

UNIVERSIDAD DE SALAMANCA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL Y
ANTROPOLOGÍA



TESIS DOCTORAL

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA
METANÁLISE DE SUAS ESSÊNCIAS E
INTERRELAÇÕES**

Autora: Agostinha Mafalda Barra de Oliveira

Director: Dr. Luís González Fernández

SALAMANCA 2009

DEDICATÓRIA

*Dedico esta tese a minha filha, Maria Luiza Barra de
Oliveira, pelas inúmeras vezes em que não pude
exercer meu papel de mãe para dedicar-me a um sonho
que não era dela, e sim meu.*

AGRADECIMENTOS

Em especial, agradeço ao meu companheiro, Alexandre José de Oliveira, sempre ao meu lado, compartilhando sonhos, angústias e realizações;

Aos meus pais, Otavio Carlos Barra e Antonia Mafalda do Patrocinio Barra, pela admiração mútua, pelo amparo mesmo a distância e a aceitação da saudade em prol da realização de um sonho;

Aos meus irmãos, José Firmo do Patrocinio Neto e Sandra Mafalda do Patrocinio Barra, por tudo que uma relação fraterna significa e por suprirem minha ausência para com meus pais;

Ao meu diretor, Luis González Fernández, pela orientação, além de competente, atenciosa e incentivadora;

Aos demais professores do Programa de Doutorado em Psicología Social y Antropología de las Organizaciones, por suas contribuições teóricas e práticas;

A Paqui, secretária do Programa de Doutorado em Psicología Social y Antropología de las Organizaciones, pela disponibilidade sempre presente nos momentos necessários;

A Jesús López, pelas secções de documentação científica que deram instrumentalização para a realização deste trabalho;

As amigas inesquecíveis, Thaís Rangel, Uilma Rodrigues, Zanna Maria, Daniela Nunes, Diana Montserrat, Cláudia Caltabiano, e Vilani Leite pela relação sincera, pelo partilho de conquistas e frustrações, e principalmente pelo auxílio sempre oportuno que cada uma a seu modo forneceu.

ÍNDICE DE CONTEÚDO

INTRODUÇÃO	1
1. APRESENTAÇÃO	3
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA	4
1.2 PRINCIPAIS REVISÕES NARRATIVAS SOBRE O TEMA	11
1.3 PRINCIPAIS REVISÕES QUANTITATIVAS SOBRE O TEMA	29
1.4 DESCRIÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA	35
1.5 ESTRUTURAÇÃO DESTE TRABALHO	37
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	39
2. NATUREZA DA GRH	41
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	42
2.1.1 PERÍODO INICIAL	43
2.1.2 PERÍODO DE DESENVOLVIMENTO	48
2.1.3 PERÍODO DE TRANSFORMAÇÃO	51
2.1.4 PERÍODO ESTRATÉGICO	54
2.2 DIMENSÕES DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	57
2.2.1 CONCEPÇÃO DE SER HUMANO	59
2.2.2 PERSPECTIVA TEMPORAL	60
2.2.3 PERSPECTIVA DE PRÁTICAS DE GRH	61

2.2.4 AÇÃO FRENTE ÀS CONTINGÊNCIAS	62
2.2.5 SISTEMA DE MEDIÇÃO	64
2.2.6 FOCO GERENCIAL	66
2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	69
2.3.1 ANÁLISE DE CARGO	74
2.3.2 DESENHO DE CARGO	75
2.3.3 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	77
2.3.4 PROVISÃO (STAFFING) EXTERNA	79
2.3.5 PROVISÃO (STAFFING) INTERNA	81
2.3.6 GESTÃO DO DESLIGAMENTO	83
2.3.7 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	84
2.3.8 GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	86
2.3.9 COMPENSAÇÃO	87
2.3.10 SAÚDE, HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO	90
2.3.11 RELAÇÕES SINDICAIS	91
2.3.12 RELAÇÕES COM O EMPREGADO	92
2.3.13 GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO	93
2.3.14 SISTEMAS DE TRABALHO EM EQUIPES	94
2.3.15 AUDITORIA DE GRH	96
2.3.16 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE GRH	98
2.3.17 MUDANÇA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	99

2.4 A QUESTÃO DOS AJUSTES _____	101
2.4.1 AJUSTE EXTERNO OU VERTICAL _____	103
2.4.2 AJUSTE INTERNO OU HORIZONTAL _____	105
2.4.2.1 RELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS _____	108
2.4.3 AJUSTE PESSOA-ORGANIZAÇÃO _____	112
2.5 SISTEMAS DE PRÁTICAS DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO _	115
2.5.1 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DOS SISTEMAS DE PRÁTICAS DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO _____	118
2.5.2 PROPOSTAS DE COMPOSIÇÃO DE SISTEMAS DE PRÁTICAS DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO _____	121
2.6 UMA SÍNTESE SOBRE A NATUREZA DA GRH _____	125
3. NATUREZA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL _____	127
3.1 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: EM BUSCA DE UM CONSTRUCTO TEÓRICO _____	128
3.1.1 VANTAGEM COMPETITIVA _____	132
3.1.2 CAPACIDADE ORGANIZACIONAL _____	134
3.2 TIPOLOGIA DE <i>OUTCOMES</i> DE DYER E REEVES _____	138
3.2.1 CADEIA SEQÜENCIAL DE <i>OUTCOMES</i> _____	145
3.3 PERSPECTIVA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> _____	153
3.3.1 <i>STAKEHOLDERS</i> DE MERCADO CAPITAL _____	157
3.3.2 <i>STAKEHOLDERS</i> DE MERCADO DO PRODUTO _____	159
3.3.3 <i>STAKEHOLDERS</i> ORGANIZACIONAIS _____	161

3.3.4 A PERSPECTIVA DE MÚLTIPLOS STAKEHOLDERS	163
3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA	165
3.4.1 DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA	172
3.5 ESTRATÉGIAS E GRH	176
3.5.1 ESTRATÉGIAS BASEADAS NA TIPOLOGIA DE PORTER	177
3.5.1.1 SISTEMAS DE GRH DE SCHULER E JACKSON	181
3.5.2 ESTRATÉGIAS BASEADAS NA TIPOLOGIA DE MILES E SNOW	187
3.5.2.1 SISTEMAS DE GRH DE MILES E SNOW	190
3.5.3 SÍNTESE DA RELAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS BASEADAS NAS TIPOLOGIAS DE PORTER E DE MILES E SNOW COM OS SISTEMAS DE GRH	196
3.6 UMA SÍNTESE SOBRE A NATUREZA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	197
4. NATUREZA DA RELAÇÃO ENTRE GRH E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	199
4.1 PERSPECTIVAS TEÓRICAS PARA GERH	200
4.1.1 TEORIA BASEADA EM RECURSOS DA FIRMA	204
4.1.2 PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL	212
4.1.3 MODELOS CIBERNÉTICOS	217
4.1.4 TEORIA DE AGÊNCIA/ CUSTO TRANSAÇÃO	221
4.1.5 MODELOS DE PODER/DEPENDÊNCIA DE RECURSOS	226
4.1.6 INSTITUCIONALISMO	229

4.2 MODELOS DE TEORIZAÇÃO DA RELAÇÃO GRH-DESEMPENHO ORGANIZACIONAL _____	233
4.2.1 PERSPECTIVA UNIVERSALÍSTICA _____	235
4.2.2 PERSPECTIVA CONTINGENCIAL _____	240
4.2.3 PERSPECTIVA CONFIGURACIONAL _____	246
4.2.4 UMA ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS DE TEORIZAÇÃO _____	252
4.3 VARIÁVEIS CONTEXTUAIS _____	255
4.3.1 CONTEXTO GEOGRÁFICO _____	256
4.3.2 CONTEXTO/ SETOR DE ATIVIDADE INDUSTRIAL _____	258
4.3.3 ESTRUTURA DE PROPRIEDADE _____	260
4.3.4 TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO _____	261
4.3.5 EMPREGADOS _____	263
4.4 VARIÁVEIS METODOLÓGICAS _____	265
4.4.1 MEDIÇÃO DAS VARIÁVEIS _____	265
4.4.1.1 MEDIÇÃO DE PRÁTICAS DE GRH _____	266
4.4.1.2 MEDIÇÃO DE UM SISTEMA DE GRH _____	267
4.4.1.3 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL _____	273
4.4.2 NÍVEIS DE ANÁLISE _____	274
4.4.3 FONTES DE INFORMAÇÃO/ RESPONDENTES _____	276
4.4.4 A QUESTÃO DA CAUSALIDADE _____	279
4.4.4.1 MODELOS DE INVESTIGAÇÃO _____	280

4.4.4.2 TIPO DE ESTUDO	281
4.5 UMA SÍNTESE SOBRE A NATUREZA DA RELAÇÃO ENTRE GRH E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	283
METODOLOGIA	285
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	287
5.1 REVISÃO META-ANALÍTICA	288
5.1.1 PROPOSTA DE INVESTIGAÇÃO	293
5.1.2 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS	298
5.1.3 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	308
5.2 ESTRATÉGIA DE BUSCA	317
5.2.1 BUSCA EM LISTA DE REFÊRENCIAS	318
5.2.2 BUSCA EM BASES DE DADOS	321
5.2.3 BUSCA EM OUTRAS BASES DE DADOS	326
5.2.4 CONSULTAS EM SOLICITAÇÕES FORMAIS	329
5.2.5 USO DO ENDNOTE	329
5.3 ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE	333
5.3.1 CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE	333
5.3.2 ANÁLISE DO ABSTRACT	335
5.3.3 BUSCA DO TEXTO COMPLETO	337
5.3.4 ANÁLISE DO TEXTO COMPLETO	339
5.3.5 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE BUSCA	344

5.4 ESTRATÉGIA DE CODIFICAÇÃO	350
5.4.1 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE CODIFICAÇÃO	353
5.5 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DOS ESTUDOS	359
6. RESULTADOS	361
6.1 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE	362
6.1.1 MÉTODO E MODELO DE METANÁLISE ESCOLHIDOS	362
6.1.2 ÍNDICES UTILIZADOS PARA O CÁLCULO DOS TAMANHOS DO EFEITO	366
6.1.3 ANÁLISE PARA INTEGRAÇÃO E INDEPENDÊNCIA DOS TAMANHOS DO EFEITO	369
6.1.4 ANÁLISE DESCRITIVA	370
6.1.5 AGRUPAMENTO DOS DADOS	376
6.1.6 TRATAMENTO DOS DADOS PERDIDOS	380
6.1.7 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE	381
6.1.7.1 PRIMEIRO ESTÁGIO DE UMA METANÁLISE POR DISTRIBUIÇÃO DE ARTEFATOS	382
6.1.7.2 SEGUNDO ESTÁGIO DE UMA METANÁLISE POR DISTRIBUIÇÃO DE ARTEFATOS	383
6.1.8 USO DA PLANILHA ELETRÔNICA DO EXCEL	386
6.1.9 DIRETRIZES PARA A INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	387
6.2 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	390
6.2.1 METANÁLISE 1	391
6.2.2 METANÁLISE 2	396

CONSIDERAÇÕES FINAIS	427
7. DISCUSSÕES E CONCLUSÕES	429
7.1 SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS	430
7.1.1 RESULTADOS DA ANÁLISE DESCRITIVA	430
7.1.2 RESULTADOS DAS METANÁLISES	434
7.2 LIMITAÇÕES RECONHECIDAS	442
7.3 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS	447
7.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	449
BIBLIOGRAFIA	453
REFERÊNCIAS ANALISADAS	455
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	475
ANEXOS	517
LIVRO DE CÓDIGOS	519
REFERÊNCIAS CONSULTADAS PARA ELABORAÇÃO DO LIVRO DE CÓDIGOS	545
CÓDIGOS E SEQUÊNCIA DOS ESTUDOS	549
ALTERAÇÕES NA AMOSTRA	555
TABELAS DA ANÁLISE DESCRITIVA	557
EXEMPLOS DE PLANILHAS	567
TABELAS DA APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	573

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: PERÍODOS DE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DE GRH _____	56
TABELA 2: DIMENSÕES DA GERH _____	68
TABELA 3: PRÁTICAS DE GRH E SUAS DENOMINAÇÕES _____	71
TABELA 4: EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO _____	167
TABELA 5: LINK ENTRE ESTRATÉGIA COMPETITIVA, PAPÉIS COMPORTAMENTAIS E PRÁTICAS DE GRH _____	183
TABELA 6: LINK ENTRE ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS, CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS E GERENCIAIS E SISTEMAS DE GRH _____	193
TABELA 7: QUADRO COMPARATIVO DOS MODELOS DE TEORIZAÇÃO _____	254
TABELA 8: VARIÁVEIS SUBSTANTIVAS _____	305
TABELA 9: VARIÁVEIS METODOLÓGICAS _____	306
TABELA 10: VARIÁVEIS CONTEXTUAIS _____	307
TABELA 11: SÍNTESE DOS OBJETIVOS E HIPÓTESES _____	313
TABELA 12: LISTA DAS REFERÊNCIAS SELECIONADAS _____	347
TABELA 13: IRR PARA AS VARIÁVEIS METODOLÓGICAS _____	358
TABELA 14: IRR PARA AS VARIÁVEIS CONTEXTUAIS _____	358
TABELA 15: SÍNTESE DOS RESULTADOS _____	423
TABELA 16: ESTUDOS CONDENSADOS _____	556
TABELA 17: ESTUDOS DIVIDIDOS _____	556
TABELA 18: ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE PRÁTICAS DE GRH _____	558

TABELA 19: ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE MEDIDAS DE PRÁTICAS DE GRH _____	559
TABELA 20: ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE PROCEDIMENTOS DE COMBINAÇÃO _____	559
TABELA 21: ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE DIRECIONAMENTO DAS PRÁTICAS DE GRH _____	560
TABELA 22: ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE RESULTAOS DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL _____	560
TABELA 23: ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE MEDIDAS DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL _____	561
TABELA 24: ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE GRUPO DE <i>STAKEHOLDERS</i> _____	561
TABELA 25: ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE NÍVEIS DE ANÁLISE _____	562
TABELA 26: ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO _____	562
TABELA 27: ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE CONSTITUIÇÃO OU TITULARIDADE ORGANIZACIONAL _____	562
TABELA 28: ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE SETOR DE ATIVIDADE _____	564
TABELA 29: ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE CONTEXTO GEOGRÁFICO _____	565
TABELA 30: ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE FONTES DE INFORMAÇÃO _____	565
TABELA 31: ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE MODELOS DE INVESTIGAÇÃO _____	566
TABELA 32: EXEMPLO DE UMA PLANILHA PARA OS CÁLCULOS DA PRIMEIRA FASE - <i>BARE-BONES</i> _____	568
TABELA 33: EXEMPLO DE UMA PLANILHA PARA OS CÁLCULOS DO ARTEFATO MULTIPLICADOR A – SEGUNDA FASE.1 – RXX _____	569
TABELA 34: EXEMPLO DE UMA PLANILHA PARA OS CÁLCULOS DO ARTEFATO MULTIPLICADOR B – SEGUNDA FASE.1 - RYY _____	570
TABELA 35 EXEMPLO DE UMA PLANILHA PARA OS CÁLCULOS FINAIS - SEGUNDA FASE.2 - ANÁLISE FINAL _____	571

TABELA 36: RESULTADOS METANÁLISE 1 – PRÁTICAS DE GRH _____	574
TABELA 37: FREQUÊNCIA DE CORRELAÇÕES PRÁTICAS DE GRH <i>VERSUS</i> RESULTADOS _____	575
TABELA 38: RESULTADOS METANÁLISE 1 _____	576
TABELA 39: RESULTADOS DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL INDIVIDUAIS _	577
TABELA 40: RESULTADOS INDIVIDUAIS – PRÁTICAS DE GRH <i>VERSUS</i> SISTEMAS DE GRH _____	578
TABELA 41: RESULTADOS AGRUPAMENTO C _____	579
TABELA 42: RESULTADOS TIPO DE MEDIDA DE PRÁTICAS DE GRH E PROCEDIMENTO ESTATÍSTICO _____	580
TABELA 43: RESULTADOS TIPO DE MEDIDA DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL _____	581
TABELA 44: RESULTADOS DE NÍVEL DE ANÁLISE _____	582
TABELA 45: RESULTADOS DE FONTE DE INFORMAÇÃO _____	583
TABELA 46: RESULTADOS DE TIPO DE EMPREGADO _____	584
TABELA 47: RESULTADOS DE TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO _____	585
TABELA 48: RESULTADOS DE SETOR DE ATIVIDADE _____	586
TABELA 49: RESULTADOS DE CONTEXTO GEOGRÁFICO _____	587
TABELA 50: RESULTADOS DE MODELO DE INVESTIGAÇÃO _____	588

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: PRINCÍPIOS DOS SPTAD _____	119
FIGURA 2: MODELO CONCEITUAL DE ESTRUTURAS TEÓRICAS DE GERH _____	204
FIGURA 3: MODELO DE VANTAGEM COMPETITIVA _____	209
FIGURA 4: CONDIÇÕES PARA ALCANÇAR VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL _____	211
FIGURA 5: PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL _____	214
FIGURA 6: MODELO CIBERNÉTICO _____	219
FIGURA 7: TEORIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÕES _____	224
FIGURA 8: PERSPECTIVA UNIVERSALÍSTICA _____	238
FIGURA 9: PERSPECTIVA CONTINGENCIAL _____	244
FIGURA 10: PERSPECTIVA CONFIGURACIONAL _____	250
FIGURA 11: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA PROPOSTA DE INVESTIGAÇÃO _____	297
FIGURA 12: ESTRATÉGIA DE BUSCA _____	332
FIGURA 13: ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE _____	343
FIGURA 14: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS <i>MEANS</i> DOS GRUPOS SISTEMAS DE GRH E PRÁTICAS DE GRH ISOLADAS _____	398
FIGURA 15: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS <i>MEANS</i> DOS GRUPOS RESULTADOS CONJUNTOS E RESULTADOS INDIVIDUAIS _____	400
FIGURA 16: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS <i>MEANS</i> DOS GRUPOS DE PROCEDIMENTOS DE COMBINAÇÃO _____	403

FIGURA 17: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS <i>MEANS</i> DOS GRUPOS MEDIDAS SUBJETIVAS E MEDIDAS OBJETIVAS _____	404
FIGURA 18: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS <i>MEANS</i> DOS GRUPOS NÍVEL INDIVIDUAL E NÍVEL ORGANIZACIONAL _____	407
FIGURA 19: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS <i>MEANS</i> DOS GRUPOS SIMPLES FONTE E MÚLTIPLAS FONTES _____	410
FIGURA 20: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS <i>MEANS</i> DOS GRUPOS DISCRIMINADO E INDISCRIMINADO _____	412
FIGURA 21: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS <i>MEANS</i> DOS GRUPOS DE TAMANHO DAS ORGANIZAÇÕES _____	415
FIGURA 22: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS <i>MEANS</i> DOS GRUPOS MANUFATURA E SERVIÇOS _____	417
FIGURA 23: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS <i>MEANS</i> DOS GRUPOS DE CONTEXTO GEOGRÁFICO _____	419
FIGURA 24: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS <i>MEANS</i> DOS GRUPOS DE MODELOS DE INVESTIGAÇÃO _____	421
FIGURA 25: SÍNTESE DOS RESULTADOS _____	442

INTRODUÇÃO

1. APRESENTAÇÃO

Este capítulo introduz a questão científica, foco deste trabalho, de uma maneira mais ampla e está dividido em cinco seções. Na primeira seção, uma contextualização do tema, apresenta as tendências e desafios futuros para a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e enfatiza a importância de sua relação com o desempenho organizacional.

Na segunda seção, uma descrição, em ordem cronológica, das principais revisões qualitativas sobre o tema, oferece algumas considerações sobre os estudos que avaliaram a relação entre GRH e desempenho organizacional. Na terceira seção, uma justificativa da importância de uma revisão quantitativa, demonstra a necessidade de uma metanálise sobre o tema.

Por fim, na quarta seção, uma apresentação do objetivo de pesquisa; descreve as principais questões que motivaram esta pesquisa, esclarece a proposta central deste trabalho, e convida os estudiosos e os práticos a compartilharem de suas descobertas. E, na quinta e última seção, uma visão geral da estrutura deste trabalho, informa sobre os capítulos seguintes.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

Na década de 1980, Devanna, Fombrun e Tichy (1981) publicaram um artigo afirmando que as mudanças econômicas, demográficas e de regulamentações e, como consequência destas, o aumento da dificuldade e complexidade para gerenciar as organizações proporcionariam à função de GRH o aumento de sua importância e ampliação de seu papel organizacional. Por sua vez, Miles e Snow (1984) também previram, para a realidade Norte Americana, a elevação do *status* da GRH, de um nível estritamente operacional para um nível mais estratégico.

Esta elevação de *status*, segundo Miles e Snow (1984), dar-se-ia devido ao desafio competitivo enfrentado por muitas organizações empresariais Norte Americanas presentes no mercado cada vez mais globalizado. Em consequência do desafio competitivo enfrentado, os principais executivos dessas organizações reconheceriam a função de GRH como essencial em um ambiente complexo e mutável, de alta tecnologia, e de uma economia baseada não só no produto em si, mas também nos serviços a esses agregados e também aos próprios serviços ‘puros’; e, principalmente, no conhecimento (L. F. González, 2002). Como parte desse reconhecimento, os profissionais responsáveis por GRH passariam a ser necessários no processo de planejamento estratégico destas corporações.

No entanto, como condição para esta participação, os profissionais de GRH teriam que, desde então, aprender de planejamento estratégico e a adotar uma postura mais proativa, estendendo os limites da função GRH além das atividades tradicionais. Paradoxalmente, o mesmo desafio competitivo que deu margem ao reconhecimento, em nível estratégico, da função GRH também forçou as organizações empresariais a terceirizarem atividades que não agregavam valor em nível organizacional. Desta maneira, as atividades tradicionais de GRH foram postas a prova e; portanto, a situação da função de GRH passou a ser crítica.

Diante desta situação, Becker, Huselid, Pickus e Spratt (1997) chegaram a afirmar que o papel da função de GRH em muitas organizações estaria em uma encruzilhada. Sob uma perspectiva real de que parte das atividades tradicionais de GRH poderia ser terceirizada, caso suas contribuições para a organização não fossem justificadas positivamente; a função GRH estaria em meio a uma crise ou, visto de outra maneira, uma oportunidade sem precedentes.

Para que esta situação pudesse ser concebida como uma oportunidade, os profissionais responsáveis pela função de GRH deveriam direcionar suas atividades a fim de aumentar seu valor estratégico e atender aos objetivos organizacionais. No entanto, para Carrig (1997), nem todo mundo via a situação da mesma maneira. Com base em um artigo da revista *Fortune*, Carrig explicou que, embora os profissionais de GRH tivessem consciência da importância de suas atividades em nível estratégico, ademais de gastarem 80% de seu tempo em atividades operacionais, eram incapazes de descrever sua contribuição de maneira efetiva e quantificável. Ou seja, para os profissionais de GRH o caminho a percorrer ainda era longo e incerto.

D. Ulrich (1997b) analisou 25 ensaios elaborados por acadêmicos, executivos e consultores sobre o futuro da GRH e chegou a conclusões semelhantes às de Carrig (1997). De acordo com D. Ulrich, o fato de a GRH estar sob investigações poderia ser visto como uma oportunidade de novas perspectivas à área. No entanto, a função de GRH necessitava sofrer um processo de transformação, isto significava um desafio para a função, pois requeria novas competências para os profissionais que a gerenciam; por outro lado, se isto não acontecesse, o futuro da GRH poderia ser sua dissolução.

Com efeito, múltiplos pontos de vistas sobre a previsão do futuro da GRH podem ser retirados destes ensaios. Contudo, há um consenso nestes ensaios que se refere à necessidade da GRH incluir em suas atividades um processo rigoroso de medição, a fim de avaliar e comprovar o impacto positivo de suas atividades específicas para um melhor desempenho organizacional. Tudo isto, para não correr o risco de ser desvalorizada injustamente.

Em um número especial da revista *Human Resource Management*, D. Ulrich (1997a; 1997c) reforçou suas conclusões anteriores sobre a necessidade da GRH mensurar seu impacto sobre os resultados de

negócios. De acordo com o autor, em um cenário competitivo, cada vez mais os profissionais de GRH deveriam agir com base em fatos. Para tanto, deveriam aprender a documentar e comprovar que o investimento em GRH adiciona valor para a organização e para todos os seus *stakeholders*; somente assim, os profissionais de GRH poderiam exercer seus papéis como parceiros de negócios.

Destarte, em suas palavras, “*para desempenhar o papel de parceiro de negócios de RH, conceitos precisam ser substituídos por evidências, idéias por resultados, e percepções por avaliações*” (D. Ulrich, 1997c, p. 303). Isto tornaria mais fácil identificar, conceituar e operacionalizar as práticas de GRH necessárias para contribuir positivamente com os resultados do negócio da organização. Pois, quando os profissionais de GRH começassem a entender de metas de negócios, eles poderiam direcionar-se para estas metas por meio das práticas de GRH mensuráveis.

Adicionalmente, ainda em 1997, um livro com base na discussão de 48 estudiosos e práticos sobre o futuro da GRH ofereceu uma lista de seis temas principais (D. Ulrich, Losey, & Gerry, 1997). Estes temas principais se constituíam de atividades perceptivas para os profissionais de GRH do futuro, *quiçá* do presente atual. Eram eles: 1) dirigir a função de GRH como uma empresa; 2) interpretar novos papéis; 3) respeitar a história, criar um futuro; 4) recordar o ‘humano’ da GRH; 5) dirigir-se para a globalização; e, 6) construir uma infra-estrutura.

Construir uma infra-estrutura de GRH é o sexto e último tema proposto, colocado nesta posição propositadamente, constitui-se no tema foco deste trabalho. Este tema está diretamente relacionado ao gerenciamento da função de GRH, sua integração com a organização e a medição de suas práticas. Os profissionais de GRH precisam assegurar uma consistência entre a realização das práticas de GRH, para isso devem criar uma infra-estrutura que lhes permitam dirigir e controlar

seus trabalhos. Parte dessa infra-estrutura, como já explicitado anteriormente, pode ser realizada com um sistema de medição integrado.

Um sistema de medição integrado permitirá ao responsável pela função de GRH saber com mais segurança qual o impacto das práticas realizadas pelo departamento de GRH para a organização. Além de analisar as práticas já realizadas, serve de subsídio para identificar e planejar práticas futuras. A medição requer modelos que apresentem o impacto de uma atividade X sobre um resultado Y. Embora estes modelos sejam passíveis de transformações e não apresentem uma relação linear tão simplória, com eles, os profissionais de GRH podem começar a ver como distintas práticas de GRH podem impactar de maneiras diferentes; e, como consequência, interferir no desempenho da organização.

Bernardin e Russell (1998) corroboraram com D. Ulrich et al. (1997) sobre a importância da medição das práticas de GRH. Segundo Bernardin e Russell, os desafios enfrentados pela GRH podem ser usados como oportunidades para criar e sustentar uma vantagem organizacional em um ambiente cada vez mais turbulento e competitivo.

Com este intuito, os profissionais de GRH devem utilizar técnicas de medição como fontes facilitadoras de antecipação e reação favorável às tendências mundiais. A medição das práticas de GRH e a precisão de seu impacto em nível sistêmico são fatores críticos para a efetividade da função de GRH. Em outras palavras, a retro alimentação pela medição é essencial para refinar e desenvolver idéias e programar ações futuras, bem como para conhecer quão bem as práticas estão realmente alcançando seus resultados intencionados.

Em concordância, Rogers e Wright (1998) complementaram que um sistema de medição para práticas de GRH constitui-se em uma alternativa desenvolvida para avaliar os custos empreendidos nas

práticas de GRH e, por conseguinte, justificar sua existência. Deste modo, os profissionais responsáveis por esta função passam a preocupar-se com suas práticas como um elemento de equação de rentabilidade da organização, a serem minimizadas como um custo e maximizadas como um elemento estratégico. E, ademais, devem ser avaliadas para demonstrar a sua agregação de valor para o desempenho organizacional.

