

# A Gestão de Recursos Humanos e a «performance» das empresas

## O estado da arte

por Maria Leonor Pires

**RESUMO:** As questões ligadas ao estudo das relações entre a Gestão de Recursos Humanos e a «performance» das empresas são aqui revistas. São igualmente apresentados alguns dos principais modelos teóricos e empíricos, assim como uma síntese dos resultados das várias abordagens descritas. Finalmente, destacamos alguns problemas de pesquisa que permanecem por resolver.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos, Performance Empresarial

**TITLE:** Human Resource Management and firm performance – state of art

**ABSTRACT:** The matters concerning the study of the relations between Human Resources Management and company performance are reviewed. We present some of the main theoretical and research models, as well as a synthesis of the several approaches results. Finally, we highlight some of the unresolved research problems.

**Key words:** Human Resource Management, Firm Performance

**TÍTULO:** Gestión de Recursos Humanos y el desempeño de las empresas – en la vanguardia

**RESUMEN:** Son revisados los asuntos relacionados con el estudio de las relaciones entre la gestión de Recursos Humanos y el desempeño de las empresas. Presentamos algunos de las principales teorías y modelos de investigación, así mismo como una síntesis de los resultados para abordarlos. Finalmente, hacemos énfasis en algunos de los problemas de estudio no resueltos.

**Palabras clave:** Gestión de Recursos Humanos, Desempeño de Empresa

O impacto da Gestão de Recursos Humanos (GRH) na performance das empresas tem-se tornado um dos principais debates no campo da GRH nos últimos vinte anos.

O pressuposto é de que os resultados das empresas também se devem às pessoas, e a GRH poderia ser, assim, um «instrumento» de melhoria dos resultados ou da performance das empresas.

### Modelos teóricos e empíricos

Entre as abordagens teóricas que tentam descrever a relação entre as práticas de GRH e a performance da empresa, encontram-se modelos estratégicos ou de escolha racional e modelos não estratégicos (Wright et al., 1992; Bamberger et al., 2000).

Entre os modelos estratégicos identificados, destacaremos aqueles que têm sido mais utilizados, quer na pesquisa, quer na fundamentação teórica:

- a escola dos recursos, em que os recursos humanos são encarados como estratégicos, e com as características necessárias para criar vantagens competitivas para as empresas (valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis, e sem substitutos estrategicamente equivalentes, cf. Wright *et al.*, 1994);
- a teoria do capital humano, que sugere que os conhecimentos, competências e capacidades<sup>1</sup> que as pessoas trazem para as organizações têm um valor económico, devendo ser geridas de forma estratégica tal como os outros recursos;
- a abordagem comportamentalista, onde se assume que são os comportamentos dos empregados a chave para o sucesso da implementação da estratégia, sugerindo o ajustamento das políticas e práticas de recursos humanos com a estratégia da empresa, para que os empregados estejam mais aptos a corresponder às expectativas internas e externas.

Nos modelos não estratégicos (que não iremos abordar aqui), os determinantes das práticas de recursos humanos não resultam de um processo de tomada de decisão racional e estratégico, mas antes das relações de poder dentro e entre as organizações, de processos de construção social, e da influência de entidades externas na criação e implementação dessas práticas.

Entre os modelos apresentados, tem sido a abordagem comportamentalista, de uma forma explícita ou não, a matriz de grande parte dos estudos empíricos neste domínio. Embora existam diferenças conceptuais entre os modelos comportamentalistas, baseados no capital humano e na escola dos recursos, estas abordagens não são, de todo, inconciliáveis.

Conciliando os modelos baseados no capital humano e a

### **As características dos indivíduos só por si não criam valor para a empresa, a menos que sejam utilizadas através do comportamento dos empregados.**

abordagem baseada na escola dos recursos, Wright *et al.* (1994) consideram ser os conhecimentos, competências e capacidades inerentes aos recursos humanos, o recurso estratégico da organização, e não as políticas ou práticas de GRH utilizadas, que não possuem a característica da inimitabilidade. No entanto, os autores reconhecem a importância das práticas de GRH, já que são estas que asseguram que o capital humano é empregue de forma eficiente para prosseguir os objectivos da empresa. As características dos indivíduos só por si não criam valor para a empresa, a menos que sejam utilizadas através do comportamento dos empregados.

