a trabalhar com essa metodologia, acredita-se que as maiores empresas também terão mais condições para a adoção desses sistemas.

Vale ressaltar que essa fonte de dados – as Maiores e Melhores da Revista Exame – tem sido utilizada por outros autores (Albuquerque, 1987; Crozatti, 2002; Fischer e

Albuquerque, 2003, Dias, 2003). Esta fonte dos dados parece ser abrangente, uma vez que parte de informações fornecidas por todas as empresas no país.

### **3.3.3 Amostragem**

O levantamento apresentado pela revista Exame é composto das maiores e melhores empresas de 20 setores da economia. São eles: alimentos, bebidas e fumo, atacado e comércio exterior, automotivo, comércio varejista, confecções e têxteis, material de construção, eletroeletrônico, farmacêutico, higiene e cosméticos, materiais de construção, mecânica, mineração, papel e celulose, plásticos e borracha, química e petroquímica, serviços diversos, serviços públicos, serviços de transporte, siderurgia e metalurgia, tecnologia e computação e telecomunicações.

A amostra selecionada foi composta de todas as empresas de cada segmento – exceto as empresas estatais - dentro das 500 maiores empresas, escolhidas pelo critério de faturamento, que é o critério utilizado pela revista Exame para a classificação das Maiores empresas brasileiras. As empresas estatais ficaram fora da amostra por se considerar que as especificidades da Gestão de Pessoas no setor público poderiam trazer vieses para a pesquisa

### **3.3.4 A coleta de dados**

A pesquisa envolveu a coleta de dados primários e secundários. Os dados primários das empresas, que dizem respeito aos procedimentos utilizados para a avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas, foram coletados por meio de questionários e entrevistas. Os dados sobre faturamento, lucratividade e riqueza criada por empregado foram obtidos a partir do levantamento efetuado pela revista Exame, As maiores e melhores empresas do Brasil.

Para a coleta dos dados quantitativos sobre os procedimentos para a avaliação e mensuração de resultados, foram enviados questionários às pessoas responsáveis pelo RH

das empresas. Foi escolhida, portanto, a pessoa que responde pelas políticas e ações de RH e que tenha o mais alto cargo na hierarquia da organização.

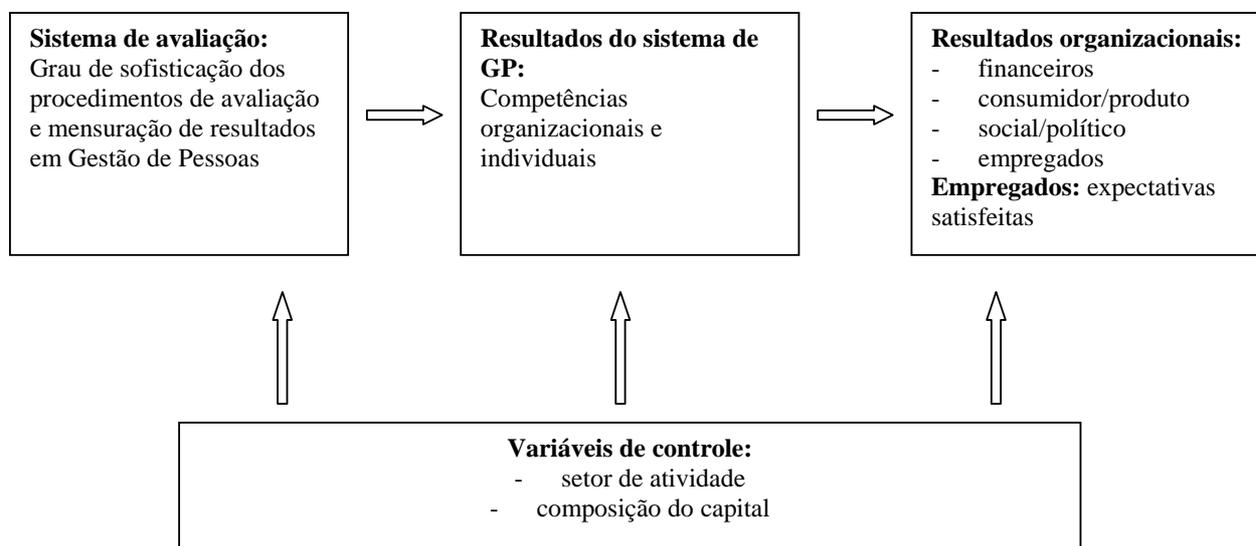
Foi realizado um pré-teste do questionário com uma outra amostra de empresas – empresas do setor bancário e empresas de porte médio que não fizeram parte da amostra final da pesquisa. As empresas do setor bancário não fazem parte da lista das 500 maiores empresa; as empresas de porte médio foram escolhidas por conveniência a partir de um banco de dados disponível. Foram enviados 45 questionários na fase do pré-teste, tendo 11 sido respondidos.

Após a análise das respostas obtidas, o questionário foi reformulado onde necessário. A seguir, foram realizadas duas visitas a empresas com a finalidade de testar mais uma vez o questionário, que foi preenchido em entrevistas realizada com o vice-presidente e o diretor de Recursos Humanos de cada uma, respectivamente. Essas entrevistas mostraram a necessidade de inclusão de mais algumas questões e a adequação de outras.

Vale ressaltar que a preocupação maior era elaborar um questionário que trouxesse informação suficiente sobre um processo complexo, como o da avaliação da Gestão de Pessoas e, ao mesmo tempo, deixá-lo tão sucinto quanto possível, a fim de que os respondentes tivessem uma boa compreensão das questões e dispendessem o menor tempo possível no preenchimento. O questionário aplicado encontra-se no Anexo 1 deste trabalho.

### **3.3.5 O modelo da pesquisa**

A pesquisa de campo realizada seguiu o modelo a seguir:



**Figura 12 – Modelo da pesquisa**

Fonte: elaborado pela autora

Conforme mencionado na revisão teórica, espera-se que quanto mais sofisticado forem os procedimentos utilizados para a avaliação da Gestão de Pessoas, mais claro seja o fluxo causal que leva das atividades da Gestão de Pessoas aos resultados organizacionais. O maior detalhamento do fluxo causal leva a melhores resultados da Gestão de Pessoas e organizacionais.

Portanto, uma primeira hipótese investigada pelo estudo foi:

H1: quanto mais sofisticado for o sistema de avaliação e mensuração para a Gestão de Pessoas, melhores serão os resultados do sistema de Gestão de Pessoas, as competências do nível organizacional, do grupo e individuais.

A variável independente, o grau de sofisticação dos procedimentos de avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas, é dado, como no modelo de Becker *et al* (2001), pelo número de fases utilizadas pela empresa para o processo de avaliação. Conforme o modelo teórico proposto na revisão teórica deste trabalho, o processo de avaliação compreende:

- Avaliação da estratégia de Gestão de Pessoas à estratégia organizacional: a adequação da avaliação da estratégia, mensurada pelo grau de sistematização e formalização da estratégia de GP, bem como pelo grau de participação dos diversos grupos de *stakeholders* no processo.
- Avaliação das políticas de Gestão de Pessoas: a adequação da avaliação das políticas, mensurada pelo grau de sistematização e formalização do processo de avaliação, bem como do grau de estruturação das políticas de Gestão de Pessoas.
- Avaliação das práticas de Gestão de Pessoas: adequação da avaliação das práticas, mensurada pelo grau de estruturação das práticas, que indica em que medida as políticas foram traduzidas em práticas.
- Avaliação da área específica de RH: grau de sistematização e formalização das funções tradicionalmente associadas à área de RH, bem como a avaliação da área e dos profissionais de RH
- Levantamento, disseminação e utilização de indicadores para o processo de avaliação

Vale destacar que a avaliação das práticas foi mensurada apenas pelo grau de estruturação declarado para cada prática, ou seja, não se perguntou sobre o processo de avaliação das práticas, como feito para a estratégia e para as políticas. A justificativa para tal esta na tentativa de parcimônia em relação ao questionário. O questionário inicial, utilizado no pré-teste, continha 153 itens a ser respondidos (entre assertivas e perguntas), inclusive sobre o processo de avaliação das práticas. Os respondentes observaram que levaram quase 90 minutos para preencher, o que foi considerado demasiado. Ademais, a análise das respostas

mostrou um alto grau de correlação entre o processo de avaliação das políticas e das práticas. Dessa maneira, considerou-se melhor deixar no questionário final apenas as questões referentes à estruturação das práticas, como indicação da tradução das políticas em práticas (o que inclui, a princípio, a avaliação das próprias práticas).

Para os resultados da Gestão de Pessoas, a variável dependente, seguindo Tsui et al (1997) e adaptando para os resultados obtidos com o pré-teste, foram levantadas avaliações das competências dos empregados, em termos de competência técnica para a realização do trabalho, atitudes em relação ao trabalho, grau de comprometimento com a empresa, disposição para aprender, facilidade de adaptação a situações novas e a contribuição para um bom ambiente de trabalho. Espera-se que, quanto mais sofisticados sejam os procedimentos para a avaliação e mensuração de resultados em GP, melhores serão as avaliações de desempenho das pessoas e melhores serão as competências coletivas, que podem ser mensuradas pelas avaliações realizadas das equipes ou grupos de trabalho.

Uma segunda hipótese investigada foi:

H2: quanto mais sofisticado for o sistema de avaliação e mensuração para a Gestão de Pessoas, melhores serão os resultados organizacionais.

Quanto aos resultados de desempenho organizacional, foram utilizados:

- índice faturamento/patrimônio líquido ajustado, definido como vendas em dólares (convertidas ao valor do dólar de 31/12/2003) dividido pelo patrimônio líquido ajustado, definido como o patrimônio líquido legal atualizado pelos efeitos da inflação.
- lucro ajustado/patrimônio líquido ajustado, definido como o lucro líquido apurado depois de reconhecidos os efeitos da inflação nas demonstrações financeiras dividido pelo patrimônio líquido ajustado.
- riqueza criada por empregado, definida como o total da riqueza criada pela empresa dividido pela média aritmética do número de empregados, sem levar em conta os

eventuais serviços terceirizados. A riqueza criada representa a contribuição da empresa na formação do produto interno bruto do país.

Esses dados foram fornecidos pela pesquisa da revista Exame. Dados semelhantes foram utilizados por Huselid (1995) e outros autores (Youndt et al, 1996; Tsui et al, 1997).

### 3.3.6 Técnicas de análise dos dados

Quatro técnicas de análises de dados foram utilizadas – a análise por correspondência múltipla, a análise de conteúdo, a análise fatorial e a análise de regressão múltipla. A seguir, uma breve explicação de cada.

A análise por correspondência é uma técnica de interdependência que pode ser utilizada para redução dimensional (como a análise fatorial) e para a construção de mapas perceptuais. É uma técnica composicional porque o mapa perceptual é construído a partir da associação de objetos e um conjunto de características descritivas ou atributos especificados pelo pesquisador. É especialmente indicada para dados com escalas nominais. A grande vantagem da análise de correspondência é a possibilidade de investigar relações com inúmeras características – linhas e colunas de uma matriz -, como é o caso da análise de correspondência múltipla.

A análise de correspondência associa objetos com base no grau de similaridade, calculado por meio da estatística Chi-square. O Chi-square mede o quanto a aproximação de duas medidas se desvia do padrão esperado. A medida de similaridade é fornecida pelo oposto do valor do chi-square, de tal forma que quanto maior for a medida de similaridade, mais próximas estarão as observações. Dessa maneira, a análise por correspondência cria uma medida de distância métrica entre observações, possibilitando a criação de grupos – *clusters* – de objetos caracterizados por atributos semelhantes. Conforme colocam Hair et (1998, p. 569), a análise por correspondência é “...um poderoso instrumento para se ganhar

entendimento gerencial nas posições relativas de empresas e dos atributos associados a essas posições”.

A análise por correspondência também tem a vantagem de ser uma técnica com poucas restrições quanto à natureza dos dados – não requer linearidade ou normalidade.

Para a análise das questões abertas do questionário, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo, conforme descrita por Bardin (1977) e Arksey e Knight (1999). Os autores apontam algumas táticas úteis para a investigação de significado nas análises qualitativas, como a busca por padrões, temas e conceitos, a contagem de frequência para se detectar se algo é comum ou raro, a comparação e o contraste das informações para se observar categorias, a exploração da relação entre variáveis e verificar se a análise pode ser colocada como uma história plausível.

Outra técnica utilizada foi a modelagem de equações estruturais, que se caracteriza pela estimação de múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência e pela habilidade de representar conceitos não observados nessas relações e explicar erros de mensuração no processo de estimação. O modelo estima uma série de equações de regressão múltipla separadamente, mas inter-dependentes simultaneamente, pela especificação do modelo estrutural usado pelo programa estatístico (Hair et al, 2005).

No caso da presente pesquisa, adotou-se uma estratégia de modelagem confirmatória, em que se parte de um modelo e a técnica é utilizada para avaliar a sua significância estatística. Embora, conforme colocam Hair et al (2005), a confirmação do modelo não seja o teste mais severo (dado que as equações estruturais têm um viés de confirmação que tende a confirmar que o modelo se ajusta aos dados), a aplicação da técnica pode ajudar a indicar tendências importantes. No caso do presente trabalho, a revisão da literatura sugere que processos mais sofisticados de avaliação e mensuração da Gestão de Pessoas levarão a melhores resultados organizacionais; o resultado desse tipo de análise pode indicar que tal proposição é válida para esses dados e que o aprofundamento da questão merece ser levado

adiante. Conforme alertam os autores, o modelo encontrado será apenas um dentre os diversos possíveis modelos que poderiam ter ajustes igualmente aceitáveis.

Ao contrário da análise fatorial, em que o programa define as variáveis que compõem cada fator, na modelagem de equações estruturais, o pesquisador especifica quais variáveis definem cada construto ou fator. Como regra prática, Hair et al (2005) colocam que cada construto deveria ser representado por 5 a 7 indicadores ou variáveis, mas relembram ser a base teórica o fator mais importante para essa decisão.

A modelagem de equações estruturais requer, assim como outras análises multivariadas, que as observações sejam independentes, que a amostragem de respondentes seja aleatória e a linearidade de todas as relações. O método dos mínimos quadrados generalizados pode ser utilizado para modelos menores e pouco complexos quando ocorrer alguma dessas violações.

### **3.4 Apresentação dos resultados da pesquisa**

Em uma primeira remessa, foram enviados 452 questionários da pesquisa via correio eletrônico. Foram excluídas da amostra as empresas estatais, em número de 33; outras 15 empresas não participaram da amostra por duas razões: (i) não possuem empregados – são empresas como a Nova Marlim ou a Kobrasco, empresas que resultam de fusões para alguma finalidade específica ou (ii) não puderam ser localizadas, como a DPA e LG.

Após a remessa, foi feito contato telefônico com cada empresa para confirmação do recebimento e a solicitação de participação na pesquisa. Após dois meses, com apenas 30 respostas recebidas, foram enviados novamente questionários via correio postal e, novamente, se procedeu aos telefonemas solicitando a colaboração na pesquisa.

Ao final, foram recebidos 90 questionários; 2 deles não foram aproveitados – um, por ser de uma empresa estatal, enviado por engano e outro, por ser de uma empresa homônima à da lista das 500.

Portanto, o número total de respostas válidas foi de 88 questionários, que representam 97 empresas. Isso porque algumas das empresas respondentes têm mais de uma empresa na lista, como é o caso da GE, Dow, Oxiteno, Kimberly, Ericsson e Vivo. Para cada uma delas, foi perguntado se os procedimentos de avaliação seriam iguais para as demais e o respondente garantiu que sim. Desta forma, tem-se uma representatividade das respostas da ordem de 21,4%, o que tem sido considerado aceitável para pesquisas de natureza quantitativa (ver Baruch, 1999).

Os dados obtidos são apresentados a seguir. Primeiramente, são apresentados os dados sobre as informações gerais fornecidas pelas empresas, como setor de atividade, origem do capital, posição/cargo do respondente, número de empregados e número de empregados na área de RH. Em seguida, são mostrados os dados secundários necessários para a condução do estudo causal colhidos da revista Exame. Por fim, apresenta-se os dados relativos às perguntas do questionário referentes aos procedimentos de avaliação da Gestão de Pessoas.

### 3.4.1 Características das empresas respondentes

#### Setor de atividade

A distribuição dos setores de atividade das empresas respondentes é apresentada a seguir:

**Tabela 1 : Distribuição dos setores de atividade das empresas respondentes**

Setor de atividade	Frequência (#)	Frequência (%)
--------------------	-------------------	-------------------

Alimentos, bebidas e fumo	3	2,4
Atacado e Comércio exterior	10	11,4
Automotivo	8	9,1
Comércio varejista	7	8,0
Confecções e têxteis	2	2,3
Construção	2	2,3
Eletroeletrônico	10	11,4
Farmacêutico, higiene e cosméticos	4	4,5
Material de construção	3	3,4
Mecânica	1	1,1
Mineração	1	1,1
Papel e celulose	4	4,5
Química e petroquímica	10	11,4
Serviços de transporte	2	2,3
Serviços diversos	5	5,7
Serviços públicos	4	4,5
Siderurgia e metalurgia	6	6,8
Tecnologia e computação	2	2,3
Telecomunicações	4	4,5
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Observa-se um maior número de empresas de 3 setores: atacado e comércio exterior, eletroeletrônico e química e petroquímica, seguidos dos setores automotivo e de comércio varejista. Juntos, esses setores correspondem a mais de 50% dos respondentes. Os demais respondentes estão bem distribuídos, e apenas um setor ficou sem representação na amostra – o setor de plásticos e borracha. Vale ressaltar, portanto, que, para o interesse da pesquisa – traçar um panorama das maiores empresas em relação à avaliação da Gestão de Pessoas – há representatividade de quase todos os setores, bem como dos segmentos de serviços e industrial.

### **Origem de capital**

Quanto à origem de capital, responderam à pesquisa 47 empresas de capital nacional, 30 de capital internacional e 10 de capital misto. Uma das empresas não respondeu a essa questão.

### **Posição/cargo do respondente**

Em relação à posição ocupada pelo respondente, as respostas foram bastante variadas, uma vez que os títulos dos cargos variam bastante. Sendo assim, buscou-se fazer uma classificação que resultou nos dados abaixo:

**Tabela 2: Distribuição das posições dos respondentes**

<b>Posição/cargo</b>	<b>Frequência (#)</b>	<b>Frequência (%)</b>
Vice-presidente	3,0	3,4
Diretor	16,0	18,2
Superintendente	4,0	4,5
Gerente	37,0	42,0
Coordenador/ supervisor	13,0	14,8
Analista/consultor	15,0	17,0

A maior parte dos questionários foi preenchida por gerentes de RH, seguidos de diretores, analistas ou consultores e coordenadores ou supervisores. Observa-se que grande parte dos respondentes ocupam posições que permitem o contato com a elaboração ou transmissão dos objetivos estratégicos em termos da Gestão de Pessoas e que, portanto, devem estar familiarizados com os processos envolvidos na avaliação da Gestão de Pessoas. Ademais, conforme relatado, muitos dos respondentes que assinalaram o próprio cargo, como analistas ou consultores, por exemplo, foram autorizados pelos respectivos diretores para o preenchimento, tendo os últimos verificado as informações prestadas.

### **Número total de empregados**

Quanto ao número de empregados das empresas, foi feita uma categorização por intervalos, conforme mostra a tabela abaixo:

**Tabela 3: Número de empregados das empresas**

<b>No de Empregados</b>	<b>No. Empresas</b>	<b>%</b>
Menos de 500	7	8
de 500 a 999	19	22
de 1000 a 1499	12	14
de 1500 a 3499	16	18
de 3500 a 6999	17	19
de 7000 a 12999	13	15
de 13000 a 18000	1	1
mais de 18000	3	3
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Os dados mostram que a maior parte das empresas respondentes têm entre 500 e 13.000 empregados, com distribuições de frequências semelhantes para cada categoria – um pouco maior para a categoria entre 500 a 999 empregados. Essa distribuição relativamente homogênea entre as categorias indica que não há padrão específico quanto ao número de empregados, o que é justificado pela diversidade de setores compreendidos na pesquisa e que têm necessidades bastante diversas em termos de pessoas, em função de necessidades também diferentes em termos de recursos tecnológicos ou exigências do produto/serviço prestado.

#### **Número total de empregados/número de empregados na área de RH**

O índice número total de empregados/número de empregados na área de RH também varia bastante, conforme mostra a tabela abaixo.

**Tabela 4: número total de empregados/número de empregados no RH**

<b>Total empregados/empregados dos RH</b>	<b>No. Empresas</b>	<b>%</b>
Menos de 30	5	6
30 a 49	18	20
50 a 74	26	30
75 a 99	13	15
100 a 199	20	23
200 a 299	4	5
Mais 300	2	2
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Os dados foram tabulados por categorias e por setor de atividade, sendo os resultados apresentados a seguir:

**Tabela 5: Índice total empregados/empregados RH por categorias e por setor**

<b>Setor</b>	<b>até 40</b>	<b>de 41 a 80</b>	<b>de 81 a 120</b>	<b>de 121 a 160</b>	<b>mais de 160</b>	<b>Total por setor</b>
Alimentos, bebidas e fumo	1	1			1	3
Atacado e comércio exterior	3	3	2		2	10
Automotivo		4	3		1	8
Comércio varejista	1	4	1		1	7
Confecções e têxteis	1	1				2
Construção			1		1	2
Eletroeletrônico	2	5	2		1	10
Farmacêutico, higiene e cosméticos		1	2	1		4
Material de construção		2	1			3
Mecânica					1	1

Mineração		1				1
Papel e celulose		4				4
Plásticos e borracha						0
Química e petroquímica	4	3	1	1	1	10
Serviços de transporte		1		1		2
Serviços diversos	1	3		1		5
Serviços públicos	1	2	1			4
Siderurgia e metalurgia		3	1	2		6
Tecnologia e computação		1			1	2
Telecomunicações	1			2	1	4
<b>Total por categoria</b>	15	39	15	8	11	88
<b>% total</b>	17,0	44,3	17,0	9,1	12,5	100,0

Os dados apresentados no quadro sugerem, em primeiro lugar, que parece haver uma concentração maior de empresas que têm entre 41 e 80 empregados por empregado na área de RH; ademais, a maior parte tem até 120 empregados por empregado da área de RH. A identificação de tendências por setor é dificultada pelo baixo número de respondentes em relação ao setor como um todo. Nos três setores com mais respondentes, atacado e comércio exterior, eletroeletrônico e química e petroquímica, observa-se a mesma tendência que para o total das empresas, ou seja, predominam índices de até 120 empregados por empregado da área de RH.