Entretanto, como bem lembraram Ferris et al. (1998), esta preocupação por demonstrar sua contribuição efetiva para a organização não é exclusiva para a função de GRH. Todas as áreas funcionais, de alguma maneira, estão tendo que usar eficientemente seus recursos e mostrar resultados que contribuam com os objetivos dos *stakeholders* da organização.

Esta tem sido uma condição básica para aquelas organizações que pretendem competir em um mercado global. A preocupação em demonstrar efetivamente sua contribuição para as organizações tem sido vista como um progresso para a GRH. Como afirmou P. M. Wright (1998), em menos de 20 anos, houve um grande número de pesquisas e de publicações sobre GRH em nível estratégico.

Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook e Frink (1999) realizaram uma revisão sobre a teoria, pesquisa e prática em GRH. Desta revisão os autores concluíram que a GRH tem evoluído, em grande parte, de uma função de manutenção, com pouco, se não nenhum, impacto financeiro, para o que muitos estudiosos e práticos atualmente consideram como a fonte de vantagem competitiva para organizações operando em uma economia global.

Becker e Huselid (1998a) explicaram que a evolução da GRH, em nível estratégico, dar-se, principalmente, pelo reconhecimento de que uma força de trabalho qualificada e motivada pode prover a velocidade e flexibilidade nos processos organizacionais requeridas pelos novos

imperativos de mercado. Haja vista que fontes tradicionais de vantagem competitiva, tais como qualidade de produto, tecnologia e economia de escala, não garantem sua sustentabilidade, pois são facilmente imitáveis pelos concorrentes. Pelo exposto, o interesse de práticos e, conseqüentemente, de acadêmicos de demonstrar a GRH como uma fonte de vantagem competitiva tem aumentado consideravelmente.

Nesta mesma linha de raciocínio, Lacombe (2004) concluiu que o progresso no campo de pesquisa da GRH deu-se em parte, devido à preocupação da área em melhorar seus resultados e, por conseguinte, demonstrar que a área de GRH pode adicionar valor à organização. Com este objetivo muitos estudos foram e estão sendo realizados. Por sua vez, P. M. Wright, Gardner, Moynihan e Allen (2005) afirmaram que o interesse em pesquisas sobre este tema vem como uma resposta ao longo processo histórico de desvalorização enfrentado pela área de GRH como geradora de custos e não agregadora de valor.

Contudo, para finalizar esta seção, Roehling et al. (2005), em outro número especial da revista *Human Resource Management*, ofereceram perspectivas sobre o futuro da GRH. Segundo Roehling et al., há um consenso de que a função de GRH é um recurso organizacional que pode e deve contribuir para a vantagem competitiva sustentável e ser impulsionadora de valor em nível organizacional.

No entanto, a falta de consenso sobre como se realiza este processo e qual ou quais configurações de práticas são necessárias para potencializar este recurso justificam e impulsionam futuras pesquisas sobre a relação entre GRH e desempenho organizacional. Nas palavras de Boselie, Dietz e Boon (2005, p. 67), *“a natureza da interação entre GRH e desempenho, e particularmente a busca para evidência conclusiva do decisivo impacto positivo do primeiro sobre o segundo, é para muitos o tema geral da área ‘o Santo Gral’”*.

Em síntese, estudiosos e práticos preocupados com o futuro da GRH, depois de uma avaliação histórica e contextual concluíram que esta função pode ser uma fonte de vantagem competitiva e, por conseguinte, impactar positivamente sobre o desempenho organizacional. Para tanto, os profissionais responsáveis por gerenciar esta função devem encontrar meios de comprovar sua contribuição para o desempenho organizacional. Destarte, estabeleceu-se como **tema** a ser revisado neste trabalho: **a relação entre GRH e desempenho organizacional**.

Com vista a esta comprovação, muitos estudos têm sido realizados, a fim de verificar a relação existente entre práticas de GRH e desempenho organizacional. Embora possa se afirmar que existe um número significativo de estudos já realizados, algumas revisões sobre estes estudos apontaram para divergências tanto teóricas quanto metodológicas e, como consequência, identificaram questões para novas pesquisas. Na seção seguinte, uma breve descrição das principais revisões sobre estes estudos com suas principais contribuições.

1.2 PRINCIPAIS REVISÕES NARRATIVAS SOBRE O TEMA

De acordo com D. Ulrich (1997c), os estudos iniciais sobre o relacionamento entre GRH e desempenho organizacional, realizados nos anos de 1980, foram apoiados pela premissa de que uma melhor utilização de práticas de GRH estaria relacionada com resultados organizacionais mais altos. Contudo, nesta época houve poucas evidências que comprovaram esta premissa.

As evidências começaram a aparecer nos anos de 1990, quando houve um aumento de interesse em quantificar o impacto de práticas de

GRH sobre o desempenho financeiro influenciado por resultados de estudos que relacionavam as práticas de GRH com resultados organizacionais específicos. Estas evidências proporcionaram subsídios para mais e mais pesquisas sobre esta relação: práticas de GRH e desempenho organizacional.

Contudo, ainda segundo D. Ulrich (1997c), até aquele momento histórico, a maioria das pesquisas realizadas focalizavam sobre práticas de GRH concebidas individualmente e operacionalizadas em contextos intra-industriais. Ou seja, foi a partir dos anos de 1980, que começaram a surgir importantes trabalhos de pesquisas relacionando GRH aos resultados organizacionais. No entanto, esses primeiros estudos empíricos focalizavam sobre práticas individuais de GRH para avaliar a relação entre GRH e desempenho organizacional.

Somente nos anos de 1990, os estudos empíricos passaram a analisar esta relação concebendo as práticas de GRH como um sistema integrado de práticas. Nesse sentido, Ferris et al. (1998) avaliaram historicamente o campo de pesquisa da relação entre GRH e efetividade organizacional e concluíram que a Teoria de Sistemas, nesta época, havia emergido como tendência teórica dominante na área. Com efeito, a visão sistêmica e a combinação de práticas de GRH em um índice composto passaram a refletir o pensamento dominante desta década.

Ichniowski, Kochan, Levine, Olson e Strauss (1996), realizaram uma das primeiras revisões narrativas que se tem conhecimento sobre o tema. Seus objetivos eram investigar as características dos desenhos de pesquisa empregados em estudos existentes sobre inovações no lugar de trabalho e condensar as descobertas de um amplo conjunto de estudos que empregaram diferentes desenhos de pesquisa. Para tanto, classificaram e utilizaram como amostra estudos de casos, estudos intra e entre industriais realizados em organizações Norte Americanas.

Com base em sua revisão, Ichniowski et al. (1996) sugeriram que práticas inovadoras no lugar de trabalho poderiam aumentar o desempenho, principalmente por meio do uso de sistemas de práticas relacionadas que favorecessem a participação dos trabalhadores, produzissem desenhos de trabalho menos rígidos, e descentralizassem as tarefas gerenciais. E, evidenciaram que sistemas de práticas de trabalho participativas apresentaram maiores efeitos sobre o desempenho econômico da organização do que quando as práticas inovadoras foram adotadas individualmente.

A questão da definição de práticas inovadoras submergiu diante da reflexão sobre quão extensivamente práticas de trabalho inovadoras foram adotadas pelas organizações Norte Americanas. Como sugerido nesta revisão, a maioria das organizações Norte Americanas adotava, de alguma forma, práticas inovadoras direcionadas à participação dos empregados. No entanto, poucas organizações foram identificadas como sendo aquelas que adotavam plenamente um sistema de práticas de trabalho inovadoras.

Assim, embora as evidências de uma limitada difusão de práticas inovadoras no lugar de trabalho fossem apenas sugestivas, indicavam a interferência de vários outros fatores. Pois, Ichniowski et al. (1996) identificaram que uma limitada difusão de práticas inovadoras no lugar de trabalho havia sido encontrada, em maior grau, nas organizações mais velhas, este fato poderia ser explicado por alguns fatores que obstaculizam a operacionalização destas práticas, tais como a resistência dos empregados à mudança e, sobretudo, à falta de um suporte institucional.

Para finalizar, Ichniowski et al. (1996) apontaram alguns direcionamentos para estudos futuros, com base nas lacunas identificadas nos estudos revisados. Como primeiro direcionamento, estes autores demonstraram aos pesquisadores a necessidade de

focalizar sobre o setor de serviços em estudos seguintes, devido ao foco dos estudos revisados, quase unânime, sobre o setor manufatureiro.

Outros direcionamentos chamaram a atenção de estudiosos para analisar os efeitos de novos arranjos no lugar de trabalho sobre resultados de interesses particulares para os empregados e para investigar mais minuciosamente se novos sistemas de trabalho são melhores em determinados contextos do que em outros. Adicionalmente, considerando o número de estudos quantitativos publicados, os autores convidaram estudiosos a complementá-los com estudos qualitativos. Sobre este direcionamento, os autores justificaram que uma análise qualitativa pode identificar questões difíceis de serem quantificadas e aclarar detalhes cruciais de como programar práticas inovadoras com sucesso.

Em reconhecimento ao fato de que o impacto da GRH sobre o desempenho haver se tornado um tema dominante de pesquisa em GRH, Guest (1997) revisou as descobertas emergentes de dez estudos empíricos existentes neste campo de pesquisa. Para realizar essa revisão, o autor fez uso de um modelo de programação de pesquisa, com o intuito de introduzir a teoria dentro do debate empírico, e na classificação dos estudos baseados em três enfoques principais, que foram: o enfoque das melhores práticas, o enfoque contingencial; e, o enfoque configuracional.

Estes enfoques representavam, respectivamente, o ajuste interno com a visão de que aquelas organizações que usavam tais práticas de GRH de alto desempenho conseguiam obter melhores desempenho organizacional que as outras, a necessidade de que as práticas de GRH estivessem ajustadas externamente com contingências organizacionais. E, por último, e a Teoria de Sistemas.

Diante dessa revisão, Guest (1997) concluiu que existia um conjunto crescente de evidências que suportavam a associação entre o

que estavam sendo chamadas práticas de gerenciamento de alto desempenho ou de alto compromisso e várias medidas de desempenho organizacional. No entanto, os estudos analisados, não esclareciam porque esta associação existia. Para prover uma explicação convincente sobre a associação entre práticas de GRH e desempenho organizacional seria necessário melhorar a estrutura teórica e analítica em três áreas chaves, as quais seriam: a natureza da GRH, e especialmente a razão para uma lista específica de práticas de GRH; a natureza do desempenho organizacional; e, a relação entre GRH e desempenho.

Com respeito à natureza da GRH, a primeira área chave, existia pouco consenso sobre o que são as práticas de GRH e pouco interesse na teoria desenvolvida sobre o que elas devem ser. A alternativa, segundo Guest (1997), seria adotar um enfoque estatístico para ver o que emergiria da análise fatorial ou outra técnica estatística de agrupamento. Para melhorar a segunda área chave, a natureza do desempenho organizacional, seria necessário utilizar indicadores de resultados que refletissem o conceito de balanceamento de *scorecard*, reconhecendo os interesses dos vários *stakeholders*.

A terceira e última área chave, a relação entre GRH e desempenho, na análise de Guest (1997), embora os estudos revisados reportassem uma promissora associação entre GRH e resultados, não estavam ainda em posição de afirmar causa e efeito. Para estabelecer relações dessa natureza, seriam necessários desenhos de pesquisa longitudinais, experimentais ou quase-experimentais com algum tipo de intervenção para alterar práticas de GRH. Além disso, investigações do tipo estudo de caso poderiam contribuir para um melhor entendimento dessa relação.

De outra forma, Rogers e Wright (1998) também apontaram três razões pelas quais a pesquisa relacionando GRH e desempenho organizacional ainda não havia provido justificativas suficientes. A

primeira razão é que muito embora existisse um número significativo de estudos demonstrando uma relação entre GRH e desempenho organizacional, nenhum, até o momento, apresentava consistência suficiente para ser universalizado. A segunda razão referia-se a falta de consenso quanto à teoria, definição e avaliação sobre o desempenho organizacional. E, a terceira e última, enfatizava a dificuldade dos profissionais de GRH em adotar medidas contábeis e financeiras em um recurso eminentemente intangível.

Contudo, Wood (1999b) defendeu que o campo de pesquisa da GRH foi revigorado pela promessa da existência de uma ‘melhor prática’ de gestão de alto envolvimento ou de alto desempenho que pode garantir desempenho organizacional superior. Sua defesa deu-se com base em uma revisão de 16 estudos empíricos, realizados na década de 1990, que buscavam responder a questão de se um sistema de alto envolvimento ou de alto desempenho é de fato universalmente melhor, confirmando a hipótese da melhor prática; ou se somente em certas circunstâncias, a depender das contingências organizacionais, estas práticas são eficazes, confirmando a hipótese do melhor ajuste.

Ainda que qualquer conclusão extraída de sua análise fosse prematura, tendo em vista o cenário irregular, composto de diferenças conceituais, resultados contraditórios e uma variedade de medidas de desempenho, Wood (1999b) propôs quatro questões prioritárias a serem endereçadas em estudos futuros. A saber: a) aquisição de um conjunto de dados mais detalhados; b) mais avaliação sobre o relacionamento entre as práticas de GRH e as várias medidas de desempenho; c) mais atenção para os mediadores e moderadores psicológicos; e d) mais direcionamento para a questão do ajuste ambiental, preferencialmente a questão do ajuste estratégico.

Por sua vez, Richardson e Thompson (1999) revisaram 30 trabalhos teóricos e empíricos na área de estratégias de gerenciamento

de pessoas e desempenho de negócios e sumarizaram alguns dos principais temas emergentes. Segundo estes revisores, as pesquisas publicadas geralmente referiam-se a um relacionamento positivo entre a maior adoção de práticas de GRH e desempenho organizacional. No entanto, os trabalhos desenvolvidos haviam sido delineados em três diferentes e amplas perspectivas para explicar como as práticas de GRH contribuíam para o desempenho da organização.

A primeira perspectiva, identificada por Richardson e Thompson (1999), é a perspectiva da ‘melhor prática’, que defende a idéia de que quando um conjunto específico de práticas de GRH é operacionalizado aumenta o desempenho do negócio. Enquanto que, a outra perspectiva, a perspectiva contingente, assume que o desempenho do negócio só melhorará quando houver um ajuste entre estratégia de negócios e práticas de GRH. E, por fim, uma terceira perspectiva propõe que uma combinação específica de práticas de GRH poderá vir a gerar mais altos desempenhos de negócios desde que esteja em concordância com o contexto organizacional.

Na avaliação de Richardson e Thompson (1999), a perspectiva da ‘melhor prática’, que tinha recebido, até o momento, um grande número de adeptos, ainda precisava ser mais bem explorada, tendo em vista que algumas questões permaneciam sem soluções. A principal questão referia-se a falta de consenso dos pesquisadores sobre quais práticas deveriam compor este conjunto específico e como esta composição deveria ser estabelecida.

Ainda que esta questão fosse resolvida, outra insistia em permanecer, pois também não havia um consenso de se uma combinação ‘ótima’ de práticas de GRH levaria a uma melhoria de desempenho organizacional em todas as organizações ou se esta melhoria dependeria do ajuste desta combinação com a estratégia de negócios da organização ou com outras contingencialidades. Diante

disso, Richardson e Thompson (1999) argumentaram que qualquer direcionamento ou afirmativa para validar uma dessas perspectivas seria prematura.

Dois anos depois de sua primeira revisão, referenciada anteriormente, Guest (2001) voltou a examinar os desafios práticos de operacionalizar e medir práticas de GRH, de medir os vários resultados e de avaliar o relacionamento entre GRH e desempenho organizacional. Para esta segunda revisão o autor utilizou duas investigações como casos ilustrativos, com o intuito de ajudar a identificar caminhos sobre os quais esses desafios pudessem ser encaminhados. Segundo Guest, apesar algumas soluções para os desafios práticos terem sido identificadas, e, por conseguinte ter havido progressos, o problema referente à natureza e à medição da GRH persistia sem solução.

Por outro lado, P. M. Wright e Boswell (2002) realizaram uma revisão com mais de 90 estudos empíricos, a fim de propor uma tipologia de pesquisa sobre GRH baseada nas seguintes dimensões: nível de análise (individual ou organizacional) e número de práticas (simples ou múltiplas). Nessa revisão, esses autores explicitaram que embora tenha havido um progresso significativo no campo de pesquisa da GRH desde os anos de 1980, uma interdependência entre o nível estratégico e operacional havia sido negligenciada, gerando uma disfunção no campo como um todo.

P. M. Wright e Boswell (2002) analisaram e classificaram os estudos realizados entre os anos de 1998 e 2000 em quatro subáreas, de acordo com as duas dimensões referentes ao nível de análise e ao número de práticas. E, identificaram que pesquisas em cada uma destas subáreas haviam sido realizadas de forma independentes e isoladas umas das outras.

As pesquisas sobre GRH, realizadas em nível micro (nível de análise individual e simples práticas) apresentavam mais rigor

científico, produziam um conhecimento mais detalhado e demonstravam que práticas de GRH específicas e tecnicamente sofisticadas são mais efetivas. Por outro lado, as pesquisas sobre GRH realizadas em nível macro (nível de análise organizacional e múltiplas práticas), reconheciam a complexidade organizacional e sugeriam que as práticas de GRH quando operacionalizadas em conjunto de maneira genérica superavam aquelas operacionalizadas de maneira individual e específica.

P. M. Wright e Boswell (2002) argumentaram que cada uma destas subáreas de pesquisas pode contribuir significativamente uma com as outras. Assim, justificaram, por meio dessa revisão, a necessidade de integrar estes dois níveis de análise em um só projeto de pesquisa para que o campo de estudo em GRH pudesse progredir de maneira mais profunda.

Em um estudo mais recente, Lacombe (2004) tendo em vista a escassez de trabalhos sobre o tema na literatura brasileira, fez um levantamento e análise das propostas encontradas na literatura internacional para avaliar e mensurar os resultados da GRH. Lacombe identificou e classificou, em sua análise, dois tipos de foco de pesquisa que se constituíam em diferentes preocupações para seus autores. O primeiro tipo de estudo buscava investigar a existência e avaliar a amplitude do impacto da adoção de práticas de GRH sobre o desempenho organizacional. Enquanto que, o segundo tipo, buscava efetivamente medir quantitativamente a contribuição das políticas e práticas de GRH sobre os resultados da organização.

Segundo Lacombe (2004), os autores deste último tipo de pesquisa partem do princípio de que as ações de GRH têm um impacto nos resultados da organização e que esses resultados precisam ser demonstrados. Enquanto que o primeiro tipo de estudo, também foco deste trabalho, tem como objetivo maior identificar se determinadas

práticas, ou um conjunto de práticas de GRH que sejam empiricamente comprovadas como melhores em uma determinada organização ou, independentemente, em todas as organizações empresariais, de fato se relacionam com um melhor desempenho organizacional.

Os estudos do primeiro tipo de estudo sugerem que, de maneira geral, as práticas de GRH impactam sobre o desempenho organizacional; e que as práticas de segurança no emprego, avaliação de desempenho e distribuição de resultados podem ser boas para uma diversidade de organizações. Contudo, os índices de desempenho organizacionais adotados, os tipos de medidas de resultados empregados, as práticas de GRH utilizadas e o nível de análise focalizado variam consideravelmente em cada estudo.

Ademais, para os estudos que testaram a universalidade das práticas de GRH, Lacombe (2004) verificou que quando estas práticas foram analisadas isoladamente, ficou a dúvida quanto à interferência dos efeitos de outras práticas. E, se concebidas em um conjunto, permaneceu a questão de quais práticas realmente impactam sobre o desempenho organizacional.

Em contrapartida, para os estudos que testaram a contingencialidade ou configuracionalidade das práticas de GRH, por terem, além das diversidades apresentadas anteriormente, utilizado diferentes tipologias estratégicas e diferentes configurações de sistemas de GRH, essa variabilidade dificultou o estabelecimento de qualquer afirmação. Dessa forma, em linhas gerais, permaneceu uma indefinição com relação à universalidade ou contingencialidade das práticas de GRH.

Pelo exposto, Lacombe (2004) enfatizou que embora os estudos analisados tenham evidenciado uma relação significativamente positiva entre práticas de GRH e desempenho organizacional, os mesmos não explicaram *como* as práticas de GRH estão impactando sobre os índices

de desempenho organizacional. Esta lacuna reforça a necessidade de mais estudos que incluam elementos mediadores para analisar com mais profundidade a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional. Metodologias de pesquisas que, por exemplo, utilizem múltiplas fontes de dados e identifiquem para qual grupo de empregados as práticas de GRH estão sendo direcionadas também são necessárias.

Também interessados sobre o tema, Boselie et al. (2005) revisaram 104 artigos que apresentaram estudos empíricos sobre a relação entre múltiplas práticas de GRH e algumas medidas de desempenho, nos anos compreendidos entre 1994 e 2003, publicados nas principais revistas acadêmicas de âmbito internacional, embora que limitada às de língua inglesa. Para a operacionalização desta revisão, Boselie et al. focalizaram seis questões: a) a estrutura do estudo, bem como seu nível de análise e a identificação de seus respondentes; b) a estrutura teórica dominante; c) conceitos de GRH; d) conceitos de desempenho/resultados; e) variáveis contingentes ou de controle; e, f) a relação entre GRH e desempenho.

Com relação à primeira questão, referente ao desenho de pesquisa, Boselie et al. (2005) descreveram que a maioria dos estudos analisados utilizou como desenho de pesquisa o método quantitativo. Quanto ao nível de análise principal, dos 104 estudos analisados, 62 foram conduzidos sobre o nível da organização. E, quanto à identidade dos respondentes, 63 estudos utilizaram apenas um respondente.

Quanto à segunda questão, sobre a estrutura teórica dominante informada em cada artigo, Boselie et al. (2005) identificaram uma predominância da estrutura contingente e da teoria de recursos e capacidades. E, com referência a terceira questão, para a maior parte dos artigos, Boselie et al. verificaram que a GRH é concebida como um conjunto de atividades de gerenciamento do empregado. No entanto,

nenhum consenso emergiu sobre quais atividades de gerenciamento do empregado deveriam constituir uma lista detalhada, desde que nenhuma teoria foi amplamente aceita para selecionar práticas de GRH como essenciais para a GRH.

Esta falta de consenso levou a uma diversidade de interpretações sobre o que seja realmente GRH. 58 artigos analisaram as práticas de GRH como um conjunto de práticas independentes, contra 46 artigos que analisaram as práticas de GRH como um conjunto sistêmico, onde há uma integração e congruência entre elas. Para este segundo grupo de pesquisa permaneceu uma indefinição quanto à configuração de práticas de GRH 'ideais'. A maioria dos estudos mensurou as diferentes práticas de GRH apenas pela confirmação ou não de sua presença. Pouca atenção foi dada pelos estudos a qualidade da operacionalização das práticas de GRH para avaliar sua efetividade, bem como a interferência dos gerentes de linha na realização de suas atividades.

Em resposta a quarta questão, de como o desempenho é concebido e operacionalizado, Boselie et al. (2005) identificaram que metade dos artigos utilizou medidas de resultados financeiros como indicadores de desempenho organizacional. Diante deste resultado, eles alertaram para a necessidade de novos estudos contemplarem indicadores de desempenho organizacional que considerem os interesses de outros *stakeholders* e não somente os interesses dos acionistas.

Para responder a quinta questão, Boselie et al. (2005) identificaram o tamanho e a idade da organização como as variáveis de controle mais utilizadas quando o nível de análise focalizado foi o nível organizacional. Por outro lado, quando o nível de análise focalizado foi o nível individual as variáveis de controle foram as características pessoais dos respondentes. Ademais, 21 estudos utilizaram variáveis

moderadoras para testar suas interferências na relação práticas de GRH-desempenho organizacional.

E, por fim, a questão de como cada estudo busca descrever o que ocorre dentro do processo de interação entre a GRH e o desempenho. Ou seja, a questão de como cada estudo explica o que faz com que as práticas de GRH gerem um impacto sobre o desempenho organizacional e quais fatores intervêm nesta interação. Na análise de Boselie et al. (2005), o que ocorre por dentro desta interação, na maioria dos estudos analisados, é desconsiderado e/ou pouco explorado; são poucos os estudos que tentam explicar o que ocorre na tão chamada 'caixa preta', dos 104 estudos, apenas 20 exploraram esta questão.

O principal objetivo da revisão de Boselie et al. (2005) foi identificar pontos comuns e tendências amplamente aceitas na perspectiva teórica, definições conceituais e operacionais e metodologias usadas no campo de pesquisa da GRH e desempenho. Suas conclusões, no entanto, corroboram com as revisões realizadas anteriormente. Sérias lacunas e limitações metodológicas foram encontradas seja pelo fato de variáveis decisivas terem sido omitidas e/ou pelo fato da causalidade não ter podido ser adequadamente inferida e/ou pela maioria dos estudos terem sido do tipo cross-seccional e confinados às correlações. Em vistas do exposto, nenhuma conclusão definitiva pode ainda ser extraída.

A fim de contribuir com o campo de pesquisa da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional, P. M. Wright, Gardner et al. (2005) realizaram uma revisão de 66 artigos na literatura da área, reportando 70 estudos empíricos; pois, 4 dos 66 artigos reportam dois estudos empíricos cada um. Estes estudos examinaram a relação entre um sistema de práticas de GRH e medidas de desempenho em nível organizacional, compreendidos entre os anos de 1988 a 2003.

O propósito maior dessa revisão foi o de examinar se existia uma ordem causal na relação práticas de GRH e desempenho organizacional. Para tanto, os autores se detiveram em analisar o desenho de pesquisa dos estudos empíricos; e, em que extensão esses estudos examinaram e referenciaram questões de causalidade.

Nas conclusões de P. M. Wright, Gardner et al. (2005), embora todos os artigos tenham evidenciado um relacionamento significativo entre GRH e desempenho, faltou rigor metodológico nos mesmos para demonstrar que este relacionamento é realmente de ordem causal. Ou seja, permanece em aberto a questão de se existem e, em caso afirmativo, quais são as práticas de GRH, que quando operacionalizadas, levam realmente a um melhor desempenho organizacional.

Segundo P. M. Wright, Gardner et al. (2005), a maioria dos estudos analisados usaram desenhos de pesquisa que não permitem conclusões causais lógicas, exceto dez estudos que exploraram se práticas de GRH avaliadas em um determinado momento foram relacionadas com o desempenho organizacional posterior. E ademais, raramente esses estudos testaram se realmente havia uma ordem causal inversa, na relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional. Somente três estudos testaram se o desempenho organizacional prediz futuras práticas de GRH ou se, ao contrário, práticas de GRH predizem o desempenho organizacional futuro.

Wall e Wood (2005) avaliaram 25 estudos empíricos chaves para responder à pergunta de se as evidências suportam um efeito da GRH sobre desempenho organizacional. Os critérios para inclusão dos estudos para avaliação foram: serem publicados em periódicos renomados; terem sido publicados de 1994 em diante; terem avaliado múltiplas práticas de GRH; terem usado medidas de desempenho

financeiro; e, por fim, serem os estudos que foram amplamente citados na literatura sobre o tema.

A fim de avaliar estas evidências, Wall e Wood (2005) identificaram e avaliaram questões consideradas relevantes para proporcionar uma generalização e uma interpretação causal. As questões identificadas e avaliadas foram: a) a amostra e índice de resposta; b) a confiabilidade e a validade das medidas e das informações coletadas referentes às práticas de GRH; c) a adequação do desenho de pesquisa; d) a extensão em que outros fatores foram controlados; e) a fortaleza das descobertas referentes à relação entre práticas de GRH e desempenho da organização; f) a existência de um teste para ajustes; e, finalmente, g) a consideração dos efeitos de práticas de GRH individuais ao lado de medidas de práticas de GRH compostas.

Na avaliação de Wall e Wood (2005), apesar da diversidade, os estudos apresentaram amostras pequenas, com baixos índices de respostas; isto dificultou uma fundamentação segura para generalização dos resultados obtidos em cada estudo. Quanto à confiabilidade e a validade das medidas e fontes de dados de GRH, a grande maioria dos estudos utilizaram um simples respondente para cada variável e, em 12 casos, os dados sobre práticas de GRH e desempenho foram coletados pelo mesmo respondente. Deste modo, as medidas de confiabilidade de GRH não puderam ser conhecidas, pois as mesmas estavam passíveis de erros de amostragem e de contaminação dos dados.