Diríamos que é através do comportamento que os conhecimentos, competências e capacidades se manifestam de forma útil para a organização, o que nos conduz às abordagens que focam o comportamento do empregado como o mediador entre a estratégia e a *performance* da organização. Podemos aqui citar autores como Schuler *et al.* (1987), que vêm as políticas e práticas de GRH como uma forma de atingir os papéis comportamentais desejáveis por parte dos empregados, e que tomarão diferentes configurações de acordo com a estratégia prosseguida pela empresa. As empresas poderiam adequar as políticas e práticas de GRH, nos vários domínios de forma a adequar os comportamentos à estratégia seguida.

Entre os modelos empíricos que procuram apreender a natureza da ligação entre GRH e *performance* (ver Figura 1, p. 37), podemos identificar os que dão um relevo especial à estratégia, como os de Becker *et al.* (1997) – Figura 1.a) e

#### **Maria Leonor Pires**

lpires@est.ips.pt

Mestre em Sociologia do Trabalho e das Organizações. Professora Adjunta Equiparada da Escola Superior de Tecnologia de Setúbal do Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.

Master's Degree in Sociology of Work and Organizations. Adjunct Professor of High School of Technology of the Polytechnic Institute of Setúbal, Setúbal, Portugal.

Master en Sociología del Trabajo y de las Organizaciones. Profesora Adjunta de la Escuela Superior de Tecnología de Setúbal del Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.

Recebido em Agosto de 2006 e aceite em Dezembro de 2006.

Received in August 2006 and accepted in December 2006.





Guest (1997) – Figura 1.b), que se podem integrar num modelo causal genérico proposto por Boselie *et al.* (2005) – Figura 1.c), embora este último ponha a hipótese de uma relação de causalidade reversa entre práticas de GRH e *performance* organizacional, e questione a relação directa entre essas práticas e a *performance* interna (sem mediação dos resultados de GRH).

Um modelo que não integra a estratégia como ponto de partida é o de Appelbaum<sup>2</sup> – Figura 1.d), partindo dos sistemas de trabalho de alta *performance*.

### Ajustamento e sistema de recursos humanos

Vários conceitos fundamentais para o debate e pesquisa têm sido utilizados nos modelos que mencionámos. É principalmente nas abordagens que integram a estratégia organizacional ou de recursos humanos que surge o conceito de *fit*, que traduziremos por ajustamento, e que tem uma dimensão externa e interna.

O ajustamento externo, ou vertical, diz respeito ao ajustamento entre os sistemas de GRH e o negócio ou as estratégias da organização, que, por sua vez, deveriam estar ajustadas com o meio ambiente externo. Como refere Guest (1997), a empresa poderá escolher como responder e interagir com o meio, e uma vez feita a escolha, a estratégia de recursos humanos e as práticas têm de ser coerentes com essa escolha. A hipótese base é de que as organizações, com a resposta mais apropriada e a combinação certa, terão uma *performance* superior. Em termos empíricos, estuda-se a ligação entre estratégias empresariais e práticas de recursos humanos associadas, relacionando-as (normalmente) com medidas de *performance* financeira.

Ainda de acordo com o mesmo autor, o conceito de ajustamento é entendido de várias formas. Numa abordagem contingencial, sugere-se que quanto melhor o ajustamento das políticas e práticas de recursos humanos aos factores externos (mercado, situação do sector, etc.), melhor a *performance*. No caso das abordagens universalistas, o ajustamento surge como um conjunto ideal de práticas (melhores práticas), e a hipótese é de que, quanto mais perto as empresas estiverem do tipo ideal, melhor a sua *performance*.

O ajustamento interno, ou horizontal, refere-se às interdependências entre as políticas e práticas de GRH conside-

**O efeito de sinergia é considerado por vezes como o elemento não replicável do sistema, que poderia providenciar a vantagem competitiva baseada nos recursos humanos.**

radas individualmente, sendo que elas se devem reforçar mutuamente, para que uma aumente a eficácia das outras, criando um efeito de sinergia. A sinergia acontece quando o impacto conjunto de um grupo de práticas de GRH excede os impactos individuais de cada prática sobre esses domínios. Este efeito é considerado por vezes (Guest, 1997) como o elemento não replicável do sistema, que poderia providenciar a vantagem competitiva baseada nos recursos humanos. Aqui procuram-se os conjuntos de práticas (*bundles*), padrões ou configurações que seriam mais eficazes.