### Faturamento

Os dados sobre faturamento foram obtidos da publicação Exame – Maiores e Melhores 2003 – e também foram agrupados por categorias, conforme mostra a tabela a seguir:

**Tabela 6: Faturamento 2003 das empresas respondentes por categorias (milhões de dólares)**

Faturamento	No. Empresas	%
-------------	--------------	---

(US milhões)		
Até 250	25	28,4
251 a 500	33	37,5
501 a 750	11	12,5
751 a 1000	6	6,8
Mais de 1000	13	14,8
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

A tabela mostra maior concentração das empresas respondentes no intervalo de faturamento entre 250 e 500 milhões de dólares, 37,5%; 28,4% das empresas respondentes tiveram faturamento de até 250 milhões de dólares em 2003; 14,8% das empresas respondentes tiveram mais de 1 bilhão em faturamento e quase 20%, entre 501 milhões e 1 bilhão. A média do faturamento das empresas respondentes foi de 686,72 milhões, com desvio padrão de 932,88 – o que confirma a grande variação entre termos de faturamento.

De acordo com a revista Exame, a média do faturamento para todas as empresas privadas para o ano de 2003 é de 649,91 milhões, com desvio padrão de 935,28. O teste de diferença entre médias não consegue rejeitar a hipótese de que a diferença entre as médias seja igual a zero, ou seja, pode-se afirmar que há evidências, a um nível de probabilidade de 99%, de que a diferença entre a média de faturamento das empresas respondentes e do total das empresas seja igual a zero. Em outras palavras, as médias são, provavelmente, iguais, o que demonstra que as empresas respondentes são uma boa amostra do total em termos de faturamento, o principal critério para inclusão entre as maiores empresas brasileiras nessa divulgação.

Dentre as empresas respondentes com faturamento maior que 1 bilhão de dólares, tem-se 2 do setor de atacado e comércio exterior, 2 do setor automotivo, 3 do setor de telecomunicações e 2 do setor de química e petroquímica. As demais são de setores diversos.

Outros dados das empresas fornecidos pela revista Exame não são tão completos, ou seja, a revista não divulga alguns do lucro ajustado, patrimônio líquido e riqueza criada por empregado para todas as empresas respondentes, pois as mesmas não forneceram. Após o recebimento dos questionários, foi solicitado às empresas que enviassem esses dados para esta pesquisa; algumas responderam que não poderiam, por ser política da empresa e outras, nem responderam à solicitação.

### **Patrimônio líquido ajustado**

Em relação ao patrimônio líquido ajustado, os dados das empresas respondentes são apresentados na tabela abaixo:

**Tabela 7: Patrimônio líquido ajustado (U\$ milhões)**

<b>Patrimônio ajustado (U\$milhões)</b>	<b>No. Empresas</b>	<b>%</b>
menor que 0	3	4
até 250	43	63
251 a 500	9	13
501 a 750	3	4
751 a 1000	3	4
mais de 1000	7	10
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Os dados mostram uma grande concentração de empresas com patrimônio líquido ajustado até 250 milhões. A média ficou em 382,40 milhões e o desvio padrão em 720,93. Novamente, observa-se um desvio padrão muito grande, superior à média, confirmando a heterogeneidade das características das empresas respondentes.

Dentre as 10 empresas com maior patrimônio, 3 são do setor de telecomunicações, e as demais são de setores diversos, como siderurgia e metalurgia, celulose e papel, química e petroquímica, comércio varejista, serviços públicos, construção e materiais de construção,

empresas que claramente necessitam de grandes investimentos. Dentre as empresas com menor patrimônio, encontra-se mais empresas dedicadas a setores de serviço como atacado e comércio exterior, comércio varejista e serviços diversos, empresas que, em geral, necessitam de menor volume de investimento de capital.

### Lucro líquido ajustado

Quanto ao lucro líquido ajustado, os dados das empresas respondentes encontram-se na tabela a seguir:

**Tabela 8: Lucro líquido ajustado (U\$milhões)**

<b>Lucro Ajustado (U\$ milhões)</b>	<b>No. Empresas</b>	<b>%</b>
menor que 0	8	11
até 50	38	54
51 a 100	13	19
101 a 200	7	10
201 a 300	2	3
maior 300	2	3
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Pode ser observada uma maior porcentagem de empresas com lucros até 100 milhões de dólares; algumas tiveram lucros negativos de até 30 milhões; o maior lucro registrado entre as empresas respondentes que forneceram esse dado foi de 518 milhões de dólares. A média para o lucro líquido ajustado ficou em 49,54 milhões de dólares e o desvio padrão foi de 85,74 milhões de dólares; novamente, o desvio padrão tem valor superior à média, indicando grande variação nos valores.

Alguns pontos podem ser destacados em relação ao lucro ajustado e setores de atividade das empresas. Dentre os 10 maiores lucros, tem-se 2 empresas de telecomunicações, 2 de

papel e celulose e 2 do setor de siderurgia e metalurgia. As demais são de setores diversos. Dentre as que registram menores lucros, observa-se uma maior concentração entre as de comércio varejista, serviços diversos e de eletroeletrônicos. Observa-se, portanto, que tanto os maiores quanto os menores lucros são apresentados por empresas provenientes de setores caracterizados por todos os níveis de tecnologia – alta, intermediária e tradicional.

### **Riqueza criada por empregado**

Em relação à riqueza criada por empregado, tem-se:

**Tabela 9: Riqueza criada por empregado(US\$mil)**

<b>Riqueza criada por empregado (US\$ mil)</b>	<b>No. Empresas</b>	<b>%</b>
até 50	32	50
de 51 a 100	6	9
de 101 a 200	11	17
de 201 a 300	5	8
de 301 a 400	4	6
mais de 400	6	9
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Pode-se dizer que, em metade das empresas, a riqueza criada por empregado é de até 50 mil dólares – o valor mais baixo é de 4 mil; 17% registram valores bem superiores, que vão de 101 a 200 mil dólares por empregado. O valor mais alto registrado para esse dado entre as empresas respondentes foi de 789 mil dólares por empregado.

As empresas que registraram maior riqueza criada por empregado pertencem, principalmente aos setores de química e petroquímica (4), telecomunicações (3), serviços públicos (2) e 1 do setor de atacado e comércio exterior. Dentre as empresas que

registraram menor riqueza gerada por empregados destacam-se 3 do setor de atacado e comércio exterior e 2 do setor de comércio atacadista, sendo as demais de setores variados.

Resumindo, considera-se que a amostra de respondentes da pesquisa é representativa da amostra das maiores empresas brasileiras representada pelas 500 maiores empresas relacionadas na revista Exame. Isso porque não apenas as médias do faturamento das empresas nas duas amostras podem ser consideradas semelhantes, mas também porque a distribuição dos setores nas diversas análises – maior patrimônio líquido, maior riqueza criada por empregado, etc – também é semelhante. Ademais, os dados confirmam alguns pontos já explorados na literatura como a menor necessidade de investimento em patrimônio por parte de empresas de serviços ou a maior riqueza criada por empregado por empresas de tecnologia intensiva – como as do setor de química e petroquímica e de telecomunicações – ou dos setores de serviços, que podem ter menores requisitos em termos de investimento de capital.

Além desses, foram calculados dois índices – faturamento/patrimônio líquido e lucro líquido sobre patrimônio líquido. Essas análises podem ajudar a entender empresas que são provenientes de setores muito diversos e com necessidades de investimento também diferentes, conforme encontrado.

O índice faturamento/patrimônio líquido ajustado foi multiplicado por 100 para se obter a percentual do faturamento em relação ao patrimônio. Para esse índice, tem-se:

**Tabela 10: índice faturamento/patrimônio líquido ajustado**

<b>Faturamento/patrimônio</b>	<b>No de empresas</b>	<b>%</b>
menor que 0	3	4
até 100	8	12
entre 100 e 200	11	16
entre 200 e 300	10	15
entre 300 e 500	12	18

entre 500 e 1000	16	24
acima de 1000	7	10
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Observa-se que a maior parte das empresas teve faturamentos superiores ao valor do patrimônio líquido ajustado. Os maiores índices são encontrados para empresas dos setores de atacado e comércio exterior, química e petroquímica e serviços diversos. Os menores índices ficam com as empresas dos setores de construção (que requerem pesados investimentos de capital), papel e celulose e química e petroquímica e empresas de setores diversos, mas que se caracterizam por maiores investimentos em capital, como siderurgia e metalurgia, serviços públicos e serviços diversos.

Foi calculado também o índice do lucro líquido ajustado/patrimônio líquido ajustado – esse cálculo foi multiplicado por 100 para se ter melhor detalhamento das categorias. Quanto à lucratividade do patrimônio líquido, os dados encontrados foram:

**Tabela 11: índice lucro líquido ajustado/patrimônio líquido ajustado**

<b>Lucro líquido/patrimônio ajustado</b>	<b>No de empresas</b>	<b>%</b>
menor que 0	9	14
entre 0 e 10	17	26
entre 10 e 20	19	29
entre 20 e 30	8	12
entre 30 e 60	8	12
entre 60 e 101	4	6
mais de 1000	1	2
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

Os dados mostram que grande parte das empresas, 45%, apresenta lucratividade do patrimônio entre 0 e 20%. É significativo o número de empresas com índices negativos – 14%. Índices maiores, de até 60%, foram registrados por 16 empresas. Outras 5 empresas registraram índices ainda mais altos.

Verifica-se para esse índice que as empresas com melhores índices são de diversos setores, havendo uma pequena predominância do setor química e petroquímica quando se consideram os 15 maiores índices; as empresas com menores índices de lucratividade do patrimônio líquido pertencem aos setores de química e petroquímica, eletroeletrônico, comércio varejista e de outros setores diversos.

Novamente, observa-se que empresas de alguns setores como química e petroquímica e atacado e comércio exterior, por exemplo, se encontram entre aquelas com maior e menor lucratividade do patrimônio (o mesmo pôde ser observado para outros índices, como faturamento/patrimônio líquido; ou para outros setores, como o de serviços e o índice de riqueza criada por empregado). Isso pode ser explicado tanto pela amplitude do setor específico – o setor de atacado e comércio exterior, por exemplo, pode incluir empresas bem diferentes, como cooperativas agrícolas e *tradings*, e também pela situação específica de uma dada empresa dentro do setor e que a faz ter um desempenho diferente das demais – privatização ou aquisição recente, por exemplo.

Dentre as empresas respondentes, 51 – portanto, a maior parte - declararam possuir um programa estruturado para avaliação de Gestão de Pessoas; as restantes 37 não possuem.

Em relação às demais perguntas do questionário, foi realizada uma análise por correspondência para investigar se é possível identificar tendências e padrões nas respostas dadas que indiquem a formação de grupos de empresas que teriam procedimentos semelhantes de avaliação de Gestão de Pessoas. O programa SPAD foi utilizado para tal e os resultados da análise são apresentados a seguir.

### 3.4.2 Análise por correspondência: formação de *clusters*

A análise por correspondência realizada pelo programa SPAD resultou na sugestão de 2 formações de *clusters* – de 3 e 5 *clusters*.

Em relação à sugestão de 3 *clusters*, as empresas foram divididas em:

- *cluster* 1: 48 empresas, que apresentam resultados médios em relação às assertivas do questionário, assinalando predominantemente as opções 3 e 4 nas escalas Likert
- *cluster* 2: 12 empresas, que mais marcadamente apresentaram resultados nos valores 1 e 2 das escalas Likert
- *cluster* 3: 28 empresas que se caracterizaram por terem respondido mais com a opção de número 5 da escala Likert

A classificação em 5 *clusters* trouxe:

- *cluster* 1, 52 empresas, com respostas em que predominaram as opções 3 e 4 da escala Likert
- *cluster* 2, 4 empresas, com respostas em que predominaram as opções 2 e 3 da escala Likert
- *cluster* 3, 5 empresas, com respostas marcadas predominantemente na opção 1 da escala
- *cluster* 4, com 4 empresas, com respostas marcadas na opção 1 da escala
- *cluster* 5, com 23 empresas, com respostas preferencialmente na opção 5 da escala

Na verdade, a classificação em 3 *clusters* reúne 3 grupos de empresas em um só – as empresas dos *clusters* 2, 3 e 4 na classificação em 5 *clusters* e que revelaram menor grau de avaliação da GP. Considerou-se ser melhor detalhar a formação de 5 *clusters*, pois fornece mais detalhes sobre as respostas dadas, permitindo melhor análise do perfil das empresas respondentes e das tendências a respeito dos procedimentos para a avaliação da Gestão de Pessoas. Ademais, como a pesquisa foi realizada em grandes empresas, considerou-se importante observar com maior detalhe as empresas com poucos procedimentos de avaliação, que podem ser mais numerosas em estudos que forem realizados com outros

tipos de amostras. Essa análise pode indicar temas importantes a serem aprofundados em estudos futuros.

O detalhamento das respostas de cada *cluster* é feito a seguir:

De acordo com o resultados, o *cluster* 1, que contém 52 empresas é caracterizado mais fortemente pelas assertivas:

- Concordo que as políticas são avaliadas em relação à implementação
- Concordo que as políticas são formalmente avaliadas
- grau de utilização dos indicadores de GP para decisões sobre estratégia organizacional é 3
- grau de estruturação das práticas sobre avaliação de desempenho é 4
- grau de estruturação das práticas sobre clima organizacional é 4
- grau de estruturação das práticas sobre satisfação dos empregados é 4
- grau de utilização dos indicadores de GP para decisões sobre o desenho e a forma de realização do trabalho é 3
- grau de estruturação das práticas sobre movimentação de pessoal é 4
- Concordo que a estratégia de GP é avaliada em relação à estratégia organizacional
- grau de estruturação das práticas sobre canais de comunicação é 4
- Concordo que as políticas são avaliadas em relação à sua adequação à estratégia
- Discordo que a estratégia de GP seja avaliada por todos os gestores
- grau de estruturação das práticas sobre a participação dos empregados nas decisões é 3
- Concordo que o processo de definição da estratégia de GP é avaliado sistematicamente
- Discordo que sejam levantados indicadores de eficácia para as funções da área de RH

Conforme pode ser inferido, as assertivas que mais diferenciam esse grupo de empresas das demais apontam uma posição de respostas predominantemente entre o 3 e 4 das escalas propostas. Ademais, a ênfase recai sobre a avaliação das políticas, que são formalmente avaliadas e em relação à estratégia organizacional e à sua implementação. Também

aparecem as assertivas que dizem respeito ao grau (predominantemente 4) de estruturação das práticas referentes à avaliação de desempenho e aspectos comportamentais, como o clima, a satisfação dos empregados e os canais de comunicação. Apenas duas assertivas sobre a estratégia de GP – avaliação em relação à estratégia organizacional e que o processo de definição da estratégia de GP é avaliado sistematicamente – aparecem como diferenciadoras desse grupo de empresas.

Em relação ao setor de atividade, as frequências desse *cluster* mostram a seguinte distribuição:

**Tabela 12: Distribuição das empresas por setor – *cluster* 1**

<b>Setor</b>	<b>No. de empresas</b>
Atacado e comércio exterior	7
Automotivo	7
Comércio varejista	5
Eletroeletrônico	5
Química e petroquímica	5
Siderurgia e metalurgia	4
Serviços diversos	3
Telecomunicações	3
Alimentos, bebidas e fumo	2
Construção	2
Farmacêutico, higiene e cosméticos	2
Outros setores	7
<b>Total</b>	<b>52</b>

Em relação à origem de capital, 31 empresas são de capital nacional, 15 de capital internacional e 6 de capital misto. A maior parte dessas empresas são, portanto, de capital nacional.

A metade dos respondentes assinalou que a empresa possui um programa estruturado para a avaliação de resultados em Gestão de Pessoas; no entanto, a mera existência de um programa estruturado parece não garantir que haja um sistema com todas as etapas do processo de avaliação.

Quanto ao grau de detalhamento do fluxo causal entre as atividades de GP, resultados de GP e resultados organizacionais, a maior parte das empresas respondeu entre 2 e 3, revelando grau pequeno ou moderado de entendimento do fluxo causal.

Em relação às assertivas relativas à estratégia de Gestão de Pessoas, observa-se que o grupo se caracteriza por responder, predominantemente nos números 3 e 4 da escala, conforme mostra a tabela abaixo:

**Tabela 13: respostas entre 3 e 4 na escala para a Estratégia de GP**

Assertiva	Frequência (%)
1	52
2	70
3	52
4	67
5	52
6	63
7	57
8	54
9	65
10	57
11	47

As assertivas sobre as políticas de Gestão de Pessoas foram respondidas predominantemente no nível 4 – concordo – da escala, conforme identificado pelo programa SPAD.

Em relação à estruturação das políticas, observa-se o mesmo tipo de tendência – as repostas assinaladas são, majoritariamente, entre os números 3 (mais ou menos estruturadas) e 4 (estruturadas) da escala. Parecem ser mais estruturadas as políticas sobre canais de comunicação, clima organizacional, grau de participação dos empregados nas decisões, estilo de liderança e saúde e segurança. As políticas sobre a organização, desenho e forma de realização do trabalho parecem ser mais estruturadas para um grupo menor de empresas que, provavelmente, precisam recorrer a processos de produção de natureza mais próxima à industrial.

Em relação aos indicadores, a tabela abaixo mostra as frequências:

**Tabela 14: frequência da existência de indicadores – cluster 1**

<b>Indicadores</b>	<b>Frequência (%)</b>
canais de comunicação	46
organização do trabalho	33
desenho do trabalho	29
forma de realização do trabalho	33
grau de autonomia	27
clima organizacional	77
satisfação dos empregados	75
comprometimento	48
participação dos empregados	33
liderança	58
saúde e segurança	58
relações com sindicatos	85

Conforme pode ser observado no quadro, os indicadores mais frequentes dizem respeito ao clima organizacional, à satisfação dos empregados (medido, talvez, em função da pesquisa de clima) e das relações com sindicatos.

Quanto à avaliação da área de RH em si, seus profissionais e funções tradicionais (contratação, treinamento, remuneração etc), encontrou-se que as empresas desse *cluster* também se situam em posições entre 3 e 4. As políticas e práticas são avaliadas em relação à estratégia, os profissionais e a área são avaliados; no entanto, as análises de custo-benefício e eficácia da área são menos realizadas.

Em relação às práticas, encontrou-se maior estruturação das práticas referentes às atividades tradicionalmente associadas à área de RH, como a contratação, movimentação, treinamento e desenvolvimento, remuneração e incentivos, avaliação de desempenho e demissão, bem como das práticas referentes à saúde e segurança e às relações com sindicatos. Menor grau de estruturação foi assinalado para as práticas referentes aos aspectos comportamentais da gestão e da organização, desenho e forma de realização do trabalho.

A mesma tendência é encontrada em relação ao grau de influência da área de RH sobre as diferentes práticas. Maiores graus de influência (4 e 5) foram assinalados para as funções tradicionalmente associadas à área; menores graus de influência foram escolhidos para as práticas referentes aos aspectos comportamentais e do trabalho. Nesse bloco, são exceções o grau de influência da área sobre as práticas referentes ao clima organizacional e à satisfação dos empregados – RH parece ter alto grau de influência sobre essas práticas.

Em relação à qualificação dos empregados, as respostas indicaram que todos os requisitos apresentados foram considerados importantes ou muito importantes. As avaliações feitas dos empregados são mostradas na tabela abaixo:

**Tabela 15: Avaliação dos empregados – frequência de respostas (%) – *cluster 1***

Qualificação	1	2	3	4	5
Competência técnica			11,5	50,0	38,5
Atitudes em relação ao trabalho			19,2	59,6	21,2
Comprometimento			21,2	44,2	34,6
Disposição para aprender		1,9	19,2	53,8	25,0
Facilidade de adaptação a situações novas		7,7	44,2	25,0	23,1
Contribuição para bom ambiente de trabalho			30,8	42,3	26,9

Conforme pode ser observado no quadro, notas menores foram atribuídas com maior frequência para os dois últimos requisitos – a facilidade de adaptação a situações novas e a contribuição para um bom ambiente de trabalho – em que predominaram as avaliações entre 3 e 4. Para as demais, as avaliações 4 e 5 foram mais frequentes.

Quanto ao grau de informação relativo aos indicadores, as respostas desse *cluster* de empresas revelaram que os respondentes parecem ter um bom grau de informação sobre os indicadores de GP e da organização como um todo (respostas entre 4 e 5). Os respondentes assinalaram que os demais gestores têm mais informação sobre os indicadores organizacionais do que sobre os indicadores de GP.

Em relação à utilização dos indicadores sobre a Gestão de Pessoas, pode-se dizer que são mais utilizados para a tomada de decisão sobre a estratégia organizacional, a estratégia de Gestão de Pessoas e o custo de pessoal (respostas igualmente distribuídas entre os graus 3 e 4 da escala). Menor grau de utilização (entre 2 e 3) foi atribuído para o desenho e forma de realização do trabalho e para as políticas em relação aos clientes.

Resumindo, as empresas do *cluster 1* se caracterizam por:

- em termos de avaliação da Gestão de Pessoas: realizam algumas das etapas relativas à avaliação da estratégia de pessoas; maior ênfase é colocada na avaliação de políticas, sendo as políticas relativas aos canais de comunicação, clima organizacional, grau de

- participação dos empregados nas decisões, estilo de liderança e saúde e segurança mais estruturadas que as demais. Em termos de indicadores, são levantados indicadores sobre saúde e segurança, relações com sindicatos e referentes ao clima organizacional e à satisfação dos empregados. A avaliação da área de RH em si, dos profissionais e das funções revela avaliações de natureza provavelmente qualitativa, uma vez que as análises de custo-benefício e da eficácia das funções e da área são menos frequentes;
- em termos da estruturação das práticas, observa-se uma ênfase na estruturação maior das práticas referentes à contratação, movimentação, treinamento, remuneração, movimentação, demissão, saúde e segurança e relações com sindicatos;
  - em termos da influência da área de RH, encontrou-se maior grau de influência da área nos temas tradicionais da área e que são também as práticas mais estruturadas; um bom grau de influência foi apontado para as práticas sobre clima organizacional e satisfação dos empregados;
  - em relação à qualificação dos empregados, registrou-se notas ligeiramente menores para a facilidade de adaptação a situações novas e a contribuição para um bom ambiente de trabalho;
  - quanto aos indicadores sobre pessoas, parece que são disseminados entre os gestores e são mais utilizados para a tomada de decisão sobre a estratégia organizacional, a estratégia de GP e sobre os custos de pessoal.