Quanto ao desenho de pesquisa, 21 estudos adotaram um desenho cross-seccional; este tipo de desenho proporciona muito pouca base para uma inferência causal. Em geral, os estudos utilizaram variáveis de controle para avaliar a relação entre práticas de GRH e desempenho da organização. Na grande maioria, um dos fatores

controlados foi o tamanho da organização, no entanto outros fatores também foram considerados variando de estudo para estudo.

Dos 25 estudos analisados, 19 descreveram a existência de uma relação positiva e estatisticamente significativa entre práticas de GRH e desempenho organizacional. Ainda que Wall e Wood (2005) tenham afirmado que quase todos os autores buscaram conclusões positivas independentemente da fortaleza e consistência de seus resultados, seis estudos não confirmaram esta relação.

Embora 13 estudos tenham buscado descrever a questão do ajuste entre práticas de GRH e entre estas e as contingências organizacionais, não houve evidências conclusivas quanto ao efeito de nenhum destes ajustes na relação entre práticas de GRH e desempenho da organização. Ademais, não houve nenhuma certeza de que um sistema integrado de práticas de GRH levaria a um melhor desempenho organizacional do que uma determinada prática de GRH individual ou um conjunto destas.

Por fim, Wall e Wood (2005) responderam à pergunta que haviam feito inicialmente, motivo pelo qual fizeram a revisão, afirmando que apenas circunstancialmente as evidências suportavam um efeito da GRH em relação ao desempenho organizacional. Esta resposta foi justificada pelo reconhecimento de que os estudos analisados não asseguraram a confiabilidade das medidas de GRH, utilizaram desenhos de pesquisa inadequados e apresentaram resultados inconsistentes entre estudos.

Com efeito, as revisões apresentadas, embora com diferentes objetivos e focos de análise, cobriram estudos empíricos publicados entre os anos de 1988 e 2005, em uma literatura predominantemente de língua inglesa. A escolha da utilização apenas de artigos publicados foi justificada para garantir a qualidade da avaliação dos estudos empíricos (Boselie et al., 2005; Wall & Wood, 2005). Apenas quatro

destas revisões explicitaram sua amostra e forneceram uma lista de suas unidades de análise (Boselie et al., 2005; Wall & Wood, 2005; Wood, 1999b; P. M. Wright, Gardner et al., 2005). Nestas revisões, a amostra variou quanto ao número, de 10 a 104 estudos empíricos.

Uma observação pertinente é sobre o fato que o estudo de Huselid (1995) foi referenciado em todas as revisões apresentadas, seja como unidade de análise ou não, enfatizando a importância deste estudo para este campo de pesquisa. Outros estudos que merecem ser enfatizados quanto a sua importância, e que também obtiveram uma boa frequência nas revisões, são os estudos de: MacDuffie (1995), Delery e Doty (1996), J. B. Arthur (1994), Youndt, Snell, Dean e Lepak (1996), Huselid, Jackson e Schuler (1997) e Delaney e Huselid (1996).

Estas revisões descreveram, ou sugeriram por meio de suas análises qualitativas dos resultados dos estudos, que há uma relação positiva entre práticas de GRH e desempenho organizacional (Lacombe, 2004; D. Ulrich, 1997c; Wood, 1999b; P. M. Wright, Gardner et al., 2005); ou, mais especificamente, entre práticas de trabalho de alto desempenho e desempenho organizacional (Guest, 1997; Ichniowski et al., 1996). Pelo exposto, a variável prática de GRH, foi avaliada nos estudos por uma ampla gama de componentes e medidas de composições.

Por outro lado, a variável desempenho organizacional, em alguns estudos, só foi avaliada em termos financeiros (Ichniowski et al., 1996; D. Ulrich, 1997c). No entanto, na avaliação dos revisores, de uma maneira geral, os estudos empíricos avaliados não explicaram de que maneira esta relação se processava (Guest, 1997; Lacombe, 2004; P. M. Wright, Gardner et al., 2005). A maioria das revisões apontou para as dificuldades em mensurar as variáveis envolvidas e para as limitações metodológicas identificadas nos estudos (Boselie et al., 2005; Guest,

1997, 2001; Ichniowski et al., 1996; Lacombe, 2004; Rogers & Wright, 1998; P. M. Wright, Gardner et al., 2005).

Adicionalmente, P. M. Wright e Boswell (2002) chamaram a atenção de futuros pesquisadores para integrar o nível estratégico e operacional. A questão da causalidade também foi enfatizada, em muitas revisões, como uma questão ainda sem solução (principalmente, P. M. Wright, Gardner et al., 2005), sugerindo que estudos futuros utilizem desenhos de estudos longitudinais e que permitam o teste da inferência causal.

Em referência a este ponto, Wall e Wood (2005) ainda criticaram a utilização de termos que sugeriram causalidade, como por exemplo ‘impacto’, ‘determinante’ e ‘efeito’, em estudos que utilizaram desenhos de pesquisa inadequados para fazer estas afirmações. E, para finalizar, outra questão também sem solução, diz respeito à falta de consenso quanto ao modelo de teorização utilizado para argumentar a análise da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional; seja pela perspectiva universalística, contingencial ou configuracional (Guest, 1997; Ichniowski et al., 1996; Lacombe, 2004; Richardson & Thompson, 1999; Rogers & Wright, 1998; Wood, 1999b; P. M. Wright, Gardner et al., 2005).

As conclusões extraídas destes estudos empíricos, nas palavras dos próprios revisores, não levam a nenhuma evidência conclusiva. Posto que, segundo Lacombe (2004, p. 83), “(...) esses estudos parecem indicar que persiste a preocupação com a demonstração de que a área de RH pode adicionar valor à organização. Essa preocupação e os resultados encontrados, nem sempre coincidentes, revelam que as premissas sobre as quais se assentou a administração estratégica de RH ainda precisam ser provadas”.

Por sua vez, Boselie et al. (2005, p. 81-82) afirmaram que o que pode ser concluído definitivamente desta coleção de estudos está ainda

obsuro. “(...) dez anos sobre o Santo Gral de decisiva prova permanece evasivo”. E, por último, Wall e Wood (2005, p. 454) complementaram que “(...) está claro que a evidência existente para um relacionamento entre GRH e desempenho deveria ser tratada com precaução (...). A conclusão para nossa análise é que é prematuro para assumir que iniciativas de GRH inevitavelmente resultarão em ganhos de desempenho, seja em todas as situações ou até mesmo quando julgado adequado pelos argumentos contingentes”.

1.3 PRINCIPAIS REVISÕES QUANTITATIVAS SOBRE O TEMA

Em síntese, pelo exposto, pode-se inferir que as revisões identificadas e apresentadas até o momento são de caráter estritamente qualitativo, e, por conseguinte não demonstraram evidências conclusivas. Em concordância, Becker e Gerhart (1996) e Guest (1997) sugeriram aos interessados em realizar pesquisas futuras sobre a relação práticas de GRH e desempenho organizacional a desvencilharem-se de sua confiança tradicional sobre testes de significância estatística e focalizarem mais sobre pontos de estimação de tamanho do efeito e intervalos de confiança, para construir um maior corpo de conhecimento acumulado.

Adicionalmente, Holton III e Torraco (2004) em um editorial da *Human Resource Development Review* convidaram pesquisadores a realizarem estudos meta-analíticos. Pois, segundo estes editores, a Metanálise tem recebido uma enorme consideração documental como um instrumento para agregar estatisticamente descobertas entre estudos. Como também, tem capacitado pesquisadores a reconciliar entre o que tem aparecido como sendo descobertas conflituosas em pesquisa, por meio do controle de erros de amostragem e de outros

artefatos estatísticos específicos do estudo que influenciam essas descobertas.

Por isso, é possível se afirmar que uma Metanálise se constituirá em uma grande oportunidade para fazer avançar a construção da teoria em GRH. Com o objetivo de suprir as carências apresentadas nas revisões prévias sobre o tema e corroborando com o convite de Holton III e Torraco (2004), Oliveira (2006) e, posteriormente, Oliveira, González e Oliveira (2007a; 2007b) realizaram uma metanálise para investigar os resultados de 62 estudos empíricos publicados entre os anos de 1988 e 2005, que avaliaram a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional.

Com base no método de Hedges e Olkin, Oliveira et al. (2006; 2007a; 2007b) verificaram se as práticas propostas por Pfeffer (1998) apresentavam melhores resultados de estudos sobre os indicadores de desempenho organizacional do que outras práticas não referenciadas pelo autor. Assim, sete práticas foram analisadas: a) segurança no emprego; b) contratação seletiva de novo pessoal; c) times auto geridos e descentralização de tomada de decisão; d) compensação contingente sobre desempenho organizacional; e) treinamento extensivo; f) redução de distinções e barreiras de *status*; e, g) compartilhamento de informação.

E, testaram se possíveis características metodológicas adotadas pelos pesquisadores em seus estudos interferiram em seus resultados. As variáveis moderadoras pressupostas e verificadas foram: a) o tipo de relacionamento entre práticas de GRH considerado em cada estudo; b) o enfoque teórico adotado em cada estudo, para investigar o impacto das práticas de RH sobre o desempenho organizacional; c) a técnica utilizada para identificar e medir um sistema de prática de RH; d) o nível de análise e direcionamento das práticas de GRH; e) o nível de

análise de desempenho organizacional; f) o tipo de medida de desempenho organizacional; e, g) o modelo de investigação.

Para a identificação destes estudos foram utilizadas três listas de referências: P. M. Wright, Gardner et al. (2005), Boselie et al. (2005) e Huselid (2003) e duas bases de dados eletrônicas: PsycINFO e *ISI Web of Knowledge*, com as seguintes palavras chaves: *HR practices and performance*; *human resource and performance*; *HR and performance*; e, *HRM and performance*. Os critérios utilizados pelos autores para a inclusão dos estudos previamente estabelecidos foram: a) caracterizar-se como um estudo empírico; b) incluir como variáveis independentes duas ou mais práticas de GRH e como variáveis dependentes uma ou mais indicadores de desempenho organizacional; e c) apresentar dados suficientes para o cálculo do (s) tamanho (s) de efeito (s).

Os resultados extraídos dessa metanálise comprovaram que existe uma correlação realmente significativa entre práticas de GRH e desempenho organizacional. Ademais, as práticas conjuntas, quando analisadas em combinação com outras, obtiveram estimações mais altas do que as práticas isoladas. Isto significa que quando as práticas são concebidas como sinérgicas elas podem impactar positivamente em maior grau com o desempenho de uma organização.

Por outro lado, as práticas analisadas isoladamente que mais contribuíram com estimações acima da média foram as práticas que promovem à participação dos empregados. Seguida das práticas de segurança de emprego; avaliação sistemática do desempenho dos empregados; e de desenvolvimento e qualificação dos empregados. E, por fim, das práticas que utilizam uma política de mercado de trabalho interno.

As práticas de times e descentralização, de recompensa, de contratação seletiva, de redução de *status*, e de informação compartilhada, receberam estimações abaixo da média. Estes dados

indicam que cinco das sete práticas propostas por Pfeffer (1998), embora atendam aos princípios de práticas de trabalho de alto desempenho (PTAD), não apresentaram melhores resultados sobre o desempenho organizacional do que outras práticas não propostas pelo autor; exceção para as práticas de treinamento e de segurança no emprego.

Cinco características foram identificadas como variáveis moderadoras que podem afetar e/ou explicar possíveis contradições encontradas nos resultados destes estudos, a saber: 1) o modelo de teorização de GRH; 2) a técnica de medição de sistemas de práticas de GRH; 3) o nível de análise de desempenho organizacional; 4) o tipo de medida de desempenho organizacional; e, 5) o modelo de investigação utilizado. As características de estudos referentes ao tipo de relacionamento entre práticas de GRH e o nível análise e o direcionamento de práticas de RH, não apresentaram indícios suficientes para validá-las como variáveis moderadoras.

Muito embora tenha havido evidências empíricas de que PTAD afetem o desempenho organizacional, a variabilidade de características utilizadas nos estudos empíricos, bem como em seus resultados, dificulta a estimação da magnitude existente nesta relação. Com este argumento outra metanálise foi realizada por Combs, Lui, Hall e Ketchen (2006). Os objetivos destes pesquisadores eram testar se os efeitos são maiores para a) sistemas de PTAD *versus* práticas individuais, b) medidas de desempenho financeiro *versus* desempenho operacional, e c) organizações de serviços *versus* organizações manufatureiras.

Para tanto, buscaram referências de estudos empíricos, publicados e não publicados, nas bases de dados eletrônicas *ABI/Inform*, *Lexis-Nexis* e *Dissertation Abstracts*, pelas palavras chaves: *(performance or productivity or turnover) and (human resource or*

personnel or staffing). 92 estudos empíricos, realizados e/ou publicados nos anos entre 1983 e 2005, atenderam aos critérios de reportar medidas bivariantes de tamanho do efeito; ter sido usado amplamente em organizações estudadas, não só entre gerentes; e, refletir medidas do uso ou de ênfase sobre PTAD, não o valor ou efetividade da função de RH.

A agregação estatística, fundamentada no método de metanálise psicométrica de Hunter e Schmidt, dos 92 estudos revelaram uma correlação entre PTAD e desempenho organizacional. No entanto, das 13 PTAD focalizadas por Combs et al. (2006), três práticas de GRH: avaliação de desempenho, times e informação compartilhada, não apresentaram efeitos significativos sobre o desempenho organizacional. Com relação a este último resultado, os autores sugeriram que novas pesquisas sejam realizadas levando em conta as especificidades de cada prática, assim como também as condições sobre as quais cada prática foi operacionalizada.

Os resultados desta metanálise suportaram a hipótese inicial de que sistemas de PTAD apresentam maiores efeitos sobre o desempenho organizacional do que PTAD individuais. Ademais, a magnitude deste efeito independe da escolha de medida de desempenho organizacional utilizada em cada estudo, sejam para índices de desempenho operacionais ou financeiros. Contudo, houve evidências de que a magnitude do efeito para o setor manufatureiro supera a do setor de serviços.

Como uma contribuição final Combs et al. (2006) ofereceram sugestões para futuras metanálises sobre o mesmo tema, são elas: a) reportar efeitos de práticas individuais para identificar quais práticas de GRH realmente são práticas de trabalho de alto desempenho; b) estimar o grau em que vieses de método comum inflacionam os efeitos e codificar e estimar fontes de erros em dados arquivados para investigar

mais sobre fontes de erros de medição; c) reportar uma correlação entre desempenho organizacional e ajuste estratégico de PTAD para verificar se este ajuste estratégico melhora o desempenho organizacional além do efeito global de sistemas de PTAD; e por fim, d) testar diferentes variáveis que mediam a relação entre PTAD e desempenho organizacional.

Em síntese, embora as duas metanálises apresentadas tenham utilizado amostras, critérios e fontes de busca da literatura diferentes e tenham focalizado sobre questões que se perpassam, encontraram evidências para comprovar a existência de um relacionamento significativo e positivo entre práticas de GRH e desempenho organizacional. Ademais disto, as práticas de GRH quando avaliadas em conjunto obtiveram melhores estimadores pontuais nas duas metanálises. No entanto, houve desacordo quanto à identificação das práticas, quando analisadas isoladamente.

Como contribuição específica, a primeira metanálise apresentada identificou variáveis moderadoras que podem afetar e/ou explicar possíveis contradições encontradas nos resultados destes estudos revisados, e instigou pesquisadores e práticos a analisarem a relação existente entre práticas de RH e desempenho organizacional por uma perspectiva mais contingencial ou configuracional (Oliveira, 2006; Oliveira et al., 2007a, 2007b). Por sua vez, a segunda metanálise verificou que havia variações na magnitude do efeito da relação GRH-desempenho organizacional a depender de como as práticas de GRH foram analisadas, se como sistema ou como práticas isoladas, e do setor industrial estudado, se o setor de serviços ou o de manufatura (Combs et al., 2006).

1.4 DESCRIÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA

Conforme Guest (1997; 2001), para contribuir com o entendimento da relação entre GRH e desempenho organizacional é necessário uma melhor estrutura teórica e analítica da natureza destas duas variáveis, bem como de sua inter-relação. Por isso, em concordância com suas sugestões, a definição da questão científica, foco desta pesquisa, seguiu esta lógica. Em outras palavras, os problemas de pesquisa foram divididos, para um maior detalhamento, em três áreas: a natureza da GRH, a natureza do desempenho organizacional e a natureza da relação entre GRH e desempenho organizacional.

Em relação à natureza da GRH, embora haja consenso de que práticas de GRH quando analisadas conjuntamente apresentam melhores resultados em relação ao desempenho organizacional do que práticas analisadas isoladamente (Combs et al., 2006; Ichniowski et al., 1996; Oliveira, 2006) permanece o impasse sobre quais práticas de GRH realmente devem compor um sistema de práticas para positivamente correlacionar-se com desempenho organizacional (Boselie et al., 2005; Guest, 1997; Richardson & Thompson, 1999).

Parte deste impasse deve-se ao fato de que cada prática de GRH apresenta uma gama de especificidades, seja quando a sua concepção, condições e/ou processo de implantação e manutenção. Este fato, por si só, requer uma investigação mais pormenorizada. A fim de contribuir com a resposta a esta questão, este trabalho levou em consideração as especificidades de cada prática de GRH, bem como de suas configurações, como sugerido por Combs et al. (2006), e investigou como os estudos empíricos estão concebendo, medindo, analisando e agrupando as práticas de GRH.

Quanto à natureza do desempenho organizacional, para melhorar a análise nesta área, como sugerido por Ichniowski et al. (1996), Guest (1997) e Boselie et al. (2005), o desempenho organizacional foi concebido, neste trabalho, como um construto multidimensional, que deve contemplar os interesses de múltiplos *stakeholders*. Para tanto, investigou-se como o desempenho organizacional está sendo medido, em que nível de análise e para quais *stakeholders* e, se estes fatores interferiram nos resultados dos estudos empíricos analisados.

Por fim, para analisar e explicar com mais profundidade a natureza da relação entre GRH e desempenho organizacional, acatou-se as sugestões de Wood (1999b), Lacombe (2004) e Combs et al. (2006). Assim, diferentes variáveis, sejam substantivas, metodológicas ou contextuais, foram pressupostas e verificadas como possíveis variáveis moderadoras desta relação.

Em síntese, a fim de atualizar as duas metanálises apresentadas, acatar sugestões e examinar moderadores ainda não analisados nas revisões anteriores, a proposta para o presente estudo é de, utilizando uma metodologia meta-analítica, **investigar os resultados dos estudos empíricos que avaliam a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional**. E, por conseguinte, oferecer ao campo de pesquisa em GRH algumas contribuições teóricas e práticas.

A primeira contribuição refere-se à estimação da magnitude da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional. Seguida da identificação e desenvolvimento de modelos com variáveis moderadoras de tipo substantivo; de tipo metodológico; e de tipo contextual. E, para finalizar, além da exploração da questão da causalidade, a validação de um modelo de teorização que melhor explique a relação entre GRH e desempenho organizacional.

1.5 ESTRUTURAÇÃO DESTE TRABALHO

Este trabalho foi estruturado em quatro partes. A primeira parte refere-se a este capítulo introdutório, onde se apresentou o tema e descreveu-se a questão de pesquisa deste trabalho (Capítulo 1).

A segunda parte reúne aos capítulos 2, 3 e 4. Nestes capítulos, em concordância a questão de pesquisa estabelecida, dissertou-se teórica e analiticamente sobre a natureza da GRH (Capítulo 2), sobre a natureza do desempenho organizacional (Capítulo 3) e, sobre a natureza da relação entre GRH e desempenho organizacional (Capítulo 4).

A terceira parte; congrega os capítulos 5 e 6; e, refere-se às questões metodológicas deste trabalho. Nestes capítulos descreveram-se detalhadamente todos os procedimentos inerentes a uma revisão meta-analítica. Desde o estabelecimento de hipóteses, estratégia de busca e de codificação (Capítulo 5) até a estratégia de análise, apresentação e interpretação dos dados (Capítulo 6).

E, por fim, a quarta e última parte, onde se apresentou as principais conclusões e contribuições deste trabalho (Capítulo 7). E, para finalizar, a secção de Bibliografia, com as referências analisadas e citadas; e, em complemento, a secção de Anexos, com as informações adicionais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2. NATUREZA DA GRH

Este capítulo oferece fundamentos teóricos sobre a natureza da GRH. Para tanto, está dividido em seis seções. A primeira seção brevemente apresenta uma narrativa histórica da GRH que converge para a segunda seção, referente às dimensões da GRH em nível estratégico. Na sequência, a terceira seção lista e descreve as principais atividades que operacionalizam esta função.

A quarta seção trata da questão dos ajustes necessários para que a função de GRH possa contribuir com o desempenho organizacional. Seguida pela quinta seção que caracteriza os sistemas de práticas de GRH especiais ou superiores que alcançam os ajustes apresentados. E, para finalizar, a sexta seção oferece uma síntese sobre a natureza da GRH.

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Ao longo da história, o contexto da GRH passou por várias transformações sejam econômicas, sociais, políticas e gerenciais. Todas estas transformações têm reflexos sobre a forma como se concebe e gerencia pessoas; e, portanto, precisam ser conhecidas e compreendidas. Segundo L. F. González (1999a), o conhecimento da evolução histórica da GRH contribui para a compreensão da sua realidade atual e, por conseguinte, para a identificação de suas tendências e desafios.

L. F. González e de Elena (1998); após análise de algumas descrições históricas, sobre a função de pessoal, realizadas por outros autores (tais como: Byars & Rue, 1984; Dulebohn, Ferris, & Stodd, 1995; French, 1994; Singer, 1990), considerando seus matizes e ênfases; sintetizaram estas descrições e desenvolveram um esquema

para a evolução histórica da GRH. O esquema, posteriormente, revisado por L. F. González (1999a) constitui-se de quatro períodos ou momentos históricos que apresentam características marcantes para o desenvolvimento da GRH. A Tabela 1, exposta no final desta secção, apresenta o esquema de evolução histórica da GRH revisado por L. F. González.

Este esquema, em essência, está dividido em três elementos chaves para o entendimento do desenvolvimento histórico da GRH: modelo de conduta laboral, modelo de gestão e denominação adotada para a GRH; ou seja, que nome adota e quais são suas principais atividades. Assim, é importante, não só o nome, senão também as atividades subjacentes a cada denominação. O modelo de conduta laboral relaciona-se com a classificação de concepção de ser humano; o modelo de gestão tem a ver com a filosofia de direção adotada em cada momento; e, por fim a denominação utilizada para descrever as atividades de GRH realizadas em cada período.

Elegeu-se este esquema como diretriz para a estruturação desta secção que, como tal, se constitui de quatro subsecções, representando cada período: O primeiro período, compreendido entre os anos de 1880 a 1945, é chamado de período inicial; o segundo período, chamado de desenvolvimento, demarcado entre os anos de 1945 e 1970; o terceiro período, denominado de transformação, compreendido entre os anos de 1970 e 1990; e, por fim o quarto e último, que corresponde ao período atual, chamado de período estratégico. A seguir, uma breve explanação de cada um destes períodos.

2.1.1 PERÍODO INICIAL

Este período abarcou os anos transcorridos deste seu surgimento, fins do século XIX e início do século XX até a finalização da Segunda

Guerra Mundial. Neste período predominou o Taylorismo e, como consequência disto, uma concepção de ser humano como apenas mais uma engrenagem no sistema produtivo, correspondendo à analogia do homem como uma máquina.

Como o próprio nome sugere, este período demarcou o início da atual GRH. Quando a função de gerenciar pessoas nas organizações começou a se fazer necessária. Muitos autores concordam que o marco definitivo ou o fator mais marcante para o surgimento da GRH foi a Revolução Industrial (Para citar alguns: Bass, 1994; Dulebohn et al., 1995; Jamrog & Overholt, 2004a; Singer, 1990). De acordo com Singer (1990), embora a GRH remonte à antigüidade, somente em fins do século XIX é que assumiu uma relevância necessária para sua sistematização e acumulação de conhecimentos.

Bass (1994) e Dulebohn et al. (1995) iniciaram suas descrições históricas remetendo-se ao período pré-industrial, afim de apresentarem as mudanças que antecederam e convergiram para a Revolução Industrial. As mudanças mais significativas referentes à transição entre o período pré-industrial e o período industrial são: o fim da servidão feudal e a transferência dos meios de subsistência da agricultura para a economia de mercado.

Estas mudanças, por sua vez ocasionaram o crescimento urbano e a substituição do sistema de produção artesanal por um sistema de produção fabril; e, como consequência deste novo sistema de produção, a especialização do trabalho e o surgimento de uma classe assalariada. A especialização do trabalho, que envolve o desempenho por parte dos trabalhadores de cargos e tarefas repetitivas e restritas, e o surgimento de uma classe assalariada, formada por aqueles que não detinham os meios de produção, caracterizaram o período industrial, mais especificamente o que se denominou de Revolução Industrial.

Esta revolução começou na Inglaterra nos fins do século XVIII e expandiu-se para América no começo do século XIX (Dulebohn et al., 1995; French, 1994; Jamrog & Overholt, 2004a). De acordo com French (1994), junto a Revolução Industrial veio à necessidade de melhor sistematização dos desenhos de cargos, como base para estabelecer critérios de seleção e remuneração dos trabalhadores, surgindo assim, os primeiros elementos da GRH.

Em concordância com French (1994), Jamrog e Overholt (2004a) destacaram que, a Revolução Industrial serviu de cenário para o movimento da Administração Científica. O movimento da Administração Científica surgiu como um esforço para melhorar a eficiência gerencial e foi estruturado nas idéias de que: os trabalhadores eram sujeitos irracionais e insensíveis com as necessidades da organização; existia uma única maneira certa de desempenhar as tarefas de trabalho, que uma vez descoberta e adotada maximizaria a eficiência do trabalho; e, os padrões de produção precisavam ser fixados e, para serem atendidos, era necessário o controle por supervisão e o estabelecimento de um sistema de incentivos.

Essas idéias geraram um modo de organização do trabalho que nortearam os princípios da GRH, denominada na época de Administração de Pessoal, suportando uma produção de bens e serviços em larga escala. O surgimento da produção de bens e serviços em larga escala foi essencial para o desenvolvimento econômico do mundo ocidental durante o pós-guerra.

Embora esse modo de produção tenha sido criticado por favorecer um trabalho humilhante e degradante e limitar o desenvolvimento das pessoas, seu sucesso estava em poder ser reproduzido em todas as organizações, independente de sua finalidade ou ideologia. Assim, como afirma Steingruber (1996), o predecessor da GRH estava mais

preocupado com a eficiência técnica, do que com questões humanas e pessoais.

Esse modo de organização foi chamado de paradigma Taylorista, em homenagem ao seu fundador, Frederick Winslow Taylor. As características deste paradigma podem ser destacadas como segue: racionalização do trabalho com uma divisão, tanto em nível horizontal quanto vertical, e especialização do trabalho; criação de equipamentos de trabalho altamente especializados, favorecendo o desenvolvimento da mecanização; produção em massa de bens padronizados; e, incorporação de modos de pagamento com base nos ganhos de produtividade (Dutra, 2002; French, 1994; Jamrog & Overholt, 2004a).

O fato da estruturação da GRH basear-se na Administração Científica condicionou-a, durante quase todo o século XX ao paradigma de gestão criado por esse movimento. A concepção de homem que imperava na época era a concepção de homem operacional, guiado puramente por preceitos econômicos (Ferris, Hall, Royle, & Martocchio, 2004; Oliveira, 1999; Ramos, 1984). Essa concepção permitiu considerar o ser humano como um componente organizacional dispendioso, um custo operacional a ser minimizado, um físico mensurável em termos de sua produção.