Outros autores acrescentam outras possíveis dimensões de ajustamento, como a que existiria entre as práticas e os sistemas de recursos humanos e outros sistemas dentro da organização (Wood, 1999), ou o ajustamento idiossincrático de Becker *et al.* (1997 e 2003), que foca as dimensões específicas da organização em termos da implementação da estratégia, e, ainda Boxall (1998), que sugere um ajustamento entre empregados e empresa, que existiria quando os empregados atingem os objectivos empresariais de forma satisfatória, enquanto a empresa corresponde, de forma igualmente satisfatória, às necessidades dos empregados.

Outro conceito recorrente é o de sistema de recursos humanos, utilizado entre outros autores, por Becker *et al.* (1998), que o definem como a influência sistémica e inter-relacionada das políticas e práticas de GRH, em que residiria a sua inimitabilidade, constituindo, dessa forma, uma alavanca estratégica para a empresa. Para os autores, estes sistemas de trabalho de alta *performance*<sup>3</sup> caracterizam-se por ser internamente consistentes e externamente alinhados<sup>4</sup>, com a estratégia da empresa, e por conseguirem desenvolver o compromisso e envolvimento dos empregados. Deverão incluir práticas como procedimentos rigorosos de recrutamento e selecção, sistemas de compensação e incentivos ligados à *performance* individual, e actividades de formação ligadas às necessidades do negócio.

**Figura 1**  
**Modelos de pesquisa**

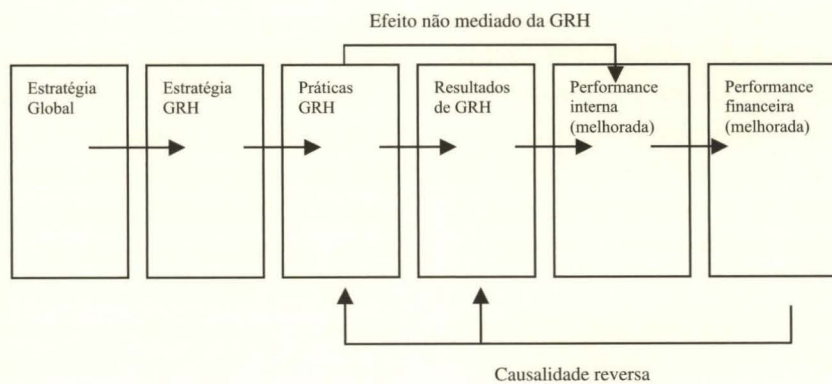
**1.a) Becker, 1997**



**1.b) Guest, 1997**



**1.c) Modelo causal genérico de Boselie et al., 2005**



**1.d) Appelbaum in Paawe et al., 2005**







## Práticas e sistemas de «alta performance»

As práticas de «alta performance», no sentido de práticas que induziriam a melhoria de *performance* organizacional, são outro dos conceitos fundamentais. O problema é que as práticas variam conforme os autores e os estudos, não se podendo considerar que exista um conjunto uniforme de práticas de GRH, que se possam considerar de «alta performance», sendo que essa designação também é alterada frequentemente.

De acordo com Pfeffer (1998), estas práticas aparecem com designações diversas – práticas de alta *performance*, de alto envolvimento, de alto compromisso –, mas podem ser agregadas em sete dimensões: segurança no emprego, contratação selectiva, equipas autogeridas, descentralização das decisões, remuneração relativamente alta e ligada à *performance*, formação extensiva, baixas distinções de *status* e barreiras entre empregados, e partilha de informação dentro da organização.

Se nos referirmos a Delery *et al.* (1996), as práticas «estratégicas» são: oportunidades de carreira interna, escolha entre recrutamento interno ou externo, sistemas de formação, avaliação de desempenho, sistemas de participação nos lucros, estabilidade no emprego, mecanismos de participação na empresa, definição (estreita ou alargada) do conteúdo dos postos de trabalho. Já Capelli *et al.* (2001), referindo-se a práticas de «alta performance» citam a rotação de postos de trabalho, a formação, práticas de remuneração complementar e ainda, programas formais de qualidade, equipas autónomas, reuniões para resolução de problemas, formação para o trabalho em equipa, e formação para a polivalência.