Para o *cluster 2*, composto de 4 empresas, as assertivas identificadas pelo programa SPAD como as mais diferenciadoras do grupo são:

- grau de influência da área de RH sobre as práticas sobre remuneração e incentivos é 2
- grau de informação que os demais gestores têm sobre os indicadores de GP é 2
- grau de estruturação das práticas sobre remuneração e incentivos é 2
- grau de estruturação das práticas sobre clima é 2
- grau de estruturação das práticas sobre avaliação de desempenho é 2
- grau de influência da área de RH sobre as práticas sobre movimentação de pessoal é 3
- As políticas sobre clima organizacional são mais ou menos estruturadas

- grau de influência da área de RH sobre as práticas sobre clima organizacional é 2
- grau de influência da área de RH sobre as práticas sobre contratação de pessoal é 2
- grau de utilização dos indicadores de GP para decisões sobre o desenho e a forma de realização do trabalho é 2
- grau de influência da área de RH sobre as práticas sobre a satisfação dos empregados é 2
- Discordo que sejam levantados indicadores de eficácia para a área de RH
- Discordo que a área de RH seja formalmente avaliada por seus clientes internos
- grau de utilização dos indicadores de GP para decisões sobre estratégia organizacional é 2
- grau de estruturação das práticas sobre movimentação de pessoal é 3
- grau de informação que os demais gestores têm sobre os indicadores organizacionais é 2
- As políticas sobre o grau de autonomia para a realização do trabalho são mais ou menos estruturadas
- grau de estruturação das práticas sobre contratação de pessoal é 3
- A avaliação dos empregados em relação à contribuição para um bom ambiente de trabalho é 1
- grau de influência da área de RH sobre as práticas sobre demissão é 2
- Discordo que a estratégia de GP esteja escrita

É interessante observar que as assertivas diferenciadoras dizem respeito a 4 aspectos: grau de influência da área de RH, grau de estruturação das práticas, grau de informação dos gestores da empresa sobre os indicadores e grau de utilização dos indicadores sobre pessoas.

Quanto a outras características das empresas desse *cluster*, verificou-se que são de setores diversos, todas de capital nacional, não têm programa estruturado para avaliação da Gestão de Pessoas e assinalaram como 2 e 3 o grau de detalhamento do fluxo causal entre as atividades de GP, os resultados de GP e os resultados organizacionais.

Grande parte das assertivas sobre a avaliação da estratégia de GP foram respondidas com 2 e 3 na escala, revelando pequeno grau de avaliação da estratégia de GP. Algumas assertivas tiveram grau 4 de concordância predominantemente: a avaliação da estratégia de GP em relação à estratégia organizacional e aos interesses dos acionistas, e a avaliação da estratégia de GP por todos os gestores. Portanto, parece haver um esforço direcionado à avaliação da estratégia de GP; entretanto, é pequeno o grau de estruturação e sistematização desses procedimentos.

As políticas de GP parecem ser mais avaliadas do que a estratégia— duas assertivas com frequências maiores entre 3 e 4. A estruturação dessas políticas, no entanto, ficou entre 2 e 3 para grande parte das assertivas. Apenas as políticas referentes ao estilo de liderança e saúde e segurança foram assinaladas com o grau 4, estruturadas.

As respostas mostram que poucos são os indicadores levantados por essas empresas, mas de forma dispersa (uma empresa tem dois indicadores, outra tem outros dois, e assim por diante), não tendo sido encontrado nenhum padrão comum nessa questão.

Quanto à avaliação da área de RH, profissionais e funções, confirma-se que as políticas e práticas da área são avaliadas em relação à estratégia e são levantados indicadores de eficácia para essas funções.

As práticas mais estruturadas (grau de 4) dizem respeito à saúde e segurança, relações com sindicatos, contratação e demissão; as demais têm graus mais baixo de estruturação, predominantemente 2.

A área de RH parece ter maior influência (grau 4) sobre as práticas referentes aos canais de comunicação, à organização do trabalho, ao comprometimento, à saúde e segurança e às relações com sindicatos. Quanto às demais práticas, os respondentes assinalaram respostas entre 2 e 3 sobre o grau de influência da área. Portanto, pode-se dizer que a área tem um grau de influência que fica em torno da média das notas.

Todos os requisitos de qualificação listados no questionário foram considerados importantes ou muito importantes. Em relação à avaliação da competência, tem-se:

**Tabela 16: Avaliação dos empregados – frequência de respostas (%) – cluster 2**

Qualificação	1	2	3	4	5
Competência técnica			25	50	25
Atitudes em relação ao trabalho		25	25	50	
Comprometimento			25	75	
Disposição para aprender		25	25	50	
Facilidade de adaptação a situações novas		50	25	25	
Contribuição para bom ambiente de trabalho		50	25	25	

A tabela mostra avaliações menos favoráveis para a facilidade de adaptação a situações novas e contribuição para um bom ambiente de trabalho. Para os demais atributos, predomina a nota 4. É marcante, no entanto, também a ausência quase total de avaliações excelentes.

Os respondentes assinalaram maiores graus informação para si próprios e para os outros gestores para os indicadores de GP (4 )do que em relação aos indicadores organizacionais (2 e 3). O grau de utilização dos indicadores de pessoas é baixo para todas as assertivas, exceto para a tomada de decisão sobre os clientes.

Esse grupo de empresas parece se caracterizar por desenvolver algum esforço de avaliação e estruturação de políticas e práticas de Gestão de Pessoas alinhadas à estratégia organizacional. Esse esforço, no entanto, é considerado pequeno pelos respondentes, que concentraram as respostas em torno do número 2 das escalas de 5 alternativas. A área de RH tem maior influência sobre práticas que também são as mais estruturadas, como as referentes à contratação, saúde e segurança, demissão e relações com sindicatos. Isso parece indicar empresas que sofrem atuação forte dos sindicatos e que, portanto, têm que

estruturar essas atividades em função de suas exigências. Vale ressaltar o pequeno grau de estruturação das práticas relativas à avaliação de desempenho.

Em relação ao *cluster* 3, que contém 5 empresas, o programa revelou que as seguintes assertivas são diferenciadoras:

- grau de estruturação das práticas sobre relações com os sindicatos é 1
- grau de influência da área de RH sobre o desenho do trabalho é 1
- grau de utilização dos indicadores de GP para a tomada de decisão sobre o desenho e a forma de realização do trabalho é 1
- grau de influência da área de RH sobre a forma de realização do trabalho é 1
- grau de estruturação das práticas referentes à satisfação dos empregados é 1
- grau de estruturação das práticas referentes ao comprometimento dos empregados é 1
- grau de estruturação das práticas referentes ao estilo de liderança é 1
- grau de influência da área de RH sobre a organização do trabalho é 1
- grau de influência da área de RH sobre o grau de autonomia para a realização do trabalho é 1
- Não há políticas estruturadas para a saúde e segurança
- grau de influência da área de RH sobre a movimentação de pessoas é 1
- Não concordo nem discordo que a estratégia de GP seja avaliada em relação à estratégia da organização
- grau de estruturação das práticas sobre clima organizacional é 1
- grau de utilização dos indicadores de GP para a tomada de decisão sobre os clientes é 1
- grau de influência da área de RH sobre o grau de autonomia para a realização do trabalho é 1
- grau de influência da área de RH sobre a demissão é 1
- grau de influência da área de RH sobre as relações com sindicatos é 1
- grau de estruturação das práticas sobre o desenho do trabalho é 1

Essas assertivas mostram que a diferenciação ocorre nos aspectos relacionados ao grau de estruturação de práticas e da influência da área de RH sobre essas práticas, que parecem ser muito pequenos.

O *cluster* contém empresas de diversos setores e tem 3 empresas com capital internacional que se caracterizam por não ter programa estruturado de avaliação da Gestão de Pessoas e por assinalar um pequeno grau de detalhamento do fluxo causal entre as atividades e resultados de GP e resultados organizacionais.

O *cluster* se caracteriza por baixo grau de avaliação da estratégia de GP – notas entre 1 e 3 para todas as empresas em todas as assertivas, exceto que a estratégia é avaliada em relação aos interesses dos acionistas - e também por um baixo grau de avaliação das políticas. Políticas estruturadas dizem respeito à organização, desenho e forma de realização do trabalho, além da liderança e saúde e segurança. Poucos são os indicadores levantados, não sendo possível encontrar um padrão comum – algumas empresas fazem levantamento de indicadores de clima organizacional e satisfação dos empregados, por exemplo; outras, sobre saúde e segurança.

A avaliação da área, profissionais e atividades de RH mostra ser razoavelmente estruturada: as funções são avaliadas em relação à estratégia, os profissionais são avaliados, a área é avaliada pelos clientes internos e são levantados indicadores de eficácia para a área.

Em relação à estruturação das práticas, observa-se maior estruturação das práticas (grau 4) referentes à organização e desenho do trabalho, contratação, remuneração e demissão. A área de RH parece ter pouca ou nenhuma influência sobre as práticas relativas à organização, desenho e forma de realização do trabalho, bem como sobre o grau de autonomia e participação dos empregados nas decisões. Influência maior (entre 3 e 4) pode ser encontrada sobre as práticas que dizem respeito aos aspectos comportamentais e às atividades tradicionais da área, como contratação, treinamento, remuneração etc.

As empresas avaliaram como importantes ou muito importantes os requisitos de avaliação dos empregados. A avaliação feita dos empregados é mostrada a seguir:

**Tabela 17: Avaliação dos empregados – frequência de respostas (%) – cluster 3**

Qualificação	1	2	3	4	5
Competência técnica				20	80
Atitudes em relação ao trabalho			20	40	40
Comprometimento			40	40	20
Disposição para aprender			40	20	40
Facilidade de adaptação a situações novas		20	20	40	20
Contribuição para bom ambiente de trabalho			40	40	20

É interessante observar que todos assinalaram ser muito importante a competência técnica para a realização do trabalho e quase todos avaliaram os empregados com a nota máxima. As demais avaliações nesse grupo são, em geral, boas, com notas variando entre 3 e 5 da escala.

As respostas mostram que tanto o respondente quanto os demais gestores têm bom grau de informação em relação aos indicadores de GP e organizacionais.

Os (poucos) indicadores de pessoas levantados são utilizados para a tomada de decisão sobre a estratégia organizacional e de GP e sobre o custo de pessoal.

Resumindo, pode-se dizer que, para esse grupo de empresas, parece haver alguma avaliação da estratégia de GP - especialmente em relação aos interesses dos acionistas – e um certo grau de estruturação para políticas e práticas, especialmente aquelas que dizem respeito à organização, desenho e forma de realização do trabalho; entretanto, a área de RH parece ter pouca influência sobre essas práticas, restando-lhe o papel de atuar sobre os aspectos comportamentais da gestão e sobre as atividades de contratação, treinamento, remuneração e demissão. Vale registrar o baixo grau de estruturação das práticas sobre avaliação de desempenho.

As assertivas que mais diferenciam o *cluster* 4, que contém 4 empresas, dos demais são as seguintes:

- Discordo totalmente que a estratégia de GP seja avaliada em relação aos interesses dos empregados
- Discordo totalmente que o processo de definição da estratégia de GP seja avaliado sistematicamente
- Discordo totalmente que a estratégia de GP está escrita
- Discordo totalmente que as políticas de GP sejam avaliadas em relação à sua implementação
- Discordo totalmente que as políticas de GP sejam avaliadas em relação à sua adequação à estratégia
- Discordo totalmente que a estratégia de GP seja avaliada em relação à estratégia da organização
- Discordo totalmente que os profissionais de RH sejam avaliados
- Discordo totalmente que as políticas de GP seja avaliadas formalmente
- Discordo totalmente que a estratégia de GP seja avaliada por gestores de todas as áreas da empresa
- grau de estruturação das práticas sobre a avaliação de desempenho é 1
- Não há políticas estruturadas para o grau de autonomia para a realização do trabalho
- Discordo totalmente que a estratégia de GP seja avaliada em relação aos interesses dos clientes
- Não há políticas estruturadas para a satisfação dos empregados
- Atitudes em relação ao trabalho são mais ou menos importantes
- Discordo totalmente que a estratégia de GP seja avaliada em relação aos interesses dos acionistas
- Discordo totalmente que a área de RH seja avaliada por seus clientes internos
- Nota 3 para as atitudes dos empregados em relação ao trabalho
- Não há políticas estruturadas para o comprometimento dos empregados
- grau de detalhamento do fluxo causal é 1

- Não há políticas estruturadas para a forma de realização do trabalho
- Nota 1 para a contribuição para um bom ambiente de trabalho
- Grau de estruturação das práticas referentes ao clima organizacional é 1

Conforme pode ser observado, as assertivas que mais diferenciam esse grupo de empresas se referem, predominantemente, à avaliação da estratégia e das políticas de Gestão de Pessoas e se caracterizam por ter poucos ou nenhum procedimento sistematizado para essa avaliação. Algumas assertivas também fazem referência à falta de atividades relacionadas à avaliação da área e dos profissionais de RH. E, ainda, algumas outras dizem respeito ao grau de estruturação de práticas como avaliação de desempenho e clima organizacional.

A análise das frequências para esse grupo de empresas mostra que pertencem a diversos setores, têm capital nacional ou internacional, não têm programa estruturado de avaliação da Gestão de Pessoas e assinalaram que o grau de detalhamento do fluxo causal entre as atividades de GP, seus resultados e resultados organizacionais é 1.

Os dados sobre frequências confirmam a quase total ausência de procedimentos para avaliação da estratégia e das políticas de Gestão de Pessoas. Algumas políticas, no entanto, têm um grau de estruturação maior que as demais (entre 3 e 5); entre elas, destacam-se as políticas relativas à organização do trabalho e saúde e segurança. Alguns indicadores sobre o trabalho (organização, desenho e forma de realização) também são levantados, bem como sobre liderança, saúde e segurança e relações com sindicatos.

Algumas empresas declararam fazer avaliação das políticas e práticas das funções tradicionais de RH (contratação, treinamento, remuneração etc) em relação à estratégia organizacional. Também assinalaram que fazem levantamento de indicadores de eficácia da área de RH em si. As outras assertivas sobre a avaliação da área, funções e profissionais de RH foram assinaladas predominantemente com o grau 1.

Em relação às práticas, foram consideradas estruturadas (grau 4) as práticas sobre o trabalho, liderança e relações com sindicatos, bem como sobre a contratação, remuneração

e treinamento e desenvolvimento. O grau de influência da área de RH foi considerado 4 ou 5 para quase todas as práticas, exceto para aquelas referentes à organização, desenho, forma de realização e grau de autonomia para a realização do trabalho, em que o grau de influência foi considerado 3.

Em relação à importância dos atributos da qualificação, algumas empresas assinalaram ser mais ou menos importante a facilidade de adaptação a situações novas e a contribuição para um bom ambiente de trabalho. Os demais foram considerados importantes ou muito importantes. Quanto à avaliação feita dos empregados, segue quadro demonstrativo:

**Tabela 18: Avaliação dos empregados – frequência de respostas (%) – cluster 4**

Qualificação	1	2	3	4	5
Competência técnica		25	50		25
Atitudes em relação ao trabalho		50	25	25	
Comprometimento		25	50	25	
Disposição para aprender		25	50	25	
Facilidade de adaptação a situações novas	25	25	25	25	
Contribuição para bom ambiente de trabalho		50	25	25	

Os dados mostram que as avaliações são dadas, preferencialmente, em torno das notas 2 e 3, sugerindo avaliações mais baixas do que as oferecidas pelos respondentes de outros *clusters*.

O grau de informação sobre os indicadores de GP e organizacionais também fica entre 1 e 2, segundo esses respondentes. Os indicadores sobre pessoas são utilizados, predominantemente, para a tomada de decisão sobre o custo de pessoal.

Resumindo, as empresas desse grupo parecem ter algumas atividades de Gestão de Pessoas bem estruturadas – especialmente aquelas relativas ao trabalho e às atividades tradicionais da área de RH. A área de RH dessas empresas consegue ter maior influência apenas sobre

as últimas. Os poucos indicadores levantados também dizem respeito ao trabalho e são utilizados, principalmente, para as decisões sobre o custo de pessoal. Também são caracterizadas pela ausência de procedimentos estruturados e sistematizados para a avaliação da estratégia e de políticas de GP.

O *cluster* 5, que contém 23 empresas, se diferencia dos demais principalmente por ter assinalado as assertivas como mostrado abaixo. Relembrando, as assertivas se encontram ordenadas por maior grau de diferenciação em relação aos outros *clusters*:

- concordo totalmente que as políticas de GP são avaliadas em relação à sua implementação
- concordo totalmente que as políticas de GP são formalmente avaliadas
- concordo totalmente que as políticas de GP são avaliadas em relação à sua adequação à estratégia
- concordo totalmente que a estratégia de GP é avaliada em relação à estratégia da empresa
- concordo totalmente que são levantados indicadores de eficácia para as funções de RH
- concordo totalmente que as políticas e práticas referentes às funções de RH sejam formalmente avaliadas em relação à estratégia da empresa
- o grau de estruturação das práticas relativas à avaliação de desempenho é 5
- o grau de utilização dos indicadores de pessoas para a tomada de decisão sobre a estratégia de GP é 5
- concordo totalmente que a estratégia de GP seja avaliada em relação aos interesses dos acionistas
- o grau de estruturação das práticas relativas ao comprometimento dos empregados é 5
- concordo totalmente que a estratégia de GP é baseada em competências essenciais
- concordo totalmente que os profissionais da área de RH são avaliados
- o grau de estruturação das práticas relativas ao desenho do trabalho é 5
- o grau de utilização dos indicadores de pessoas para a tomada de decisão sobre a estratégia da empresa é 5

- o grau de estruturação das práticas relativas aos sistemas de remuneração e incentivos é 5
- concordo totalmente que o sistema de competências seja re-avaliado sistematicamente
- concordo totalmente que a estratégia de GP está escrita
- o grau de utilização dos indicadores de pessoas para a tomada de decisão sobre o custo de pessoal é 5
- o grau de estruturação das práticas relativas à satisfação dos empregados é 5
- concordo totalmente que são feitas análises de custo-benefício para as funções de RH
- concordo totalmente que a estratégia seja avaliada em relação aos interesses dos empregados
- a empresa possui um programa estruturado para avaliação de resultados de GP
- concordo totalmente que a estratégia de GP seja avaliada por gestores de todas as áreas
- o grau de estruturação das práticas relativas ao T&D é 5
- o grau de estruturação das práticas relativas aos canais de comunicação é 5
- o grau de estruturação das práticas relativas à contratação de pessoas é 5
- o grau de estruturação das práticas relativas ao clima organizacional é 5
- a empresa possui indicadores que avaliam os canais de comunicação
- o grau de informação que o respondente tem sobre os indicadores de GP é 5
- o grau de influência da área de RH sobre as práticas relativas ao comprometimento dos empregados é 5
- as políticas sobre os canais de comunicação são muito estruturadas
- o grau de estruturação das práticas relativas à movimentação de pessoal é 5
- concordo totalmente que são levantados indicadores de eficácia para a área de RH
- o grau de influência da área de RH sobre as práticas relativas aos sistemas de remuneração e incentivos é 5
- o grau de estruturação das práticas relativas à organização do trabalho é 5
- o grau de influência da área de RH sobre as práticas relativas a avaliação de desempenho é 5
- o grau de influência da área de RH sobre as práticas relativas a movimentação de pessoas é 5
- o grau de estruturação das práticas relativas à forma de realização do trabalho é 5

- o grau de influência da área de RH sobre as práticas relativas a demissão é 5
- o grau de utilização dos indicadores de GP para a tomada de decisão sobre o desenho e a forma de realização do trabalho é 5
- o grau de estruturação das práticas relativas ao grau de participação dos empregados nas decisões é 5
- concordo totalmente que a área de RH é avaliada por seus clientes internos
- o grau de detalhamento do fluxo é 5
- o grau de influência da área de RH sobre as práticas referentes ao desenho do trabalho é 5
- o grau de influência da área de RH sobre as práticas relativas a T&D é 5
- o grau de estruturação das práticas relativas à demissão é 5
- as políticas sobre estilo de liderança são muito estruturadas
- as políticas sobre a satisfação dos empregados são muito estruturadas
- concordo totalmente que a estratégia de GP é avaliada em relação aos interesses dos acionistas
- o grau de influência da área de RH sobre as práticas relativas ao clima organizacional é 5
- o grau de influência da área de RH sobre as práticas relativas aos canais de comunicação é 5
- o grau de influência da área de RH sobre as práticas relativas a forma de realização do trabalho é 5
- o grau de influência da área de RH sobre as práticas relativas a satisfação dos empregados é 5
- o grau de estruturação das práticas relativas ao grau de autonomia para a realização do trabalho é 5
- as políticas sobre a participação dos empregados nas decisões são muito estruturadas
- o grau de influência da área de RH sobre as práticas relativas ao estilo de liderança é 5
- as políticas sobre o clima organizacional são muito estruturadas
- as políticas sobre o grau de autonomia dos empregados são muito estruturadas
- a empresa possui indicadores sobre o comprometimento dos empregados
- o grau de informação que o respondente possui sobre os indicadores organizacionais é 5

- o grau de influência da área de RH sobre as práticas referentes ao grau de autonomia para a realização é 5
- o grau de estruturação das práticas relativas às relações com sindicatos é 5
- a empresa possui indicadores sobre a satisfação dos empregados
- a empresa possui indicadores sobre as relações com os sindicatos
- nota 4 para a contribuição para um bom ambiente de trabalho
- a empresa possui indicadores para os canais de comunicação
- o grau de informação que os demais gestores têm dos indicadores de GP é 5
- as políticas sobre o desenho do trabalho são muito estruturadas
- o grau de estruturação das práticas relativas ao estilo de liderança é 5
- o grau de influência da área de RH sobre as práticas referentes à organização do trabalho é 5

Conforme se pode depreender, esse grupo se caracteriza por ter procedimentos de avaliação da estratégia e das políticas de Gestão de Pessoas, por fazer avaliação da área de RH, suas funções e profissionais, por ter políticas e práticas estruturadas e indicadores para quase todas os aspectos da gestão mencionados. Ademais, a área de RH parece ter grande influência sobre as práticas relativas à Gestão de Pessoas.

A análise das frequências mostra que pertencem a esse *cluster 5* empresas do setor de química e petroquímica, e 5 empresas do setor de eletroeletrônicos e 2 empresas de cada um dos seguintes setores: setores farmacêutico, higiene e cosméticos, papel e celulose, serviços de transporte, serviços diversos, serviços públicos e siderurgia e metalurgia; as demais empresas pertencem a setores diversos.

Em relação à origem de capital, 10 têm capital internacional, 9 capital nacional e 3, capital misto. Portanto, não há diferença significativa para a origem de capital desse grupo de empresas.