No entanto, outros acontecimentos e movimentos também compuseram este momento. Dentre os mais marcantes pode-se listar: o nascimento das primeiras representações coletivas e sindicais, que surgiram para proteger os trabalhadores contra as práticas gerenciais autocráticas e condições de trabalho insalubres e inseguras; a *Civil Service Commission* que promoveu os primeiros planos de desenvolvimento de carreira de servidores federais baseado no mérito; o movimento do bem-estar industrial, caracterizado de tentativas por parte de alguns empregadores para melhorar as condições laborais de seus trabalhadores e amenizar os conflitos entre as partes envolvidas.

E, principalmente, o início da aplicação de princípios da psicologia em pesquisa industrial com o objetivo de aumentar a adaptabilidade dos indivíduos à organização e ao trabalho. Esta aplicação foi intensificada durante e depois da Primeira Guerra Mundial por meio do desenvolvimento de testes psicológicos; e influenciou, sobretudo, no período seguinte (Dulebohn et al., 1995; Ferris et al., 2004; French, 1994; Jamrog & Overholt, 2004a).

Os acontecimentos listados acima também contribuíram para o desenvolvimento da GRH como uma profissão e o aparecimento dos primeiros departamentos de pessoal; já no início do século XX, aproximadamente entre os anos de 1900 e 1920; quando as organizações começaram a contratar especialistas para lidar especialmente com questões pessoais. Contudo, vale ressaltar a reflexão de Toledo (1989), de que as principais atividades desse novo departamento foram direcionadas para programas paternalistas de bem-estar social, numa tentativa de amortizar a hostilidade sindical, provocada pelo tratamento racionalista da Administração Científica.

Entre os anos de 1920 e 1930, surgiu outro movimento, o movimento das Relações Humanas. O movimento das Relações Humanas influenciou no desenvolvimento da nova forma de gerenciar os recursos humanos que se cristalizou no segundo período de evolução histórica. Este movimento foi resultante de uma série de estudos realizados em Hawthorne, Chicago, coordenados por Elton Mayo que reconheceu a existência de sistemas sociais de organização informal. (Dulebohn et al., 1995; Jamrog & Overholt, 2004a; Sammartino, 2002).

Em outras palavras, este movimento modificou e/ou adicionou à concepção de homem existente na época até o momento. O ser humano passou a ser concebido como uma personalidade complexa que interatua socialmente e tem outras necessidades além das necessidades econômicas. Desta forma, como bem assinalou Sammartino (2002), o

movimento das Relações Humanas fez com que pressupostos mecanicistas que influenciaram a GRH nas décadas anteriores começassem a ser revistos. Como consequência, os gestores passaram a preocupar-se com questões psicossociais que emergiram para um novo período da evolução histórica da GRH, o período de desenvolvimento (L. F. González, 1999a, 1999b; L. F. González & de Elena, 1998).

2.1.2 PERÍODO DE DESENVOLVIMENTO

Este período se estendeu destes meados da década de 1940, mais precisamente pós Segunda Guerra Mundial, até fins da década de 1970. Neste período, onde a GRH foi denominada de Relações industriais e, posteriormente de Direção de Pessoal, foram percebidos os primeiros rompimentos aos modelos de GRH centrados no paradigma Taylorista. Denominado de período de desenvolvimento, caracterizou-se pela progressiva transformação da concepção de ser humano; da concepção de homem como máquina para homem como membro de um grupo e que possui uma personalidade com um conjunto de potencialidades a ser desenvolvido (L. F. González, 1999a).

Com o surgimento do movimento das Relações Humanas, onde os aspectos psicossociais do ser humano começam a ser enfatizados, a GRH passou a incluir em seus objetivos uma melhora no relacionamento interpessoal e uma maior integração entre indivíduo e organização. Embora reconhecendo, em parte, a complexidade humana e a importância da influência dos aspectos psicológicos e sociais no processo produtivo, o modelo de homem apregoado pelos humanistas era o modelo de homem reativo.

Este modelo, como o próprio nome sugere, concebe o ser humano como um ser produzido socialmente, constituído em suas relações, reagente aos valores e determinações de seu contexto. Portanto, a ação

da GRH, nesta época, visava ao ajustamento do trabalhador ao seu ambiente de trabalho e não ao seu crescimento enquanto indivíduo (Oliveira, 1999; Ramos, 1984).

Segundo Singer (1990) o movimento das Relações Humanas, foi bastante difundido neste período e influenciou, consideravelmente, para a criação de uma nova disciplina denominada de Ciência do Comportamento. Esta disciplina integrou a ciência social e a ciência biológica em um esforço para entender o comportamento humano, tendo como fundamentação a idéia de que a produtividade está diretamente relacionada com variáveis e processos relacionados com os trabalhadores, como os sentimentos de motivação e satisfação com o trabalho das pessoas envolvidas no processo produtivo.

A Ciência do Comportamento teve um grande impacto para uma nova concepção do trabalhador como uma pessoa. A concepção do trabalhador como uma pessoa, por sua vez, contribuiu para o surgimento da Direção de Pessoal.

Sobre os pressupostos desta ciência surgiram modelos organizacionais e de gestão desenvolvidos com base em diferentes concepções do trabalhador enquanto pessoa. Dentre estes modelos estão: a proposta de hierarquia das necessidades de Abraham H. Maslow; a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, a Teoria Y de Douglas McGregor, o modelo de clima laboral de Rensis Likert e o modelo de racionalidade econômica de James G. March e Herbert A. Simon (Chiavenato, 1997; L. F. González, 1999a, 1999b; L. F. González & de Elena, 1998).

Em adição as influências do movimento das Relações Humanas e da Ciência do Comportamento, outros fatores contribuíram para mudanças nas práticas de GRH durante o período de 1945 a 1970; tais como: a legislação federal que encorajou a sindicalização e as

negociações coletivas; o poder dos sindicatos que veio em consequência da legislação; e, os desafios resultantes da Segunda Guerra Mundial.

Estes fatores exigiram um novo posicionamento da GRH, e mudaram os interesses das práticas de GRH para as Relações Industriais. Assim, o objetivo destas práticas passou a ser o de monitorar os esforços organizados, barganhar com a representação sindical e representar a organização em acordos coletivos, principalmente quanto a planos de remuneração e benefícios (Dulebohn et al., 1995; Ferris et al., 2004; Jamrog & Overholt, 2004a; Sammartino, 2002).

No entanto, somente entre os anos de 1960 e 1970 é que a GRH começou a ser vista como importante, devido à introdução do conceito de 'recursos humanos' e a visão destes como ativos. Peter Drucker, em 1954, introduziu o conceito de 'recursos humanos' como um recurso organizacional, mas que, como um recurso humano, possuía qualidades diferentes das dos outros recursos que precisavam ser consideradas pelos gerentes.

Por sua vez, Wright Bakker, em 1958, defendeu a idéia de que o gerenciamento de recursos humanos era uma função de gerenciamento geral, e que por isso tinha o mesmo grau de importância das outras funções gerenciais. E, Raymond E. Miles, em 1965, sugeriu que a experiência e o conhecimento dos trabalhadores são de grande valor para a organização e que o pleno uso deste recurso pode melhorar a produtividade e a satisfação dos trabalhadores. Todos eles trouxeram a idéia de que as pessoas dentro de uma organização são recursos valiosos que devem ser bem administrados (Hendry & Pettigrew, 1990; Marciano, 1995; Steingruber, 1996).

Neste período iniciaram-se algumas mudanças nas concepções que deram lugar ao surgimento da Direção de Recursos Humanos; e que serão assinaladas a continuação. Isto significou o desenvolvimento

de programas em áreas como desenho e enriquecimento de cargo, planejamento de carreira e desenvolvimento.

Estes programas tinham por objetivo melhorar a qualidade de vida dos empregados, pela suposição de que com melhoria da qualidade de suas vidas eles estariam mais comprometidos e satisfeitos com a organização e, por conseguinte, mais produtivos (Dulebohn et al., 1995; Jamrog & Overholt, 2004a). Assim, neste período, constatou-se uma modesta aceitação da função de gerenciar recursos humanos em relação às outras funções gerenciais, dando início a outra fase para a GRH (Marciano, 1995).

2.1.3 PERÍODO DE TRANSFORMAÇÃO

Este período, compreendido entre a década de 1970 e a década de 1990, segundo Dutra (2002), foi um período de transição de referenciais tanto teórico-conceituais, quanto técnico-instrumentais. Esta transição deu lugar a, então denominada, atual Gestão de Recursos Humanos. Com o predomínio da Ciência do Comportamento evidenciou-se o conhecimento do comportamento organizacional como concepção básica da conduta do trabalhador.

O conhecimento do comportamento organizacional, cientificamente referenciado como modelo de conduta laboral, influenciou as políticas e práticas da GRH. Este modelo de conduta laboral, inicialmente, enfatizou fatores micro-organizacionais, relacionados a processos individuais e grupais, tais como atitudes, motivação, liderança, etc. (L. F. González, 1999b; Jamrog & Overholt, 2004a).

Com a emergência da Administração Estratégica, no fim da década de 1970 e início da década de 1980, a função de gerenciar

recursos humanos passou a ser vista como uma função crítica para as organizações pela possibilidade de que esta função seria uma fonte de vantagem competitiva (de Pablos, 2003; McMahan, Bell, & Virick, 1998). A partir deste período então, surgiu a necessidade de vincular as práticas de GRH com o processo de gerenciamento estratégico das organizações.

No início da década de 1980, Devanna, Fombrun, & Tichy (1981), discorreram sobre o aumento de importância e ampliação do papel organizacional da função de gerenciar recursos humanos, tendo em vista as transformações do momento. A GRH começou a mudar em imagem, *status* e importância desde que a preocupação das organizações em competir internacionalmente e melhorar a eficiência e a produtividade gerou a difusão de *downsizings*, reestruturações e reengenharias nas organizações e, como consequência disto o declínio da força sindical devido às perdas de emprego (Dulebohn et al., 1995; Ferris et al., 2004).

Contudo, vale salientar que, neste período a função de gerenciar recursos humanos, centrava-se em um enfoque ‘silo’, operacionalizando suas subfunções de uma maneira desintegrada e isolada. Ou seja, as subfunções de recursos humanos tais como: seleção, treinamento, compensação e avaliação de desempenho eram concebidas como funções independentes.

Por conseguinte, a teoria e prática de recursos humanos neste período adotavam uma perspectiva micro, enfocando cada função em particular. Assim, constituiu-se a primeira tentativa de integrar a ação de gerenciar recursos humanos com os objetivos organizacionais, por meio de cada prática, de maneira independente; surgindo termos tais como ‘seleção estratégica’, ‘treinamento estratégico’ e assim por diante (McMahan et al., 1998; P. M. Wright & McMahan, 1992).

Dutra (2002) evidenciou, embasado na abordagem funcionalista, que é neste período que a GRH começou, ainda que de maneira prematura, a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações. Ruona e Gibson (2004) confirmaram esta evidência caracterizando este período pelo cambio do foco administrativo e transacional da gestão de pessoal para um foco sobre melhoria da eficiência das práticas de RH. Este foco favoreceu a flexibilidade e a inovação para gerenciar custos laborais e aumentar a eficiência e a produtividade laboral.

A difusão de *downsizings*, reestruturações e reengenharias exigiu de todas as funções gerenciais maiores responsabilidade e comprovação dos resultados de suas ações. Em vistas disso, a GRH começou a ser criticada como uma função não produtiva que deveria ser terceirizada. Em reação a este ceticismo, muitos profissionais de GRH esforçaram-se em verdadeiramente adicionar valor para as organizações. Desta forma, sistemas de medição foram desenvolvidos para medir a eficiência e justificar o custo-benefício de suas ações (Jamrog & Overholt, 2004a).

Os profissionais de GRH começaram a desenhar suas políticas e práticas sob a perspectiva sistêmica e contingente. Esta perspectiva tem como princípio básico perceber todos os eventos como partes inter-relacionadas de um todo maior. Com esta perspectiva, os profissionais de GRH passaram a entender como suas ações poderiam ter repercussões para toda a organização, contudo, estas ações precisavam estar alinhadas com a estrutura e estratégia da organização (L. F. González, 1999b; Jamrog & Overholt, 2004a).

Ainda na década de 1980, Miles e Snow (1984) adicionaram que, como parte desta nova ênfase sobre GRH, seus profissionais começaram a reivindicar uma participação no processo de planejamento estratégico, argüindo que a sua participação na 'linha de frente' do planejamento

estratégico do negócio era essencial para o atendimento das necessidades de longo prazo da organização. Em vistas disso, os profissionais de GRH começaram a se esforçar para aprender a linguagem e técnicas de planejamento estratégico; para assumir uma postura mais proativa, desenvolvendo pensamento estratégico na área de GRH; e, para estender a função de gerenciar recursos humanos além dos limites de suas atividades tradicionais.

Em síntese, a perspectiva sistêmica e a concepção do ser humano como fonte de potencialidades e como recurso estratégico forçaram e ajudaram os profissionais de GRH a ampliar seu espaço de atuação e a contribuir mais para o alcance dos objetivos organizacionais (Gomes, 2000). Pelo exposto, um novo período começou a ser consolidado, o período estratégico.

2.1.4 PERÍODO ESTRATÉGICO

Finalmente, o período atual, que teve seu início na década de 1990, quando emergiu, em definitivo, uma nova perspectiva na GRH; a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Neste período, o modelo de conduta laboral passou também a considerar fatores macro-organizacionais. Em conseqüência, o predomínio da perspectiva sistêmica e contingente gradualmente transporta-se para uma perspectiva configuracional (L. F. González, 1999a).

A teoria, pesquisa e prática da GRH evoluíram consideravelmente sobre o século passado, e vem vivenciando uma transformação em sua forma e função, principalmente dentro das duas últimas décadas. A GRH tem progredido de uma simples função de manutenção, com pouco, se não nenhum, impacto em nível organizacional, para o que muitos estudiosos e práticos hoje consideram como a fonte de vantagem

competitiva sustentável para as organizações (Becker & Huselid, 2006; Ferris et al., 1999; Ferris et al., 2007).

Nas secções anteriores, sem a pretensão de esgotar o assunto discorreu-se, por meio de uma narrativa histórica, sobre as transformações mais significativas para o desenvolvimento da GRH, desde o nível operacional ao nível estratégico. Na continuação, uma explanação mais detalhada das dimensões que caracterizam a GERH.

Tabela 1: Períodos de evolução histórica de GRH¹

PERÍODO	MODELO DE CONDUTA LABORAL	MODELO DE GESTÃO	TERMINOLOGIA
INÍCIO (1880-1945)	Homem como MÁQUINA	Organização Científica do Trabalho	Administração de Pessoal
DESENVOLVIMENTO (1945-1970)	Homem como membro de um GRUPO	Escola das Relações Humanas	Relações Industriais
	↓ Homem como PESSOA	↓ Modelos Humanistas	↓ Direção de Pessoal
TRANSFORMAÇÃO (1970-1990)	CONDUTA ORGANIZACIONAL (perspectiva micro)	Teoria Geral de Sistemas ↓ Teoria Contingente	Gestão de Recursos Humanos
ESTRATÉGICO (1990-Atualidade)	CONDUTA ORGANIZACIONAL (perspectiva micro e macro)	Teoria Contingente ↓ Teoria Configuracional	Gestão Estratégica de Recursos Humanos

¹Tabela extraída de L. F. González (1999a)

2.2 DIMENSÕES DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

P. M. Wright e McMahan (1992) chamaram atenção para o desacordo existente quanto à delimitação do campo da GERH, e mais especificamente quanto a sua definição. Isto, por sua vez, dificulta mais ainda a diferenciação entre GRH e GERH. Em adição, Sanz-Valle e Sánchez (2002b) enfatizam que a GRH e a GERH, embora compartilhem idéias básicas e às vezes sejam usadas como sinônimos, possuem características específicas que as diferenciam. Com o intuito de contribuir para uma diferenciação entre GRH e GERH, esta seção apresenta algumas dimensões que caracterizam a GERH e a diferenciam da GRH tradicional.

A fim de oferecer uma delimitação para o campo da GERH, P. M. Wright e McMahan (1992, p. 298) definiram GERH como “(...) *o desenho de emprego de recursos humanos planejado e atividades intencionadas para capacitar uma organização a alcançar suas metas*”. Esta definição tem sido bastante utilizada em muitos estudos teóricos e empíricos sobre o tema da GERH por enfatizar duas dimensões importantes que a distinguem da tradicional GRH.

A primeira diz respeito a um alinhamento das práticas de GRH com o processo de gerenciamento estratégico da organização. E, a segunda que enfatiza uma congruência entre as várias práticas de GRH, por meio de um desenho de ação planejado.

W.-J. A. Chang e Huang (2005, p. 436) reforçaram a definição de P. M. Wright e McMahan. Pois concluíram que, “(...) *na falta de uma definição consistente, estudiosos amplamente concordam que o elemento central da GERH envolve o desenho e implantação de um conjunto de políticas e práticas internamente consistentes para garantir que o capital humano da firma contribua para o alcance dos objetivos de negócios*”.

De acordo com Welbourne e Andrews (1996), o que diferencia a GERH da GRH tradicional é o foco sobre os *outcomes* organizacionais, sua integração com as várias áreas funcionais da GRH e sua preocupação com uma perspectiva mais macro. Por sua vez, L. F. González (1999a) analisou historicamente a evolução da GRH para a GERH e concluiu que esta evolução está marcada pela transformação na concepção de pessoal, na incorporação do ponto de vista proativo nas atividades e no surgimento do planejamento estratégico. Para o autor, estes câmbios caracterizam as três dimensões essenciais da GERH.

Mais recentemente, Martín-Alcázar, Romero-Fernández, e Sánchez-Gardey (2005b, p. 651) apresentaram um modelo exploratório e integrado dos enfoques de GERH e definiram GERH como “(...) o conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais organizações gerenciam seu capital humano, que influencia e é influenciado pelo negócio estratégico, o contexto organizacional e o contexto sócio-econômico”. Segundo os autores, esta definição enfatiza as duas principais dimensões da GERH que são: sinergia entre práticas, políticas e estratégias de GRH e interação proativa da GRH com o negócio estratégico, o contexto organizacional e o contexto sócio-econômico.

Com base nas definições apresentadas e em complemento ao raciocínio de L. F. González (1999a), identificou-se seis mudanças que merecem destaque e que geram as dimensões da GERH. A saber: o câmbio na concepção de ser humano (Becker & Huselid, 1998a; de Pablos, 2003; L. F. González, 1999a); o câmbio na perspectiva temporal (Brockbank, 1999; Dulebohn et al., 1995; L. F. González, 1999a; Walker, 1994); o câmbio na perspectiva de práticas de GRH (Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 2006; McMahan et al., 1998; P. M. Wright & McMahan, 1992); o câmbio na ação frente às contingências (Brockbank, 1999; L. F. González, 1999a; Sanz-Valle & Sánchez,

2002b); o câmbio no sistema de medição (Brockbank, 1999; Lacombe, 2005; Walker, 1994); e, por fim, o câmbio no foco do gerenciamento (Bennett, Ketchen, & Schultz, 1998; L. F. González, 1999a; Karami, Analoui, & Cusworth, 2004; Steingruber, 1996).

Na seqüência, uma descrição sucinta sobre cada uma destas dimensões. E, para finalizar esta secção, na Tabela 2, uma síntese das mudanças ocorridas e de suas respectivas implicações para a GRH em nível estratégico.

2.2.1 CONCEPÇÃO DE SER HUMANO

A primeira dimensão a ser assinalada, diz respeito ao câmbio na concepção de ser humano. Este câmbio, radicalmente, altera a forma de gerenciar pessoas em uma organização. De um recurso organizacional dispendioso, um custo operacional a ser minimizado; o empregado, mais especificamente seu comportamento, passa a ser concebido como um recurso com potencial de gerar valor para a organização, um ativo a ser maximizado, um ativo estratégico (Becker & Huselid, 1998a; L. F. González, 1999a).

Segundo de Pablos (2003), os recursos organizacionais são valiosos quando permitem a organização desenvolver suas estratégias, alcançar e sustentar uma vantagem competitiva. Neste sentido, as características humanas, que incluem o conhecimento, as habilidades e as atitudes das pessoas, influem nos resultados organizacionais. Desta forma, as características humanas podem gerar valor se forem bem gerenciadas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Becker e Huselid (1998a) explicaram que a evolução no papel de recursos humanos deu-se, principalmente, pelos novos imperativos de mercado, onde as fontes tradicionais de vantagem competitiva, tais

como qualidade, tecnologia e economia de escala, já não oferecem esta vantagem por serem facilmente imitáveis. Com os novos imperativos, somente uma força de trabalho qualificada e motivada provém a velocidade e a flexibilidade requeridas.

Desta maneira, esta força de trabalho, que são as pessoas que compõem e atuam em uma organização, por meio de suas características humanas, tem crescido em importância como ativos estratégicos. Ativos estratégicos referem-se aos recursos e capacidades difíceis de comercializar e de imitar, escassos, apropriados e especializados que conferem uma vantagem competitiva para a organização que os possuem.

Em concordância, P. M. Wright, Dunford e Snell (2001) e Way e Johnson (2005) evidenciaram que a mudança da concepção de ser humano, em termos de recursos organizacionais para ativos estratégicos, deu-se a partir dos preceitos da Teoria Baseada em Recursos e Capacidades (TBRC) (Barney, 1991; Grant, 1991). A TBRC desviou o foco da literatura estratégica sobre os fatores externos para os recursos internos da organização como fontes de vantagem competitiva.

Este desvio de foco promoveu uma crescente aceitação dos recursos internos como fontes de vantagem competitiva. E, como consequência, contribuiu para a legitimação da afirmação de que as pessoas são estrategicamente importantes para o sucesso de uma organização.

2.2.2 PERSPECTIVA TEMPORAL

As funções e atividades da GRH sofrem extraordinariamente com o câmbio da concepção de ser humano, que como consequência gera outro câmbio, caracterizando a segunda dimensão da GERH, o câmbio

na perspectiva temporal. As funções e atividades da GRH substituem sua perspectiva de curto prazo, com foco nos resultados, predominância de uma avaliação quantitativa e rigidez e submissão de suas práticas para uma perspectiva de médio ou longo prazo, com foco nos processos, consideração de uma análise qualitativa e flexibilidade e autonomia de suas práticas (L. F. González, 1999a).

De acordo com Walker (1994), para lidar com questões relacionadas com pessoas nas organizações em nível estratégico, os profissionais de GRH e os demais gerentes de linha começam a desenvolver estratégias de longo prazo. Em adição, Dulebohn et al. (1995) e Brockbank (1999) defenderam que a integração da GRH com a formulação e implantação estratégica é caracterizada por uma visão de longo prazo, para delinear questões relacionadas com pessoas por meio de políticas e práticas de RH.

Pfeffer (1998) reforçou os autores acima. Segundo ele, para implantar e ver resultados de muitas das práticas de GRH é necessário tempo. Por isso, uma visão de longo prazo é no mínimo útil, se não absolutamente essencial para implantar práticas que levem ao alto desempenho organizacional.

2.2.3 PERSPECTIVA DE PRÁTICAS DE GRH

A terceira dimensão refere-se à evolução da GRH, no sentido de integração entre as várias funções de GRH. Como discutido na secção anterior, cada função evoluiu de forma isolada e descoordenada, por meio de uma perspectiva micro. Esta perspectiva micro, que caracterizou o campo da GRH pela soma de cada uma de suas funções em separado, foi substituída por uma perspectiva mais macro (McMahan et al., 1998; P. M. Wright & McMahan, 1992).

De acordo com Becker e Gerhart (1996), para desenvolver pessoas como ativo estratégico é necessário que as funções e atividades de GRH favoreçam dois fatores chaves: ambigüidade causal e caminho dependência, a serem desenvolvidos ao longo do tempo. Estes fatores não podem ser compreendidos, nem alcançados, com uma perspectiva linear como tradicionalmente a GRH empregou. Isto corrobora com a definição de GERH de P. M. Wright e McMahan (1992) que enfatiza a coordenação ou congruência entre as várias práticas de GRH, por meio de um modelo de ação planejada.

Brockbank (1999), por sua vez, defendeu que um dos critérios para distinguir a GRH em nível operacional da GRH em nível estratégico é a integração de suas atividades. Este critério envolve avaliar se a ação de GRH desenvolvida provém uma base para integrar atividades multifacetadas que poderiam ser fragmentadas ou desconectadas. Em adição, Becker e Huselid (2006) dissertaram sobre o campo da GERH e chamaram a atenção para a evolução na literatura em focar e analisar sobre um conjunto de práticas que interatuam de maneira sinérgica, em lugar de focar e analisar uma simples prática de maneira isolada.

Para Pfeffer (1998), em algumas circunstâncias, conceber as práticas de GRH como ‘peças’ desfragmentadas e isoladas, pode ser realmente contraproducente. Por isso, nas palavras de Becker e Gerhart (1996, p. 786) “(...) *as práticas individuais devem ser alinhadas umas com as outras e serem consistentes com a arquitetura de RH se elas são realmente para ter um efeito sobre o desempenho da firma*”.

2.2.4 AÇÃO FRENTE ÀS CONTINGÊNCIAS

A quarta dimensão caracteriza-se por uma posição proativa das funções da GRH. Ou seja, a maneira de agir frente às contingências

passa a ser essencialmente ativa e não reativa. Segundo L. F. González (1999a), para adotar uma posição proativa, não basta simplesmente reagir às contingências, é necessário antecipar-se a elas, com o propósito de criar valor para a organização e garantir sua competitividade.

Neste sentido, Sanz-Valle e Sánchez (2002b), argumentaram que o câmbio de ação da função da GRH frente às contingências caracteriza uma nova fase para a GRH e implica um enfoque proativo em sua relação com a estratégia organizacional. Segundo estes autores, um enfoque mais proativo da GRH significa uma maior integração das questões de pessoal com o processo estratégico desde a sua formulação, quando a GRH já pode gerar alternativas e prover a organização de vantagem competitiva. E que ademais, este enfoque não é consequência de uma simples moda ou do desejo dos responsáveis e estudiosos da GRH de alcançar uma melhor posição nas organizações, mas sim de uma verdadeira necessidade.

Agarwala (2003) também salientou que a necessidade deste câmbio não é simplesmente uma questão de 'modismos', mas sim de sobrevivência. De acordo com a autora, o câmbio de ação da função da GRH deve-se justamente às pressões competitivas, que têm encorajado as organizações a serem mais proativas em questões relacionadas com pessoas, diagnosticando seus problemas e adotando práticas de GRH mais inovadoras.

Segundo Brockbank (1999), o termo proativo apareceu nesta última década como um critério de sucesso para a GRH, e que ser proativo em um nível estratégico envolve realizar atividades de uma maneira muito diferente das atividades desenvolvidas em nível operacional. Em outras palavras, atuar de maneira proativa em nível estratégico envolve a criação de alternativas estratégicas futuras para a organização e a detecção de novas oportunidades de negócios.

Para tanto, os profissionais de GRH devem desenvolver distintas práticas de pessoal para criar competências centrais que se convertam em capacidades organizacionais. Por sua vez, estas práticas de pessoal podem ser aplicadas para descobrir e/ou programar uma variedade de iniciativas estratégicas para alinhar-se com o mercado (Brockbank, 1999; Ruona & Gibson, 2004; P. M. Wright & Snell, 1998).

2.2.5 SISTEMA DE MEDIÇÃO

A quinta dimensão refere-se ao foco do sistema de medição das ações de GRH; que é também o tema deste trabalho. De acordo com Brockbank (1999), um dos cinco critérios para definir GRH como estratégico está relacionado ao foco sobre assuntos que são críticos para o sucesso da organização. Em outras palavras, a GERH se caracteriza por centra-se em agregar valor para a organização, e com este objetivo passa a avaliar suas ações.

As medidas de GRH tradicionais focalizam mais sobre as atividades desempenhadas por si só do que sobre o valor adicionado resultante destas atividades (Lacombe, 2005; Sammartino, 2002; Walker, 1994). Com bem argumentou Walker (1994), no momento em que a função de GRH passa a integrar-se ao negócio estratégico da organização seu foco de medição deve centrar-se não só na efetividade de cada função, mas de como cada função em conjunto impacta positivamente sobre a organização como um todo.