Os modelos, conceitos e práticas de GRH que temos vindo a referir são utilizados, de forma expressa ou não, nas abordagens empíricas que vamos sintetizar em seguida.

## Os principais resultados dos estudos empíricos da relação entre «performance» e GRH

De acordo com algumas sínteses do trabalho desenvolvido neste campo (Guest, 1997; Bamberger *et al.*, 2000; Allouche *et al.*, 2004), as principais abordagens sobre os efeitos das práticas de GRH na *performance* das empresas podem ser classificadas em três tipos: universalista, contin-

gencial e configuracional, de acordo com a forma como postulam a relação entre as práticas de GRH e a *performance* organizacional.

Assim, a abordagem universalista parte do pressuposto de que existe um conjunto de «melhores práticas» de GRH que, independentemente dos contextos, influenciam positivamente a *performance* das empresas.

Na perspectiva contingencial, os investigadores partem do princípio de que existem práticas de GRH que aumentam a *performance* da empresa, mas esse conjunto de práticas pode variar de acordo com a empresa, o seu contexto e a estratégia seguida.

A abordagem configuracional parte do conceito sistémico de organização. De acordo com o princípio da equifinalidade dos sistemas, existem várias formas de conseguir atingir os objectivos, logo, cada organização pode ter um conjunto de práticas que é melhor para aquela entidade. Os estudos configuracionais procuram isolar conjuntos de práticas *a priori* (ideais tipo), que poderão levar à melhoria da *performance* das empresas, o que aconteceria igualmente a partir de um mecanismo de ajustamento, externo, em relação à estratégia, e interno, entre práticas de GRH e sistemas de trabalho.

Na literatura, encontram-se resultados de estudos empíricos que apoiam cada uma das perspectivas.

Um dos estudos que encontrou suporte para a abordagem universalista foi o de Huselid (1995). Numa amostra intersectorial, foram encontrados resultados que indicaram que as práticas de alta *performance* têm um impacto estatisticamente significativo nos resultados intermédios ao nível dos empregados, diminuindo o *turnover* e aumentando a produtividade, e nas medidas de *performance* financeira a curto e longo prazos. Não foram encontrados efeitos atribuíveis ao ajustamento interno e externo, tendo a implementação das práticas, só por si, surgido como mais importante.

De forma semelhante, um estudo de Delaney *et al.* (1996), utilizando medidas perceptivas<sup>5</sup>, encontrou associações positivas entre índices de selecção, formação e compensação por incentivos e a *performance* das organizações. Mas a importância do ajustamento interno não foi demonstrada.

Num estudo de Ichniowski *et al.* (1997), realizado na indústria do aço, os autores demonstraram que, em linhas de



fabrico que usavam um conjunto de práticas inovadoras (pagamento com incentivos, equipas, flexibilidade nas tarefas, estabilidade no emprego e formação), se atingiam níveis superiores de produtividade. Aqui a existência de práticas de GRH complementares entre si tinha efeitos positivos na produtividade e na qualidade do produto. Os efeitos mantiveram-se, independentemente de variações na qualidade da gestão empresarial, da ameaça de desemprego e das diferenças de salários entre estabelecimentos, variáveis que foram isoladas no modelo.

Também podemos citar Arcand *et al.* (2002), num estudo sobre empresas financeiras que mediu o impacto das práticas relativas à remuneração com incentivos, avaliação de desempenho, organização do trabalho, comunicação organizacional e segurança no emprego, encontrando um impacto estatisticamente significativo na *performance* social, económica e financeira. Os resultados não foram influenciados pela dimensão da empresa, mas os autores admitem a influência da cultura organizacional, da história da empresa ou do meio, o que relativiza o carácter universal das práticas de GRH.