Dessas empresas, 22 declararam ter um programa estruturado para avaliação da Gestão de Pessoas e 14 disseram ter um fluxo causal detalhado ou muito detalhado entre as atividades

de GP, resultados de GP e resultados organizacionais. É interessante verificar que, mesmo entre essas empresas, 9 empresas parecem não ter muito claro o detalhamento desse fluxo.

Dentre as assertivas sobre a avaliação da estratégia de GP, vale destacar que receberam menor grau de concordância:

- a estratégia de GP é avaliada por todos os gestores
- a estratégia de GP é avaliada em relação aos interesses dos empregados
- a estratégia de GP é avaliada em relação aos interesses dos clientes
- a estratégia de GP está escrita
- a estratégia de GP se baseia em competências essenciais
- a estratégia de GP é implementada por meio de um sistema de competências

A concordância com essas assertivas é predominante nesse grupo – por volta de 70%; no entanto, vale registrar que algumas das empresas não concordam.

As políticas menos estruturadas dizem respeito à organização, desenho e forma de realização do trabalho – algumas empresas registraram que são mais ou menos estruturadas. Algumas também assinalaram que são pouco estruturadas as políticas em relação ao clima organizacional, satisfação e comprometimento dos empregados.

Também em relação aos indicadores, algumas empresas responderam não ter indicadores para:

- organização do trabalho: 43,5% das empresas
- desenho do trabalho: 65,2%
- forma de realização do trabalho: 52,2%
- grau de autonomia para a realização do trabalho: 60,9%
- participação dos empregados nas decisões: 52,2%
- relações com sindicatos: 34,8%

A ausência desses indicadores pode ser devida ao tipo de empresa - há diversas empresas do setor de serviços nesse grupo que, provavelmente, não necessitam de alguns desses indicadores.

A avaliação da área, funções e profissionais de RH parece ser também realizada por quase todas as empresas em níveis de concordância de 4 e 5. A única exceção se refere a algumas empresas, que registraram que discordam que a área seja avaliada por seus clientes internos.

Quanto à estruturação de práticas, observa-se que receberam grau 5 as práticas referentes às atividades tradicionais da área de RH, à exceção da demissão, que parece ser menos estruturada. Além dessas, as práticas relacionadas aos canais de comunicação, saúde e segurança e ao clima organizacional também receberam, predominantemente, grau 5 de estruturação. Para as demais, observa-se avaliações que podem variar de 3 a 5. Práticas relativas à participação dos empregados receberam graus mais baixos de estruturação – entre 2 e 3.

A influência da área também parece ser um pouco menor – algumas empresas assinalaram o grau 3 – para as práticas referentes à organização, desenho, forma e grau de autonomia para a realização do trabalho e referentes à participação dos empregados nas decisões. A área parece ter grande influências sobre as demais práticas.

Todos os atributos da qualificação apresentados foram considerados importantes ou muito importantes. A avaliação feita dos empregados segue na tabela abaixo:

**Tabela 19: Avaliação dos empregados – frequência de respostas (%) – cluster 5**

Qualificação	1	2	3	4	5
Competência técnica			4,3	39,1	56,5
Atitudes em relação ao trabalho			17,4	34,8	47,8
Comprometimento			4,3	43,5	52,2

---

Disposição para aprender			13,0	43,5	43,5
Facilidade de adaptação a situações novas			17,4	47,8	34,8
Contribuição para bom ambiente de trabalho			13	30,4	56,5

As avaliações feitas pelos respondentes desse grupo de empresas foram, em geral, muito boas, concentrando-se nas notas 4 e 5.

Em relação ao grau de informação sobre os indicadores de GP e organizacionais, predominam as respostas entre 4 e 5, o que indica que tanto o respondente quanto os demais gestores têm bom grau de informação sobre esses indicadores. Quanto à utilização dos mesmos, as respostas mostram que são muito utilizados para a tomada de decisão sobre a estratégia organizacional, a estratégia de pessoas e o custo de pessoal; são menos utilizados para as decisões referentes ao desenho e a forma de realização do trabalho e aos clientes (entre 3 e 4).

### **Análise comparativa dos *clusters***

A comparação das respostas dos respondentes dos 5 *clusters* permite fazer a diferenciação entre as características dos sistemas de avaliação de GP dessas empresas. Pode-se dizer que 3 grandes grupos de empresas foram formados:

- o primeiro grupo, mais numeroso, com empresas que têm um bom grau de avaliação da estratégia, das políticas de GP e dos profissionais e da área de RH; indicadores mais frequentes dizem respeito à saúde e segurança, relações com sindicatos, clima organizacional e satisfação dos empregados; práticas mais estruturadas são relativas às atividades tradicionais da área de RH e relativas à saúde e segurança e relações com sindicatos; a área de RH tem maior influência sobre as práticas das funções tradicionais da área e sobre as práticas relativas ao clima organizacional e satisfação dos empregados; os indicadores de pessoas são mais utilizados para as decisões sobre a estratégia organizacional e de GP e o custo de pessoal.

- Um segundo grupo, menos numeroso, de empresas que contam com poucos procedimentos de avaliação da Gestão de Pessoas, que são diferentes entre si, dando origem a 3 *subclusters*:
  - No primeiro, *cluster 2*, parece haver um esforço em torno da avaliação da estratégia e das políticas de GP, bem como de estruturação das práticas; a área de RH tem maior influência sobre práticas que também são as mais estruturadas, como as referentes à contratação, saúde e segurança, demissão e relações com sindicatos. Essas empresas, provavelmente, têm a ação sindical como um fator relevante da gestão e as relações sindicais devem ser atividades da área de RH, que exerce bom grau de influência sobre essas práticas.
  - No *cluster 3*, as empresas são caracterizadas por alguma avaliação da estratégia de GP - especialmente em relação aos interesses dos acionistas - e um certo grau de estruturação para políticas e práticas, especialmente aquelas que dizem respeito à organização, desenho e forma de realização do trabalho; entretanto, a área de RH parece ter pouca influência sobre essas práticas, restando-lhe o papel de atuar sobre os aspectos comportamentais da gestão e sobre as atividades de contratação, treinamento, remuneração e demissão. Parece que essas empresas seguem um modelo mais industrial de gestão, em que os procedimentos do trabalho são bastante normatizados e desenvolvidos sem a influência ou participação da área de RH, restando-lhe o papel de gestão do clima organizacional e das funções tradicionais da área.
- O *cluster 4* se caracteriza por empresas que não possuem procedimentos para a avaliação da estratégia e das políticas de GP; têm algumas atividades de Gestão de Pessoas bem estruturadas - especialmente aquelas relativas ao trabalho e às atividades tradicionais da área de RH; a área de RH dessas empresas consegue ter maior influência apenas sobre as últimas; os poucos indicadores levantados também dizem respeito ao trabalho e são utilizados, principalmente, para as decisões sobre o custo de pessoal. Nesse grupo, a área de RH assume papel mais atuante em relação às práticas sobre o trabalho e uma menor preocupação com os aspectos comportamentais da gestão. O alinhamento da ação de RH à estratégia, no entanto, parece ser pequeno, dada a ausência de procedimentos para a avaliação da estratégia e das políticas de GP.

- O último *cluster* contém empresas que parecem desenvolver todas as etapas do processo de avaliação da Gestão de Pessoas, desde a avaliação da estratégia e das políticas, até a avaliação dos profissionais e da área de RH. Dando suporte a essa avaliação, encontra-se políticas e práticas bem estruturadas referentes aos diversos aspectos da gestão.

As respostas dadas às questões abertas ajudam a completar a descrição dos *clusters*.

Em relação à questão 6 – como surgiu a preocupação com a avaliação de resultados – as seguintes respostas foram mais frequentes:

**Tabela 20: Razões para avaliação de RH**

<b>Razões para avaliação de RH</b>	<b>Frequência (%)</b>
Melhorar a mensuração das ações de GP	26
Alinhamento com a estratégia organizacional	19
Melhorar resultados organizacionais	13
A partir de resultados de pesquisas (clima, consultoria etc)	7
Atrelado a programa de competências	6
Melhorar o processo de gestão de pessoas	6
Atrelado ao Balanced Score Card	6
Em fase de implantação	4
Melhorar transparência da gestão	4
Atrelado a processos de mudança: qualidade, reengenharia	4
Outros	3

A tabela mostra uma diversidade razoável de respostas. Vale lembrar que nem todas as empresas responderam a essa questão e que os respondentes, em geral, forneceram mais de uma razão para a implantação de um programa estruturado de avaliação. É interessante observar que as respostas mais frequentes dizem respeito à necessidade de mensurar as ações de GP e do alinhamento com a estratégia organizacional; em seguida, vem a necessidade de melhorar resultados organizacionais. É interessante observar a grande

frequência de respostas que apontam questões pontuais como a razão: resultados de pesquisas de clima ou realizadas por consultoria, a implantação de um sistema de competências ou de algum programa de mudança, como a qualidade ou a reengenharia, ou ainda, a implantação do BSC. Se somadas essas respostas, tem-se 24% - ou seja, a segunda mais mencionada.

Das respostas dadas, a distribuição das frequências entre os *clusters* fica como mostrado abaixo:

**Tabela 21: Razões para avaliação de RH por *cluster* (%)**

<b>Razões para avaliar</b>	<i>Cluster 1</i>	<i>Cluster 2</i>	<i>Cluster 3</i>	<i>Cluster 4</i>	<i>Cluster 5</i>
<b>Gestão de Pessoas</b>					
Melhorar a mensuração das ações de GP	36,0			100,0	33,3
Alinhamento com a estratégia organizacional	20,0				33,3
Melhorar resultados organizacionais	28,0				9,5
A partir de resultados de pesquisas (clima, consultoria etc)	4,0				19,0
Atrelado a programa de competências	4,0			50,0	9,5
Melhorar o processo de gestão de pessoas	8,0			50,0	4,8
Atrelado ao Balanced Score Card	8,0				19,0
Em fase de implantação	8,0			50,0	
Melhorar transparência da gestão	8,0				4,8
Atrelado a processos de mudança: qualidade, reengenharia	8,0			50,0	
Outros	8,0				

Os dados confirmam que poucas são as empresas dos *clusters* 2, 3 e 4 que adotam algum procedimento mais estruturado, uma vez que há poucas respostas a essa questão. No *cluster* 4, aparecem duas respostas que indicam programas em fase em implantação como resultados de algum programa de mudança e da implantação de sistemas de competências e para melhorar os processos de gestão. No *cluster* 1, as empresas disseram, predominantemente, que buscam fazer avaliação para melhorar a mensuração das ações de GP; em seguida, para melhorar os resultados organizacionais e para obter melhor alinhamento com a estratégia organizacional. As respostas do *cluster* 5 se dividem, preferencialmente, entre as razões da necessidade de mensuração das ações de GP e de alinhamento com a estratégia; um número razoável de empresas iniciou o processo a partir da implementação do BSC ou outro processo de mudança e a partir de pesquisas de resultados de clima ou realizadas por consultoria.

As respostas dadas à pergunta 7 – Que atividades ou programas de GP são mais importantes para a obtenção dos resultados considerados estratégicos?- são mostradas a seguir.

**Tabela 22: Atividades importantes para os resultados estratégicos**

<b>Atividades importantes para os resultados estratégicos</b>	<b>Frequência (%)</b>
Avaliação de desempenho	37,3
Desenvolvimento de pessoas	33,3
Gestão de competências	28,0
Conjunto das políticas	28,0
Remuneração	26,7
Treinamento	24,0
Liderança	18,7
Planejamento de carreira, sucessão	17,3
Pesquisa/gestão de clima	16,0
Recrutamento e seleção	16,0
Participação nos resultados	10,7

Plano de metas	9,3
Relacionamento entre pessoas	6,7
Outros	4,0

A tabela mostra que muitas são as atividades consideradas importantes pelos respondentes para a obtenção dos resultados desejados. Dentre elas, destacam-se a avaliação de desempenho, o desenvolvimento de pessoas, a gestão de competências, o conjunto das políticas de RH, a remuneração, o treinamento, a liderança, o planejamento de carreira e sucessão, a gestão do clima e o recrutamento e seleção. Esses dados sugerem que muitas são as atividades consideradas importantes, não havendo concordância quanto a uma apenas. A tabela abaixo mostra a distribuição de frequências para os diferentes *clusters*:

**Tabela 23: Atividades importantes para obtenção de resultados estratégicos por *cluster* (%)**

<b>Atividades importantes para obtenção de resultados estratégicos</b>	<b><i>Cluster 1</i></b>	<b><i>Cluster 2</i></b>	<b><i>Cluster 3</i></b>	<b><i>Cluster 4</i></b>	<b><i>Cluster 5</i></b>
Avaliação de desempenho	31,1	50,0	60,0	66,7	43,5
Desenvolvimento de pessoas	44,4				21,7
Gestão de competências	28,9	25,0		33,3	26,1
Conjunto das políticas	28,9		60,0		30,4
Remuneração	20,0		20,0		17,4
Treinamento	28,9		20,0		21,7
Liderança	22,2		40,0		8,7
Planejamento de carreira, sucessão	24,4	75,0	20,0		
Pesquisa/gestão de clima	17,8		20,0		
Recrutamento e seleção	15,6		40,0		21,7
Participação nos resultados	20,0		20,0	33,3	47,8
Plano de metas	6,7	25,0			4,3
Relacionamento entre pessoas	4,4	25,0			17,4
Outros				33,3	8,7

Os dados da tabela mostram que as empresas do *cluster* 1 consideram o desenvolvimento de pessoas como a atividade mais importante, seguida da avaliação de desempenho e, na mesma proporção, as atividades de gestão de competências, o conjunto das políticas e o treinamento. O planejamento da carreira/sucessão também foi bastante apontado por esse grupo de empresas, assim como a liderança, a remuneração e a participação nos resultados. As empresas do *cluster* 2 concentraram as respostas em torno do planejamento das carreiras/sucessão e da avaliação de desempenho. As empresas do *cluster* 3 consideram ser importantes a avaliação de desempenho, o conjunto das políticas, a liderança e o recrutamento e seleção. Dentre as empresas do *cluster* 4, aparecem como atividades importantes a avaliação de desempenho, a gestão de competências, a participação nos resultados e outras atividades. Por fim, as empresas do *cluster* 5 consideram ser importantes a participação nos resultados, a avaliação de desempenho, o conjunto das políticas, a gestão de competências, o desenvolvimento das pessoas, o recrutamento e seleção e o treinamento. Conforme pode ser observado, as respostas são bastante diversas e se referem a muitas das atividades da Gestão de Pessoas. Vale ressaltar também que há o reconhecimento de que algumas atividades, como a avaliação de desempenho, por exemplo, são importantes para os resultados que se pretende obter, não importando o estágio de estruturação e sistematização dos procedimentos de avaliação da Gestão de Pessoas.

A questão 9 solicitava indicadores específicos que representassem o fluxo das Atividades de Gestão de Pessoas aos Resultados mais relevantes de GP aos Resultados estratégicos organizacionais. Apenas 47 responderam as questões seguintes – 9, 10 e 11 – sobre os indicadores; mais 5 mencionaram que não poderiam divulgar os indicadores. Dentre as empresas que responderam a essas questões, 26 são do *cluster* 1 (metade), 1 do *cluster* 2, 2 do *cluster* 3, 2 do *cluster* 4 e 16 do *cluster* 5 (2/3 das empresas desse *cluster*).

Em relação às Atividades de GP, as respostas dadas foram:

**Tabela 24: Indicadores das atividades de GP – frequência (%)**

<b>Indicadores das atividades de GP</b>	<b>Frequência (%)</b>
Apenas citaram atividades ou funções	63,8
Clima	31,3
Satisfação dos empregados	30,8
Metas	23,4
Avaliação de desempenho	21,3
Gap de qualificação	14,9
Avaliação de competências	12,8
Liderança	8,5
Sucessão	6,4
Resultados financeiros/bônus	6,4
Custo de pessoal	6,4
Turnover	4,3
Indicadores do BSC	4,3
Comunicação	4,3
Outros (produtividade, alinhamento etc)	6,3

Os dados mostrados na tabela sugerem, em primeiro lugar, que os respondentes tiveram dificuldade (ou não quiseram divulgar) em dissociar indicadores do que estão representando, pois a resposta mais frequentemente encontrada apenas menciona diferentes atividades ou funções como treinamento, contratação, remuneração etc. Em segundo lugar, tem-se que 31,3% dos respondentes responderam ser os indicadores da gestão do clima e, em seguida, da satisfação dos empregados; em quarto, mencionaram que os indicadores são as metas estabelecidas – desde as metas estratégicas, que são desdobradas para cada área e para cada pessoa; a seguir, com 21,3% dos respondentes, vêm os indicadores de avaliação de desempenho que estão atrelados às metas; o gap de qualificação e a avaliação de competências também foram assinalados como indicadores por mais de 10% dos respondentes. Os demais indicadores foram mencionados por, no máximo, 3 empresas.

Quanto à distribuição das frequências por *cluster*, ver a tabela abaixo:

**Tabela 25: Indicadores das Atividades de GP por *cluster* (% respostas do *cluster*)**

<b>Indicadores atividades GP</b>	<b>Cluster 1</b>	<b>Cluster 2</b>	<b>Cluster 3</b>	<b>Cluster 4</b>	<b>Cluster 5</b>
Apenas mencionaram atividade	61,5	100	100	100	56,3
Clima	23,1		50		31,3
Satisfação dos empregados	22,9		50		30,8
Metas	26,9		50		18,8
Avaliação desempenho	26,9				18,8
Gap qualificação	11,5		50		18,8
Avaliação competências	11,5		100		6,3
Liderança	11,5				6,3
Sucessão	7,7				6,3
Resultados financeiros	7,7		50		
Custo de pessoal			50	50	
Turnover	3,8				6,3
Indicadores do BSC	3,8				6,3
Comunicação	3,8				6,3
Outros	3,8		50		6,3

Vale lembrar que a tabela mostra, para cada indicador citado, a porcentagem de respostas em relação ao total de respostas para cada *cluster* para esta questão. Por exemplo: 23,1% das empresas que responderam a esta questão do *cluster* 1 indicaram que os indicadores das atividades de GP utilizados são o clima organizacional.

Os dados da tabela mostram que as empresas do *cluster* 1 utilizam mais os indicadores de metas e de avaliação de desempenho; em seguida, os relativos ao clima e satisfação dos empregados; o gap de qualificação, avaliação de competências e indicadores sobre a

liderança também são utilizados por 11,5% das empresas que responderam a essa questão; as empresas dos *clusters* 2 e 4 apenas citaram atividades, sem indicar indicadores; as empresas do *cluster* 3 mencionaram alguns indicadores como a avaliação de competências, clima, metas, avaliação de desempenho, resultados financeiros, custo de pessoal e outros; as empresas do *cluster* 5 mencionaram mais frequentemente ser o clima e a satisfação o indicador utilizado, seguido por metas, avaliação de desempenho e o gap de qualificação, seguidos dos demais.

Quanto aos Resultados de GP, as respostas dadas foram:

**Tabela 26: Indicadores dos resultados de GP – frequência (%)**

<b>Indicadores dos resultados de GP</b>	<b>Frequência (%)</b>
Apenas mencionaram atividades	55,3
Metas	31,9
Clima organizacional	31,9
Capacitação	17,0
Índices financeiros	14,9
Índice de motivação	14,9
Turnover	12,8
Horas de treinamento	8,5
Indicadores do BSC	8,5
Absenteísmo	6,4
Sucessão	6,4
Índices sobre saúde	6,4
Recrutamento interno	6,4
Outros (headcount, competências, segurança, retenção etc)	21,3

Observa-se uma maior diversidade de indicadores mencionados – maior quantidade e utilização mais pulverizada. Novamente, parece que os respondentes tiveram dificuldade em oferecer indicadores – ao invés, mencionam as atividades de GP. Confirmando os dados

da primeira parte da questão, os indicadores de metas e clima organizacional foram os mais mencionados, seguidos de capacitação e dos índices financeiros e de motivação do pessoal; a rotatividade e as horas de treinamento também foram assinalados por boa parte dos respondentes. O item Outros engloba 7 itens diferentes, com menos de 5% de respostas.

A distribuição das frequências entre os *clusters* fica assim:

**Tabela 27: Indicadores dos Resultados de GP por *cluster* (% respostas do *cluster*)**

<b>Indicadores resultados GP</b>	<i>Cluster 1</i>	<i>Cluster 2</i>	<i>Cluster 3</i>	<i>Cluster 4</i>	<i>Cluster 5</i>
Apenas mencionaram atividades	53,8		100	50	56,3
Metas	30,8		100	50	25
Clima organizacional	30,8		50		37,5
Capacitação	19,2		50		12,5
Índices financeiros	11,5	100			18,8
Índices motivação	19,2			50	6,3
Turnover	15,4			50	6,3
Horas treinamento	15,4				
Indicadores BSC	3,8				18,8
Absenteísmo	11,5				
Sucessão	3,8		50		6,3
Índices sobre saúde	7,7				6,3
Recrutamento interno	7,7				6,3
Outros (headcount, competências, segurança, retenção etc)	15,4		100	50	12,5

A distribuição de frequências entre os *clusters* fica assim: entre as empresas do *cluster 1*, os indicadores mais utilizados dizem respeito às metas e ao clima organizacional, seguidos dos índices sobre capacitação e motivação; também bastante utilizados são ps indicadores sobre

a rotatividade, as horas de treinamento e outros indicadores. Do *cluster 2*, a única empresa respondente assinalou que utiliza índices financeiros; os respondentes dos *clusters 3 e 4* responderam que utilizam mais os índices relativos a metas, clima, motivação, rotatividade, e outros índices. Quanto ao *cluster 5*, a maior utilização parece ser do indicador sobre clima (confirmando a questão anterior), seguido de indicadores sobre metas, índices financeiros, do BSC e outros índices. É interessante observar que, embora pertençam a *clusters* diferentes, os índices utilizados são semelhantes. Vale ressaltar o uso dos índices do BSC pelas empresas do *cluster 5*, o que pode indicar que, quando as empresas escolhem iniciar um processo de avaliação, recorrem com certa frequência à utilização do BSC.