Com este enfoque mais macro, novas medidas de GERH devem ser incluídas em seus sistemas de medição. Assim, os sistemas de medição de GERH devem conter medidas tais como: melhoria do gerenciamento da força de trabalho; redução dos custos gerais relacionados com pessoal, aumento da ação e perspectiva global;

melhoria da flexibilidade e adaptabilidade organizacional; e, assim por diante.

Segundo Lacombe (2005), o interesse em medir o impacto da GRH sobre o desempenho organizacional tem aumentado, nos últimos anos, em consequência da pressão sobre a função de gerenciar pessoas para demonstrar sua contribuição estratégica. Como bem refletiu a autora, a implantação da GERH demanda um alto investimento em recursos humanos, isto por sua vez requer uma análise mais apurada do retorno sobre os custos/investimentos referentes às ações empreendidas para este recurso em especial. Desta forma, responder a pergunta de porque a GRH é importante, tem sido um grande desafio para os profissionais responsáveis por esta função.

Em vistas disso, os estudiosos e práticos da GRH têm se preocupado em demonstrar o valor que a função, por meio de suas atividades, proporciona para a organização. Com o intuito de provar que a área de GRH contribui efetivamente para os objetivos estratégicos da organização, guiar ações e comportamentos futuros e, monitorar os custos relativos às pessoas da organização, muitos autores desenvolveram medidas de desempenho para a área.

Estas medidas específicas de GRH, ainda que preferencialmente quantitativas, foram inspiradas de alguma maneira na lógica do *Balanced Scorecard*, corroboram com um enfoque macro organizacional que caracteriza a GERH. Becker, Huselid, e Ulrich (2001a; 2001b), Phillips, Stone, e Phillips (2000) e Fitz enz (1992; 2003) são exemplos de autores que, neste ínterim, apresentaram propostas de sistemas de medição específicos para os resultados de GRH.

2.2.6 FOCO GERENCIAL

A sexta e última dimensão da GERH, constitui-se no câmbio de foco gerencial da função de GRH de operacional para estratégico. Esta dimensão caracteriza a intensa transformação vivenciada pela função de GRH nos últimos tempos e comporta as demais dimensões apresentadas. O foco operacional da função de GRH, tradicionalmente compreendido de forma desintegrada, tanto em nível horizontal, quanto vertical, desloca-se para um foco mais estratégico (L. F. González, 1999a).

Em concordância, Steingruber (1996) afirmou que a GRH torna-se estratégica quando sua atuação vai além do papel tradicional e isolado de processamento de papéis e atividades de emprego. Isto significa desempenhar atividades integradas que ajudam a suportar ou determinar a direção estratégica de uma organização.

Desta forma, como o próprio nome sugere, basicamente, o que diferencia a GRH da GERH é justamente a extensão em que a GRH está integrada com o processo de tomada de decisão estratégica da empresa. Na extensão em que os profissionais de GRH estejam plenamente envolvidos no processo estratégico, eles estarão também em uma melhor posição para operacionalizar práticas de GRH que eliciem o comportamento dos empregados para suportar a estratégia da organização (Bennett et al., 1998; Karami et al., 2004). E, assim, por conseguinte, adicionar valor para a organização.

Como evidenciaram Ruona e Gibson (2004), adicionar valor, alinhando suas estratégias de pessoal com as estratégias de negócios da organização, passa a ser o objetivo principal da GERH. Com isto em mente, Karami et al. (2004) defenderam que a GERH é um enfoque para tomada de decisões sobre as intenções da organização referentes às

peças, que são os componentes essenciais da estratégia de negócios da organização.

Portanto, em concordância com Walker (1994), as questões referentes às pessoas merecem atenção por parte da alta gerência, pois são essenciais para o sucesso de um negócio, tal como marketing, operações, tecnologia, finanças ou qualquer outra. Tendo em vista que as pessoas estão implicadas em todas estas outras funções, estratégias de GRH desempenham um papel crucial em determinando a capacidade de um negócio e gerenciando as mudanças necessárias.

No entanto, vale enfatizar que a importância estratégica da GRH não está somente no processo de formulação, mas sim também no processo de implantação (Becker & Huselid, 2006; Dulebohn et al., 1995; Sanz-Valle & Sánchez, 2000, 2002b). Segundo Sanz-Valle e Sánchez (2002b), reconhecer a importância estratégica da GRH, também no processo de implantação, supõe uma reflexão sobre como gerenciar os recursos humanos que atuam na organização para que estes possibilitem e apoiem a realização de sua estratégia.

Por fim, como salientaram Becker e Huselid (2006), este reconhecimento, aumenta a importância do papel de parceiro estratégico da GRH com a unidade de negócio ou a organização ou um todo. E, por suposto, contribui para a mudança de foco gerencial da função de GRH de operacional para estratégico.

Em suma, a GERH pode ser caracterizada por seis dimensões. Estas dimensões compreendem as mudanças ocorridas ao longo do processo histórico da GRH e que convergem para uma concepção de ser humano como um potencial a ser maximizado como um ativo; uma perspectiva temporal de médio ou longo prazo; uma perspectiva sistêmica de práticas de GRH integradas; uma ação mais proativa frente às contingências; um sistema de medição mais focado para o valor agregado; e, por fim, um foco gerencial mais estratégico.

Tabela 2: Dimensões da GERH

CÂMBIOS	DIMENSÕES DA GERH
Concepção de Ser Humano	Ser humano como custo a ser minimizado → Ser humano como ativo a ser maximizado
Perspectiva temporal	Perspectiva de curto prazo → Perspectiva de médio ou longo prazo
Perspectiva de práticas de GRH	Práticas desintegradas e isoladas → Práticas integradas em um sistema
Ação frente às contingências	Ação reativa → Ação proativa
Sistema de medição	Foco nas atividades desempenhadas → Foco no valor anadido
Foco gerencial	Operacional → Estratégico

2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A operacionalização da GRH, seja em nível operacional ou estratégico, é alcançada por meio de atividades pertinentes ao gerenciamento de pessoas nas organizações. São muitas as atividades destinadas para este gerenciamento. Esta seção lista e descreve as principais práticas de GRH que, como o próprio termo expressa, têm sido adotadas para gerenciar questões pessoais nas organizações.

Algumas destas práticas podem ser desenvolvidas e programadas com pleno domínio da área ou departamento de GRH outras compartilham suas responsabilidades e funções com os demais gerentes funcionais. Algumas são direcionadas para todos os empregados de uma organização, enquanto que outras podem ser destinadas para grupos ou departamentos funcionais específicos. Algumas são desenvolvidas e programadas com certo grau de formalidade, enquanto que outras são totalmente informais.

O domínio, a extensão e a formalidade dada para cada uma das práticas de GRH, vistas nesta seção, como práticas individuais, dependem de como se dá a atuação dos profissionais responsáveis por gerenciar pessoas nas organizações, de sua integração com as demais áreas funcionais, da política organizacional quanto aos seus recursos humanos e dos diversos fatores ambientais externos à organização, tais como fatores legais, políticos, econômicos, sociais, culturais e tecnológicos.

Por meio de uma revisão em obras especializadas em GRH, identificou-se 17 práticas que operacionalizam o gerenciamento de pessoas nas organizações. Esta revisão foi realizada, inicialmente, pela comparação entre os índices apresentados em cada livro ou manual, a fim de reunir pontos comuns entre os autores destas referências. Este

procedimento inicial resultou em uma lista prévia de práticas que serviu de subsídio para o procedimento seguinte de conceituar e caracterizar cada uma das práticas de GRH identificadas. A Tabela 3 lista cada prática com algumas de suas respectivas denominações encontradas na literatura.

As 17 práticas de GRH identificadas servirão de medidas no capítulo referente aos Procedimentos Metodológicos. A seguir um detalhamento de cada uma destas práticas, abordando sua conceituação; importância; critérios e técnicas utilizadas para sua operacionalização; e, quando possível, resultados empíricos quanto ao seu impacto, enquanto práticas isoladas, no desempenho organizacional.

Tabela 3: Práticas de GRH e suas denominações

PRÁTICAS DE GRH IDENTIFICADAS	ALGUMAS DENOMINAÇÕES
Análise de cargo	Análise de cargo (Bernardin & Russell, 1998; Byars & Rue, 1984; Cherrington, 1995; Chiavenato, 1997; Ferris & Buckley, 1990; French, 1994; Hodgetts & Kroeck, 1992; Mathis & Jackson, 2002; Mondy & Noe III, 1993; Singer, 1990; Torrington & Hall, 1991); análise do trabalho (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2001); e, requisitos do posto (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001)
Desenho de cargo	Desenho de cargo (Beardwell & Holden, 1997; Byars & Rue, 1984; Chiavenato, 1997; French, 1994; Singer, 1990); e, desenho de trabalho e motivação (Torrington & Hall, 1991)
Planejamento de recursos humanos	Planejamento de RH (Bernardin & Russell, 1998; Bratton & Gold, 1994, 2007; Byars & Rue, 1984; Ferris & Buckley, 1990; Gómez-Mejía et al., 2001; Greer, 2001; Heneman III, Schwab, Fossum, & Dyer, 1989; Hodgetts & Kroeck, 1992; Milkovich & Boudreau, 1988; Mondy & Noe III, 1993; Singer, 1990; Torrington & Hall, 1991)
Provisão (staffing) externa	Staffing externo: recrutamento (Heneman III et al., 1989); recrutamento e seleção externos (Milkovich & Boudreau, 1988); recrutamento fora da organização (French, 1994)
Provisão (staffing) interna	Provisão interna de pessoal e desenvolvimento de carreira (Milkovich & Boudreau, 1988); gerenciamento e desenvolvimento de carreira (French, 1994); sistemas de promoção e planos de sucessão (Ferris & Buckley, 1990); e, planejamento de carreira (Byars & Rue, 1984; Cascio & Awad, 1981; Mondy & Noe III, 1993)
Gestão do desligamento	Desligamento (Greer, 2001); separações de empregados (French, 1994; Milkovich & Boudreau, 1988); downsizing (Singer, 1990); gestão da demissão dos trabalhadores (Gómez-Mejía et al., 2001); e, terminação de contrato de emprego (Torrington & Hall, 1991)
Treinamento e desenvolvimento	Treinamento e desenvolvimento (Chiavenato, 1997; Ferris & Buckley, 1990; Hodgetts & Kroeck, 1992; Mathis & Jackson, 2002; Puchol, 1993; Schuster, 1985; Singer, 1990), treinamento (Beardwell & Holden, 1997); capacitação e desenvolvimento (Bohlander et al., 2001); e, desenvolvimento do empregado (Greer, 2001; Singer, 1990)

PRÁTICAS DE GRH IDENTIFICADAS	ALGUMAS DENOMINAÇÕES
Gestão e avaliação de desempenho	Avaliação do desempenho (Bernardin & Russell, 1998; Bratton & Gold, 1994; Cherrington, 1995; Chiavenato, 1997; Hodgetts & Kroeck, 1992; Mondy & Noe III, 1993; Schuster, 1985; Singer, 1990; Torrington & Hall, 1991); avaliação e revisão do desempenho (French, 1994); avaliação e gestão do rendimento (Gómez-Mejía et al., 2001); avaliação e melhoria do rendimento (Bohlander et al., 2001); desempenho do empregado (Heneman III et al., 1989); gestão e avaliação do desempenho (Mathis & Jackson, 2002); sistema de avaliação do desempenho (Byars & Rue, 1984; Cascio & Awad, 1981); e, sistema de medição do desempenho (Greer, 2001)
Compensação	Compensação (Chiavenato, 1997; Mathis & Jackson, 2002); compensação e sistema de recompensa (Ferris & Buckley, 1990; French, 1994); gerenciamento de recompensa (Bratton & Gold, 2007); administração de compensação ; administração de pagamento (Torrington & Hall, 1991); administração de salários (Cherrington, 1995); compensação direta e indireta (Bernardin & Russell, 1998); retribuições (Puchol, 1993); e, sistema de recompensa (Byars & Rue, 1984; Cascio & Awad, 1981).
Saúde, higiene e segurança no trabalho	Saúde e segurança do empregado (Bernardin & Russell, 1998; Byars & Rue, 1984; Cascio & Awad, 1981; French, 1994; Hodgetts & Kroeck, 1992); e, segurança e higiene do trabalho (Bohlander et al., 2001; Chiavenato, 1997; Gómez-Mejía et al., 2001)
Relações sindicais	Gerenciamento das relações sindicais (Ferris & Buckley, 1990; Mathis & Jackson, 2002); relações industriais (Bratton & Gold, 2007); negociação coletiva e administração de contratos (Beardwell & Holden, 1997; Bernardin & Russell, 1998; Hodgetts & Kroeck, 1992; Mondy & Noe III, 1993; Singer, 1990); e, relações laborais e sindicalização (Bernardin & Russell, 1998; Cascio & Awad, 1981; Cherrington, 1995; Chiavenato, 1997; Heneman III et al., 1989)
Relações com o empregado	Relações com o empregado (Hodgetts & Kroeck, 1992; Mathis & Jackson, 2002; Milkovich & Boudreau, 1988); relações de emprego interno (Mondy & Noe III, 1993); direitos do empregado (French, 1994); e, reclamações e procedimentos de disciplinas (Cherrington, 1995; Torrington & Hall, 1991)

PRÁTICAS DE GRH IDENTIFICADAS	ALGUMAS DENOMINAÇÕES
Gestão da força de trabalho	Gestão da diversidade (Gómez-Meja et al., 2001); e, oportunidade de emprego igual e ação afirmativa (Bernardin & Russell, 1998; Mathis & Jackson, 2002; Milkovich & Boudreau, 1988; Mondy & Noe III, 1993; Singer, 1990)
Sistemas de trabalhos em equipe	Enriquecimento de cargo e times auto geridos (French, 1994)
Auditoria de GRH	Auditoria de RH (Chiavenato, 1997); avaliação de RH (Greer, 2001); e, pesquisa em RH (Mondy & Noe III, 1993)
Sistema de informação de GRH	Sistema de informação de RH (Cascio & Awad, 1981; Cherrington, 1995; Gómez-Meja et al., 2001; Mondy & Noe III, 1993; Schuster, 1985)
Mudança e desenvolvimento organizacional	Desenvolvimento organizacional (Chiavenato, 1997; Schuster, 1985); cultura organizacional e desenvolvimento organizacional e mudança organizacional e desenvolvimento de RH (Mondy & Noe III, 1993); estratégias detalhadas de melhoria (French, 1994); e, estratégias para melhoria da qualidade, produtividade e qualidade de vida no trabalho (Bernardin & Russell, 1998)

2.3.1 ANÁLISE DE CARGO

Análise de cargo é o processo de análise, especificação e descrição de cargos de uma organização. Este processo é um processo sistemático de coleta e análise de informações que servem de subsídios para tomadas de decisões relacionadas com o conteúdo e contexto do trabalho e com os requisitos para seu desempenho.

Em outras palavras, a análise de cargo identifica tarefas, obrigações e responsabilidades e especifica um perfil ideal de características de empregado para cada posto ou atividade de trabalho. Por este motivo, esta prática serve de *input* informativo para subsidiar a elaboração e realização de outras práticas tais como recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho e compensação (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001; Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2001; Mathis & Jackson, 2002).

A provisão de descrições claras e requisitos de cargos foram percebidos por gerentes de 24 empresas de Singapura como tendo um impacto significativo sobre a satisfação e compromisso dos empregados (Hoon, 2000). Em concordância, uma pesquisa realizada na Irlanda, com organizações de serviços, revelou que a prática de análise e descrição de cargos prediz o compromisso afetivo dos empregados (Conway, 2004).

Evidências empíricas demonstraram que as organizações Taiwanesas que apresentavam mais alto desempenho organizacional foram aquelas que explicitamente definiram deveres e requisitos de cargos (Huang, 2000). Em um estudo realizado em Hong Kong, com 63 empresas, a prática de descrição de cargo, tanto para o nível gerencial quanto para o nível não gerencial, foi correlacionada positivamente com ROE (Mak & Akhtar, 2003). Por sua vez, outro estudo, realizado em 148 empresas localizadas nos Emirados Árabes, também indicou que

prática de análise de cargo tem uma relação fortemente positiva com desempenho organizacional (Siddique, 2004).

No entanto, segundo McNabb e Whitfield (2001), a prática de análise, especificação e descrição de cargos apresenta paradoxos que necessitam de investigações adicionais sobre o seu impacto organizacional. Tendo em vista que esta prática pode ser concebida como uma prática que limita a flexibilidade funcional e o envolvimento dos empregados. Enquanto que, por outro lado, esta prática pode ser concebida como uma prática que promove a equidade no lugar de trabalho e, por conseguinte, aumenta o nível de confiança e de compromisso dos empregados para com seus gerentes e a organização.

2.3.2 DESENHO DE CARGO

Desenho de cargo é o processo de estruturação de cargos que contribuem para a eficiência organizacional e levam em consideração as características humanas e tecnológicas necessárias para um melhor desempenho das tarefas e satisfação dos empregados (Bohlander et al., 2001). Ou seja, o principal objetivo deste processo é melhorar a qualidade do conteúdo do cargo a fim de melhorar a eficácia e a eficiência dos postos de trabalho. Com frequência, isto tem sido levado a cabo pelo aumento do interesse e da motivação dos empregados e, por conseguinte, pela otimização do trabalho desempenhado por estes.

De acordo com Bratton e Gold (2007) a estruturação de cargos em uma organização é um processo que afeta todas as outras atividades de GRH. Como bem explicaram os autores, a prática do desenho de cargo afeta as especificações dos requisitos para busca de candidatos e escolha de novos empregados, as necessidades de aprendizagem para programas de treinamento, os padrões de desempenho de cargo a serem avaliados e os critérios de recompensa.

A prática de desenho de cargos pode ser operacionalizada por meio de distintos processos. Ou seja, os desenhos de cargos com baixo nível de especialização, podem ser caracterizados por uma simplificação do trabalho, onde se utiliza o critério de um número reduzido de tarefas por posto de trabalho. Isto, por conseguinte, leva a especialização e a padronização de tarefas.

Por outro lado, os desenhos de cargos com alto nível de especialização, podem ser caracterizados por diversas formas tais como: rodízio de cargos, ampliação do trabalho, enriquecimento do trabalho, sistemas de trabalho em equipes. E, por fim, para atender aos imperativos de inovação e de adaptabilidade, os cargos podem ser estruturados e associados com flexibilidade, adotando desenhos de cargos alternativos tais como trabalhadores eventuais e horários de trabalho flexíveis (Gómez-Mejía et al., 2001; Hay Group/SAP, 2002).

Guzzo, Jette, e Katzell (1985), com base em uma metanálise, concluíram que práticas de redesenho e de reprogramação de trabalho apresentavam um dos maiores impactos sobre produtividade. Em concordância, Bryson, Forth, e Kirby (2005), por meio de uma pesquisa realizada em Grã-Bretanha, também, chegaram a conclusão de que flexibilidade funcional tinha uma relação positiva com produtividade laboral.

Em contrapartida, outras evidências empíricas referentes a esta prática apresentam controvérsias que necessitam de investigações adicionais (Oliveira, 2006). Arvanitis (2005), com base em dados de mais de 1400 organizações empresariais Suíças, demonstrou que trabalho de tempo parcial correlaciona-se negativamente com produtividade laboral e que trabalho temporário não apresenta nenhuma correlação com produtividade laboral.

Por sua vez, Michie e Sheehan-Quinn (2005), por meio de um estudo realizado no Reino Unido, concluíram que contratos de emprego

flexíveis reduzem a efetividade da função de GRH. Esta redução deu-se, com maior frequência, em organizações que buscavam aumentar a inovação e qualidade de seus produtos e/ou serviços.

2.3.3 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Planejamento de recursos humanos é o processo de previsão das necessidades de recursos humanos, em quantidade e qualidade para suprir os níveis de produção desejados e atender aos objetivos organizacionais (Gómez-Mejía et al., 2001). Este processo refere-se às práticas de: antecipação e de previsão de movimentação de pessoas para dentro e para fora de uma organização; o prognóstico de demanda de empregados; o prognóstico do suprimento de empregados; e o balanço do suprimento e considerações de demandas (Bohlander et al., 2001; Greer, 2001; Mathis & Jackson, 2002).

Segundo Schuler e MacMillan (1984), tendo em vista que as mudanças demográficas, econômicas, e tecnológicas continuarão a compor o cenário competitivo das organizações, parece razoável considerar que as organizações que elaboram seus planos em concordância com a demanda e suprimento de seus recursos humanos terão maiores probabilidades de alcançar uma vantagem competitiva. Coelho (2003) corroborou com estes autores e complementou que, em um ambiente turbulento, a previsão em curto, em médio e, principalmente, em longo prazo das necessidades de recursos humanos torna-se cada vez mais importante.

Conforme Hoon (2000), planejamento de recursos humanos foi percebido pelos gerentes em Singapura como uma prática importante que poderia contribuir para o atendimento dos objetivos organizacionais aumentando a satisfação e compromisso dos empregados. De acordo com evidências empíricas de um estudo realizado por Huang (2000) com

315 organizações empresariais Taiwanesas, a prática de planejamento de recursos humanos é significativamente relacionada com desempenho organizacional.

Adicionalmente, as organizações Taiwanesas que apresentaram um melhor desempenho organizacional foram aquelas que adotam procedimentos formais e explícitos de planejamento para suas políticas e práticas de GRH. Estes procedimentos, por sua vez, estão mais ajustados com o planejamento de negócios da organização em geral; e, por fim, fazem projeções de necessidades de recursos humanos em longo prazo.

Ogunrinde (2001), baseado em um estudo com 173 organizações, classificadas em 1998 como as 500 maiores corporações nos Estados Unidos, assegurou que as organizações que adotam um planejamento de recursos humanos, formal e integrado, podem significativamente ter sua função de GRH mais engajada em seu planejamento estratégico e, por conseguinte, contribuir mais para um melhor desempenho organizacional. No entanto, um estudo mais recente realizado por Stavrou-Costea, Charalambous e Spiliotis (2007), com organizações Européias, contrastou com os resultados anteriormente apresentados, desconsiderando a relação de planejamento de recursos humanos e desempenho organizacional.

Uma possível explicação, dada pelos autores deste último estudo, refere-se à falta de ajuste de alguns destes processos com o planejamento de negócios da organização em geral. Isto enfatiza a necessidade de que o processo de previsão de necessidades de recursos humanos esteja engajado com o planejamento estratégico da organização.

2.3.4 PROVISÃO (STAFFING) EXTERNA

A prática de provisão externa é o processo de aquisição de pessoal que envolve dois processos: o processo de recrutamento externo e o processo de seleção. O processo de recrutamento externo refere-se às práticas de busca e atração de candidatos, pelo uso de fontes de recrutamento, tais como candidaturas espontâneas, anúncios, agências de emprego, associações profissionais, Internet dentre outras.

Enquanto que, o processo de seleção refere-se às práticas de escolha de candidatos, pelo uso de técnicas de seleção de candidatos que apresentam as qualificações para cargos vagantes/disponíveis ou recém projetados. As principais técnicas de seleção utilizadas são: entrevistas de seleção, provas de conhecimento, testes psicométricos, técnicas de simulação e testes de personalidade (Hay Group/SAP, 2002)

Bratton e Gold (2007) consideraram o processo de recrutamento e seleção de pessoal como processos chaves, complementados pelos processos de análise de cargos e planejamento de recursos humanos, para a aquisição de pessoas com o conjunto de competências apropriado para fazer parte em e contribuir com uma organização. Ademais, o processo de recrutamento externo e seleção, segundo estes autores, são processos vitais para a formação das expectativas mútuas que se estabelece entre a organização e o potencial novo empregado.

Além de o estabelecimento de um contrato psicológico baseado na reciprocidade, um processo de recrutamento e seleção bem elaborado e operacionalizado pode diminuir os custos provenientes e subseqüentes a um processo mal elaborado e operacionalizado, tais como os custos de fontes de recrutamento e técnicas de seleção ineficazes, os custos com treinamento para desenvolver competências essenciais inexistentes nos novos empregados e os custos com *turnover* em caso dos selecionados não se manterem na organização.

Para Pfeffer (1998), para que as organizações obtenham vantagem competitiva por meio das pessoas é necessário que as mesmas realizem um processo de aquisição de pessoal estratégico, em função dos objetivos organizacionais. Um processo de aquisição de pessoal estratégico pode resultar, também, para aqueles que sobrevivem, os novos contratados, em um maior grau de compromisso, motivação e de envolvimento com a organização.

Para tanto, as organizações precisam buscar e atrair uma quantidade suficiente de candidatos com potencial para ocuparem os cargos vagantes; ter e ser clara quanto às especificações e requisitos do cargo e da organização a serem coletados e avaliados nos candidatos; e, escolher candidatos que possuem características pessoais que são difíceis ou impossíveis de mudar e que realmente os diferenciam dos demais candidatos. Quanto a este último requisito, Greer (2001) salientou que os custos para melhorar um processo de aquisição de competências pobremente realizado podem colocar uma organização em desvantagem competitiva.

Resultados de uma pesquisa, realizada com 78 organizações de serviços nos Estados Unidos, indicaram que o uso de testes de emprego para candidatos a cargos não gerenciais em processo de seleção diminuiu o índice de *turnover* (Cho, Woods, Jang, & Erdem, 2006). Resultados de outra pesquisa, realizada na África com organizações de serviços públicas, também demonstraram estatisticamente que há uma relação positiva percebida entre um processo de recrutamento e seleção criterioso e *outcomes* de recursos humanos; tais como: alto nível de competência, satisfação, motivação, clareza de papel e desempenho individual dos empregados, e baixo índice de *turnover* voluntário (Tessema & Soeters, 2006).

No entanto, em contrapartida, outras evidências empíricas demonstraram que o uso de um detalhado conjunto de práticas de

recrutamento externo e seleção não influenciam produtividade laboral significativamente (Faems, Sels, De Winne, & Maes, 2005; Guzzo et al., 1985). Uma metanálise realizada com 22 estudos empíricos entre os anos de 1988 e 2005 apresenta uma fraca correlação entre práticas de contratação seletiva e desempenho organizacional (Oliveira, 2006).

Adicionalmente, uma pesquisa longitudinal, realizada em Israel, confirmou estas últimas evidências, demonstrando que o uso de instrumentos e testes de seleção em um processo de contratação não são determinantes de desempenho organizacional (Tzafrir, 2006). Estas controvérsias nos resultados enfatizam a necessidade de pesquisas adicionais sobre a prática de provisão externa de pessoal.

2.3.5 PROVISÃO (*STAFFING*) INTERNA

A prática de provisão (*staffing*) interna é o processo de movimentação interna, que enfatizam necessidades de carreira e aproveitam os recursos humanos disponíveis dentro da organização. Este processo envolve as práticas de: recrutamento e seleção internos; administração de carreira; promoção; transferência; progressões de cargo; planos de sucessão; caminhos ou passos de carreira; recolocação de expatriados; dentre outras.

O recrutamento interno, como o próprio nome sugere busca e atrai candidatos para participar de um processo de seleção entre os empregados da própria empresa. Em contrapartida, o recrutamento externo busca e atrai candidatos do mercado de trabalho externo à organização.

Segundo Coelho (2003) o recrutamento interno possui algumas vantagens em relação ao recrutamento externo. As duas principais são: a mensagem que é transmitida aos empregados de que eles são

valorizados pela organização e o conhecimento antecipado do desempenho e do potencial do candidato à movimentação interna. Ademais, supõe-se que os empregados, que participam em um processo de movimentação interna, já estão adaptados com as políticas, práticas e cultura da organização. Isto, por sua vez diminui o risco de má adaptação e ainda agiliza o processo de adaptação ao novo ambiente organizacional e ao novo cargo.

O recrutamento e seleção internos; a administração de carreira; a promoção; a transferência; progressões de cargo; planos de sucessão; caminhos ou passos de carreira podem ser operacionalizados com base em diversos critérios. Os critérios utilizados para estes tipos de movimentação interna podem ser: os resultados dos testes de seleção de pessoal realizados quando o empregado foi contratado; as avaliações de desempenho; os resultados em programas de treinamento; e, a avaliação e diferença entre o cargo atual e o futuro (Hay Group/SAP, 2002).