Por sua vez, Rodriguez *et al.* (2003), que testaram a hipótese universalista e contingencial, na indústria transformadora, encontraram suporte para a hipótese universalista, mas não para a importância do ajustamento externo. De acordo com os resultados, os sistemas internos de recursos humanos têm um efeito positivo no *turnover* e na *performance* global (avaliada pelas percepções dos respondentes sobre a rentabilidade dos activos, crescimento de vendas total e *performance* global), mas encontraram um efeito negativo das práticas de compensação na produtividade (em vendas por empregado).

Numa pesquisa de Guerrero *et al.* (2004), foram estudadas práticas consideradas com capacidade para «envolver» os empregados, referentes à compensação, comunicação e formação, com o objectivo de observar o efeito de cada prática, embora os autores admitissem sinergias entre práticas. De facto, todas as práticas, à excepção da remuneração, mostraram uma ligação com a *performance* da empresa. Foi verificado ainda que, ao formar conjuntos, as práticas têm um maior impacto. A *performance* organizacional (medida através da percepção sobre o clima,

o absentismo, qualidade de produtos e serviços, e produtividade dos empregados) mostrou ser o mediador entre as práticas e a *performance* da empresa, medida através de indicadores financeiros.

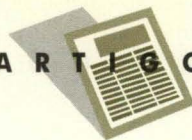
Guest *et al.* (2003) obtiveram resultados interessantes, a partir de uma amostra multisectorial, e, utilizando uma análise longitudinal, mostraram que as práticas de GRH estão associadas a um menor *turnover* e a lucros, por empregado, mais elevados. No entanto, essas relações positivas desaparecem quando a *performance* anterior é controlada. As práticas de GRH não se relacionaram com maior produtividade (em vendas por empregado), e a presença de mais práticas de GRH também não tem associação significativa com a *performance*. Verificou-se ainda uma maior associação entre GRH e rentabilidade em anos anteriores ao ano da colecta de dados sobre as práticas, do que no ano posterior, o que seria de esperar se existisse uma relação causal entre as práticas de GRH e a *performance*.

### **As práticas de GRH terão um maior contributo para o sucesso competitivo das empresas, quando são introduzidas como um conjunto coerente de práticas, remetendo para a mais-valia do ajustamento interno.**

Este facto levou os autores a ponderar a existência de uma relação de causalidade reversa, com os resultados da *performance* a induzirem a introdução das práticas de GRH. As medidas subjectivas de *performance*, também utilizadas no estudo, mostraram associações fortes entre o maior uso das práticas de GRH e as estimativas subjectivas de produtividade e de *performance* financeira.

Entre os estudos que fornecem dados que confirmam a pertinência da abordagem contingencial, podemos citar o trabalho de K. Hoque (1999) realizado na indústria hoteleira. Os resultados obtidos demonstraram que os hotéis, com uma gestão estratégica de GRH e uma estratégia de negócio focada na qualidade, tinham uma melhor *performance*, assim como maiores níveis de compromisso organizacional e satisfação. Outro dos resultados encontrados foi o de que as práticas de GRH terão um maior contributo para o sucesso competitivo das empresas, quando são introduzi-





das como um conjunto coerente de práticas, remetendo para a mais-valia do ajustamento interno.

Por sua vez, Datta *et al.* (2005) mostram que existem condições contextuais que moderam a eficácia das práticas de GRH. Os autores, que testaram as perspectivas universal e contingencial, sugerem que existe alguma base de apoio para as duas perspectivas. Além de encontrarem efeitos positivos gerais das práticas de alta *performance* na produtividade do trabalho, também observaram efeitos contingenciais significativos, com as características das indústrias a influenciar o impacto que as práticas têm na produtividade. Os seus resultados indicam que os impactos destas práticas na produtividade são influenciados pela intensidade do uso do capital, ou da mão-de-obra na indústria, pelo crescimento do mercado no sector e o nível de diferenciação do produto.

Também podemos dar conta de alguns resultados da abordagem configuracional. Um estudo de Allani-Soltan *et al.* (2004), realizado a partir da abordagem configuracional, mostrou que quanto mais as práticas de GRH são coerentes entre si, melhores são os índices de *performance*, encontrando igualmente melhores resultados em termos de *performance* quando os sistemas de práticas estão associados à estratégia empresarial. Estudos anteriores, como o de J. Macduffie (1995) na indústria automóvel, encontraram apoio para a hipótese de que as empresas onde os conjuntos de práticas de Recursos Humanos se organizavam num sistema integrado com a estratégia de produção e negócios, obtinham melhores resultados em produtividade e qualidade.