Os resultados referentes aos indicadores sobre os Resultados organizacionais são:

**Tabela 28: Indicadores dos resultados organizacionais – frequência (%)**

<b>Indicadores dos resultados organizacionais</b>	<b>Frequência (%)</b>
Resultados financeiros	36,2
Metas	23,4
Índices sobre clientes	14,9
Custos	12,8
Produtividade	10,6
Clima	8,5
Satisfação	6,4
Agilidade	6,4
Motivação	6,4
Índices BSC	6,4
Conhecimento do mercado	4,3
Desenvolvimento	4,3
Responsabilidade social	4,3
Outros (retenção, alinhamento, headcount, segurança trabalho etc)	12,6

Os dados da tabela demonstram que os índices financeiros são os mais utilizados como representantes dos resultados organizacionais, seguidos dos dados sobre as metas e sobre clientes. Os resultados sobre pessoas começam a aparecer a partir dos custos de pessoal, produtividade, clima e satisfação (observa-se que muitas empresas separaram esses dois últimos). Agilidade da empresa foi indicado como um resultado, mas não se sabe como esse fator é mensurado. Em seguida, a motivação e os índices oferecidos pelo BSC. Vale ressaltar a grande utilização dos índices financeiros para os resultados organizacionais.

A distribuição da frequências dos índices entre os *clusters* é a seguinte:

**Tabela 29: Indicadores dos Resultados organizacionais por *cluster* (% respostas do cluster)**

<b>Indicadores resultados organizacionais</b>	<b>Cluster 1</b>	<b>Cluster 2</b>	<b>Cluster 3</b>	<b>Cluster 4</b>	<b>Cluster 5</b>
Resultados financeiros	34,6	100	50	100	31,3
Metas	23,1				31,3
Índices sobre clientes	19,2		50		6,3
Custos	11,5		50		12,5
Produtividade	19,2				
Clima	11,5				6,3
Satisfação	7,7				6,3
Agilidade	7,7		50		
Motivação	3,8		50		6,3
Índices do BSC	3,8				12,5
Conhecimento do mercado	3,8		50		
Desenvolvimento	3,8			50	
Responsabilidade social	7,7				
Outros (retenção, alinhamento, headcount, etc)	11,5		50		12,5

A distribuição de frequências mostra que o *cluster* 1 se utiliza mais dos índices financeiros para os resultados organizacionais, seguido dos indicadores sobre as metas, clientes e produtividade. Os indicadores sobre pessoas são menos utilizados e predominam os índices de custos, clima organizacional e outros índices. A empresa do *cluster* 2 mencionou índices financeiros, predominância que também se observa em relação às empresas do *cluster* 4. As empresas do *cluster* 3 utilizam diversos tipos de indicadores, conforme pode ser observado no quadro. Já as empresas do *cluster* 5 utilizam preferencialmente os índices financeiros, as metas, seguidos dos custos de pessoal, dos índices do BSC e outros índices. Não se observa muita diferença na utilização de índices entre os *clusters* – a diferença mais marcante refere-se à utilização dos índices do BSC, mais frequentemente utilizados pelas empresas do *cluster* 5.

Para as 3 questões sobre indicadores, vale notar que as empresas do *cluster* 1 e 5 ofereceram maior número de indicadores sendo utilizados. É verdade que os *clusters* de 2 a 4 contêm poucas empresas e poucas responderam a essa questão.

Na questão 12, solicitou-se aos respondentes que, caso as empresas possuíssem um sistema de gestão por competências, que indicassem a porcentagem dos empregados para a qual esse sistema se aplica. A tabela a seguir mostra os resultados:

**Tabela 30: Porcentagem dos empregados sob o sistema de gestão por competências**

<i>Cluster</i>	0	menos 10%	de 10 a 39%	de 40 a 69%	De 70 a 99%	100%
1	16	3	12	4	7	10
2	3		1			
3	4				1	
4	2	2				
5	3	2	3	1	1	13
<b>Total</b>	28	7	16	5	9	23

Observa-se que quase todas as empresas do *cluster 5* têm um sistema por competências; muitas das empresas do *cluster 1* já possuem e algumas assinalaram que estão implantando. Quanto aos demais *clusters*, apenas três empresas responderam que têm alguns empregados sob esse sistema, mas também acrescentaram que estão implantando.

Em relação à questão 15 – Há algum outro elemento importante da Gestão de Pessoas? – poucas foram as respostas dadas e que, na verdade, remetiam às políticas já citadas na questão anterior, como o clima organizacional e o alinhamento estratégico. Algumas das respostas fizeram referência à remuneração e benefícios, à educação corporativa e à clareza e transparência das políticas. Essas respostas foram predominantes entre as empresas dos *clusters 1 e 5*.

Em relação à questão 17, sobre a existência de outros indicadores sobre políticas, as poucas respostas ficaram em torno de treinamento, educação e desenvolvimento. Essas empresas também pertenciam aos *clusters 1 e 5*.

Uma outra questão aberta foi a 19 – Há alguma outra qualidade importante dos empregados da sua empresa? E para essa questão, algumas (poucas) respostas foram assinaladas. A ética foi apontada por 5 empresas, sendo 3 do *cluster 1*; a orientação para resultados foi assinalada por 5 empresas, sendo 3 do *cluster 5*; outras qualidades como o foco nos clientes foram oferecidas por apenas uma empresa. Não se observou nenhuma tendência predominante nessa questão.

Em relação à questão 26 – Na sua opinião, quais resultados de GP seriam os mais importantes? – o quadro abaixo traz as respostas dadas. Vale ressaltar que responderam a essa questão 27 empresas do *cluster 1* (metade), todas as do *cluster 2*, 4 do *cluster 3*, todas as do *cluster 4* e 15 do *cluster 5* (mais da metade).

**Tabela 31: Resultados mais importantes de GP**

	Frequênc

<b>Resultados mais importantes de GP</b>	<b>ia (%)</b>
Gestão de clima	27
Agregador para resultados organizacionais (produtividade, lucratividade etc)	27
Alinhamento das pessoas à organização	25
Indicadores organizacionais: lucratividade, vendas, produtividade etc	25
Satisfação dos empregados	21
Desenvolvimento das pessoas	15
Retenção	15
Atração	10
Satisfação dos clientes	10
Competência	10
Comprometimento	8
Diminuição da rotatividade	6
Outros	6

A tabela mostra diversos tipos de resultados atribuídos à Gestão de Pessoas. É interessante observar que o primeiro diz respeito à gestão do clima – espera-se que as atividades de Gestão de Pessoas promovam um bom clima organizacional, o que é confirmado por algumas respostas assinaladas que se referem à satisfação dos empregados. O fato de ser um agregador para os resultados organizacionais e os próprios resultados organizacionais também foram bastante mencionados. O alinhamento das pessoas à organização também foi um resultado citado por diversas empresas, bem como a atração e desenvolvimento dos empregados e a satisfação dos clientes. Vale ressaltar que apenas 10% das respostas dadas assinalaram a competência das pessoas como resultado, 8% mencionaram o comprometimento e a diminuição da rotatividade. Pode-se dizer, portanto, que são muitos os resultados esperados e que dizem respeito tanto às pessoas como aos próprios resultados organizacionais e os clientes. O baixo índice de respostas dessa questão – por volta de 50% - também pode ser indicativo da dificuldade de definição do que seriam resultados de GP.

A distribuição das respostas por *cluster* é mostrada na tabela abaixo:

**Tabela 32: Resultados mais importantes de GP por *cluster* (% de respostas do *cluster*)**

<b>Resultados mais importantes de GP</b>	<b>Cluster 1</b>	<b>Cluster 2</b>	<b>Cluster 3</b>	<b>Cluster 4</b>	<b>Cluster 5</b>
Gestão do clima	22,2	25			46,7
Agregador para resultados organizacionais (produtividade, lucratividade etc)	29,6	25		100	20
Alinhamento das pessoas à organização	25,9	25	50	50	13,3
Indicadores organizacionais: lucratividade, vendas, produtividade etc	18,5	50	25	50	26,7
Satisfação dos empregados	22,2		25	50	20
Desenvolvimento das pessoas	14,8	25	25		13,3
Retenção	22,2		25		6,7
Atração	14,8				6,7
Satisfação dos clientes	18,5				
Competência	3,7			50	20
Comprometimento	3,7	25		50	6,7
Diminuição da rotatividade		25			13,3
Outros	3,7	25			6,7

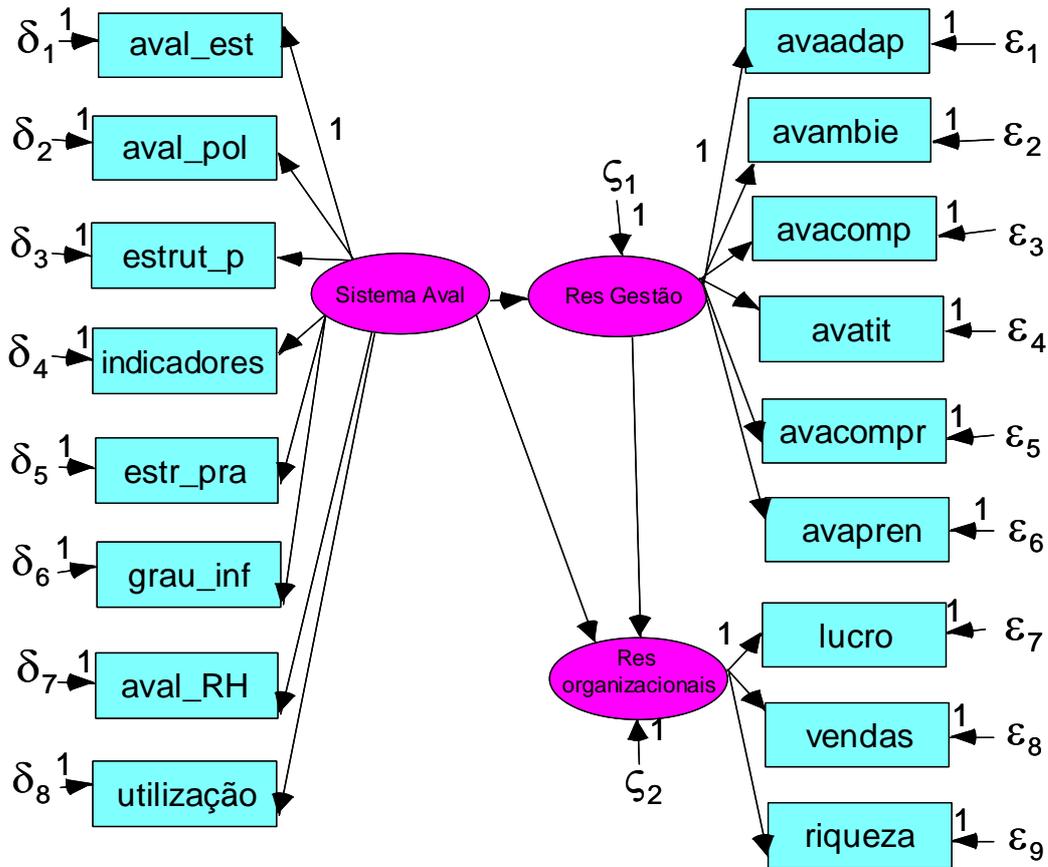
A tabela mostra, em primeiro lugar, que apenas pouco mais da metade das empresas dos *clusters* 1,4 e 5 responderam a essa pergunta. Dentre as diferenças mais importantes entre os *clusters*, é possível registrar que as empresas do *cluster* 5 assinalaram predominantemente a gestão do clima como resultado, seguidas dos resultados organizacionais e da satisfação dos empregados; que as empresas do *cluster* 1 assinalaram mais frequentemente como resultado de GP o fato de ser agregador para os resultados organizacionais, o alinhamento das pessoas à organização, a gestão do clima, a satisfação e a retenção de pessoas; as empresas do *cluster* 2 responderam, preferencialmente os resultados organizacionais; as do *cluster* 3, o alinhamento das pessoas à organização; e as do *cluster* 4, a gestão do clima, o fator de agregação para os resultados organizacionais, o alinhamento das pessoas e os indicadores organizacionais. Conforme pode ser observado, há uma grande convergência entre empresas de todos os *clusters* para resultados como o

alinhamento das pessoas à organização, o fato de GP ser um agregador para os resultados organizacionais, os resultados organizacionais e a gestão do clima.

Portanto, embora com distribuições diferentes, observa-se que as respostas não diferem muito entre os *clusters*. Empresas de todos os *clusters* tendem a ver os resultados organizacionais como parte dos resultados de GP – tanto como resultados diretos ou indiretos, sendo GP um agregador – ainda que essa relação não seja muito clara. Resultados sugeridos por empresas de todos os *clusters*, portanto, são o alinhamento das pessoas à organização, a gestão do clima, a satisfação dos empregados, a retenção e a competência (especialmente pelas empresas do *cluster* 5). Empresas dos *clusters* 2 e 3 indicaram com mais frequência o desenvolvimento de pessoas.

### 3.4.3 Análise de equações estruturais

Na figura abaixo, apresenta-se o diagrama de caminho para o problema estudado. Nele as variáveis não mensuráveis diretamente são representadas por elipses, as observáveis por retângulos e as flechas retas indicam influência direta.



**Figura 13 - Diagrama de caminho do modelo inicial.**

Fonte: autora

A partir deste diagrama, é possível escrever as equações do modelo:

**Equações de Mensuração:**

- Para as variáveis latentes dependentes:

$$\text{avaadap} = v_{y1} + a_1 \text{Res Gestão} + \varepsilon_1$$

$$\text{avambie} = v_{y2} + a_2 \text{Res Gestão} + \varepsilon_2$$

$$\text{avacomp} = v_{y3} + a_3 \text{ Res Gestão} + \varepsilon_3$$

$$\text{avatit} = v_{y4} + a_4 \text{ Res Gestão} + \varepsilon_4$$

$$\text{avacompr} = v_{y5} + a_5 \text{ Res Gestão} + \varepsilon_5$$

$$\text{avapren} = v_{y6} + a_6 \text{ Res Gestão} + \varepsilon_6$$

$$\text{lucro} = v_{y7} + a_7 \text{ Res Organizacionais} + \varepsilon_7$$

$$\text{vendas} = v_{y8} + a_8 \text{ Res Organizacionais} + \varepsilon_8$$

$$\text{riqueza} = v_{y9} + a_9 \text{ Res Organizacionais} + \varepsilon_9$$

• Para as variáveis latentes independentes:

$$\text{aval\_est} = v_{x1} + b_1 \text{ Sistema Aval} + \delta_1$$

$$\text{aval\_pol} = v_{x2} + b_2 \text{ Sistema Aval} + \delta_2$$

$$\text{estrut\_p} = v_{x3} + b_3 \text{ Sistema Aval} + \delta_3$$

$$\text{indicadores} = v_{x4} + b_4 \text{ Sistema Aval} + \delta_4$$

$$\text{estr\_pra} = v_{x5} + b_5 \text{ Sistema Aval} + \delta_5$$

$$\text{grau\_inf} = v_{x6} + b_6 \text{ Sistema Aval} + \delta_6$$

$$\text{aval\_RH} = v_{x7} + b_7 \text{ Sistema Aval} + \delta_7$$

$$\text{utilização} = v_{x8} + b_8 \text{ Sistema Aval} + \delta_8$$

**Equações Estruturais:**

$$\text{Res Gestão} = d_1 \text{ Sistema Aval} + \zeta_1$$

$$\text{Res Organizacionais} = d_2 \text{ Sistema Aval} + c_1 \text{ Res Gestão} + \zeta_2$$

onde

$v_{y1}, \dots, v_{y9}$ : interceptos das equações de mensuração para as variáveis latentes dependentes (Res Gestão e Res Organizacionais);

$a_1, \dots, a_9$ : representam o impacto das variáveis latentes dependentes (Res Gestão e Res Organizacionais) nas variáveis observadas (avaadap, ..., riqueza);

$v_{x1}, \dots, v_{x8}$ : interceptos das equações de mensuração para a variável latente independente (Sistema Aval);

$b_1, \dots, b_8$ : representam o impacto da variável latente independente (Sistema Aval) nas variáveis observadas (aval\_est, ..., utilização);

$c_1$ : efeito direto da variável latente dependente (Res Gestão) em outra variável latente dependente (Res Organizacionais);

$d_1, d_2$ : representam o efeito direto da variável latente independente (Sistema Aval) em variáveis latentes dependentes (Res Gestão e Res Organizacionais);

$\varepsilon_1, \dots, \varepsilon_9$ : erros de mensuração das variáveis observadas avaadap, ..., riqueza, respectivamente;

$\delta_1, \dots, \delta_8$ : erros de mensuração das variáveis observadas aval\_est, ..., utilização, respectivamente;

$\zeta_1, \zeta_2$ : erros das equações estruturais;

$a_1 = a_7 = b_1 = 1$  para garantir a identificabilidade do modelo.

Onde:

Aval\_est equivale à média das assertivas relativas à avaliação da estratégia no questionário;

Aval\_pol equivale à média das assertivas relativas à avaliação das políticas no questionário;

Estrut\_p equivale à média das assertivas relativas à estruturação das políticas no questionário;

Indicadores equivale à média das assertivas relativas à existência de indicadores no questionário;

Estr\_pra equivale à média das assertivas relativas à estruturação de práticas no questionário;

Grau\_inf equivale à média das assertivas relativas ao grau de informação sobre os indicadores no questionário;

Aval\_RH equivale à média das assertivas relativas à avaliação da área de RH no questionário;

Utilização equivale à média das assertivas relativas à utilização dos indicadores no questionário;

Avaadap equivale à avaliação da facilidade de adaptação a situações novas ponderada pela importância dada a esse parâmetro no questionário;

Avambie equivale à avaliação da contribuição para um bom ambiente de trabalho ponderada pela importância dada a esse parâmetro no questionário;

Avacomp equivale à avaliação da competência técnica para a realização do trabalho ponderada pela importância dada a esse parâmetro no questionário;

Avatit equivale à avaliação da atitude para a realização do trabalho ponderada pela importância dada a esse parâmetro no questionário;

Avaprend equivale à avaliação da disposição para aprender ponderada pela importância dada a esse parâmetro no questionário;

Lucro equivale ao índice do lucro ajustado dividido pelo patrimônio líquido ajustado;

Vendas equivale ao índice das vendas divididas pelo patrimônio líquido ajustado

Riqueza equivale ao índice riqueza criada por empregado

Com o auxílio do pacote computacional AMOS (módulo do SPSS) ajustou-se o modelo de equações estruturais (Bollen, 1989) e obteve-se uma estimativa negativa da variância do erro de mensuração de lucro ( $\text{var}(\varepsilon_7)$ ). Para tentar resolver este problema, ajustou-se 2 novos modelos: (1) modelo fixando  $\text{var}(\varepsilon_7)=0,005$  e (2) modelo retirando a variável observável “lucro”.

Vale ressaltar que este banco de dados consiste de uma amostra de tamanho  $n=88$ , porém apresenta observações perdidas. Para este caso, o pacote estatístico AMOS disponibiliza apenas a estimação pelo método de máxima verossimilhança com estimação da média e de interceptos. Ajustando ambos os modelos, observou-se que no modelo (2) foi obtida uma

nova estimativa negativa de variância de erro de mensuração para a variável riqueza ( $\text{var}(\varepsilon_9)$ ); portanto, a seguir apresentam-se as medidas de ajuste apenas para o modelo (1).

Inicialmente, vamos analisar a estatística qui-quadrado. Seu valor é 149,837 com 117 graus de liberdade ( $p\text{-valor}=0,022$ ) e, portanto, pode-se dizer que o modelo não está bem ajustado (abaixo do nível mínimo de 0,05, mas acima de 0,01). Porém, para utilizar a estatística qui-quadrado é necessário ter uma amostra suficientemente grande ( $N > 10 \times n^2$  de variáveis). Então, vamos analisar outras medidas de ajuste.

Hair et al (1995) sugerem que seja ajustado um modelo “baseline” que tenha um ajuste muito ruim para que possamos compará-lo com o modelo proposto. O pacote AMOS apresenta as medidas de ajuste para 3 modelos:

- ✓ “Modelo Padrão”: modelo proposto;
- ✓ “Modelo de Independência”: assume que as variáveis observadas são não-correlacionadas entre si; apenas as variâncias das variáveis observadas são estimadas (modelo “baseline”);
- ✓ “Modelo Saturado”: aquele sem restrições sobre os momentos populacionais – ou seja, é o modelo cujo número de parâmetros é igual ao número de momentos distintos – e, portanto, aquele que sempre se ajustará perfeitamente aos dados.

A primeira medida apresentada é a discrepância mínima da amostra (CMIN). Na tabela abaixo, apresentam-se os valores de CMIN e os graus de liberdade dos modelos padrão (modelo 1), de independência e saturado. Dizemos que um modelo está bem ajustado através da CMIN se o valor para o modelo proposto for menor que os graus de liberdade ou que a CMIN do modelo “baseline”. Portanto, como a discrepância mínima da amostra do modelo proposto é menor tanto do que seus graus de liberdade quanto da CMIN do modelo baseline, podemos dizer que o modelo está bem ajustado por este critério.

**Tabela 33: Discrepância mínima da amostra para o modelo 1).**

<b>Modelo</b>	<b>CMIN</b>	<b>Graus de Liberdade</b>
“Modelo Padrão”	149,837	117
“Modelo Saturado”	0,000	0
“Modelo de Independência”	4292,928	153

Outras medidas de ajuste apresentadas são o índice de ajuste normalizado (NFI), corrigido (IFI), relativo (RFI) e de Tucker-Lewis (TLI) e, quanto mais próximas de 1 forem estas medidas, melhor o ajuste do modelo. A tabela a seguir apresenta os valores destas medidas e, através destes valores, podemos dizer que o modelo está bem ajustado.

**Tabela 34: Índices de ajuste normalizado, corrigido, relativo e de Tucker-Lewis para o modelo 1).**

<b>Modelo</b>	<b>NFI</b>	<b>IFI</b>	<b>RFI</b>	<b>TLI</b>
“Modelo Padrão”	0,965	0,992	0,954	0,990
“Modelo Saturado”	1,000	1,000	—	—
“Modelo de Independência”	0,000	0,000	0,000	0,000

Uma medida alternativa é o índice de ajuste comparativo (CFI), que estuda a relação entre a diferença entre a discrepância mínima da amostra e os graus de liberdade do modelo proposto e do modelo “baseline”. Esta medida varia entre 0 e 1, sendo que valores maiores que 0,90 são indícios de bom ajuste. Para os dados, obtivemos CFI de 0,992, indicando que o modelo está bem ajustado.

Agora vamos estudar um índice de parcimônia que é utilizado para comparar modelos com diferentes números de parâmetros para determinar o impacto da adição de parâmetros ao modelo. Este índice é o índice de ajuste normalizado de parcimônia (PNFI) e, temos que quanto maior o seu valor, mais aceitável é o modelo, sendo que valores entre 0,50 e 0,60 já são considerados como bom ajuste. Porém, este índice é mais utilizado na comparação de

modelos e diferenças entre 0,06 a 0,09 já podem indicar distinções substanciais. Para os dados analisados, obtivemos um PNFI igual a 0,738, o que já pode ser considerado um bom ajuste.