O estudo realizado por Daley e Vasu (2005), em empresas públicas de serviços nos Estados Unidos, demonstrou que a implementação e operacionalização de planos de carreira para movimentação interna pode contribuir para o alcance de metas organizacionais. Adicionalmente, Tzafrir (2005; 2006), com base em pesquisas realizadas em Israel, concluiu que a adoção de práticas movimentação interna, principalmente como fonte interna de recrutamento para posições gerenciais, tem uma correlação significativamente positiva com desempenho organizacional.

E, para finalizar, Oliveira (2006) com base em uma metanálise de 17 estudos empíricos, inferiu que a prática de promoção tem um grau de associação com desempenho organizacional acima da média das demais práticas de GRH. Isto significa que, as evidências, apresentadas até o momento, corroboram com a suposição de que, pelo menos, as

práticas de provisão interna contribuem para um melhor desempenho organizacional.

2.3.6 GESTÃO DO DESLIGAMENTO

A gestão do desligamento é o processo de gestão da ruptura do contrato de trabalho estabelecido entre o empregado e a organização. Ou seja, é o processo de finalização da permanência do empregado na organização, seja por demissão (voluntária ou involuntária), aposentadoria, *downsizing*, afastamento por invalidez ou doença. Exemplos destas práticas são: entrevista de desligamento; serviços de recolocação ou *outplacement*; os programas de preparação para a aposentadoria; entre outras.

Um processo de ruptura de um contrato de trabalho, quando negligentemente trabalhado pode gerar conseqüências negativas para uma organização. Mathis e Jackson (2002), referindo-se a um processo de *downsizing*, alertaram para conseqüências negativas tais como redução da motivação e satisfação dos empregados que sobrevivem a este processo, perda de empregados com competências essenciais em áreas críticas, declínio da produtividade e perda na qualidade dos serviços prestados ao cliente. Estas conseqüências, e muitas outras, são desafios para a GRH que precisam ser endereçados em um processo de demissão, seja individual ou coletiva.

De acordo com Kase e Zupan (2005), que analisaram o processo de *downsizing* em Slovênia no período de 1997 a 2002 em organizações manufatureiras, um enfoque mais estratégico de GRH para gerenciar este processo pode posteriormente levar a uma maior eficiência laboral e a uma melhoria de posição competitiva, em termos de solidez e desenvolvimento da organização. Para tanto, a principal tarefa da

gestão do desligamento é a promoção da justiça organizacional e da confiança dos empregados.

De acordo com Tzafrir e Eitam-Meilik (2005), a promoção da confiança e da participação dos empregados em um processo de *downsizing* contribui positivamente para a melhoria do clima organizacional, para o aumento da motivação e do compromisso dos empregados em longo prazo. E, por conseguinte, para o alcance do sucesso organizacional.

Em concordância, Chadwick, Hunter, e Walston (2004), após análise de uma amostra de 114 hospitais que tinham sofrido recentemente algum processo de redução nos Estados Unidos, concluíram que a demonstração de consideração com a moral e o bem-estar dos empregados durante um processo de *downsizing* é positivamente relacionado com o sucesso percebido do processo. Isto, por sua vez, influencia no desempenho financeiro da organização em um período subsequente ao processo.

2.3.7 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Treinamento e desenvolvimento é o processo de promoção da aprendizagem que tem como propósito desenvolver ou atualizar conhecimentos e habilidades e modificar atitudes e comportamentos dos empregados (Milkovich & Boudreau, 1988). Os métodos utilizados para operacionalização deste processo, em curto, em médio e em longo prazo podem envolver: métodos práticos, tais como: treinamento em serviço, estágios, programas de *trainers*, etc.; métodos de simulações, que comportam dramatizações, *role-playing*, jogos de empresas, etc.; métodos teóricos, ministrados por meio de aulas presenciais ou virtuais, palestras, seminários, instrução programada de áudio, vídeos e teleconferências, etc.; e/ou métodos comportamentais, que envolvem:

treinamento ao ar livre (*outdoor training*), aconselhamento (*coaching, mentoring*), etc. (Boog, 1995).

De acordo com Pfeffer (1998), em quase todas as descrições de sistemas de práticas de gerenciamento de alto desempenho a prática de treinamento e desenvolvimento de pessoal está incluído. Segundo o autor, isto se deve ao fato de que desta prática promove as competências necessárias requeridas nestes sistemas. Por este motivo, a prática de treinamento e desenvolvimento, quando operacionalizada com sabedoria, pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Ou seja, esta prática, quando concebida como um investimento e não como um custo e projetada com perspectiva de longo prazo pode render retornos positivos para a organização.

Em uma metanálise realizada na década de 1980, as práticas de treinamento apresentaram os mais poderosos efeitos sobre a produtividade laboral (Guzzo et al., 1985). Este resultado foi confirmado em uma metanálise, com 45 estudos empíricos realizados entre os anos de 1988 a 2005, que apresentou um grau de associação entre treinamento e desempenho organizacional acima da média das demais práticas de GRH (Oliveira, 2006).

Mais recentemente, dados empíricos suportaram uma relação positiva entre treinamento e desempenho de micro e pequenas empresas Vietnamitas (King-Kauanui, Ngoc, & Ashley-Cotleur, 2006). Adicionalmente, duas pesquisas, uma realizada na China em 194 firmas *high tech* (Li, Zhao, & Liu, 2006) e outra realizada no Reino Unido em 22 organizações manufatureiras (Shipton, West, Dawson, Birdi, & Patterson, 2006) demonstraram o poder previsor do treinamento sobre inovação.

Por fim, pesquisas realizadas no cenário Europeu sugeriram que os benéficos econômicos desta prática excedem em valor os custos de *turnover* de pessoal (Hansson, 2007). Como também, aumentam a

qualidade dos serviços prestados, a produtividade e a rentabilidade das organizações (Stavrou-Costea et al., 2007).

2.3.8 GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Gestão e avaliação de desempenho é o processo de identificação, medição e gestão do rendimento dos recursos humanos nas organizações e de provisão de *feedback* ao empregados sobre seu desempenho no cargo (Mathis & Jackson, 2002). Esta prática pode ser orientada para avaliar: competências (conhecimentos, habilidades, comportamentos, traços de personalidade, valores, etc.) e/ou resultados alcançados individual ou coletivamente. E, ademais, pode variar quanto ao objetivo e o número de pessoas envolvidas neste processo para oferecer informações sobre o desempenho (Hay Group/SAP, 2002; Marras, 2000).

De acordo com Bratton e Gold (2007), cada vez mais a gestão e a avaliação de desempenho tornam-se elementos chaves para o alcance de uma vantagem competitiva e de um alto desempenho. A razão para isto, é que esta prática pode contribuir para: a identificação de empregados que necessitam de treinamento e desenvolvimento; a definição do grau de contribuição do empregado nos resultados organizacionais; a descoberta de novos talentos dentro da organização; o favorecimento de auto desenvolvimento por parte dos empregados; o fornecimento de um *feedback* aos empregados; o subsídio de informações para a promoção e a recompensa por incentivos (Bohlander et al., 2001; Bratton & Gold, 2007; Marras, 2000).

No entanto, para implantar um bom sistema de avaliação de desempenho é necessário: um claro e consistente suporte por parte do gerenciamento de topo, o estabelecimento de metas de objetivos mensuráveis, a aplicação oportuna e o reforço em todos os níveis

gerenciais (Hall, Posner, & Harder, 1989). Tendo em vista que, muitos sistemas de avaliação fracassam em função de uma má implantação, pela desintegração com os outras atividades de GRH, pela incompatibilidade da técnica com a cultura da organização, pelo uso limitado a aspectos salariais, e/ou, principalmente, pela falta de treinamento para os avaliadores e provedores de *feedback* (Bohlander et al., 2001; Coelho, 2003).

Ainda que a prática de avaliação de desempenho possa apresentar resultados de correlação insignificante; como no trabalho de Combs et al. (2006), devido a sua má implementação; evidências empíricas demonstraram que esta prática relaciona-se positivamente com desempenho organizacional. Como exemplo, alguns indicadores de desempenho organizacional que apresentaram correlação positiva com a prática de avaliação de desempenho: melhoria da produtividade e da qualidade (West et al., 2002), alcance de metas organizacionais (Daley & Vasu, 2005), crescimento de vendas (Carlson, Upton, & Seaman, 2006), e inovação (Shipton et al., 2006).

2.3.9 COMPENSAÇÃO

Compensação é o processo de retribuição aos empregados pelos serviços prestados à organização. A prática de compensação de uma organização envia a mensagem de quão valiosos os empregados são para ela. Com base na afirmação de Pfeffer (1998), a maneira como uma organização retribui aos seus empregados, valora a concepção que a mesma tem de seus recursos humanos.

O processo de compensação constitui-se em uma somatória de compensações. Em outras palavras, este processo envolve: total compensação, que é a somatória de compensação direta (salário, comissões, bônus, ganhos compartilhados) com compensação indireta

(pagamento por tempo não trabalhado, tais como férias, folgas, feriados etc.); planos de seguro (médico, dental, vida etc.); planos de seguridade (pensão, seguro de incapacidade etc.); serviços de empregados (plano de assistência educacional, alimentação, creche, centro de maiores, convênios, programas sociais e de recreação, etc.); planos de incentivos; entre outros.

O processo de retribuição aos empregados pode ser baseado, em formas mais tradicionais; como na antigüidade do empregado e/ou nas especificações e responsabilidades um cargo específico. Ou pode ser baseado em outras formas mais inovadoras e contingentes; como nas competências (conhecimentos, habilidades, comportamentos, traços de personalidade, valores, etc.) e/ou nos resultados alcançados individual ou coletivamente (Hay Group/SAP, 2002).

Para Coelho (2003), as formas de remuneração mais inovadoras surgem como uma resposta ao ambiente competitivo e a necessidade de inovação constante. Com efeito, para que as organizações acompanhem as mudanças sociais, culturais e políticas devem adotar critérios variados e contingentes considerando tanto as competências individuais quanto o desempenho em equipe e/ou organizacional.

A prática de compensação contingente pode ser operacionalizada de muitas formas. Como exemplo, pode-se verificar práticas de ganhos compartilhados, de participação nos lucros, de participação acionária, de pagamento por aquisição de habilidades, dentre outras formas de incentivos individuais e/ou grupais (Bohlander et al., 2001; Fochesatto, 2002; Gómez-Mejía et al., 2001).

Pfeffer (1998) apresentou duas vantagens em adotar uma política de compensação contingente. A primeira é que este tipo de política promove o senso de equidade e de justiça processual. E, a segunda é que a compensação contingente é um dos principais fatores

motivacionais, tendo em vista que as pessoas sabem que o seu esforço será recompensado.

Além disso, como sugeriram Snell e Dean (1992), desde que as organizações não possuem a propriedade das competências das pessoas que empregam, de seu capital humano, necessitam utilizar-se de algum método que lhes assegure que estas pessoas ajam em prol de seus interesses. Desta forma, a prática de compensação contingente induz os empregados a desempenharem seus papéis organizacionais em prol da organização.

Embora a prática de compensação seja uma das práticas de GRH mais investigada em relação ao seu impacto em nível organizacional, evidências empíricas apresentam incoerências em seus resultados (Boselie et al., 2005). Resultados de duas metanálises, demonstraram que a média de impacto desta prática em relação à produtividade laboral (Guzzo et al., 1985) e ao desempenho organizacional como um todo (Oliveira, 2006), embora com uma alta variação, não apresentou efeito estatístico significativo.

Adicionalmente, estudos primários mais recentes corroboram com estes resultados. (Carlson et al., 2006; Cho et al., 2006; King-Kauanui et al., 2006; Lam & Ho, 2006; Peterson & Luthans, 2006; Piekkola, 2005; Tessema & Soeters, 2006). Por conseguinte, este resultados reforçam a necessidade de considerar as circunstâncias de implantação de um sistema de compensação e os critérios utilizados para a operacionalização deste processo.

2.3.10 SAÚDE, HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO

Saúde, higiene e segurança no trabalho é o processo de promoção/criação de um ambiente de trabalho saudável e seguro que pode ser operacionalizado pela: promoção da motivação e conhecimento sobre práticas de segurança, promoção da consciência do cumprimento de regras de segurança, investigação e registros de acidentes, identificação de questões e riscos de saúde, construção de uma saúde melhor, programas de assistência ao empregado (crises e problemas pessoais, alcoolismo, drogas, etc.), gerenciamento do stress, ergonomia, entre outras.

De acordo com Mathis e Jackson (2002) e Bratton e Gold (2007), cada vez mais a saúde física e mental e a segurança dos empregados é uma preocupação vital no contexto organizacional. Tradicionalmente esta preocupação centrava-se, basicamente em cumprir com as exigências legais de segurança no trabalho, em prevenir acidentes e danos laborais.

Mais recentemente, outras questões de saúde e de bem-estar também fazem parte das preocupações de GRH. Só para citar um exemplo, em maio de 2007, foi realizado, em Estocolmo, o *XIIIth European Congress of Work and Organizational Psychology*, que teve como convidados Julian Barling, Queen's University, Canadá; David E. Guest, King's College, UK; e, Anna Leonova, Moscow State University, Rússia, para que cada um, além das secções orais e pôsteres programados; realizassem simpósios e/ou painéis especificamente sobre o tema: saúde e bem-estar do empregado.

Resultados de uma pesquisa realizada no Brasil, em quatro organizações hospitalares demonstraram uma relação direta entre a adoção de medidas ergonômicas e a diminuição do índice de absenteísmo (Federighi, 2000). Adicionalmente, dados de um estudo

realizado na Grécia indicam que a prática de saúde, higiene e segurança no trabalho interfere positivamente na efetividade, na eficiência e na inovação organizacional, bem como na satisfação do empregado e na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos (Katou & Budhwar, 2007).

Contudo, uma metanálise sobre os efeitos de programas de gerenciamento de saúde questionou a capacidade destes programas em promover mudanças comportamentais desejadas nos empregados, tais como desempenho individual e satisfação com o trabalho (DeGroot & Kiker, 2003). Estes resultados clamam por pesquisas adicionais que esclareçam mais sobre o tema.

2.3.11 RELAÇÕES SINDICAIS

Relações sindicais é o processo de negociação e administração de conflitos e reclamações trabalhistas entre o empregador (organização) com uma representação oficial de empregados em relação aos seus direitos e benefícios apoiado em leis trabalhistas federais (sindicato). Como bem explicaram Bratton e Gold (2007), o gerenciamento de relações sindicais endereça a dimensão coletiva do relacionamento de emprego.

Os sindicatos, como uma representação oficial dos empregados, promove a voz coletiva e, por conseguinte, afeta e molda as decisões gerenciais e, mais especificamente, as demais práticas de GRH. Por isso, segundo Schuler e MacMillan (1984), o relacionamento de uma organização com seus sindicatos pode ser crítico para sua sobrevivência. Isto enfatiza a importância em nutrir um relacionamento cooperativo entre o empregador e o sindicato, negociando e administrando acordos coletivos. Desta forma, quanto melhor for este

relacionamento, melhor para que a organização possa alcançar uma vantagem competitiva.

2.3.12 RELAÇÕES COM O EMPREGADO

Relações com o empregado, ou gestão das relações internas é o processo de desenvolvimento de políticas disciplinares da organização e garantia de que estas políticas sejam administradas de uma maneira justa e consistente por toda a organização. Estas práticas levam em consideração os direitos de proteção do emprego, de privacidade do empregado e de cada empregado apresentar sua posição durante uma ação disciplinatória. São elas: mecanismos de voz; sistema de revisão; procedimentos de apelação/reclamações; processo devido; uso de um agente ouvinte; política de portas abertas; sistema de ombudsman; conciliação, mediação e arbitragem; etc.

Em concordância com Bratton e Gold (2007) a prática de relações com o empregado gerencia aspectos individuais existente na relação entre empregador-empregado. É justamente o fato de esta prática endereçar aspectos individuais, em vez de aspectos coletivos, que a diferencia da prática de relações sindicais.

A prática de relações com o empregado refere-se a um conjunto de direitos éticos e legais que protegem o empregado contra comportamentos injustos e discriminatórios por parte dos gerentes ou outros empregados. E, em sua contraparte, os deveres do empregado que possibilitam aos gerentes fazer uso de ações disciplinares para corrigir atitudes e comportamentos indesejados por parte dos empregados.

Tanto os direitos quanto os deveres dos empregados são transmitidos pela comunicação interna que se estabelece na

organização. Uma boa relação entre estas duas dimensões, direitos e deveres, pode ser alcançado pela participação dos empregados em tomadas de decisões referentes a questões de trabalho. Os dois processos, de comunicação e de participação, serão tratados mais adiante, em referência a prática de mudança e desenvolvimento organizacional.

Independente de haver ou não uma representação sindical, o relacionamento entre empregador-empregado deve ser baseado em uma relação que seja benéfica para ambas as partes. Para tanto, é importante desenvolver, comunicar e garantir o cumprimento da política da organização em relação aos seus recursos humanos de forma que todos tenham consciência dos seus direitos e deveres e assim evitar que conflitos trabalhistas permeiem este relacionamento (Gómez-Mejía et al., 2001; Mathis & Jackson, 2002; Walker, 1994).

Os resultados do estudo de Tzafrir, Harel, Baruch, e Dolan (2004), realizado em Israel, indicaram que há uma significativa e positiva influência de justiça processual como determinante de confiança dos empregados em seus gerentes. Em complemento, a pesquisa realizada por Audea, Teo, e Crawford (2005), em Filipinas, revelou que práticas de relações internas, que adotam um enfoque mais conciliador e amigável, predizem um melhor desempenho organizacional percebido.

2.3.13 GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO

Gestão da força de trabalho é o processo de contratação, integração e manutenção de empregados não tradicionais (mulheres, minorias, pessoas incapacitadas e outros membros de classes protegidas) na força de trabalho e a utilização de sua diversidade para lograr a vantagem competitiva das empresas (Gómez-Mejía et al., 2001). Este processo compreende a gestão da diversidade, a garantia de

igualdade de oportunidade e a correção de práticas discriminatórias pela ação afirmativa (Bohlander et al., 2001).

De acordo com Mathis e Jackson (2002), a GRH deve garantir, por meio de suas práticas, o cumprimento dos requisitos de ação afirmativa e usufruir da diversidade de seus recursos humanos. Isto significa valorizar as diferenças, sejam de raça/etnia, sexo, religião, idade, orientação sexual, habilidade física, atitudes, capacidades e perspectivas e/ou experiências passadas. Além de conceber, incluir e utilizar todos os empregados como ativos em potencial, preferencialmente do que excluir ou limitar suas contribuições devido a algum tipo de discriminação (McMahan et al., 1998).

Dados de um estudo, realizado em 102 organizações empresariais Israelenses, indicaram uma significativa e positiva associação entre justiça na promoção de mulheres e alta efetividade organizacional (Harel, Tzafrir, & Baruch, 2003). Outro estudo, realizado em 82 organizações de serviços Norte Americanas, também ofereceu evidências que confirmaram uma relação positiva entre táticas de socialização e iniciativas de diversidade e o desempenho organizacional.

2.3.14 SISTEMAS DE TRABALHO EM EQUIPES

Sistemas de trabalho em equipes, ou times de trabalho, é o processo de estruturação e desenvolvimento de funções de trabalho para grupos, preferencialmente do que para indivíduos (Bohlander et al., 2001). Tais funções de trabalho envolvem: melhoria de processos, resolução de problemas, desenvolvimento de novos produtos ou serviços, e tarefas de trabalho propriamente dita.

Para sua operacionalização, os sistemas de trabalho em equipe podem ser auto gerenciados e/ou trans-funcionais; e, de acordo com o

seu objetivo podem ser de caráter permanente ou temporário (Hay Group/SAP, 2002). Este processo, na verdade, é um tipo de desenho de cargo, tratado em separado pelo seu grau de importância (Pfeffer, 1998).

Sistemas de trabalho em equipe ou times de trabalho podem ser definidos como um subconjunto, dentro de um conjunto maior, formado por um pequeno número de empregados com competências que se complementam e que interatuam em função de um objetivo comum e coletivo. Ademais, em sua operacionalização, estes empregados compartilham as responsabilidades e os esforços para o alcance deste objetivo (Balbastre & Moreno, 2001; Gómez-Mejía et al., 2001; Mathis & Jackson, 2002).

De acordo com Balbastre e Moreno (2001), desde a década de 1980, as organizações empresariais começaram a introduzir sistemas de trabalho em equipe em seus desenhos de cargo como uma alternativa para atender aos requisitos do ambiente competitivo de flexibilidade e de eficiência. Para Bohlander et al. (2001), os times de trabalho foram criados nesta época, com o advento de Programas de Qualidade Total e de Reengenharia, na grande maioria das vezes, para implementar os processos centrais de negócios que realmente agregam valor ao cliente.

Além do exposto, segundo Pfeffer (1998), esta prática oferece mais três vantagens. A primeira é que times de trabalho favorecem o controle por parte dos próprios colegas, também membros dos times, em lugar do controle por parte da supervisão hierárquica. O controle por parte dos colegas, freqüentemente, tem sido mais efetivo do que o controle pela supervisão. Isto se deve ao aumentado senso de responsabilidade e de esforços compartilhados que se forma neste tipo de desenho de trabalho.

A segunda vantagem, é que este tipo de desenho facilita a criação e a expressão de idéias por parte dos membros de times, e assim

contribui para a qualidade das decisões e agilidade dos processos de resolução de problemas ou de melhoria de métodos de trabalho. E, a terceira vantagem, em consequência das anteriores, é que a implantação desta prática elimina estratos hierárquicos e absorve atividades previamente desempenhadas por especialistas e, por conseguinte, diminui custos laborais.

Em concordância, resultados de pesquisa reforçam estas vantagens. Análises multivariante, de uma amostra representativa de *Call Center* Estadunidense, revelaram que a participação dos empregados em times de trabalho diminui o índice de abandono e aumenta o crescimento de vendas (Batt, Colvin, & Keefe, 2002). Por sua vez, dados extraídos de uma amostra de organizações hospitalares Inglesa indicaram uma relação significativa entre percentual de pessoal envolvido em sistemas de trabalho em equipe e menor índice de mortalidade dos pacientes.

Por fim, outra pesquisa, realizada no serviço público em Wales (Reino Unido), demonstrou que times de trabalho têm um dos mais notáveis impactos sobre a motivação, o compromisso e as intenções de não deixar a organização dos empregados (Gould Williams, 2004). Contudo, em duas metanálises, uma realizada por Combs et al. (2006) e outra realizada por Oliveira (2006) a relação entre estas práticas e o desempenho organizacional em geral não se apresentou tão significativa.

2.3.15 AUDITORIA DE GRH

Auditoria de GRH é o processo de monitoramento de tudo que estar relacionado com os recursos humanos e com as práticas para seu gerenciamento. Este processo pode ser operacionalizado por meio do monitoramento do nível de percepção compartilhada entre empregados

com respeito ao seu ambiente de trabalho e a efetividade das práticas de GRH (Easteal, 1992; Gómez-Mejía et al., 2001).

Por isso, esta prática envolve a pesquisa e medição do clima organizacional e o controle e avaliação sistemática das funções de GRH, baseado nos indicadores de desempenho organizacional. Este processo de monitoramento pode ser realizado por meio de observações aos diferentes níveis hierárquicos da organização, por meio de interrogação aos empregados diretamente envolvidos e afetados pelas práticas de GRH e/ou por meio de testes.

Como explicaram Bratton e Gold (2007), o termo auditoria de GRH embora possa ser interpretado de diversas formas, apresenta alguns elementos comuns, a saber: independência do sujeito auditado, coleta e análise de dados sistemáticos, avaliação das atividades, políticas e sistemas de GRH baseados em evidências, objetividade para responder aos resultados de auditoria. Mathis e Jackson (2002) reforçaram que auditoria de GRH é um esforço formal que avalia o *status* atual da GRH em uma organização, com base em dados de pesquisa e registros estatísticos e identifica necessidades de melhoria e de mudança, seja em suas atividades, políticas e/ou sistemas.

Com efeito, a prática de auditoria de GRH tem a função de retroalimentação, informando ao departamento e aos demais gerentes sobre a efetividade de seu gerenciamento de recursos humanos e a satisfação deste gerenciamento por parte dos múltiplos *stakeholders*. No entanto, ainda que esta seja uma prática importante, e implicitamente possa contribuir positivamente para o desempenho organizacional, por sua função de retroalimentação, pouca pesquisa tem sido realizada para avaliar o seu impacto.

2.3.16 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE GRH

Sistema de informação de GRH é o processo de sistematização informática de recopilação, gravação, análise e recuperação de dados atualizados e precisos relativos aos recursos humanos da organização, para efeitos de controle e de tomadas de decisões (Bohlander et al., 2001; Gómez-Mejía et al., 2001; Mathis & Jackson, 2002). Este processo complementa o processo descrito anteriormente, pois, também pode servir de registro as informações geradas pela prática de auditoria de GRH.

Como um sistema integrado, o sistema de informação de GRH pode ser utilizado para vários fins, desde a automação de pagamento e benefícios até a geração de informação para tomadas de decisões em nível estratégico. Segundo Bussler e Davis (2001), este sistema tem contribuído para a evolução da GRH, nos últimos anos, de uma coleção de dados antiquados e arquivo de papéis para um foco de geração e transmissão de conhecimento por toda a organização e análise estratégica de seus recursos humanos.

Portanto, esta prática pode amplamente melhorar a informação disponível para tomadas de decisões referentes a recursos humanos e assim os profissionais que gerenciam estes recursos, bem como o departamento de GRH podem aumentar seu valor na organização como parceiro estratégico. Contudo, como a prática descrita anteriormente, os estudos que investigaram a relação de um sistema de informação de GRH e o desempenho organizacional são poucos.

2.3.17 MUDANÇA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Mudança e desenvolvimento organizacional refere-se às estratégias desenvolvidas em nível organizacional para a melhoria da qualidade e da produtividade. De uma forma mais ampla é o processo integrado de gerenciamento de pessoal para o aumento da efetividade organizacional (Walker, 1994). Exemplos destes processos são: reengenharia, gerenciamento da qualidade total, aprendizagem organizacional e/ou gestão do conhecimento, entre outras.

Segundo Bratton e Gold (2007), para gerenciar satisfatoriamente um processo de mudança e desenvolvimento organizacional é necessário criar e clarificar, por meio da comunicação interna, a visão de uma organização futura mais benéfica para ambos empregador e empregado, sensibilizar para a necessidade desta visão e trabalhar a resistência para sua mudança, buscando o envolvimento de todos os empregados. Com efeito, fazem parte deste processo, a comunicação interna e o envolvimento ou participação dos empregados. Estas duas práticas serão detalhadas a seguir.

A comunicação interna é o processo formal e/ou informal de fazer com que a informação referente aos aspectos laborais e organizacionais esteja acessível para todos aqueles que sofrem com as ou tomam as decisões independentemente de sua posição hierárquica e espacial (Bratton & Gold, 2007; Gómez-Mejía et al., 2001). Este processo envolve o desenvolvimento da comunicação interna ascendente, descendente e horizontal.

De acordo com Pfeffer (1998) a prática da informação compartilhada em todas as direções é um componente essencial em sistemas de trabalho de alto desempenho, por duas razões específicas. A primeira é que o acesso às informações importantes referentes a

desempenho operacional e financeiro e estratégia organizacional passa a mensagem para seus empregados de que eles são valorizados e confiáveis. E, a segunda é que o acesso à informação e o treinamento para utilizar e interpretar dimensões de desempenho é imprescindível para que os empregados possam contribuir positivamente com a efetividade organizacional.

Conforme resultados de uma pesquisa, realizada em Israel, há uma correlação positiva entre a prática de informação compartilhada e o aumento do nível de confiança dos empregados em seus gerentes (Tzafrir et al., 2004). Desta forma, foi demonstrado que comunicação interna acessível para todos pode ser um determinante de efetividade organizacional. Entretanto, na metanálise de Combs et al. (2006), a prática da informação compartilhada não revelou ter um efeito significativo sobre o desempenho organizacional em geral.