As três perspectivas apresentadas, ora parecem estar em concorrência ou em tentativa de conciliação, com autores a testar empiricamente as várias abordagens. Entre estes estudos podemos citar Delery *et al.* (1996), onde foram obtidos resultados mistos, que apoiam, de alguma forma, as três perspectivas. Três das práticas de GRH estudadas (a participação nos lucros, a avaliação orientada para os resultados, e a estabilidade no emprego) tinham fortes relações universalistas com medidas financeiras de *performance*. Encontraram igualmente relações contingenciais entre estratégia da empresa e três práticas de GRH – participação, avaliação orientada para os resultados e oportunidades de carreira interna –, que explicavam uma parte significativa da variação da *performance* financeira. Os resultados encon-

trados para a perspectiva configuracional sugerem que algumas configurações de práticas induziriam melhores resultados do que outras. Globalmente, os resultados indicaram uma relação complexa entre a GRH e a *performance*, nomeadamente que algumas práticas serão mais apropriadas do que outras, num determinado contexto estratégico.

O interesse suscitado por esta temática, e pelos resultados que na maioria dos casos parecem encorajadores, não deve fazer esquecer algumas vozes mais cépticas.

É o caso de Cappelli *et al.* (2001), que, pondo em causa a perspectiva universalista e o efeito das práticas de «alta *performance*», mostram com base em resultados de um estudo longitudinal que essas práticas elevam o custo do trabalho por empregado através do aumento das remunerações. Este custo poderia ser compensado por aumentos de produtividade, mas os autores encontraram apenas uma fraca evidência estatística do aumento de produtividade relacionado com essas práticas.

### O impacto sobre os trabalhadores das práticas de GRH associadas à «*performance*»

Um tema pouco estudado nas abordagens anteriores é o do impacto das práticas de alta *performance* sobre os trabalhadores. Guest (2002) relembra esta questão, reconhecendo que, na maioria dos estudos, o papel dos trabalhadores é considerado um meio para atingir um fim, ignorando questões como: a forma como as práticas de GRH afectam as atitudes, o comportamento e satisfação dos trabalhadores, assim como o que é que constituiriam as «boas práticas» na óptica do trabalhador.

Para fazer a ligação entre as políticas e práticas de GRH e as pessoas, Guest (1997) sugere que elas devem ser concebidas de forma a obter resultados de GRH que se traduzam num alto envolvimento, em pessoal flexível e de alta qualidade, tendo em conta o papel do contexto externo e da estratégia. Cita ainda estudos (Guest, 2002), em que, práticas associadas a sistemas de trabalho de alta *performance*, tiveram um impacto positivo na confiança, compromisso, satisfação com o trabalho, além de mostrarem uma associação positiva com a *performance* organizacional.

Noutra perspectiva, H. Ramsey *et al.* (2000) partiram da



**Níveis moderados das práticas de alta «performance» foram associados a um maior sentimento de pertença, envolvimento nas tarefas, satisfação no trabalho, estima, compromisso e comportamento de cidadania. No entanto, para níveis mais elevados de adopção destas práticas as associações tornam-se menores ou mesmo negativas.**

hipótese de que os sistemas de trabalho de alta *performance* melhorariam os resultados das empresas através da intensificação do trabalho e de um maior esforço<sup>6</sup> e conduziram a experiências ou percepções negativas por parte dos trabalhadores. Os autores obtiveram resultados mistos, com as práticas de trabalho de alta *performance* a correlacionarem-se de forma positiva com a produtividade do trabalho, a *performance* financeira e a qualidade, e, de forma negativa, com o *turnover* e absentismo. Foi igualmente encontrada uma relação positiva entre as práticas de alta *performance* e a intensificação do trabalho, mas não com a redução dos custos do trabalho que lhe deveria estar associada. As percepções dos trabalhadores e o seu envolvimento não mostraram ter relações significativas com a *performance* das empresas.