Temos mais alguns critérios utilizados para comparação de modelos. Um deles é o critério da informação de Akaike (AIC) e, comparando alguns modelos, devemos escolher o modelo com menor AIC. Temos também o critério de Browne-Cudeck (BCC) que designa uma penalidade para a complexidade do modelo e tem uma tendência a escolher modelos parsimoniosos (menos parâmetros). Na tabela abaixo, apresentamos esses critérios; entretanto, como por enquanto não foram ajustados outros modelos, vamos comparar esses valores com os valores do modelo saturado (modelo que se ajusta perfeitamente aos dados); comparando os valores, podemos observar que os valores de AIC e BCC para o modelo proposto são melhores que os do modelo proposto e, portanto, podemos dizer que os dados parecem estar bem ajustados ao modelo.

**Tabela 35: Critério da Informação de Akaike e de Browne-Cudeck para o modelo 1).**

<b>Modelo</b>	<b>AIC</b>	<b>BCC</b>
“Modelo Padrão”	255,837	283,489
“Modelo Saturado”	340,000	428,696
“Modelo de Independência”	4326,928	4335,798

Uma medida que tem sido reconhecida ultimamente como um dos critérios mais informativos é a raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA). Esta medida leva em consideração o erro de aproximação na população e, portanto, valores baixos indicam bom ajuste (considera-se com bom ajuste valores de  $RMSEA \leq 0,05$ ). Para avaliar a precisão da estimativa de RMSEA, o pacote AMOS apresenta também os limites de confiança de 90% e o p-valor do teste para verificar se  $RMSEA \leq 0,05$  (que é denotado por PCLOSE). Para os dados, temos que  $RMSEA = 0,057$  e os limites de confiança inferior e superior de 90% são 0,023 e 0,082, com  $PCLOSE = 0,331$ . Logo, também podemos dizer que o modelo está bem ajustado através desta medida.

A fim de se verificar a confiabilidade dos construtos – se as variáveis têm ajuste aceitável – foram calculadas a confiabilidade e a variância extraída para cada um. Os valores são mostrados na tabela abaixo:

**Tabela 36: Confiabilidade e variância extraída dos construtos**

Construto	confiabilidade	variância extraída
Sistema de Avaliação	0,889	0,532
Resultados da Gestão	0,882	0,559
Resultados Organizacionais	0,779	0,567

Todos os construtos têm confiabilidade e variância aceitáveis (valores acima de 0,5), o que significa que as variáveis indicadoras são provavelmente representativas dos construtos.

Portanto, pode-se concluir que o modelo (1) está bem ajustado aos dados. As tabelas a seguir apresentam as estimativas dos coeficientes (não-padronizados e padronizados) e dos interceptos das equações de mensuração para o modelo (1).

**Tabela 37: Estimativas dos coeficientes não-padronizados para o modelo (1)**

c	C. R.	Estimativas	C. R.	Estimativas	C. R.
$\hat{a}_1 = 1,000$	—	$\hat{b}_1 = 1,000$	—	$\hat{c}_1 = -0,408$	<b>-0,260</b>
$\hat{a}_2 = 0,949$	7,895	$\hat{b}_2 = 1,055$	7,379	$\hat{d}_1 = 0,144$	4,904
$\hat{a}_3 = 0,552$	4,458	$\hat{b}_3 = 0,758$	7,560	$\hat{d}_2 = 0,426$	<b>1,124</b>
$\hat{a}_4 = 0,813$	7,979	$\hat{b}_4 = 0,207$	5,120		
$\hat{a}_5 = 0,806$	7,971	$\hat{b}_5 = 0,713$	7,244		
$\hat{a}_6 = 0,843$	8,389	$\hat{b}_6 = 0,721$	5,492		
$\hat{a}_7 = 1,000$	—	$\hat{b}_7 = 1,033$	7,948		
$\hat{a}_8 = 3,905$	8,899	$\hat{b}_8 = 0,901$	8,008		
$\hat{a}_9 = 34,363$	3,428				

**Tabela 38: Estimativas dos coeficientes padronizados para o modelo (1)**

<b>Coefficiente</b>	<b>Estimativa</b>
d1	0,593
d2	-0,043
c1	0,186
a1	0,811
a2	0,774
a3	0,478
a4	0,780
a5	0,780
a6	0,811
a7	0,999
a8	0,736
a9	0,403
b1	0,776
b2	0,755
b3	0,770
b4	0,548
b5	0,743
b6	0,584
b7	0,803
b8	0,808

**Tabela 39: Estimativas dos interceptos das equações de mensuração para o modelo (1)**

<b>Estimativas</b>	<b>C. R.</b>	<b>Estimativas</b>	<b>C. R.</b>
$\hat{v}_{x1} = 3,577$	33,914	$\hat{v}_{y1} = 0,668$	27,263
$\hat{v}_{x2} = 3,621$	31,644	$\hat{v}_{y2} = 0,723$	29,668
$\hat{v}_{x3} = 3,632$	45,058	$\hat{v}_{y3} = 0,785$	34,222
$\hat{v}_{x4} = 1,508$	48,774	$\hat{v}_{y4} = 0,752$	36,302
$\hat{v}_{x5} = 3,735$	47,573	$\hat{v}_{y5} = 0,778$	37,855
$\hat{v}_{x6} = 3,810$	37,653	$\hat{v}_{y6} = 0,753$	36,456
$\hat{v}_{x7} = 3,557$	33,780	$\hat{v}_{y7} = 0,365$	<b>1,719</b>
$\hat{v}_{x8} = 3,559$	38,996	$\hat{v}_{x8} = 4,901$	4,342
		$\hat{v}_{x9} = 102,157$	5,418

Além disso, na tabela abaixo, apresenta-se o  $R^2$  para cada variável (“squared multiple correlation”). Os valores de  $R^2$  são as proporções de suas variâncias que são “explicadas” pelas correspondentes variáveis latentes. Por exemplo, temos que 65,3% da variabilidade da Utilização é “explicada” por Sistema Aval, 99,8% da variabilidade de Lucro é “explicada” por Res Organizacionais e, 65,8% da variabilidade de Avapren é “explicada” por Res Gestão. Temos também que 35,2% e 2,7% das variabilidades de Res Gestão e Res Organizacionais, respectivamente, são explicadas por Sistema Aval.

**Tabela 40:  $R^2$  para as variáveis do modelo (1)**

Variável	$R^2$	Variável	$R^2$
Res Gestão	0,352	Riqueza	0,163
Res Organizacionais	0,027	Vendas	0,542
Utilização	0,653	Lucro	0,998
Aval_RH	0,645	Avapren	0,658
Grau_inf	0,341	Avacompr	0,608
Estr_pra	0,552	Avatit	0,609
Indicadores	0,300	Avacomp	0,229
Estrut_p	0,593	Avambie	0,599
Aval_pol	0,570	Avaadap	0,657
Aval_est	0,602		

### 3.5 Discussão dos resultados

A análise dos dados coletados na pesquisa permite a discussão de alguns pontos que podem ser relevantes para o debate teórico sobre a avaliação da Gestão de Pessoas. Essa análise e discussão é feita a seguir.

Retomando a classificação das empresas em *clusters*, o quadro abaixo traz, para cada *cluster*, o grau de sofisticação da avaliação para cada variável do modelo de avaliação da Gestão de Pessoas. Para a construção desse quadro, adotou-se o seguinte critério:

- grau 1: muito baixo
- grau 2: baixo
- grau 3: intermediário
- grau 4: alto
- grau 5: muito alto

Sendo assim, considerou-se a nota predominante oferecida pelos respondentes das empresas de cada *cluster*. Como exemplo, temos: a avaliação da estratégia recebeu, em média, grau 4 das empresas do *cluster* 1, o que significa um grau bom de avaliação da estratégia.

**Tabela 41: Grau de sofisticação da avaliação por *cluster***

Variável do modelo de avaliação	<i>Cluster</i> 1	<i>Cluster</i> 2	<i>Cluster</i> 3	<i>Cluster</i> 4	<i>Cluster</i> 5
Avaliação da estratégia	Alto	Intermediário	Baixo	Muito baixo	Muito alto
Avaliação das políticas	Alto	Alto	Baixo	Muito baixo	Muito alto
Estruturação das políticas: - trabalho - aspectos comportamentais - sindicatos	Intermediário (menos para o trabalho)	Intermediário (mais para liderança e saúde e segurança)	Baixo (mais para o trabalho, saúde e segurança e sindicatos)	Muito baixo (mais para trabalho e saúde e segurança)	Muito alto (menos para trabalho e aspectos comportamentais)
Indicadores: - trabalho - aspectos comportamentais - sindicatos	Intermediário (mais aspectos comportamentais e sindicatos)	Baixo	Muito baixo	Muito baixo	Muito alto (menos para trabalho e participação)
Estruturação das práticas: - trabalho - aspectos comportamentais - área RH	Intermediário (mais para RH, saúde e segurança e sindicatos)	Baixo (mais para saúde e segurança e sindicatos)	Intermediário (práticas RH e trabalho)	Alto (menos para aspectos comportamentais)	Alto (menos para aspectos comportamentais)

- sindicatos					
Disseminação: - informação dos gestores - utilização indicadores	Alto, utilização para estratégias e custos	Baixo, utilização para clientes	Alto, utilização para estratégias e custos	Baixo, indicadores para custo	Alto, utilização para estratégias e custos)
Avaliação da área de RH: - funções (quali) - funções (quanti) - área (quali) - área (quanti) - profissionais	Intermediário (mais quali do que quanti)	Intermediário (quali e quanti, para funções)	Intermediário (quali e quanti)	Baixo (mais quanti)	Alto (menos para clientes)
Influência área RH - trabalho - aspectos comportamentais - práticas RH	Intermediário (maior para práticas RH, clima e satisfação)	Intermediário (mais sobre trabalho, saúde e segurança e sindicatos)	Muito baixo (maior entre práticas RH e comportamentais)	Alto (menos para trabalho)	Alto (menos para trabalho)

Os dados mostrados na tabela acima sugerem, assim como no trabalho de Becker et al (2001), diferentes graus de sofisticação dos procedimentos da avaliação da Gestão de Pessoas. Partindo-se do menos sofisticado para o mais sofisticado, temos:

*Cluster 4:*

Pouca preocupação com a avaliação da Gestão de Pessoas. Chamam a atenção dois pontos: alto grau de estruturação de práticas, exceto para os aspectos comportamentais e o alto grau de influência da área de RH, exceto para os aspectos relacionados ao trabalho. Esse dois pontos sugerem que as empresas possuem alto grau de estruturação de práticas em geral, em especial em relação ao trabalho. São empresas do setor industrial, que requerem um alto grau de estruturação do trabalho, aspecto sobre o qual a área e os profissionais de RH têm pouca ou nenhuma influência. As práticas que dizem respeito aos aspectos

comportamentais são pouco estruturadas, o que sugere (i) a menor importância relativa dada a esses aspectos (quando comparados a outras questões, como saúde e segurança ou a organização do trabalho) e (ii) maior dificuldade de estruturar práticas para esses aspectos. Resta à área de RH o poder de estruturar e gerenciar as funções tradicionais da área – contratação, treinamento, remuneração etc. Indicadores são utilizados para a tomada de decisão sobre os custos de pessoal e são pouco disseminados entre os gestores.

Pode-se dizer, portanto, que essas empresas fazem poucas avaliações e apenas de ordem quantitativa, com a preocupação voltada aos custos de pessoal. A preocupação com a avaliação mais ampla da Gestão de Pessoas parece não existir. O grau de detalhamento do fluxo causal declarado foi 1.

#### *Cluster 3:*

Essas empresas fazem o levantamento de alguns indicadores, especialmente da área de RH, que são utilizados para a decisão sobre a estratégia organizacional, a estratégia de Gestão de Pessoas e os custos de pessoal. Chama a atenção a pouca influência da área de RH – que é, justamente, mais avaliada – e o um grau intermediário de estruturação de práticas de RH e do trabalho. Essas empresas parecem ter uma preocupação de avaliação da Gestão, que se restringe à avaliação da área e das suas funções tradicionais. O grau de estruturação das práticas referentes ao trabalho também sugere que são empresas do setor industrial, que necessitam ter processos de trabalho estruturados (o que se confirma com o grau de estruturação das políticas).

Pode-se dizer, portanto que, para essas empresas, a avaliação da Gestão de Pessoas fica restrita à área de RH, havendo a preocupação de alinhar as funções com a estratégia organizacional e com os custos de pessoal. O grau de detalhamento do fluxo causal mais assinalado foi 2.

*Cluster 2:*

A avaliação da Gestão de Pessoas para as empresas desse *cluster* cumpre algumas etapas: a estratégia é um pouco avaliada, as políticas são muito avaliadas, as práticas de RH (funções) são também avaliadas tanto quantitativamente quanto em relação à estratégia organizacional. Observa-se um baixo grau de estruturação de políticas e práticas (maior para políticas e práticas referentes à saúde e segurança e sindicatos) e baixo grau de levantamento de indicadores. A área de RH tem grau de influência intermediário, maior para práticas sobre o trabalho, saúde e segurança e sindicatos.

Parece que as empresas desse *cluster* estão fazendo um esforço na direção da avaliação da Gestão; esse esforço é refletido na avaliação das políticas, da área de RH e da estratégia, mas ainda não consegue ser convertido em implementação, conforme indica o grau de estruturação de políticas e práticas e o baixo grau de levantamento e utilização dos indicadores. Maior estruturação diz respeito à saúde e segurança e sindicatos, provavelmente em função de exigências legais. Portanto, embora haja a preocupação com o alinhamento estratégico, parece haver uma certa dificuldade em traduzir as necessidades estratégicas em políticas e práticas estruturadas para atendê-las. O grau de detalhamento do fluxo causal predominante para esse grupo de empresas foi 3.

*Cluster 1:*

As empresas desse *cluster* desenvolvem muitas das etapas da avaliação da Gestão de Pessoas: estratégia, políticas e a área de RH. Observa-se uma menor preocupação com os aspectos do trabalho, que tem políticas e práticas menos estruturadas. É interessante observar que, embora as práticas sejam menos estruturadas, há o levantamento de indicadores para aos aspectos comportamentais da gestão. A área de RH tem grau de influência intermediário, mais para as próprias funções e para o clima e satisfação dos empregados.

Esses dados sugerem – e os respondentes confirmam – que muitas dessas empresas estão tentando implementar procedimentos estruturados para a avaliação da Gestão. As etapas não cumpridas – ou cumpridas parcialmente – podem revelar pontos de dificuldade para a implantação desses procedimentos. Parece ser difícil estruturar políticas e práticas a partir da definição da estratégia e das políticas, por exemplo. Aspectos comportamentais, para muitas empresas, restringem-se à gestão do clima organizacional e da satisfação dos empregados, aspectos sobre os quais a área de RH tem maior influência. O grau de detalhamento do fluxo causal declarado ficou entre 2 e 3.

*Cluster 5:*

As empresas do *cluster 5* parecem cumprir todas as etapas dos procedimentos da avaliação da Gestão de Pessoas, da avaliação da estratégia à estruturação e levantamento de indicadores para as práticas. Algumas empresas indicam certa dificuldade em levantar indicadores e estruturar práticas para aspectos como a participação dos empregados nas decisões e o grau de autonomia para a realização do trabalho.

Vale observar no quadro que as empresas, em geral, têm maior dificuldade em estruturar políticas e práticas e levantar indicadores para os aspectos comportamentais da gestão. Os respondentes parecem estar mais familiarizados com temas como clima organizacional e satisfação dos empregados; no entanto, parece ser mais difícil associar aspectos como a autonomia e participação dos empregados e liderança a políticas e práticas específicas. Também o grau de estruturação de políticas e práticas e levantamento de indicadores relativas ao trabalho e às relações com sindicatos parece variar de acordo com o tipo de empresa – aquelas que possuem modo de produção mais padronizado têm, em geral, maior grau de estruturação. Essas questões não foram, no entanto, segmentadas por setor de atividade por se considerar que o número de empresas respondentes pode não ser significativo para cada setor isoladamente.

As respostas dadas às questões abertas do questionário confirmam a diferenciação entre os *clusters* e sugerem mais alguns pontos interessantes. As empresas desse *cluster* assinalaram predominantemente que o grau de detalhamento do fluxo causal fica entre 4 e 5.

Em primeiro lugar, as razões dadas para iniciar um processo de avaliação da Gestão de Pessoas confirmam as funções colocadas pelos diversos autores sobre o tema (Ulrich, 1997; Becker et al, 2001; Fitz-enz, 2001) e indicam que a avaliação é procurada para:

- mensurar as ações de Gestão de Pessoas
- alinhar as ações com a estratégia organizacional
- melhorar os resultados organizacionais

Observa-se, portanto, que a avaliação tem por finalidade geral tornar as ações da Gestão de Pessoas mais efetivas e, dessa forma, contribuir para melhorar os resultados organizacionais.

É interessante, no entanto, ressaltar que muitas empresas iniciaram o processo de avaliação modo reativo, ou seja, a avaliação da Gestão de Pessoas aconteceu como decorrência de outro processo, como a pesquisa de clima, um programa de competências, o Balanced Score Card ou outro processo de mudança, como programas de qualidade e reengenharia. Tal procedimento aponta dois pontos importantes: (i) a interconectividade entre políticas e práticas de Gestão de Pessoas, pois à medida em que busca implantar um novo processo, é preciso repensar e investigar todos os aspectos da gestão; (ii) ainda que não explicitamente mencionado, o processo de avaliação surge como instrumento auxiliar da gestão de processos que dizem respeito à Gestão de Pessoas, o que remete às respostas anteriores de que a avaliação é procurada para melhorar as ações da Gestão de Pessoas.

É interessante notar que não houve menção direta de que a avaliação mostra a importância da área, conforme coloca Ulrich (1997). A preocupação em provar o valor é revelada de maneira mais generalizada, quando se diz que é preciso mensurar as ações da Gestão de Pessoas. Vale ressaltar ainda o reconhecimento da relação entre ações de Gestão de Pessoas

e resultados organizacionais, ainda que esse fluxo não esteja muito claro para grande parte das empresas.

Esse fluxo parece ficar mais claro à medida em que as empresas adotam algum quadro de referência mais específico para a avaliação, como o Balanced Score Card, por exemplo. Não apenas essas empresas declararam ter o fluxo causal mais claro, mas também elas fazem parte do grupo de empresas com procedimentos mais sofisticados de avaliação. Isso sugere que a adoção de um quadro de referência que integre todas as ações da organização parece não apenas facilitar, mas demandar que sejam estabelecidos os procedimentos para a avaliação da Gestão de Pessoas. Dito em outras palavras, ao se considerar a Gestão de Pessoas em seus diversos aspectos e em relação aos demais aspectos da organização, como os clientes e os aspectos financeiros, é preciso passar pelas etapas da avaliação de cada um dos componentes da Gestão.

A necessidade de integração entre os procedimentos fica clara quando se observa as empresas com menor grau de sofisticação do processo de avaliação. As empresas do *cluster* 4, por exemplo, têm práticas muito estruturadas para as funções da área de RH e para os aspectos do trabalho; essa estruturação não está amarrada, entretanto, a uma avaliação da estratégia e das políticas da Gestão de Pessoas ou à avaliação completa da área de RH. As empresas que adotam procedimentos mais sofisticados para a avaliação da Gestão de Pessoas, por seu lado, têm mais políticas e práticas estruturadas, o que pode indicar que um maior grau de avaliação acaba por trazer melhor estruturação de todas as etapas relevantes da Gestão. Já as empresas do *cluster* 2, que avaliam muito as políticas mas não avaliam tanto a estratégia de Gestão de Pessoas, também não têm políticas e práticas muito estruturadas.

Quanto aos procedimentos para a avaliação, as empresas parecem ter dificuldade em definir os indicadores significativos a serem levantados. Isso fica demonstrado pela definição dos indicadores a partir das atividades que supostamente representariam, como treinamento, desenvolvimento, e assim por diante. É interessante observar que poucos respondentes mencionaram os indicadores do Balanced Score Card nessas questões (ver quadros às

páginas 128 e 129). Em termos de tendências gerais, pode-se inferir dos resultados dessas questões:

- os indicadores das atividades de Gestão de Pessoas dizem respeito, predominantemente, a cada função de GP – recrutamento, treinamento, etc, o que leva a crer que são levantados alguns indicadores em relação a essas funções; indicadores de clima, metas e avaliação de desempenho também são considerados indicadores das atividades da Gestão de Pessoas;
- os indicadores de resultados da Gestão de Pessoas também dizem respeito às funções, metas, clima organizacional, capacitação das pessoas, índices financeiros (da área de RH) e de motivação;
- os indicadores de resultados organizacionais são, predominantemente, financeiros, as metas, os índices sobre clientes, os custos, produtividade e o clima organizacional e a satisfação dos empregados.

Essas respostas reforçam a suposição acima mencionada sobre a dificuldade de estabelecimento dos indicadores significativos. A confusão parece ser maior entre as atividades e resultados da Gestão de Pessoas, que são quase os mesmos. Já os resultados organizacionais são mais claros e abrangem os diversos aspectos importantes, como financeiros, mercadológicos, pessoas etc. Vale ressaltar que o clima organizacional e a satisfação dos empregados são mais citados como resultados organizacionais – em geral, também são os aspectos que têm políticas e práticas mais estruturadas, conforme visto anteriormente.

A semelhança encontrada entre os indicadores das atividades e dos resultados da Gestão de Pessoas reflete a discussão aqui apresentada. A gestão do clima organizacional, o atingimento de metas individuais, a capacitação de pessoas e índices de motivação são apontados como resultados da Gestão de Pessoas. Indicadores das funções da área de RH também são mencionados como indicadores das atividades e dos resultados da Gestão de Pessoas. Isso pode significar que os dois tipos de resultados são atribuídos à Gestão de

Pessoas; mas contribui para demonstrar que os dois tipos de resultados são desejáveis – os das funções da área de RH e os da Gestão de Pessoas como um todo.

A diferenciação fica mais clara, no entanto, quando se pergunta sobre os resultados mais importantes da Gestão de Pessoas. A gestão do clima, a função de agregador para os resultados organizacionais, o alinhamento das pessoas, os indicadores organizacionais e a satisfação dos empregados são mais mencionados; outros resultados importantes dizem respeito ao desenvolvimento de pessoas, atração e retenção das pessoas certas, competência, comprometimento e diminuição da rotatividade. Os indicadores específicos das funções não são mencionados.

Portanto, é possível imaginar duas hipóteses: (i) os respondentes colocam os indicadores das funções da área de RH como resultados da Gestão de Pessoas; (ii) os indicadores das funções são considerados como catalisadores dos resultados da Gestão de Pessoas. As respostas a essas questões não permitem investigar mais detalhadamente cada uma das hipóteses.