E, a prática de envolvimento ou a participação dos empregados é, como o próprio nome, a estratégia de promoção da participação e envolvimento dos empregados em processo de tomada de decisão e de resolução de problemas, tais como programas de sugestões. Como explicaram Bratton e Gold (2007) envolvimento do empregado implica uma comunhão de interesses entre empregador e empregado, e pode ser direcionado para todos os aspectos relacionados com o trabalho e a organização como um todo.

A relação positiva entre as práticas de participação do empregado e desempenho organizacional foi suportada em vários estudos primários (Katou & Budhwar, 2006; Riordan, Vandenberg, & Richardson, 2005; Tzafrir, 2006). Ademais, em outra metanálise realizada recentemente, as práticas de participação obtiveram a maior correlação com o desempenho organizacional em geral (Oliveira, 2006).

2.4 A QUESTÃO DOS AJUSTES

Nas secções anteriores submergiram conceitos chaves que serão tratados nesta secção, a questão dos ajustes. As dimensões de GERH, apresentadas anteriormente, de uma maneira implícita e/ou explícita enfatizaram a importância destas integrações ou ajustes. Portanto, a conceituação e a importância de cada prática de GRH e as evidências empíricas controversas quanto ao seu impacto de maneira independente sobre o desempenho organizacional, reforçaram a necessidade para discorrer sobre esta questão.

Cada vez mais atenção tem sido devotada para a integração que deve existir entre as práticas de GRH, entre estas práticas e as contingências internas e externas à organização, ou mais especialmente, entre as práticas de GRH e a estratégia da organização (Barrette & Ouellette, 2000; Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 1998b; Paauwe & Boselie, 2005b; Schuler & Jackson, 1987a; Wood, 1999b). Para Becker e Huselid (1998b) e, mais recentemente, para J. B. Arthur e Boyles (2007), as complementaridades ou sinergias destes elementos são dimensões importantes para entender o relacionamento entre GRH e desempenho organizacional.

Wood (1999b) identificou quatro tipos de ajustes que devem se perseguidos pela GRH, para que ela possa potencializar-se como fonte de vantagem competitiva: o ajuste interno, o ajuste organizacional, o ajuste estratégico e o ajuste ambiental. O ajuste interno ou horizontal é a integração que deve ocorrer entre as práticas de GRH. O ajuste organizacional é o alinhamento que deve haver das práticas de GRH integradas com os fatores inerentes a uma organização, tais como clima e cultura organizacional.

Enquanto que o ajuste estratégico é a articulação que deve existir das práticas de GRH e a estratégia competitiva ou de negócios da

organização. E, por fim, o ajuste ambiental; que segundo o autor tem recebido pouca consideração, mas que indiretamente está implícito no conceito de estratégia da organização; envolve a necessidade de ajuste entre GRH e as contingências externas à organização.

Wall e Wood (2005), referindo-se às perspectivas alternativas para entender a relação entre GRH e desempenho organizacional, enfatizaram três ajustes dos quatro propostos anteriormente: o ajuste interno, o ajuste organizacional e o ajuste estratégico. Nesta classificação o ajuste ambiental foi submergido, no ajuste estratégico.

Outros estudiosos sobre o tema, por sua vez, condensaram estes ajustes em dois: o ajuste externo ou vertical visto de uma maneira mais ampla inclui o ajuste estratégico e o ajuste ambiental; e, o ajuste interno ou horizontal (Barrette & Ouellette, 2000; Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 2006; Delery, 1998; Wei, 2006). Para efeito deste trabalho, em concordância a muitos estudiosos, o ajuste externo ou vertical engloba os ajustes organizacional, estratégico e ambiental.

Ademais, o ajuste interno e o ajuste externo são constructos interdependentes (Barrette & Ouellette, 2000; Way & Johnson, 2005; Wei, 2006). Práticas de GRH altamente integradas entre si, mas que contribuem pouco para a melhor execução de uma estratégia organizacional, terá pouco valor estratégico. No entanto, se cada prática de GRH mesmo em separado estiver projetada para contribuir com a execução de um processo estratégico, necessariamente haverá ajuste interno (Becker & Huselid, 2006).

De acordo com Wei (2006), estes dois ajustes sofrem interferência de três fatores pessoais. Ou seja, a capacidade dos gerentes de GRH, a habilidade e o suporte dos demais gerentes e as características dos recursos humanos, como o conhecimento, as habilidades e a motivação dos empregados são fatores determinantes para a realização tanto do ajuste interno quanto do ajuste externo.

Interessante observar que fatores pessoais sejam reconhecidos como facilitadores de ajustes internos e externos. Posto que, Paauwe e Boselie (2005b), em uma revisão teórica sobre a relação GRH-desempenho, recordaram de outro ajuste que não está representado por nenhum destes dois, que é justamente o ajuste pessoa-organização. O restante desta Secção é dedicado a discorrer sobre cada um destes ajustes: o ajuste externo, o ajuste interno e o ajuste pessoa-organização.

2.4.1 AJUSTE EXTERNO OU VERTICAL

A noção de ajuste externo ou vertical varia quanto a sua extensão. Para alguns autores, o ajuste vertical refere-se especificamente ao alinhamento de práticas de GRH com o processo de gerenciamento estratégico da organização, desde seu planejamento a sua implantação. (Barrette & Ouellette, 2000; Bohlander et al., 2001; Wei, 2006). Esta noção se aproxima ao que Wall e Wood (2005) denominaram de ajuste estratégico.

Com base nesta concepção, as práticas de GRH precisam estar alinhadas com a estratégia organizacional para que possam contribuir positivamente com os objetivos e desempenho da organização. Em outras palavras, isto significa que as práticas de GRH devem ser compatíveis com a estratégia perseguida por uma organização. E, ademais, como salientaram Barrette e Ouellette (2000), os elementos desta estratégia também devem estar integrados nas práticas de GRH ao longo e em todos os níveis da organização.

Delery (1998), em contrapartida, conceituou ajuste vertical como o alinhamento das práticas de GRH com o contexto organizacional específico em termos de contingências. Este conceito tem haver com o que Wall e Wood (2005) identificaram como ajuste organizacional. E,

refere-se ao papel de GRH, por meio de suas práticas, de contribuir para a efetividade de outras práticas organizacionais ou arranjos tecnológicos, influenciando e sendo influenciado por suas decisões e ações.

No entanto, Wei (2006), ao argüir que a estratégia de uma organização é o reflexo de sua resposta aos fatores ambientais e competitivos externos à organização, também corroborou com Wood (1999b) sobre o ajuste ambiental. Em complemento, Wei defendeu que existem três fatores ao nível da organização que são determinantes para moldar as práticas de GRH com a estratégia organizacional que são: a natureza de sua estratégia, a cultura e os valores de uma organização.

Em síntese, neste trabalho, o conceito de ajuste externo ou vertical engloba o alinhamento das práticas de GRH com a estratégia, com os fatores organizacionais e com os fatores ambientais. Pelo exposto, a noção de ajuste externo aumenta a questão conceptual de se algumas práticas de GRH só podem ser efetivas em determinados contextos e contingências.

Dados de resultados de estudos empíricos de alguma forma têm suportado a importância do ajuste externo para que a GRH possa impactar positivamente sobre o desempenho organizacional. Como exemplo, os resultados de um estudo de Roca-Puig, Tena, e Bou (2004) suportaram a proposição de que a estratégia competitiva modera a intensidade e a direção dos efeitos de GRH sobre resultados financeiros.

Com base em outro estudo realizado por Liao (2005), o valor de um sistema de GRH pode ser aumentado ou diminuído, dependendo do alinhamento entre a GRH e o tipo de estratégia de negócio adotado pela organização. Por sua vez, Michie e Sheehan-Quinn (2005) confirmaram que o relacionamento entre políticas e práticas de GRH e desempenho organizacional é dependente de sua estratégia de negócios. Em adição, Datta, Guthrie, e Wright (2005), descobriram, também por meio de um

estudo empírico que o impacto de sistemas de GRH sobre produtividade é influenciado por características industriais, tais como intensidade de capital, crescimento e diferenciação.

No entanto, dados de um estudo realizado por Alleyne, Doherty, e Greenidge (2006) não demonstraram nenhum suporte significativo para validar a suposição de que o ajuste entre GRH e as contingências conduz para um melhor desempenho organizacional. Em concordância, Delery (1998) e Wei (2006) enfatizaram que, embora teoricamente o ajuste externo seja visto como essencial para criar vantagem competitiva para uma organização, as evidências empíricas são fracas para suportar esta hipótese.

Destarte, estas e outras evidências contrárias não referenciadas aqui, reforçam a necessidade de se investigar com mais profundidade sobre o tema. Posto que as evidências apresentadas, até o momento, não são conclusivas para confirmar a relação entre ajuste externo de GRH e desempenho organizacional.

2.4.2 AJUSTE INTERNO OU HORIZONTAL

A noção de ajuste interno ou horizontal, por sua vez, já é mais consensual, e compreende uma inter-relação entre as próprias práticas de GRH. Deste modo, o ajuste interno ou horizontal é a coordenação ou integração coerente entre as várias práticas de GRH. Isto implica a complementaridade, a interdependência, e o reforço mútuo entre todas as práticas de GRH, de forma congruente (Barrette & Ouellette, 2000; Delery, 1998; Wei, 2006).

O ajuste interno ou horizontal, então, supõe uma sinergia entre as práticas de GRH que, em conseqüência, reflete em seus efeitos sobre o desempenho organizacional. Ou seja, quando as práticas são

projetadas e operacionalizadas em sinergia o efeito coletivo destas práticas poderá ser maior do que a soma de suas partes individuais (Wall & Wood, 2005; Wood, 1999a, 1999b).

Esta suposição corrobora com o argumento de Barney (1995, p. 56), sobre as práticas de GRH como componentes de recursos e capacidades e fontes de vantagem competitiva da organização. Para ele, *“estes componentes são referenciados como recursos complementares porque eles têm habilidade limitada para gerar vantagem competitiva em isolamento. Porém, em combinação com outros recursos e capacidades, eles podem capacitar uma organização empresarial para plenamente alcançar sua vantagem competitiva”*.

Com a mesma suposição, MacDuffie (1995, p. 204) explicou o conceito de ‘bundles’, ou pacote, de práticas. *“Implícito na noção de um “pacote” está a idéia que práticas dentro de pacotes são inter-relacionadas e interiormente consistentes, e que “mais é melhor” com respeito ao impacto sobre desempenho, por causa da sobreposição e efeitos reforçados mutuamente de múltiplas práticas”*.

Delery (1998) e Wei (2006), também compartilharam desta suposição quando enfatizaram a necessidade de agrupar práticas de GRH dentro de um sistema coerente de práticas interdependentes que apóiem umas as outras. Assim, o ajuste interno ou horizontal delineia com a consistência interna e a complementaridade entre as práticas de GRH e muda o foco de práticas individuais para uma ‘entidade’, chamada de sistema de GRH. Pois, segundo Wood (1999b), um critério para julgar a existência de um sistema é o fato de seus componentes individuais, neste caso as práticas de GRH, estarem ajustadas em um modelo coerente.

Dyer e Reeves (1995) oferecerem duas justificativas para a importância de combinar práticas de GRH em um sistema coerente. Primeiro, considerando que o desempenho laboral de um empregado

depende de sua habilidade e de sua motivação, é lógico que existam práticas de GRH estruturadas para desenvolver tanto as habilidades quanto promover a motivação dos empregados.

Segundo, considerando que o desempenho laboral de um empregado é um fenômeno sobre determinado, é mais provável que este desempenho seja maximizado quando afetado por práticas de GRH dependentes, intencionalmente reforçadas e deliberadamente redundantes. Destarte, o desempenho laboral de um empregado pode ser maximizado quando existem múltiplas oportunidades, para que ele tenha suas habilidades desenvolvidas e diversos incentivos para que esteja mais motivado.

Adicionalmente, dados de duas metanálises, realizadas recentemente, suportaram a hipótese de que as práticas de GRH quando agrupadas em um sistema coerente apresentam efeitos mais significativos sobre o desempenho organizacional do que quando as práticas de GRH são analisadas de forma individual (Combs et al., 2006; Oliveira, 2006). Para tanto, de acordo com Wei (2006) três fatores específicos de GRH influenciam na inter-relação e interdependência de suas práticas como um sistema coerente: sua política, seu escopo de práticas, e seu pressuposto de investimento.

Uma política de GRH claramente direcionada para objetivos e metas específicos facilita seu processo de afinação. Um amplo escopo de atividades de GRH, que possibilite uma série de escolhas e combinações aumenta a probabilidade de um ajuste horizontal. E, por fim, uma provisão de recursos disponíveis e suficientes para que a função ou o departamento de GRH possa programar suas práticas com efetividade.

Estas combinações podem levar a diferentes relações que podem ser estabelecidas entre práticas. Estas relações, por sua vez, complicam a identificação de sistemas de GRH que levam para um melhor

desempenho organizacional. Na seqüência, uma explanação sobre os tipos de relação entre práticas de GRH que existem.

2.4.2.1 RELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS

De acordo com Delery (1998), existem diferentes tipos de relacionamentos, ou formas de combinação, que podem ser estabelecidos entre práticas de GRH. As formas de combinar as práticas de GRH podem ser tanto aditiva como interativa.

Quando práticas de GRH individuais produzem resultados independentes e não coincidentes, há um relacionamento aditivo entre elas. Em outras palavras, as práticas de GRH podem relacionar-se aditivamente quando cada uma individualmente produz um *outcome* desejado. Os efeitos sobre este *outcome* nem são dependentes, nem são coincidentes, nem são sobrepostos de outra prática. Desta maneira, o *outcome* de duas práticas quando usadas juntas não é mais do que a soma dos seus efeitos individuais. A combinação de duas ou mais práticas de GRH produz um benefício adicionado em termos de *outcomes* desejados.

Exemplo para este tipo de relação poderia ser a aplicação de provas de conhecimento e de testes de personalidade em um processo de seleção de recursos humanos. A prova de conhecimento avalia se o candidato possui o conhecimento específico e, os testes de personalidade avaliam se o candidato possui os traços de personalidade necessários para assumir um determinado cargo ou função dentro de uma organização. Desta maneira as duas técnicas de seleção são aditivas, pois cada uma avalia características diferentes de um candidato a emprego.

Por outro lado, quando práticas de GRH produzem resultados dependentes e/ou coincidentes, existe um relacionamento interativo entre as práticas. Ou seja, quando a efetividade de uma prática depende do nível de efetividade de outras práticas de GRH. Este relacionamento interativo pode dar-se de duas formas diferentes: de uma forma substitutiva ou sinérgica.

As práticas de GRH podem apresentar um relacionamento interativo substitutivo quando duas ou mais práticas conduzem para resultados idênticos. Isto significa que se uma prática substitutiva de outra é acionada e esta outra já está presente, a prática recém acionada não gerará nada além do que as despesas de sua implantação, posto que o mesmo *outcome* que esta prática poderia produzir já está sendo produzido por outra.

No entanto, se uma prática substitutiva de outra é acionada e esta outra não está presente, a prática recém acionada produzirá *outcomes* diferentes e, assim, poderá adicionar valor para uma organização. Desta forma, o efeito de uma prática substitutiva de outra dependerá do fato de esta outra estar ou não presente.

Exemplos para este tipo de relação substitutiva pode ser o do treinamento de competências para empregados que já foram selecionados com estas competências desenvolvidas e atualizadas. Ou utilizar métodos práticos e depois métodos de simulações na operacionalização de um processo de treinamento para alcançar os mesmos objetivos de treinamento. Em ambos os casos, os custos com estes programas de treinamento são desperdiçados posto que em nada, no caso do primeiro exemplo, ou muito pouco, no caso do segundo exemplo, vai agregar em termos de competências adquiridas aos treinando.

E, por fim, as práticas de GRH podem apresentar um relacionamento sinérgico quando práticas realizadas em conjunto

resultam em um efeito substancialmente diferente do que simplesmente a soma de seus efeitos individuais. Enquanto um efeito similar é descrito para práticas substituíveis, este tipo de relacionamento descreve situações que lideram para substancialmente diferentes níveis de *outcome* do que poderia ser esperado pelas mesmas práticas acionadas individualmente.

De acordo com Delery (1998, p. 294), “*numerosos pesquisadores têm argüido que tais efeitos sinérgicos existem (...) e que isto é precisamente o que distingue o campo do gerenciamento estratégico de recursos humanos de outras áreas de pesquisa em gerenciamento de recursos humanos*”. Este relacionamento sinérgico pode assumir tanto uma forma positiva quanto uma forma negativa.

O relacionamento sinérgico pode assumir uma forma positiva, quando duas práticas podem ser realizadas em conjunto para incrementar a efetividade da outra. Neste tipo de relacionamento cabe a expressão de que ‘o todo é maior do que a soma de suas partes’. Assim, os efeitos sinérgicos positivos surgem quando as práticas de GRH são combinadas sinérgicamente, de uma forma que uma prática complementa e/ou reforça a outra. Pelo exposto, os *outcomes* produzidos por práticas combinadas podem ser maiores do que a simples soma dos *outcomes* produzidos por práticas individuais.

Exemplos para o relacionamento sinérgico positivo podem ser: quando as práticas de *staffing* externa selecionam pessoas propensas a trabalhar em conjunto com outras e, depois, um programa de treinamento complementa esta competência com conhecimentos específicos para trabalhar em equipe. Por sua vez, a prática de sistemas de trabalho em equipe pode ser mais efetiva se ela é adotada em conjunto com outras práticas tais como pagamento de incentivos em grupo e/ou desenho de cargos com alto nível de especialização.

Becker et al. (1997) denominaram este tipo de relacionamento de ‘conexão poderosa’. Segundo eles, ‘conexões poderosas’ refletem a presença de complementaridades ou sinergias que podem ocorrer quando os *outcomes* produzidos por um sistema de GRH integrado adicionam mais valor do que a soma de suas partes.

Em contrapartida, o relacionamento sinérgico pode assumir uma forma negativa, quando duas práticas podem atuar em desencontro uma com a outra. Neste tipo de relacionamento a combinação entre as práticas não se constituem em complemento ou reforço de umas com as outras. Ao contrário, as práticas de GRH atuam em desacordo, produzindo efeitos que se anulam, e que, por conseguinte são efeitos mais pobres ou negativos do que os efeitos de somente uma ou outra prática atuando em separado.

Exemplo usual para o relacionamento sinérgico negativo é: a adoção da prática de sistemas de trabalho em equipe, mas em contrapartida adota uma retribuição aos empregados baseada nos resultados alcançados individualmente. Tendo em vista que a efetividade de um sistema de trabalho em equipe envolve a cooperação de todos os membros, pelo compartilhamento de competências, responsabilidades e esforços, uma remuneração baseada em resultados alcançados individualmente pode dificultar, quiçá, destruir sua efetividade.

Para descrever este tipo de relacionamento, Becker et al. (1997) usaram o termo ‘combinação mortal’. Para eles, ‘combinações mortais’ se desenvolvem quando as organizações adotam políticas e práticas de GRH que podem fazer sentido quando isoladas, mas não quando avaliadas dentro de um contexto de outras práticas de GRH utilizadas na organização.

Em resumo, um sistema de GRH pode produzir efeitos independentes ou interativos sobre os recursos humanos de uma

organização. Ademais, como argumentaram Becker et al. (1997), um sistema de GRH pode potencialmente representar um ativo estratégico para a organização. Desde que seja concebido como um sistema que é caracterizado por sinergias e leve em consideração as possíveis conexões poderosas e/ou combinações mortais que podem existir na escolha e implantação de suas práticas. Pelo exposto, como afirmou Delery (1998), o reconhecimento das diferentes combinações entre práticas de GRH que influem na identificação e medição de sistemas de GRH melhora o entendimento sobre ajuste interno.

2.4.3 AJUSTE PESSOA-ORGANIZAÇÃO

O ajuste pessoa-organização é de suma importância para responder a questão de como a GRH impacta sobre o desempenho organizacional. Para Kristof (1996), o ajuste pessoa-organização significa a compatibilidade entre as características das pessoas e das características da organização. Esta compatibilidade acontece quando pelo menos uma das partes, pessoa ou organização, supre a outra em suas necessidades e/ou quando ambas possuem características fundamentais semelhantes.

Assim, o ajuste ótimo entre pessoas e organização pode ser alcançado quando cada parte envolvida nesta relação satisfaz as necessidades da outra e, elas compartilham características essenciais. A satisfação das necessidades das pessoas e da organização pode ser alcançada por meio das práticas de GRH. Por isso, este ajuste tem haver com a percepção que o empregado, enquanto pessoa e também enquanto organização tem das práticas de GRH.

De acordo com Paauwe e Boselie (2005b), esta percepção, e o alinhamento desta percepção com os valores e metas organizacionais devem ser considerados ao analisar o que perpassa a relação entre a

GRH e o desempenho organizacional. Por sua vez, McBain (2004) defendeu que a relação entre o sistema de GRH e os resultados organizacionais é uma relação indireta e também bastante complexa. E complementou que, a complexidade que perpassa a relação entre um sistema de GRH e o desempenho organizacional se deve ao fato de que vários fatores intermedeiam esta relação, principalmente questões simbólicas e abstratas relacionadas com a percepção que o empregado tem deste sistema.

Muitos estudos empíricos confirmaram o argumento dos autores acima como, por exemplo, os estudos de J. P. Meyer e Smith (2000); de D. G. Allen, Shore, e Griffeth (2003); de E. Chang (2005); e de Collins e Smith (2006). Ademais, segundo Vandenberg, Richardson, e Eastman (1999), as políticas de GRH não têm sentido até que os empregados as percebam como algo que é importante para eles, para o seu bem-estar ou para a organização.

Contudo, P. M. Wright e Boswell (2002), baseados em estudos empíricos, observaram que há uma variação na percepção dos empregados sobre práticas de GRH nas organizações. No entanto, pouco se conhece sobre exatamente o que causa esta variação.

A fim de contribuir com o entendimento desta variação, Bowen e Ostroff (2004) explicaram que dado um conteúdo desejado de sistema de GRH, o sistema de GRH pode eliciar ou não atitudes e comportamentos coletivos apropriados e necessários para sua efetividade. Isto se deve ao fato de que os empregados, como indivíduos, podem interpretar as práticas de GRH idiossincraticamente, que em consequência produz uma variabilidade de percepções.

Em outras palavras, dois empregados, ao mesmo tempo, podem interpretar uma mesma prática de maneira diferente. O conteúdo de GRH, representado por suas práticas, comunicam constantemente

mensagens, sejam elas intencionadas ou não, e estas mensagens podem ser interpretadas de várias formas.

Bowen e Ostroff (2004) ainda defenderam que o foco para entender esta variabilidade, não é somente sobre o conteúdo de GRH, ou sobre um conjunto de práticas de GRH, mas preferencialmente também sobre o processo de GRH; sobre os elementos que permitem aos empregados fazerem suas interpretações. Tendo em vista que um sistema de GRH tem uma função simbólica dentro de uma organização, conteúdo e processo de GRH devem ser integrados efetivamente para gerar um sistema de GRH forte.

Um sistema de GRH forte é aquele que pode conduzir a um clima organizacional forte, onde os empregados compartilham uma interpretação comum do que é importante e quais comportamentos são desejados e recompensados pela organização. Ou seja, um sistema de GRH forte é aquele que promove a conformidade de significados entre os empregados de uma organização.

Com este pensamento, Bowen e Ostroff (2004) identificaram três características de um sistema de GRH que pode criar uma situação forte: a distintividade, que se refere ao seu destaque no ambiente; a consistência, que se refere ao estabelecimento de um efeito ao longo do tempo, das pessoas e do contexto; e, o consenso, que se refere ao acordo entre empregados sobre sua visão de um determinado evento, efeito ou relação. Desta forma, um sistema de GRH forte pode aumentar o desempenho organizacional pela promoção de significados compartilhados que levam para comportamentos e respostas coletivas consistentes com os objetivos e metas organizacionais.

Em suma, muitos autores defendem que para que a GRH possa potencializar-se como fonte de melhoria do desempenho organizacional deve alcançar pelo menos dois dos três tipos de ajustes: o ajuste interno (Becker & Gerhart, 1996; Wall & Wood, 2005; Wei, 2006; Wood, 1999b),

o ajuste externo (Becker & Gerhart, 1996; Wall & Wood, 2005; Wei, 2006; Wood, 1999b) e o ajuste pessoa-organização (Bowen & Ostroff, 2004; McBain, 2004; Paauwe & Boselie, 2005b; Wei, 2006). O ajuste interno e o ajuste externo são constructos interdependentes que sofrem interferência do ajuste pessoa-organização (Becker & Huselid, 2006; Wei, 2006).

No entanto, especificamente, em relação ao ajuste externo, as evidências apresentadas são poucas e fracas para validar a hipótese de que o seu alcance conduz para um melhor desempenho organizacional. Em contrapartida, em relação ao ajuste interno, as evidências são conclusivas para confirmar a suposição de que uma maior congruência ou sinergia entre as práticas de GRH lidera para um melhor desempenho organizacional.

E, em relação ao ajuste pessoa-organização, embora não tenham evidências que validem ou não sua importância, este ajuste pode ser substancial para o entendimento da relação entre GRH e desempenho organizacional. Posto que nele subjazam as questões simbólicas e abstratas relacionadas com a percepção que o empregado tem sobre GRH, com a reação do empregado perante sua percepção e, por conseguinte, com a repercussão de sua reação sobre o desempenho organizacional (P. M. Wright & Nishii, 2006).

2.5 SISTEMAS DE PRÁTICAS DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO

No intuito de alcançar os três ajustes apresentados na secção anterior, muitos estudiosos defendem a existência de um sistema ou sistemas de práticas de GRH especiais ou superiores. E, argumentam que estes sistemas de práticas de GRH, são especiais ou superiores

justamente porque podem produzir os três ajustes simultaneamente e, em consequência, gerar vantagem competitiva (Boxall & Macky, In press, 2007; Guthrie, 2001; Pfeffer, 1998; Sanz-Valle & Sánchez, 2000). Em vistas de sua importância, esta seção está dedicada a dissertar sobre estes sistemas e, assim contribuir para seu entendimento.

Segundo Way (2002), os sistemas de práticas de GRH especiais diferem dos sistemas de práticas de GRH comuns, por possuírem habilidades superiores e aplicarem estas atividades em questões laborais que resultarão em um melhor desempenho organizacional. Em complemento, Combs et al. (2006), explicaram que os sistemas de práticas de GRH especiais impactam positivamente sobre o desempenho organizacional pelo fato de desenvolver as competências dos empregados; dar autonomia e oportunidade, influenciar e motivar estes empregados para utilizar suas competências em benefício da organização; e, principalmente, atuar ao longo das estruturas sociais internas de uma organização.

Estes sistemas podem ser denominados de práticas de alto desempenho (Den Hartog & Verburg, 2004; Huselid, 1995; Huselid & Becker, 1995; Kintana, Alonso, & Olaverri, 2006; Macky & Boxall, 2007; Ramsay, Scholarios, & Harley, 2000; R. Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007; Varma, Beatty, Schneier, & Ulrich, 1999; Way, 2002; Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005). Ou, de maneira alternativa, de práticas de alto compromisso (Burton & O'Reilly III, 2000; Collins & Smith, 2006; E. Chang, 2005; Gould Williams, 2004; Kaman, McCarthy, Gulbro, & Tucker, 2001; Whitener, 2001; Wood & Menezes, 1998).

Como também, podem ser denominados de práticas de alto envolvimento (Bae & Lawler, 2000; Batt, 2002; Bryson et al., 2005; Das, Handfield, Calantone, & Ghosh, 2000; Guerrero & Barraud-Didier, 2004; Guthrie, Spell, & Nyamori, 2002; Macky & Boxall, In press, 2008;

Zatzick & Iverson, 2006); ou práticas de construção do capital humano (Audea et al., 2005; Neal, West, & Patterson, 2005; Rodwell & Teo, 2004; Zhu, Chew, & Spangler, 2005). Ademais de práticas progressivas, alternativas ou inovadoras (Agarwala, 2003; Delaney & Huselid, 1996; Godard, 2001; Ichniowski & Shaw, 1999; Rondeau & Wagar, 2001; West et al., 2002); entre outros.