Também Goddard (2001) explorou as implicações para os trabalhadores das práticas associadas aos modelos de alta *performance*, concluindo que níveis moderados destas práticas foram associados a um maior sentimento de pertença, envolvimento nas tarefas, satisfação no trabalho, estima, compromisso e comportamento de cidadania. No entanto, para níveis mais elevados de adopção destas práticas as associações tornam-se menores ou mesmo negativas.

### Problemas e perspectivas

As abordagens e resultados dos estudos empíricos que referimos confirmam a pertinência deste tema, mas também a diversidade de caminhos utilizados.

Em relação às abordagens descritas, em particular a contingencial e a universalista, não é possível dizer qual delas é a mais adequada. Como refere Boselie et al. (2005), ambas podem estar parcialmente correctas, com alguns princípios ou práticas a serem universalmente bem sucedidas, mas existindo restrições organizacionais e/ou externas ao seu desenho e implementação.

Quanto às práticas estudadas, como pudemos verificar, não existe uma uniformidade, o que dificulta a comparabilidade dos resultados, e a avaliação das práticas em si como geradoras de aumentos de *performance*. Poderemos ainda acrescentar que, em muitos estudos, não é claro até que ponto as práticas são aplicadas de facto ou apenas enunciadas, e se são generalizadas e extensivas, de acordo com a quantidade e tipo de trabalhadores a que são aplicadas.

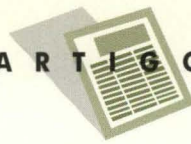
Outras questões podem ser levantadas em relação às medidas de *performance* – estas variam entre as financeiras (e.g., os rácios de rentabilidade), as organizacionais (e.g., produtividade, qualidade) e as de recursos humanos (e.g., satisfação, envolvimento e *turnover*). Os indicadores financeiros, preferidos em muitos casos pela sua objectividade, são, no entanto, questionados por alguns autores, pela sua dependência de outros factores internos e externos. Mas a alternativa utilizada de medir a *performance* pela percepção do respondente, pode ter problemas de subjectividade. Outras medidas, como a qualidade e produtividade são difíceis de comparar entre actividades, assim como as medidas de satisfação entre si. Ainda em relação às medidas de *performance* da organização, Paauwe et al. (2005) lembram que as medidas poderão ser diferentes, quer se parta da perspectiva do *shareholder*, que induz a utilização de medidas financeiras, ou da perspectiva dos *stakeholders*, onde os objectivos passam pela legitimidade social da organização ou pela satisfação dos objectivos individuais dos participantes na organização. Estas diferentes perspectivas implicam a definição de vários níveis de *performance* e a adopção de várias medidas.

Outra questão é a da causalidade entre GRH e *performance*, que não está demonstrada. Os estudos que obtêm resultados «positivos» mostram correlações positivas, mas como referido em Guest et al. (2003), é possível admitir que exista um efeito de causalidade reversa. Além disso, como sugerem Boselie et al. (2005) e Paauwe et al. (2005), será necessário fazer uma análise dos resultados da *performance* após a implementação das práticas de GRH, ou da definição da estratégia, o que implica estudos longitudinais. ■

### Notas

1. Knowledge, skills and abilities, na designação em inglês.
2. Identificado como modelo AMO (*abilities, motivation and opportunities for participate*), no original em inglês.





3. No original, *high performance work systems*.
4. Os autores preferem alinhamento (*alignment*) a ajustamento (*fit*), mas o sentido é semelhante.
5. As medidas perceptivas referem-se à avaliação/percepção dos respondentes da *performance* da organização, opondo-se às medidas objetivas, de que são exemplo os rácios financeiros.
6. No conceito original em inglês, *Job Strain*.