Resumindo os resultados encontrados, pode-se dizer que:

- grande parte das empresas tem um sistema estruturado para avaliação da Gestão de Pessoas; no entanto, o detalhamento do fluxo causal entre as atividades de Gestão de Pessoas e os resultados organizacionais ainda não é claro para muitas delas, o que fica evidenciado pela ausência de todas as etapas do procedimento de avaliação e pelas respostas dadas a esta questão. Dentre essas empresas, a dificuldade de detalhamento parece estar associada à tradução da estratégia e políticas em estruturação e escolha de indicadores para as atividades da Gestão de Pessoas. A utilização de um sistema de competências parece auxiliar o detalhamento do fluxo, uma vez que quase todas as empresas do *cluster 5* têm um sistema de competências aplicado a 100% dos empregados.
- um menor número de empresas possui poucos procedimentos para avaliação da Gestão de Pessoas e algumas diferenças podem ser encontradas nos seus processos. Pode-se

dizer que cada grupo de empresas (*clusters* 2, 3 e 4) está realizando uma parte do processo de avaliação: algumas apenas levantam indicadores da área de RH com a finalidade de tomar decisões sobre o custo de pessoal; outras estão buscando o alinhamento com a estratégia organizacional, mas não fazem um esforço mais sistematizado e estruturado para tal.

Vale lembrar que a pesquisa foi realizada com as maiores empresas brasileiras e que, portanto, se aplicada a outra amostra, essas proporções podem ser alteradas.

Quanto aos indicadores utilizados e a definição dos resultados da Gestão de Pessoas, parece haver muita diversidade entre as respostas. Os dados encontrados estão de acordo com o modelo de Guest (2001), em que se observa que as atividades da Gestão de Pessoas estão associadas a resultados como o clima organizacional e a satisfação dos empregados. Nenhuma referência foi feita, no entanto, a resultados que dizem respeito a outros aspectos comportamentais da gestão, como a participação dos empregados nas decisões ou a liderança, aos canais de comunicação ou aos aspectos relacionados ao trabalho. Esses aspectos parecem ser mais ou menos importantes para os diferentes grupos de empresas, mas não aparecem como resultados significativos da Gestão de Pessoas.

Para essas empresas, os indicadores significativos da Gestão de Pessoas seriam, principalmente, os indicadores do clima organizacional, da satisfação dos empregados. Outros indicadores significativos mensuram o desenvolvimento das pessoas, a atração e retenção de pessoas, a competência e o comprometimento.

A referência às metas também merece ser comentada. Empresas de todos os *clusters* mencionaram metas como indicadores das atividades de Gestão de Pessoas, dos resultados da Gestão de Pessoas e dos resultados organizacionais. Novamente, aqui, observa-se uma certa confusão entre indicadores e conceitos a serem mensurados. As metas, na verdade, seriam os objetivos estratégicos desdobrados para cada área funcional relevante da organização. Nesse sentido, o processo de avaliação das empresas parte da quantificação

das metas; os indicadores, no entanto, não são as metas, mas indicações da medida em que estão sendo alcançadas.

A análise de equações estruturais mostra que o modelo sugerido parece ser bom para a avaliação da Gestão de Pessoas. O sistema de avaliação, mensurado no modelo por suas variáveis indicadoras – avaliação da estratégia, avaliação das políticas, estruturação das políticas, indicadores, estruturação das práticas, grau de informação, avaliação da área de RH e grau de utilização dos indicadores – tem impacto sobre os Resultados da Gestão – coeficiente beta padronizado de 0,593. Todos os coeficientes ‘beta’ do modelo proposto para o Sistema de Avaliação foram significativos, ou seja, encontrou-se betas significativos entre avaliação da estratégia e o sistema de avaliação; entre avaliação das políticas e o sistema de avaliação; entre avaliação da área de RH e o sistema de avaliação; e assim por diante. As cargas das variáveis no construto foram semelhantes, por volta de 0,75, o que também é recomendável. O menor coeficiente encontrado foi para o levantamento dos indicadores, no valor de 0,548, e do grau de informação sobre os indicadores, que tem coeficiente de 0,584, o que sugere que essas práticas têm menor correlação com o sistema de avaliação, e que vem a confirmar que o mero levantamento de indicadores não garante a existência de um sistema adequado para avaliação.

Da mesma forma, todos os coeficientes referentes aos Resultados da Gestão foram significativos: avaliação da competência técnica, da atitude para o trabalho, do comprometimento etc, indicando que têm uma relação com a variável proposta de Resultados da Gestão. Portanto, parece haver uma relação positiva entre o sistema de avaliação da Gestão de Pessoas e os Resultados da Gestão, o que foi colocado na hipótese 1 deste trabalho. O menor beta encontrado para essa relação foi relativo à avaliação da competência técnica, no valor de 0,478, o que reflete a maior variabilidade tanto da importância atribuída como da própria avaliação feita pelos respondentes para os empregados de suas empresas para esse parâmetro. As outras variáveis têm cargas semelhantes, por volta de 0,8.

Observa-se também que os coeficientes de determinação – *squared multiple correlations* – para essas variáveis foram em torno de 0,6 (à exceção do grau de informação e dos indicadores), o que indica que boa parte da variância dessas variáveis foram explicadas pelo modelo. As variáveis que dizem respeito aos Resultados da Gestão – avaliação da competência técnica, da atitude para o trabalho, do comprometimento, da disposição para aprender, da facilidade de adaptação a situações novas e da contribuição para um bom ambiente de trabalho – também tiveram coeficientes por volta de 0,6, à exceção da avaliação da competência técnica, que foi de 0,229, e a variável Resultados da Gestão teve 0,35 da variância explicada. Em relação aos Resultados da Gestão, vale destacar que foi pedido aos respondentes que fizessem uma avaliação geral dos empregados, uma média, pois não seria possível coletar nesse instrumento informação mais detalhada por área funcional, por exemplo. Sendo assim, os dados fornecidos são apenas uma aproximação, o que pode estar influenciando a relação encontrada e o coeficiente de explicação da variância. Esses resultados mantiveram-se bem constantes para todos os modelos analisados pelas equações estruturais (modelos de 1 a 5, conforme descritos anteriormente).

Quanto à variância explicada dos Resultados da Gestão, no valor de 0,352, vale destacar alguns pontos. Em primeiro lugar, os Resultados considerados nessa pesquisa foram relativos aos empregados. Não se mensurou, portanto, alguns dos outros resultados da Gestão de Pessoas mencionados na pesquisa como o clima organizacional, a satisfação dos empregados, o alinhamento com a estratégia, o desenvolvimento e a atração de pessoas, entre outros. Portanto, a variável Resultados da Gestão parece necessitar de mais variáveis explicativas, que não foram levantadas nesse trabalho. Em segundo lugar, os Resultados da Gestão também dependem da qualidade das decisões tomadas e da efetiva implementação das políticas e práticas da Gestão. O processo de avaliação parece contribuir para que políticas e práticas estejam mais alinhadas à estratégia, mas não se pode garantir que sejam adequadas ou as mais adequadas para a empresa ou mesmo que devam a ser implementadas, o que também não foi investigado nesse trabalho. Em terceiro, vale lembrar que, conforme mencionado, os dados levantados diziam respeito aos empregados como um todo, ou seja, o respondente tinha que fazer uma avaliação geral das pessoas, o que torna as avaliações menos precisas. Avaliações por área funcional ou outro critério julgado

relevante para a empresa provavelmente conduziram a resultados mais acurados e, portanto, a relações mais fortes entre o Sistema de Avaliação e os Resultados da Gestão. Por fim, os Resultados da Gestão também dependem de outros fatores como a tecnologia e condições do trabalho, que também não foram objeto de estudo desta pesquisa.

Quanto à segunda hipótese levantada nesse trabalho, não foram encontradas relações significativas entre o Sistema de Avaliação e Resultados da Gestão, de um lado, e os Resultados Organizacionais, de outro, medido pelos índices de Vendas/Patrimônio Líquido Ajustado, Lucro Ajustado/Patrimônio Líquido Ajustado e Riqueza Criada por Empregado. Essas variáveis estão relacionadas aos Resultados Organizacionais, uma vez que os betas foram significativos; no entanto, o coeficiente de determinação variou bastante, sendo de apenas 0,163 para a Riqueza Criada por Empregado. No entanto, a relação entre o Sistema de Avaliação e Resultados Organizacionais não foi significativa em nenhum dos modelos analisados pelas equações estruturais; e a relação entre Resultados da Gestão e Resultados Organizacionais, além de não ser significativa, teve um sinal negativo para todos os modelos propostos para análise.

Alguns pontos precisam ser considerados em relação a esses resultados. Em primeiro lugar, o número de respondentes não permitiu a inclusão de mais variáveis que diziam respeito aos Resultados Organizacionais, como o EBTIDA ou o crescimento nas vendas, fornecidos pela revista Exame. A inclusão de mais variáveis no modelo implicaria na estimação de mais parâmetros, o que inviabilizaria qualquer análise. Em segundo lugar, conforme mencionado anteriormente, muitos desses dados estavam faltando, o que prejudicou a análise. Para alguns a riqueza criada por empregado, por exemplo, havia dados para apenas 64 empresas, o que não é considerado adequado para a análise de equações estruturais. Em terceiro, vale ressaltar que outras variáveis que dizem respeito aos Resultados Organizacionais não foram incluídas por não estarem disponíveis na revista Exame. Tais variáveis, como o ROI ou o valor de mercado da ação, por exemplo, utilizadas em pesquisas dessa natureza por outros autores (Huselid, 1995; Delery e Doty, 1996), não foram coletadas no questionário por se considerar, novamente, a questão da parcimônia, o que significa que a análise incorreu no erro de especificação, que é a omissão de variáveis

relevantes do modelo. Por fim, a fraca relação encontrada também pode ser atribuída à diversidade de setores de atividade das empresas respondentes; conforme apontado, a variação do faturamento e do lucro é muito grande entre as empresas, não havendo normalidade das variáveis, o que também prejudica a análise por meio das equações estruturais.

Pode-se dizer, portanto, que, mais do que procurar quantificar relações, as análises de equações estruturais revelaram padrões das relações entre os construtos exógenos e endógenos, especialmente em para o Sistema de Avaliação da Gestão de Pessoas. Hair *et al* (2005) colocam que a indicação de padrões de relações é uma das funções importantes dessa técnica de análise. As análises indicaram um padrão de relação positiva e significativa entre os componentes do Sistema de Avaliação aqui proposto e entre o Sistema de Avaliação e Resultados da Gestão. Não foi possível encontrar relação significativa entre o Sistema de Avaliação e Resultados da Gestão, de um lado, e Resultados Organizacionais, de outro. Essa última, no entanto, merece continuar a ser pesquisada, levando-se em conta as questões levantadas acima.

Concluindo, guardadas as observações feitas em relação às restrições do modelo, os resultados da análise das equações estruturais confirmam que o processo de avaliação da Gestão de Pessoas é uma etapa importante da gestão pois procedimentos mais sofisticados de avaliação parecem levar a melhores resultados da gestão, ao menos em termos da avaliação dos empregados.

### **3.6 Limitações da pesquisa**

Os resultados encontrados pela pesquisa e aqui discutidos precisam ser considerados com cautela dadas algumas limitações tanto metodológicas quanto da análise dos dados, que serão apresentadas a seguir.

As questões metodológicas e os problemas delas decorrentes são encontrados em quase todos os trabalhos de pesquisa. Para esta pesquisa, um dos primeiros dificultadores em termos metodológicos era o próprio objeto de pesquisa, um tema amplo e complexo como a avaliação da Gestão de Pessoas. Por se tratar de uma pesquisa exploratória – o tema é complexo, traz inúmeras questões importantes a serem abordadas e pouca pesquisa já foi conduzida no Brasil a esse respeito – considerou-se importante fazer uma pesquisa ampla, junto ao maior número possível de empresas, para que se pudesse ter um panorama da questão da avaliação no cenário brasileiro, que também fornecesse subsídios para o avanço teórico sobre o tema. Sendo assim, a pesquisa quantitativa pareceu ser a opção mais adequada.

No entanto, esse tipo de pesquisa traz limitações, como já bastante discutido por outros autores (Creswell, 1994; Malhorta, 1999; Delery e Shaw, 2001). Em relação ao tema pesquisado, no entanto, há ao menos dois potenciais limitadores que merecem ser apontados. Em primeiro lugar, há a dificuldade de se buscar entender os processos de avaliação e mensuração por meio de questionários, uma técnica de coleta quantitativa. Essa dificuldade foi contornada com a utilização de escalas como a de Likert, a de frequência, ordinais e de ordenação de importância, adequadas para a obtenção de opiniões ou atitudes, que são dados de natureza subjetiva e que poderiam também ser coletados por meio de pesquisa qualitativa (Alreck e Settle, 1995).

Uma outra preocupação foi a de se elaborar um instrumento de pesquisa que pudesse, ao mesmo tempo, captar e transmitir ao respondente todas as dimensões a serem pesquisadas e que fosse sucinto o suficiente para que o maior número de pessoas se dispusesse a responder. Ainda assim, muitos comentaram que o questionário era longo.

Outras limitações em relação aos aspectos metodológicos relativas ao tema em si têm sido bastante discutidas e podem ser encontradas em Rogers e Wright (1998), Babbie (2001) e Delery e Shaw (2001), entre outros. Dentre elas, vale destacar alguns pontos.

O primeiro diz respeito ao nível de análise organizacional escolhido, ou seja, a corporação, a empresa, a unidade de negócios ou a planta. Rogers e Wright (1998) consideram que os níveis de análise mais apropriados para questões de avaliação de RH seriam o da empresa ou da unidade de negócios, uma vez que as políticas podem ser diferentes para as diferentes empresas ou unidades de negócios de uma corporação e a planta pode ser uma unidade muito restrita (indicadores muito específicos) para permitir generalizações. Esta pesquisa adotou o nível da empresa para análise (a revista Exame pesquisa diferentes empresas, embora muitas possam pertencer a um mesmo grupo).

Esse problema mostrou-se importante para a avaliação dos empregados. O ideal seria obter avaliações em um nível de análise mais detalhado, como a área funcional, por exemplo; mas isso não se mostrou possível para uma pesquisa dessa amplitude. Tal nível de análise deve ser considerado em pesquisas posteriores que tenham um foco mais restrito, como um setor de atividade, por exemplo, ou uma empresa e suas diversas filiais, como foi feito no trabalho de Fernandes (2004).

Um segundo ponto diz respeito ao nível de análise do objeto – estratégia, políticas ou práticas. Rogers e Wright (1998) colocam que as pesquisas sobre o tema têm adotado o nível de análise das políticas, uma vez que práticas podem ser muito específicas. As práticas foram também investigadas nessa pesquisa pois considerou-se importante investigar todos os níveis de análise. É claro que, ao responder por um conjunto de práticas que dizem respeito aos canais de comunicação, por exemplo, o respondente teve que assumir uma resposta média, o que pode significar perda de acuracidade.

Um terceiro ponto importante refere-se ao respondente. Muito tem sido escrito sobre isso em relação à pesquisa em Recursos Humanos (ver síntese em Delery e Shaw, 2001). Em geral, as pesquisas recorrem ao responsável pela área de RH das empresas, como foi feito no presente caso. Os autores colocam que, no entanto, as pesquisas deveriam procurar ter mais do que um respondente, dado que (i) o respondente da área de RH poderia responder de maneira tendenciosa – ou colocar que tudo vai muito bem (ou o contrário), por diversas razões; (ii) por razões políticas ou outras, o respondente da área nem sempre tem acesso às

informações que se deseja coletar; (iii) como a área é de apoio a outras, seria importante ter a percepção de outros gestores sobre as informações coletadas. Entretanto, a dificuldade de se obter uma resposta de cada empresa já é grande, sendo preciso considerar os benefícios de se ter mais de um respondente versus a provável menor quantidade de respondentes, pois se é difícil conseguir um respondente, a proporção de respostas diminui consideravelmente quando se adiciona o segundo respondente, conforme pode ser visto em pesquisas como a de Delery e Doty (1996) e Datta *et al* (2005). No caso da presente pesquisa, como o objetivo maior era traçar um panorama e obter dados para o avanço da teoria sobre o tema, considerou-se ser melhor tentar obter maior número de respostas de um respondente apenas.

Quanto aos dados obtidos, as análises estão sujeitas às limitações que cada técnica traz. No caso da análise de por correspondência que formou os 5 *clusters*, vale reforçar que, para a presente amostra, 3 grandes grupos se mostraram bem diferenciados. No entanto, a formação e análise dos 5 grupos pareceu ser necessária, dado que a amostra desta pesquisa foi constituída das maiores empresas brasileiras. O grupo menor, de empresas que adotam poucos procedimentos de avaliação, pode ser significativo para outras escolhas de amostras e, dado que a pesquisa tinha por objetivo traçar um panorama do cenário brasileiro, esse detalhamento foi feito.

Um último ponto a ser discutido diz respeito à amostra que, conforme mencionado acima, contemplou apenas as grandes empresas brasileiras e pode não ser significativa do cenário brasileiro como um todo. Os resultados, com certeza, podem ser relevantes para as maiores empresas brasileiras, uma vez que, conforme mostrado anteriormente, a média do faturamento dos respondentes não podem ser consideradas como diferentes da amostra das maiores empresas publicada pela revista Exame. Os resultados podem não ser relevantes para grande parte das empresas brasileiras. Como o objetivo principal da pesquisa foi delinear o panorama da avaliação da Gestão de Pessoas no Brasil e, tendo em vista que as grandes empresas teriam maior probabilidade de ter procedimentos mais sofisticados de avaliação, a escolha da amostra parece ter sido adequada. Ademais, como a teoria pode avançar mediante a observação da prática, um outro objetivo dessa pesquisa era obter

subsídios para o desenvolvimento da teoria sobre a avaliação da Gestão de Pessoas e, nesse sentido, tornava-se importante pesquisar empresas com alta probabilidade de ter procedimentos estruturados de avaliação da Gestão de Pessoas.

Tendo em vista que 12 das 88 empresas respondentes – 14% - possuem poucos procedimentos para avaliação da Gestão de Pessoas, e que essa situação pode prevalecer entre as demais empresas – pequenas e médias – do cenário brasileiro, esse grupo de empresas foi detalhado para se buscar dados sobre essas empresas.

### **3.7 Sugestões para pesquisas futuras**

A realização deste trabalho sugere diversos temas e caminhos para pesquisa em Gestão de Pessoas.

Em primeiro lugar, trata-se de um tema que, embora venha sendo pesquisado em outros países, poucos são os resultados conclusivos. A delimitação do escopo do objeto de estudo – a Gestão de Pessoas – ainda é problemática e poderia ser o foco de pesquisas posteriores. Entender melhor o que as empresas consideram como o sistema de Gestão de Pessoas e como tratam os diferentes aspectos aqui considerados – o trabalho, os aspectos comportamentais, relações com sindicatos e as funções tradicionais da área de RH e o papel que a área de RH desempenha em cada um - pode trazer novos caminhos para a construção da teoria.

Esta pesquisa foi realizada com as maiores empresas brasileiras. Inúmeros outros recortes podem ser considerados para pesquisas futuras. Seria interessante investigar, por exemplo, os procedimentos de avaliação de empresas grandes que não estão nessa amostra e comparar com os resultados obtidos com esta pesquisa.

O aprofundamento do tema em relação a setores de atividade específicos também pode trazer resultados interessantes, como a identificação de indicadores e procedimentos mais adequados a determinadas empresas, por exemplo. A pesquisa aprofundada, de natureza qualitativa pode revelar aspectos da avaliação que não puderam ser identificados nessa pesquisa, como os procedimentos específicos da avaliação (ex: reuniões, formulários, conversas informais etc). Ademais, os resultados considerados relevantes da Gestão podem ser diferentes entre os setores, o que não foi possível ser observado nessa pesquisa.

A definição dos resultados de Gestão de Pessoas também é um tema que merece mais pesquisa. Os respondentes ofereceram diversas respostas para essa questão – gestão do clima, agregador para o negócio, alinhamento, satisfação dos empregados, desenvolvimento, competência, entre outros. Observa-se que alguns resultados dizem respeito ao nível individual, como o desenvolvimento e a competência; outros, dizem respeito ao nível coletivo, como o clima e o alinhamento. Essas colocações reforçam que os resultados da Gestão de Pessoas são múltiplos e que estudar as suas inter-relações se torna importante para o avanço do campo.

Outra abordagem recomendada por alguns autores (Delery e Doty, 1996) seria a de realizar a pesquisa para determinados tipos de posições dentro da empresa. Dessa maneira, pode-se pesquisar a relação entre os procedimentos para avaliação da Gestão de Pessoas e o desempenho das pessoas em posições relevantes dentro da empresa, o núcleo, cujas competências sejam importantes para o negócio central.

Dentro da abordagem contingencialista, um outro problema de pesquisa pode ser colocado: a correspondência entre procedimentos e indicadores de Gestão de Pessoas e estratégias organizacionais. Seguindo a linha de pesquisa que busca melhores práticas para determinadas estratégias, poder-se-ia pesquisar se há indicadores válidos para todas as empresas que sigam uma estratégia específica.

Conforme já mencionado, os resultados desta pesquisa indicam uma relação fraca entre o grau de sofisticação dos procedimentos de avaliação da Gestão de Pessoas e os resultados

da Gestão de Pessoas e organizacionais. A presente pesquisa adotou a avaliação dos empregados como resultado da Gestão de Pessoas. Entretanto, os respondentes apontaram diversos outros resultados da Gestão de Pessoas, como o clima organizacional, satisfação dos empregados, o alinhamento estratégico, e assim por diante; portanto, pesquisas podem ser desenvolvidas com essas variáveis a fim de se aprofundar o conhecimento do fluxo causal que vai das atividades de Gestão de Pessoas aos resultados organizacionais.

A comparação entre países também pode ser um importante objeto de pesquisa, que poderá auxiliar empresas internacionais no desenvolvimento de políticas mais adequadas. Conforme mencionado anteriormente, os norte-americanos tendem a considerar apenas os resultados financeiros; os brasileiros, assim como os europeus, tendem a considerar resultados mais diversos, como a satisfação dos clientes, o clima organizacional e a satisfação dos empregados.

## **Considerações Finais**

## **Considerações finais**

Este trabalho buscou traçar um cenário das maiores empresas brasileiras sobre o tema da Avaliação e mensuração de resultados da Gestão de Pessoas e sua relação com os resultados da Gestão de Pessoas e os resultados organizacionais.