## Referências bibliográficas

- ALLANI-SOLTAN, N., BAYAD, M. e ARCAND, M. (2004), «Étude de l'efficacité de la GRH des entreprises françaises: L'approche configurationnelle». AGRH, Montréal.
- ALLOUCHE, J.; CHARPENTIER, M. e GUILLOT-SOULEZ, C. (2004), «Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières». AGRH, Montréal.
- ARCAND, M.; ARCAND, G. e MOREAU, E. (2002), «Le rôle de la gestion des ressources humaines dans le développement des Caisses populaires Desjardins du Québec: une validation de l'approche universaliste de ressources humaines». XXVIII Colloque Annuel de l'Association de Science Régionale de Langue Française, Québec, Canadá.
- BAMBERGER, P. e MESHOULAM, I. (2000), **Human Resource Strategy**. Sage Publications Inc., Thousand Oaks, California.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; PICKUS, P. e SPRATT, M. (1997), «HR as a source of shareholders value: research and recommendations». *Human Resource Management*, vol. 36(1), pp. 39-47.
- BECKER, B. e HUSELID, M. (1998), «High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications». *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, pp. 53-101.
- BECKER, B. e HUSELID, M. (2003), «Value creation through strategy implementation: the 'black box' in SHRM theory». Na web em: <http://www.markhuselid.com//>.
- BOSELIE, P.; PAAUWE, J. e JANSEN, P. (2001), «Human resource management and performance: lessons from the Netherlands». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12(7), pp. 1107-1125.
- BOSELIE, P.; DIETZ, G. e BOON, C. (2005), «Commonalities and contradictions in HRM and performance research». *Human Resource Management Journal*, vol. 15(3), pp. 67-94.
- BOXALL, P. (1998), «Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics». *Human Resources Management Review*, vol. 8(3), pp. 265-288.
- CAPPELLI, P. e NEUMARK, D. (2001), «Do 'high performance' work practices improve establishment-level outcomes?». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54(4), pp. 737-773.
- DATTA, D.; GUTHRIE, J. e WRIGHT, P. (2005), «Human resource management and labour productivity: does industry matter?». *Academy of Management Journal*, vol. 48(1), pp. 135-145.
- DELANEY, J. e HUSELID, M. (1996), «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance». *Academy of Management Journal*, vol. 39(4), pp. 949-969.
- DELERY, J. e DOTTY, D. (1996), «Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions». *Academy of Management Journal*, vol. 39(4), pp. 802-835.
- GODARD, J. (2001), «High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54(4), pp. 776-805.
- GUERRERO, S. e BARRAUD-DIDIER, V. (2004), «High-involvement practices and performance of French firms». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15(8), pp. 1408-1423.
- GUEST, D. (1997), «Human resource management and performance: a review and research agenda». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 8(3), pp. 263-276.
- GUEST, D. (2002), «Human resource management, corporate performance and employee Wellbeing: building the worker into HRM». *The Journal of Industrial Relations*, vol. 44(3), pp. 335-358.
- GUEST, D.; MICHIE, J.; CONWAY, N. e SHEEHAN, N. (2003), «Human resource management and corporate performance in the UK». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41(2), pp. 291-314.
- HOQUE, K. (1999), «Human resource management and performance in the UK hotel industry». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 37(3), pp. 419-443.
- HUSELID, M. (1995), «The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance». *Academy of Management Journal*, vol. 38(3), pp. 635-672.
- ICHNIEWSKI, C.; SHAW, C. e PRENUSHI, G. (1997), «The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines». *The American Economic Review*, vol. 87(3), pp. 291-313.
- MACDUFFIE, J. P. (1995), «Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the World auto industry». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48(2), pp. 197-221.
- PAAUWE, J. e BOSELIE, P. (2005), «HRM and performance: what next?». *Human Resource Management Journal*, vol. 15(4), pp. 68-83.
- PFEFFER, J. (1998), **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**. Harvard Business School Press, Boston.
- RAMSEY, H.; SCHOLARIOS, D. e HARLEY, B. (2000), «Employees and high-performance work systems: testing inside the black box». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38(4), pp. 501-531.
- RODRIGUEZ, J. e VENTURA, J. (2003), «Human resource management systems and organizational performance: an analysis of the Spanish manufacturing industry». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14(7), pp. 1206-1226.
- SHULER, R. e JACKSON, S. (1987), «Linking competitive strategies with human resource management practices». *The Academy of Management Executive*, vol. 1(3), pp. 207-219.
- WOOD, S. (1999), «Human resource management and performance». *International Journal of Management Reviews*, vol. 1(4), pp. 367-413.
- WRIGHT, P. e MCMAHAN, G. (1992), «Theoretical perspectives for strategic human resource management». *Journal of Management*, vol. 18(2), pp. 295-320.
- WRIGHT, P.; MCMAHAN, G. e MCWILLIAMS, A. (1994), «Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5(2), May.