A revisão da literatura sobre o tema da Avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas revelou-se bastante complexo, sendo uma primeira dificuldade a própria delimitação do conceito da Gestão de Pessoas e seus resultados. Para tanto, foi necessária a elaboração de um modelo conceitual para a Gestão de Pessoas e para a sua avaliação, que orientasse a pesquisa empírica conduzida.

Em termos de resultados, a pesquisa empírica mostrou que as maiores empresas brasileiras ainda encontram-se em diferentes estágios do processo de avaliação e mensuração da Gestão de Pessoas. Algumas empresas desenvolvem procedimentos bastante completos, partindo da avaliação da estratégia organizacional para o estabelecimento da estratégia, políticas e práticas de Gestão de Pessoas, fazendo avaliações periódicas e sistematizadas, com levantamento de indicadores, quando possível. A adoção de um modelo de gestão por competências por quase todas as empresas desse grupo sugere que este pode ser um quadro teórico-analítico que, ao propor a integração dos diversos subsistemas que compõem a Gestão de Pessoas, pode ajudar o processo de avaliação e mensuração dos resultados que se quer obter.

Outras empresas, que formam um grupo mais numeroso, têm procedimentos mais estruturados para algumas das etapas do processo de avaliação. Não foi possível observar nenhum padrão predominante entre essas empresas, ou seja, algumas têm procedimentos mais estruturados e sistematizados para a avaliação da estratégia de Gestão de Pessoas; outras, possuem processos mais sistematizados para as políticas e práticas, e assim por diante. Muitas dessas empresas relataram ter um programa estruturado para avaliação da Gestão de Pessoas, mas não contemplam todas as etapas previstas no nosso modelo.

Há, ainda, um grupo menor de empresas que disseram possuir menos procedimentos estruturados para a avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas. Esse grupo foi detalhado ao longo do trabalho, em função de se acreditar que a sua representatividade possa ser maior em se tratando de outras amostras – empresas que não estejam contempladas entre as maiores empresas brasileiras. Pôde-se observar, nesse grupo, que algumas empresas têm procedimentos mais estruturados para as funções tradicionais da área de RH – contratação, treinamento, remuneração e avaliação de desempenho, por exemplo – que podem ter relação com a estratégia organizacional; não se faz, no entanto, uma definição da estratégia para a Gestão de Pessoas. Dessa maneira, essas atividades (do RH tradicional) seguem uma postura mais voltada para a eficiência, ou seja, ao controle dos custos de pessoal.

De maneira geral, as empresas parecem ter mais dificuldade em avaliar e mensurar resultados que dizem respeito aos aspectos comportamentais da gestão e aos aspectos relacionados ao trabalho (organização, desenho e forma de realização do trabalho). Em algumas delas, os aspectos relacionados ao trabalho bem estruturados podem estar relacionados ao modo de produção mais padronizado – indústrias, em especial – que também relataram ter políticas e práticas estruturadas em relação à saúde e segurança e às relações com sindicatos. Parece haver maior dificuldade em se definir políticas e práticas que permitam maior participação e autonomia para a realização do trabalho pelos empregados para quase todas as empresas. Sendo assim, é possível dizer que, ao pensar a definição de políticas e práticas, as pessoas parecem associar um caráter mais normativo e restritivo da ação (ao invés, por exemplo, de políticas que propiciem a participação e autonomia).

Quanto aos aspectos comportamentais, observou-se que grande parte dos respondentes parece estar familiarizada com os conceitos de clima organizacional e satisfação dos empregados – há mais políticas e práticas, bem como levantamento de indicadores para esses dois aspectos da gestão. Outros aspectos, porém, como o comprometimento e a liderança, tiveram menor grau de avaliação e estruturação de políticas e práticas, o que pode revelar um certo desconhecimento do conceito e/ou de sua operacionalização.

Vale ressaltar que alguns dos respondentes das empresas que possuem poucos procedimentos para avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas revelaram que a área de RH parece ter pouca influência sobre as práticas referentes à gestão em geral e que essas práticas são, em geral, pouco estruturadas. Isso sugere que, conforme coloca Ulrich (2000), o sistema de gestão também depende, em grande medida, do papel que o profissional e a área de RH assumem dentro das empresas, ou seja, que empresas que possuem um RH menos ativo também terão sistemas de gestão menos estruturados e sistematizados. Essa proposição poderá ser melhor pesquisada em outros estudos.

E, embora muitas empresas tenham declarado possuir um programa estruturado para a avaliação de Gestão de Pessoas, os indicadores fornecidos para essas atividades não parecem estar claros. Muitos respondentes apenas mencionaram as atividades (ao invés de indicadores); outros, mencionaram as metas como indicadores; e, confirmando a familiaridade acima mencionada, parece que os indicadores mais utilizados dizem respeito ao clima organizacional e à satisfação de funcionários. E mesmo entre as empresas que declaram possuir sistemas de gestão por competências, não foi possível observar indicadores associados às competências organizacionais consideradas relevantes, tanto no nível coletivo como no individual, conforme proposto por autores como Becker *et al* (2001) e Fitz-enz (2001).

Um outro ponto interessante diz respeito aos resultados da Gestão de Pessoas. Os resultados mais mencionados da Gestão de Pessoas dizem respeito ao clima organizacional, o que confirma o grau de conhecimento e disseminação do conceito. O resultado mencionado de ‘ser um agregador para os resultados organizacionais’, expressão não especificada, sugere que, embora reconheçam que a Gestão de Pessoas possa agregar para os resultados, isso ainda não é muito claro (os resultados associados a esse papel dizem respeito a resultados organizacionais, como lucratividade, produtividade, etc). O alinhamento das pessoas com a estratégia parece ser um papel e resultado importante da Gestão de Pessoas, mas fica a questão da mensuração desse resultado, ou seja, em que medida isso pode e está sendo avaliado. A satisfação, desenvolvimento, retenção e atração

de empregados parecem ser resultados também importantes. Essa gama de resultados oferecidos mostra um cenário em que se reconhece a amplitude do papel da Gestão de Pessoas e alguns dos resultados que pode trazer, que concordam com os trabalhos dos autores europeus, como Guest (2001) e Boselie *et al* (2001), e que consideram que os resultados da Gestão não se confundem com os resultados organizacionais. Vale ressaltar que a competência, entretanto, não foi um resultado muito mencionado, o que sugere que as pessoas podem estar considerando a competência no sentido mais estrito do conceito, associada ao estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Por fim, encontrou-se uma relação entre os procedimentos de avaliação e mensuração e os resultados da Gestão. A adoção de procedimentos mais sofisticados de avaliação e mensuração da Gestão de Pessoas parece ter impacto sobre os resultados da Gestão, aqui definidos como a competência técnica, a atitude, o comprometimento, a disposição para aprender, a facilidade de adaptação e a contribuição para um bom ambiente de trabalho. Ainda que esse resultado possa ter restrições, conforme apontado, essa parece ser uma indicação de que pesquisas mais aprofundadas podem encontrar correlações mais fortes para essa relação.

Quanto à relação dos procedimentos de avaliação e mensuração da Gestão de Pessoas com os resultados organizacionais, a presente pesquisa não conseguiu encontrar nenhum dado significativo, o que pode ser atribuído tanto ao número reduzido de respondentes (em relação ao necessário para essa análise) como também à diversidade de fatores que impactam os resultados organizacionais.

O presente trabalho teve o mérito de indicar, no entanto, que os procedimentos de avaliação e mensuração da Gestão de Pessoas precisam contemplar todas as etapas propostas no nosso modelo – da avaliação da estratégia de Gestão de Pessoas ao levantamento de indicadores das funções de RH e demais aspectos da gestão, como os aspectos comportamentais e relativos ao desenho e organização do trabalho. Ainda que nem sempre seja possível levantar indicadores para todas as etapas, o seu cumprimento parece levar a sistemas de Gestão de Pessoas mais alinhados e adequados aos objetivos organizacionais.

Portanto, conforme coloca Pfeffer (1997), o mero levantamento de indicadores não garante uma boa avaliação e mensuração; um mapeamento mais detalhado e sistematizado do que se pretende da gestão e do que esta compreende, sim, parece ser um melhor caminho a ser trilhado.

## **Referências:**

**Referências:**

- Albuquerque, L. *O Papel Estratégico de Recursos Humanos*, tese de livre docência, c, 1987.
- Albuquerque, L., Estratégias de recursos humanos e competitividade, IN: Vieira, M.M., Oliveira, L.M., *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*, São Paulo: Atlas, 1999.
- Albuquerque, L., A gestão estratégica de pessoas, IN: *As pessoas na organização*, São Paulo: Gente, 2002.
- Alreck, P., Settle, R., *The survey research handbook*, Boston: Irwin McGraw-Hill, 1995.
- Arthur, J., Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687, 1994.
- Banker, R., Field, J., Schroeder, R., Senha, K. 1996. Impact of work teams on manufacturing performance: a longitudinal field analysis. *The Academy of Management Journal*, 39(4): 867-890.
- Babbie, Earl, *The practice of social research*, Belmont: Wadsworth/Thomson Learning, 1995, 2<sup>nd</sup> ed.
- Bailey, Kenneth, *Methods of social research*, New York: The Free Press, 1982, 2<sup>nd</sup> ed.
- Barney, J., Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120, 1991.

- Barney, J., Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, vol. 26, p. 41-56, 2001.
- Baruch, Y., Response rates in academic studies – a comparative analysis, *Human Relations*, 52(4): 421-438, 1999.
- Baysinger, B., Mobley, W., Employee turnover: individual and organizational analysis. IN: Rowland, K., Ferris, G (ed). *Research in personnel and human resource management*, vol. 1, p. 269-319, Greenwich: JAJ Press, 1983.
- Becker, B., Huselid, M., Direct estimates of Sdy and the implications for utility analysis, *Journal of Applied Psychology*, n. 77, 227-233, 1992.
- Becker, B., Huselid, M., High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications IN: Ferris, G. (ed), *Research in personnel and human resources management*, vol. 16, New York: Jai Press, 1998.
- Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D., *Gestão estratégica de pessoas com Scorecard – interligando pessoas, estratégia e performance*, Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- Becker, B.; Gerhart, B. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, Volume 39, Issue 4, 779-801, 1996.
- Becker, Brian E, Huselid, Mark A, Pickus, Peter S, Spratt, Michael F, HR as a source of shareholder value: Research and recommendations, *Human Resource Management*, vol. 36, n. 1, p. 39-48, 1997.
- Beer, Michael, Spector, Bert, Lawrence, Paul R., Mills, Quinn O., Watson, Richard E., *Managing Human Assets*, New York: The Free Press, 1984.
- Bollen, K., *Structural equations with latent variables*, John Wiley, 1989.

- Boselie, P., Paawe, J., Jansen, P., Human resource management and performance: lessons from the Netherlands, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, n. 7, p. 1107-1126, 2001.
- Burke, W., Litwin, G., A causal model of organizational performance and change, *Journal of Management*, vol 18, p. 523-545, 1992.
- Boudreau, J., Ramstad, P., Strategic HRM measurement in the 21<sup>st</sup> century: from justifying HR to strategic talent leadership. *Working Paper Series*, working paper 02-15, CAHRS/Cornell University, 2003.
- Boudreau, J., Utility analysis in human resource management decisions. IN: Dunnette, M., Hough, L., (ed), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2<sup>nd</sup> ed., vol. 2, 621-745, Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1991.
- Cascio, W., *Costing human resources: the financial impact of behavior in organizations*, Boston: PWS Kent, 1991.
- CCH Incorporated, *Human Resource Management: Ideas and Trends in Personnel*, Issue 356, 1995.
- Creswell, John, *Research Design – qualitative and quantitative approaches*, Thousand Oaks: Sage, 1994.
- Crozatti, J., *Conceitos de mensuração de conceitos de avaliação de desempenho: a teoria e a prática em empresas brasileiras*, Tese de doutoramento, FEA/USP, São Paulo: FEA/USP, 2002.
- Datta, D., Guthrie, J., Wright, P., Human Resource Management and labor productivity: does industry matter? *The Academy of Management Journal*, vol. 48, n.1, p. 135-145, 2005.

- Delaney, John T., Huselid, Mark A., The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, *The Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, p. 949-969, 1996.
- Delery, J., Doty, D. H., Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *The Academy of Management Journal*, volume 39, issue 4, p. 802-835, Aug. 1996.
- Delery, J., Issues of fit in strategic human resource management: implications for research, *Human Resource Management Review*, vol. 8, n. 3, p. 289-309, 1998.
- Delery, J., Shaw, J., The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension. IN: Ferris, G. (ed) *Research in personnel and human resource management*, vol. 20, New York: Elsevier Science, 2001.
- Dias, D., *Avaliação da adoção de soluções e-business por empresas*, Dissertação de mestrado, FGV-EAESP, São Paulo: FGV-EAESP, 2003.
- Dutra, J.S., *Profissionais de Recursos Humanos – um grupo à procura de legitimação*, dissertação de mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo/FGV, 1987.
- Dutra, J., *Gestão por competências*, São Paulo: Gente, 2001.
- Famularo, Joseph J., *Handbook of Modern Personnel Administration*, New York: McGraw-Hill, 1972.
- Fernandes, B., *Competências e performance organizacional: um estudo empírico*, Tese de Doutorado, São Paulo: Faculdade de Economia, Ciências Contábeis e Administração da Universidade de São Paulo, 2004.

Fischer, A.L, *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*, Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

Fischer, A. Um resgate conceitual e histórica dos modelos de gestão de pessoas IN: *As pessoas na organização*, São Paulo: Gente, 2002.

Fitz-enz, J., *How to measure human resources management*, 2<sup>nd</sup> ed., New Cork: McGraw-Hill, 1995.

Fitz-Enz, J., *Human Value Management: the value adding human resource management strategy for the 1990s*, San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

Fitz-enz, J., *Retorno do investimento em capital humano*, São Paulo: Makron, 2001.

Fombrun, C., Devana, M., Tichy, Noel M., *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley & Sons, 1984.

French, W. L., *The Personnel Management Process*, Boston, 5<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin, 1982.

Gardner, T. Moynihan, L., Wright, P. 2002. *The role of organizational citizenship behaviors in mediating the relationship between HR practices and organizational outcomes*. Paper presented at the annual Academy of Management meeting, Toronto.

Guest, D., Human resource management and performance: a review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, n.3, p. 263-276, 1997.

- Guest, D., Human resource management: when research confronts theory, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, n.7, p. 1092-1107, 2001.
- Guthrie, J. 2001 High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *The Academy of Management Journal*, 44: 180-190.
- Hair, J., Anderson, R.E., Tatham, R., Black, W., *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998, 5<sup>th</sup> ed.
- Hair, J., Anderson, R.E., Tatham, R., Black, W., *Análise Multivariada de Dados*, Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Harvey, D. *Condição Pós-Moderna: uma Pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural*, São Paulo: Loyola, 1992.
- Heath, C., Sitkin, S. Big-B versus Big-O: What is organizational about organizational behavior? *Journal of Organizational Behavior*, 22: 43-58, 2001.
- Huselid, M.A.; Jackson, S.E.;Schuler, R.S., Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of firm Performance. *The Academy of Management Journal*, Volume 40, Issue 1, 171-188, 1997.
- Huselid, Mark, The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance, *The Academy of Management Journal*, vol 38, issue 3, p. 635-672, 1995.
- Ichniowski, C., Kochan, T., Levine, D., Olson, C., Strauss, G., What works at work: overview and assessment, *Industrial Relations*, vol 35, n.3, July, p. 299-333, 1996.

Kaplan, R.S., Norton, D. P., The balanced scorecard – measures that drive performance, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, p. 71-79, 1993.

Kaplan, R.S., Norton, D.P., *A estratégia em ação*, 8ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Kaplan, R.S., Norton, D.P., *Organização orientada para a estratégia*, Rio de Janeiro: Camus, 2001.

Krogh, G. ;Roos, J., A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel Review*. v.24, nº 3, p. 56-76, 1995.

Lacombe, B., Tonelli, M. J., O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos, *Anais eletrônicos 24º ENANPAD*, Florianópolis: ANPAD, 2000

Lado, A , Wilson, M., Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective, *The Academy of Management Review*, vol. 19, n. 4, p. 699-728, 1994.

Lakatos, E., Marconi, M., *Metodologia do trabalho científico*, São Paulo: Atlas, 1992.

Le Boterf, G., *De la Compétence – Essai sur un atacteur étrange*, Paris: Les Éditions D'Organizations Quatrième tirafe, 1998.

Legge, Karen, *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*, London: MacMillan, 1995.

Limongi-França, A.C., *Qualidade de vida no trabalho – conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*, São Paulo: Atlas, 2002.

- MacDuffie, J., Krafcik, J., Integrating technology and human resources for high-performance manufacturing: evidence from the international auto industry apud Yeung, A., Berman, B., Adding value through human resources: reorienting human resource management measurement to drive business performance, *Human Resource Management*, vol. 36, n. 3, p. 321-335, 1997.
- Malhorta, N., *Marketing research – an applied orientation*, 3<sup>rd</sup> ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- Marsahll, Catherine, Rossman, Gretchen, *Designing Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage, 1995.
- McClelland, D.C., Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*, Washington, D.C.: 28, 1-4, 1973
- McLagan, P.A., Competencies: the next generation. *Training and Development*, p.40-47, May, 1997.
- Miles, R., Snow, C., *Organizational Strategy, Structure and Processes*, New York: McGraw-Hill, 1978.
- Mills, J., Platts, K., Bourne, M. *Competing through competences*. London: Hodder & Houghton, 2002.
- Oliveira, P., *Desafios para a avaliação de resultados de gestão de pessoas – um estudo de percepção dos profissionais*, dissertação de mestrado, São Paulo: Faculdade de Economia, Ciências Contábeis e Administração da Universidade de São Paulo, 2004.
- Oliveira, P., Albuquerque, L., Muritiba, S., Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em Gestão de Pessoas na atualidade, *Anais do XXVII Enanpad*, Atibaia: Anpad, 2003.

- Osterman, P., How common is workplace transformation and how can we explain who adopts it? Results from a national survey, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, 173-188, 1994.
- Porter, M.E. , What's strategy? *Harvard Business Review*, v.74, nº 6, Nov./Dez, 1996.
- Patton, M., *Qualitative evaluation and research methods*, Newbury Park: Sage, 1990.
- Pfeffer, J., *Competitive advantage through people: unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- Pfeffer, J., Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liaison of HR with the ideas of accounting and finance, *Human Resource Management*, vol. 36, no. 3, p. 357-365, 1997.
- Rogers, E., Wright, P., Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets, *Human Resource Management Review*, vol. 8, n.3, p. 311-331, 1998.
- Sammartino, W., *A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais*, Tese de doutoramento, São Paulo: FEA/USP, 2002.
- Schuler, R., Jackson, S. , Linking competitive advantage with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, vol 1, p. 207-219, 1987.
- Schuler, R., Strategic Human Resource Management: linking the people with the strategic needs of the business, *Organizational Dynamics*, p. 18 – 32. Summer, 1992.

Simon, D., Mercè, M., Vicenta, S., *Human Resources contribution to a firm's success examined from a configurational perspective*, artigo apresentado no III Iberoamerican Academy of Management, São Paulo.

Sisson, Keith, Storey, John, *The Realities of Human Resource Management – managing the employment relationship*, Buckingham: Open University Press, 2000.

Snow, C., Snell, S, Staffing as strategy, IN: M. Schmitt e W. Borman (eds), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 1993.

Spencer, Lyle M.; Spencer, Singe M., *Competence at work models for superior performance*. New York: John Willey, 1993.

Spender, J.C., Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, vol.17 (Winter Special issue) p. 45-62, 1996.

Steffy, B., Maurer, S., Conceptualizing and measuring the economic effectiveness of human resources activities, *The Academy of Management Review*, vol 13, issue 2, 1988, p. 271-286.

Storey, J., Human Resource Management Today: an Assessment, IN: STOREY, John (ed) *Human Resource Management – a Critical Text*, 2<sup>nd</sup> ed., London: Thomson Learning, 2001.

Taylor, F. W., *Scientific Management – Shop Management*, New York: Harper & Brothers, 1947.

Taylor, S.J., Bogdan, R., *Introduction to qualitative research methods – the research for meanings*, New York: John Wiley & Sons, 1984, 2<sup>nd</sup> ed.

- Terpstra, David E., Rozell, Elizabeth J., The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance, *Personnel Psychology*, vol. 46, n. 1, p. 27-49, 1993.
- Tinoco, João E., *Contribuição ao estudo da contabilidade estratégica de recursos humanos*, Tese de doutoramento apresentada à FEA-USP, São Paulo: FEA-USP, 1996.
- Tsui, A., Pearce, J., Porter, L., Tripoli, A., Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, vol. 40, n. 5, p. 1089-1122, 1997.
- Ulrich, D., Measuring HR: an overview of practice and a prescription for results, *Human Resource Management*, vol. 36, no. 3, p. 303-320, 1997.
- Ulrich, D., *Recursos humanos estratégicos – novas perspectivas para os profissionais de RH*, São Paulo: Futura, 2000.
- Wagner III, J., Hollenbeck, J., *Comportamento organizacional – criando vantagem competitiva*, 4<sup>a</sup> ed., São Paulo: Saraiva, 2003.
- Wright, P., Boswell, W., Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro Human Resource Management research, *Journal of Management*, vol 28, n.3, p. 247-276, 2002.
- Wright, P., Snell, S., Toward an integrative view of strategic Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, vol. 1, n.3, p. 203-225, 2001.
- Wright, P., Dunford, B., Snell, S., Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721, 2001

- Wright, P., Smart, D., McMahan, G., Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *The Academy of Management Journal*, 38, p. 1052-1074, 1995.
- Wright, P., McMahan, G., Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, vol. 18, n.2, p. 295-311, 1992.
- Yeung, A, Berman, B., Adding value through HR: reorienting HR measurement to drive business performance, *Human Resource Management*, vol. 36, no. 3, p. 321-335, 1997.
- Yeung, A., Ulrich, D., Brockbank, W., Lake, D., Human resource as a competitive advantage: an empirical assessment of HR competencies and practices in global firms. Unpublished manuscript apud Ulrich, D., Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results, *Human Resource Management*, vol 36, n. 2, p. 303-320, 1997.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J., Lepak, D., Human Resource Management, manufacturing strategy and firm performance, *The Academy of Management Journal*, vol. 39 (4), p. 836-866, Aug. 1996.
- Zarifian, P., *Objetivo Competência: por uma nova lógica*, São Paulo: Atlas, 2001.
- Ziniska, S., Ketchen, D., Snow, C., Implications of the convergence economy for human resource management IN: Ferris, G. (org) *Research in personnel and human resources management*, London : Elsevier, vol 20, 2001.



## **ANEXO**