De acordo com Wood (1999a; 1999b), existem três perspectivas diferentes que sublinham estes termos. Assim, estes sistemas de GRH especiais podem ser concebidos como sinônimo de alto compromisso ou alto envolvimento, em ordem para enfatizar seus benefícios e refletir sua relação com resultados organizacionais. Podem também representar um conceito mais amplo, pela integração de alto compromisso ou alto envolvimento com princípios de gerenciamento da qualidade. E, por último, podem enfatizar aspectos motivacionais intrínsecos, a fim de promover o compromisso ou o envolvimento dos empregados necessário para a consecução das metas e objetivos organizacionais.

No entanto, todos estes termos, de alguma forma, representam um tipo de gerenciamento integrado mais adequado às condições atuais e competitivas que permeiam as organizações (Bohlander et al., 2001; Boxall & Macky, In press, 2007; Wood, 1999b). Esta forma de gerenciamento, por sua vez, se contrapõe diretamente aos princípios de controle do modelo Taylorista tradicional (Wall & Wood, 2005; Wood, 1999a, 1999b; Zacharatos et al., 2005; Zacharatos, Hershcovis, Turner, & Barling, 2007).

Pelo exposto, os sistemas de práticas de trabalho de alto desempenho (SPTAD), como serão denominados estes sistemas de GRH especiais deste ponto em diante, são unidades de trabalho integradas que, sustentavelmente, podem agregar valor organizacional devido aos seus processos e estruturas únicas. Na continuação, os princípios fundamentais dos SPTAD.

2.5.1 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DOS SISTEMAS DE PRÁTICAS DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO

Em uma tentativa de caracterizar os SPTAD, Bohlander et al. (2001) apresentaram o que poderia ser seus princípios fundamentais. Nesta secção uma breve explicação destes princípios.

Assim, segundo Bohlander et al. (2001), os SPTAD constituem-se de uma combinação de várias estruturas de trabalho, práticas de GRH e gerenciamento de processos suportados nos princípios de: informação compartilhada, desenvolvimento do conhecimento, recompensa por desempenho, e relações igualitárias de poder. A Figura 1 oferece uma representação visual dos princípios fundamentais dos SPTAD.

O princípio da informação compartilhada refere-se ao acesso às informações precisas e oportunas sobre desempenho do negócio, planos e estratégias organizacionais. A idéia básica que permeia este princípio, é que quando os empregados não possuem estas informações desempenham seus papéis organizacionais de uma forma relativamente superficial. Em contrapartida, quando os empregados possuem estas informações aumentam suas possibilidades de contribuir com a organização, com seu compromisso, participação e sugestões para melhoria dos processos operacionais.



Figura 1: Princípios dos SPTAD

O princípio do desenvolvimento do conhecimento compreende a promoção de oportunidades para o desenvolvimento e atualização das competências dos empregados requeridas para que estes possam maximizar o desempenho de seus papéis operacionais, técnicos e/ou estratégicos. Quando uma organização pretende competir por meio de seus recursos humanos deve investir na aquisição e no desenvolvimento de suas competências. Isto significa que a organização deve ser rigorosa em seus processos de seleção, além disso, proporcionar, para todos os empregados, oportunidades de aprendizagem contínua.

O princípio da recompensa por desempenho refere-se ao link desempenho-recompensa. Segundo este princípio, a probabilidade de uma organização ser mais efetiva está diretamente relacionada à existência de um alinhamento entre os interesses dos empregados com as metas da organização. Destarte, uma forma de promover este alinhamento é por meio da conexão entre recompensa e desempenho.

Quando os empregados são recompensados com base em seu desempenho há uma maior propensão para que estes se motivem em atingir resultados que são benéficos tanto para eles mesmos quanto para a organização.

E, para finalizar, o princípio do igualitarismo, que defende relações de *status* e de poder mais igualitárias. Diferenças de *status* e de poder tendem a separar as pessoas, física e simbolicamente, e assim, podem diminuir a colaboração entre elas. Quando uma organização pretende desenvolver um ambiente de equipe e/ou mais cooperativo deve eliminar estas diferenças de poder e de *status*.

Em síntese, independente de qual seja a nomenclatura utilizada, há um tema comum nestes sistemas especiais ou superiores. O tema comum nestes sistemas é a utilização de práticas de GRH integradas e mutuamente reforçadas que promove competência, informação, recompensa baseada sobre o desempenho e igualitarismo. Esta promoção, por sua vez, resulta em uma força de trabalho mais qualificada, envolvida e comprometida e, por conseguinte, que gera melhores resultados organizacionais e fonte de vantagem competitiva sustentável.

Um número considerável de estudos suportou a idéia de que SPTAD é associado com *outcomes* positivos para organizações (Combs et al., 2006; Guerrero & Barraud-Didier, 2004; Huselid, 1995; Ichniowski & Shaw, 1999; Oliveira, 2006; Zacharatos et al., 2007). No entanto, embora em um número menor, outros estudos já não apresentaram resultados tão satisfatórios (Chan, Shaffer, & Snape, 2004; White, Hill, McGovern, Mills, & Smeaton, 2003).

Estas contradições fazem emergir a questão maior que insiste em permear a relação GRH-desempenho organizacional. Mais especificamente, a questão de se SPTAD universalmente aplicado superará todos os outros sistemas ou se um sistema 'ótimo' é relativo às

circunstâncias, sejam industriais, setoriais, organizacionais, estratégicas e/ou de determinados processos e grupos de trabalho. Mais sobre o debate da universalidade das práticas de GRH será tratado no capítulo referente à Natureza da relação entre GRH e desempenho organizacional.

Ademais da questão da universalidade, outra questão que submerge com estes resultados contraditórios refere-se à composição de um SPTAD. Esta questão será tratada na secção seguinte, com a descrição de algumas propostas de composição de práticas de GRH em um SPTAD.

2.5.2 PROPOSTAS DE COMPOSIÇÃO DE SISTEMAS DE PRÁTICAS DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO

Muitas propostas de composição de SPTAD têm surgido a fim de responder a questão de quais e quantas práticas de GRH devem compor um sistema especial ou superior. Esta secção descreve algumas destas propostas.

Huselid (1995), adotando 10 práticas de um estudo anterior de Delaney et al., publicado em 1989, e adicionando mais 3 práticas, propôs 13 itens para amplamente representar o domínio de práticas de trabalho de alto desempenho, a saber: seleção de pessoal, avaliação de desempenho, compensação por incentivo, desenho de cargo, procedimento de queixa, informação compartilhada, avaliação de atitude, participação em relações sindicais, intensidade de esforços em recrutamento, média de horas de treinamento empregado/ano, e promoção baseada em senioridade versus mérito. Depois, com base em uma análise fatorial Huselid agrupou estes itens em dois fatores: capacidade de emprego e estrutura organizacional, e, motivação do empregado.

O primeiro fator, capacidade de empregado e estrutura organizacional, contém uma ampla gama de práticas intencionadas para aumentar conhecimento, habilidade e capacidades dos empregados e prover um mecanismo por meio do qual os empregados podem usar estes atributos para desempenhar seus papéis. Especialmente, contém um programa de desenho de cargo formal, aumentada seletividade, provisão de treinamento formal, programas de participação, informação compartilhada, procedimentos de queixa formal, e planos de compartilhamento de lucros e ganhos.

O segundo fator, nomeado motivação do empregado, é composto de um mais amplamente conjunto de práticas de trabalho de alto desempenho desenhadas para reconhecer e reforçar comportamentos desejados dos empregados. Estas práticas incluem avaliação de desempenho formal, compensação baseada em desempenho, e critérios de promoção baseados no mérito. Conceitualmente, competências centrais entre empregados são desenvolvidas pelas práticas do primeiro fator e são subsequentemente reforçadas por meio de práticas do segundo fator.

Youndt et al. (1996), defenderam que há dois tipos de práticas de GRH: as práticas administrativas e as que constroem o capital humano. Os autores tomaram por base as quatro práticas básicas de GRH: *staffing*, treinamento, avaliação de desempenho e compensação.

Assim, as práticas administrativas possuem as seguintes características: capacidades físicas como critério de *staffing*; políticas e procedimentos de treinamento; avaliação de desempenho baseada em resultados; e, compensação horista, com base em incentivos individuais e equidade interna. Por outro lado, as práticas de construção do capital humano apresentam um processo de *staffing* mais seletivo, baseado nas capacidades técnicas e na habilidade de resolução de problemas; treinamento detalhado de habilidades técnicas e de resolução de

problemas, avaliação de desempenho com um foco mais desenvolvimental, baseada em comportamento; e, compensação salarial, baseada em habilidades e incentivos grupais.

Ichniowski et al. (1996) baseados em uma revisão de trabalhos empíricos sobre a relação GRH-desempenho, listaram as práticas de trabalho inovadoras. Portanto, segundo estes autores, as práticas de trabalho inovadoras são aquelas que promovem a participação dos empregados, elaboram desenhos de cargos mais flexíveis e descentralizam tarefas gerenciais podem aumentar o desempenho.

Depois de um ano, também baseados em estudos empíricos primários, Ichniowski, Shaw, e Prensushi (1997) e Ichniowski e Shaw (1999) acrescentaram outras práticas à lista de Ichniowski et al. (1996). Estes autores demonstraram que um conjunto de práticas de trabalho inovadoras, que incluem pagamento de incentivo baseado em competências, times, desenho de cargos amplos e mais flexíveis, segurança de emprego, e treinamento de habilidades técnicas e de resolução de problemas alcançam substancialmente mais alto nível de produtividade do que as outras práticas com um enfoque mais tradicional, que incluem definições de cargos estreitas, rígidas regras de trabalho, pagamento por hora e supervisão cerrada.

Pfeffer (1998) extraiu, de suas observações e experiência e da literatura, sete dimensões que parecem caracterizar muitos, se não todos, dos sistemas de GRH de alto desempenho que geram lucro por meio das pessoas. De acordo com Pfeffer, as PTAD são: segurança de emprego; contratação seletiva de novo pessoal; times autogeridos e descentralização de tomada de decisão; alta compensação contingente sobre desempenho organizacional; extensivo treinamento; reduzidas distinções de *status* e barreiras incluindo vestimenta, linguagem, arranjos de escritórios e diferenças salariais entre níveis; e, extensivo compartilhamento de informação financeira e de desempenho.

Em suma e em consideração as listas de práticas de GRH propostas por cada um destes autores, embora amplamente aceitas e utilizadas como índice ou escala de medida em vários estudos empíricos não há muito consenso. Somente a prática de treinamento e desenvolvimento e, em parte, pelos seus critérios, as práticas de compensação e de *staffing* estão contidas nas quatro propostas.

A apresentação destas listas não pretendeu esgotar todas as possibilidades de listas propostas, mas sim demonstrar que dentre algumas das listas mais difundidas na literatura sobre o tema GRH-desempenho existem divergências. Assim, reforçando o último parágrafo da secção anterior, mais pesquisa se faz necessária para esclarecer se há uma lista ‘infalível’ de práticas de GRH para compor um SPTAD, ou se são as circunstâncias que determinam isto.

Ou seja, não há consenso sobre quais práticas devem estar contidas em um sistema de GRH, para que este efetivamente possa impactar positivamente sobre o desempenho e promover a vantagem competitiva de uma organização. Paauwe e Boselie (2005b, p. 69), vão mais adiante, em uma tentativa de conceituar GRH, eles concluem que “*não há nenhuma lista fixa geralmente aplicável de práticas ou sistemas de práticas de RH que definem ou constroem GRH*”.

As listas de práticas de SPTAD propostas por Huselid (1995), Youndt et al. (1996), Ichniowski et al. (1996), e Pfeffer (1998), são tentativas para construir tipologias de sistemas de GRH. No entanto, não há consenso quanto ao conteúdo destes sistemas, (Barrette & Carriere, 2003; Boselie et al., 2005; Bryson et al., 2005; Guest, Conway, & Dewe, 2004; McBain, 2004).

De acordo com Bowen e Ostroff (2004), para que um sistema de GRH seja efetivo, em termos de conteúdo, suas práticas devem ser projetadas e adotadas com base em um foco estratégico em particular e nos valores de uma organização. Desta maneira, provavelmente não

haverá um simples e apropriado conjunto de práticas, mas sim diferentes conjuntos de práticas que podem ser igualmente efetivos. Em complemento, J. B. Arthur e Boyles (2007), constataram que alguns estudos empíricos demonstraram que indicadores de desempenho organizacionais significativos podem ser gerados por diferentes combinações de práticas de GRH.

Foi esta mesma constatação de equifinalidade, onde diferentes práticas de GRH lideram para o mesmo desempenho, que motivou Becker e Gerhart (1996) a propor que práticas de GRH individuais deveriam ser concebidas como elementos envolvidos em componentes de mais alto nível de políticas e princípios norteadores de GRH. Isto significa que, as organizações podem compartilhar determinados princípios ou valores subjacentes de GRH, mas utilizar programas e práticas de GRH específicos, que as diferem das demais.

De acordo com Delery (1998), para compreender mais sobre ajuste interno de práticas de GRH, é necessário considerar os objetivos de um sistema de GRH de uma organização no lugar de focalizar sobre uma técnica específica de uma prática. Ou seja, ao invés de preocupar-se com um instrumento específico de seleção, como por exemplo, garantir uma força de trabalho mais qualificada. Isto significa que o nível em que as atividades de GRH são medidas, seja por meio de técnicas, de práticas, de políticas, ou de sistemas, pode trazer implicações teóricas e práticas para o campo da GRH.

2.6 UMA SÍNTESE SOBRE A NATUREZA DA GRH

A natureza da GRH passou por várias transformações que convergiram para as dimensões de GERH. Estas dimensões envolvem as mudanças na concepção de ser humano, na perspectiva temporal, na

perspectiva de práticas de GRH, na ação frente às contingências, no sistema de medição em no foco do gerenciamento.

As dimensões de GERH, associadas às especificidades de cada prática de GRH e as evidências empíricas controversas quanto ao impacto de cada uma dessas práticas, de maneira independente, sobre o desempenho organizacional, fazem emergir os conceitos de ajustes, interno, externo e de pessoa-organização. Esses ajustes podem ser alcançados, simultaneamente, por meio de um sistema de GRH especial, os SPTAD.

Os SPTAD estão suportados nos princípios de: informação compartilhada, desenvolvimento do conhecimento, recompensa por desempenho, e relações igualitárias de poder. Contudo, não há consenso quanto a sua composição.

Em suma, as cinco seções anteriores, apresentadas neste capítulo, convergem para a suposição de que, a natureza da GRH; enquanto um processo evolutivo e dinâmico; é muito mais complexa do que se supõe. As evidências empíricas a favor e contra a efetividade das práticas de GRH, analisadas separadamente, ou até mesmo concebidas como sistemas de práticas especiais ou superiores conduzem para a proposição de que o que parece ser um simples fenômeno é em realidade composto de inúmeras contingências. Ou, dito em outras palavras; é um fenômeno holístico.

3. NATUREZA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Este capítulo oferece fundamentos teóricos sobre a natureza do desempenho organizacional. Para tanto, está dividido em seis secções. A primeira secção discorre sobre o constructo ‘desempenho organizacional’, e suas nuances conceituais como efetividade organizacional, vantagem competitiva e capacidade organizacional, que convergem para as secções seguintes. A segunda secção apresenta a tipologia de *outcomes* de Dyer e Reeves (1995), e suas possíveis inter-relações, moderações e hierarquias.

A terceira secção descreve a perspectiva dos múltiplos *stakeholders*, que convergem para as secções seguintes sobre gestão estratégica. Assim, a quarta e a quinta secção discorrem sobre o argumento de que o campo da gestão estratégica permeia a relação GRH-desempenho organizacional. E, por fim, na sexta e última secção, uma síntese sobre a natureza do desempenho organizacional.

3.1 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: EM BUSCA DE UM CONSTRUCTO TEÓRICO

Cameron (1986) listou cinco pontos de consenso identificados na literatura sobre o constructo de efetividade organizacional, enquanto sinônimo de desempenho organizacional. O primeiro é que, apesar da ambigüidade e confusão que sublinha este constructo, ele é central para a ciência organizacional, e que, portanto não pode ser ignorado nem pela teoria, nem muito menos pela pesquisa.

O segundo consenso, é que a falta de uma conceituação definitiva sobre este constructo, dar-se devido a uma falta maior de uma conceituação do que seja uma organização. Terceiro, um consenso referente ao que seja o melhor, ou suficiente, conjunto de indicadores de desempenho é impossível de ser obtido. Tendo em vista que os

critérios para definir este conjunto são baseados em valores e preferências individuais e, não existem limites de um constructo especificável.

Como consequência disto, o quarto consenso. Diferentes modelos de efetividade organizacional são úteis para a pesquisa em diferentes circunstâncias. Ou seja, a utilidade de cada modelo depende dos propósitos e questões estabelecidas em uma pesquisa. E, por fim, o quinto e último consenso, é que este constructo é direcionado para um problema ao invés de para uma teoria.

Segundo Cameron (1986), estas cinco áreas de concordância lideram para a conclusão que a preocupação central da literatura sobre este tema é para desenvolver um modelo, que inclua um conjunto de critérios, com as circunstâncias apropriadas. Deste modo, os propósitos de pesquisa em GERH, e mais especificamente dos efeitos resultantes de suas práticas sobre uma determinada organização devem ser considerados.

No entanto, estabelecer um constructo para desempenho organizacional que seja claro, coerente e consistente, tem sido um desafio para a pesquisa em GERH nos últimos anos. De acordo com Rogers e Wright (1998), desempenho organizacional ainda permanece como um constructo vago e frouxamente definido, embora seja provavelmente a variável dependente mais amplamente utilizada, não somente no campo de pesquisa da GRH, mas em pesquisa organizacional como um todo. Em concordância, Colakoglu, Lepak, e Hong (2006) argumentaram que os pesquisadores de GERH não dão a atenção devida para, o que seria o seu constructo de maior interesse, o constructo de ‘desempenho organizacional’.

Os esforços para definir desempenho organizacional renderam pouca evidência para sugerir a existência de uma simples medida ou um conjunto de medidas que possam ser descritas como comuns para

todas as organizações. Portanto, de acordo com Lawler, Anderson, e Buckles (1995), a definição de efetividade ou de desempenho organizacional deve ser fundamentalmente direcionada para cada organização específica.

Com este enfoque em mente, Lawler et al. (1995) definiram desempenho organizacional como um conjunto de processo, tão bem como um sistema de *outcomes*. Como um processo no sentido que este constructo aplica técnicas de pesquisa de gerenciamento e conceitos de ciências comportamentais para avaliar o processo de gerenciamento estratégico.

As organizações são mecanismos de ações; assim, o que determina desempenho organizacional vêm das conseqüências de suas ações, e não de sua estratégia intencionada. Ou seja, as organizações, pela sua complexidade, perseguem múltiplas metas. Deste modo, desempenho organizacional deve ser mensurado em relação com um conjunto particular de metas que são derivadas de uma organização específica sobre um conjunto de circunstâncias específicas. Desempenho organizacional, então, é também um sistema de *outcomes* que mede o grau em que uma organização alcança suas metas e pode ser concebido como uma combinação de várias medidas.

Ainda de acordo com Lawler et al. (1995), existem várias dimensões para o conceito de desempenho organizacional. Entre as dimensões mais significantes estão: a dimensão estratégica, de sistema, de processo gerencial, comportamental, transacional, estrutural e funcional. A importância de cada uma destas dimensões pode variar de organização para organização.

A dimensão estratégica refere-se à habilidade da organização para alcançar suas metas estratégicas de negócios que requer o monitoramento de seu uso de capital e de ativos materiais. A dimensão de sistema se constitui na extensão em que sistemas organizacionais

são relacionados e integrados. A dimensão de processo gerencial é a capacidade de gerenciamento e processo gerencial para obter e distribuir recursos e gerenciar os ativos da organização para a realização de tarefas relacionadas com metas, tais como tarefas administrativas, de planejamento estratégico ou de controle de custo. A dimensão comportamental, por sua vez, é a habilidade da organização para aumentar o desempenho individual e grupal de seus empregados.

A dimensão transacional refere-se à capacidade da organização para buscar e engajar-se em coalizões, alianças, *joint ventures* e atividades relacionadas que suportam a estratégia de negócios. Esta dimensão está diretamente relacionada com a dimensão estrutural que é a durabilidade e flexibilidade da estrutura organizacional para responder a diversidade de situações e eventos. Por fim, a dimensão funcional, que será tratada com mais detalhes em outro momento neste capítulo, refere-se à utilidade de atividades organizacionais para seus grupos de *stakeholders*.

Rogers e Wright (1998) lembraram que implícito no conceito de P. M. Wright e McMahan (1992) de GERH estar seu objetivo fim que é o de contribuir com o desempenho organizacional, aumentando a probabilidade para o alcance de suas metas. Em concordância com Rogers e Wright (1998) e com a mesma visão de McCann (2004), Jamrog e Overholt (2004b) definiram efetividade organizacional, também como sinônimo de desempenho organizacional, como uma medida de quão bem sucedidamente as organizações alcançam suas metas por meio de suas estratégias centrais. Assim, a medida de desempenho organizacional pode ser concebida pela identificação das capacidades únicas que cada organização deveria desenvolver para garantir este sucesso.

Com base no modelo expandido de desempenho organizacional proposto por Rogers e Wright (1998), Way e Johnson (2005) defenderam

que a medida de desempenho organizacional para a GRH deve ser concebida como um construto multidimensional. Com este enfoque mais estratégico, GRH tem um impacto direto sobre a maneira como os pesquisadores deveriam medir desempenho organizacional.

A GERH é um processo direcionado para metas organizacionais; para apuradamente medir a efetividade de tal processo, os pesquisadores devem avaliar o grau em que GRH atende as metas e objetivos que fundamentaram sua implantação. Além disso, devido à natureza dinâmica e multidimensional e, tão bem quanto, à natureza multinível do processo estratégico, estudiosos têm sugerido que uma medida de construto de desempenho organizacional válida também deveria ser multidimensional. Portanto, de acordo com Colakoglu et al. (2006) como um construto multidimensional, desempenho organizacional em GERH varia pelo quão próximo ele é para o planejado impacto de práticas de GRH, o nível ao qual ele está agregado, e pelos grupos de *stakeholders* cujos interesses são atendidos.

3.1.1 VANTAGEM COMPETITIVA

Outra maneira de entender o construto de desempenho ou efetividade organizacional é explorar o conceito de vantagem competitiva. De acordo com Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (1988), vantagem competitiva envolve aquelas capacidades, recursos, relações, e decisões que permitem que uma organização aproveite as oportunidades e saiba evitar ou lidar com as ameaças que surge em seu ambiente industrial.

Entender o conceito de vantagem competitiva requer uma análise de seus elementos constituintes. Como evidenciou Barney (1991), vantagem competitiva é um conceito relativo, só tem sentido quando comparado com outra entidade ou com um conjunto de entidades. A

vantagem competitiva de uma organização, então, é uma vantagem que uma organização tem sobre uma organização competidora ou um grupo de organizações competidoras em um mercado determinado.

De acordo com Hitt, Ireland, e Hoskisson (2005), competitividade estratégica é alcançada quando uma organização formula e implanta uma estratégia de criação de valor bem sucedidamente. Em outras palavras, quando uma organização empresarial implanta uma estratégia que outras organizações concorrentes são incapazes para duplicar os benefícios ou avaliam como muito custoso imitar sua implantação, pode-se dizer que esta organização tem uma vantagem competitiva sustentável.

Deste modo, uma organização tem uma vantagem competitiva assegurada só quando depois que os esforços para duplicar sua estratégia, por parte das organizações competidoras, falham ou cessam. No entanto, mesmo se uma organização alcança uma vantagem competitiva, normalmente, sua sustentação só será por certo período. A velocidade com que as organizações competidoras são capazes para adquirir as capacidades necessárias para duplicar os benefícios de uma estratégia de criação de valor determina a longevidade de uma vantagem competitiva.

Atualmente, com a competição acirrada, as estratégias competitivas de Porter (1980) não são mais suficientes para que uma organização obtenha vantagem competitiva sustentável. Estes mecanismos, embora necessários, estão tornando-se cada vez menos efetivos em longo prazo, pois podem ser copiados e/ou superados pela concorrência. Hitt et al. (2005) explicaram que convencionais fontes de vantagem competitiva, como economias de escala e programas publicitários, por si sós, não são tão efetivo nos dias atuais.

A capacidade de uma organização oferecer produtos e/ou serviços com preço baixo pode ser superada por outras que tenham suporte

financeiro para oferecer produtos e preços similares. A capacidade de uma organização possuir tecnologia avançada pode ser copiada por outras que adquiram os mesmos equipamentos e utilizem a mesma tecnologia. A capacidade de uma organização de oferecer produtos e/ou serviços únicos pode ser replicada por outras que ofereçam produtos e/ou serviços substituíveis ou de características similares.

Para que uma organização adquira uma vantagem competitiva que possa ser sustentada ao longo do tempo outro conceito precisa ser trabalhado; o conceito de capacidade organizacional. Pois, como sugeriu Fahy (2000), sustentabilidade não se refere a um período específico de tempo cronológico, nem implica que vantagem competitiva persista indefinidamente, mas que depende da possibilidade e extensão de sua duplicação. Para tanto, processos organizacionais internos precisam ser considerados para conceber a vantagem competitiva com mais complexidade. Estas questões serão discutidas a seguir, com a explanação do conceito de capacidade organizacional.

3.1.2 CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

D. Ulrich (1987) dissertando sobre a natureza da vantagem competitiva, apontou para uma quarta fonte de vantagem competitiva, que integra e sustenta as outras três, a capacidade organizacional. Capacidade organizacional então representa a capacidade de uma organização de mudar e adaptar-se as transformações financeiras, estratégicas e tecnológicas. Em muitos casos, segundo este autor, é esta capacidade que distingue uma organização bem sucedida de uma mal sucedida, pois se torna sua fonte sustentável de vantagem competitiva.

A capacidade organizacional é construída por meio de uma prática organizacional. E, esta prática deve atender aos seguintes critérios: afetar toda a organização; ser institucionalizada dentro da

organização e, para tanto, deve ser envolvida em um conjunto de políticas formais; e, por fim, ser reconhecida e ter um impacto visível sobre atitudes e comportamentos dos empregados.

A capacidade de uma organização é o que ela pode fazer como um resultado do trabalho conjunto de recursos disponíveis. Capacidade de uma organização envolve complexos modelos de coordenação entre pessoas e entre pessoas e outros recursos e pode ser identificada como rotinas organizacionais. Rotinas organizacionais são modelos regulares e previsíveis de atividades nas quais são feitas de uma seqüência de ações coordenadas por pessoas. Uma capacidade é, em essência, uma rotina, ou um número de rotinas integradas.

Neste sentido, Lado e Wilson (1994) declararam que, os recursos de uma organização constituem todos os fatores ingressados em um sistema de produção, sejam tangíveis ou intangíveis, sejam humanos e não humanos, que são possuídos e/ou controlados por uma organização. E, as capacidades caracterizam a dinâmica, infinitos mecanismos que capacitam a organização para adquirir, desenvolver e utilizar seus recursos para alcançar desempenho superior em relação aos seus competidores.

Enfoques baseados em recursos para a teoria da vantagem competitiva apontam para quatro características de recursos e capacidades que são potencialmente importantes determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva: durabilidade, transparência, transferibilidade e replicabilidade. Capacidades da organização têm potencial para ser mais duráveis do que recursos sobre os quais eles são baseados devido a sua habilidade para manter capacidades por meio da substituição de recursos quando eles se desgastam ou se movem.

Capacidades organizacionais não são transparentes, ou seja, não são fáceis de identificar e compreender, quando uma vantagem

competitiva é conseqüência do envolvimento de múltiplas capacidades que conferem múltiplas variáveis de desempenho superior. Capacidades da organização não são livremente transferíveis para outras organizações por fatores tais como: imobilidade geográfica, informação imperfeita, recursos específicos da organização, e, imobilidade de capacidades. E, por fim, capacidades da organização baseadas sobre rotinas organizacionais altamente complexas são mais difíceis de serem replicáveis (Grant, 1991; Lado & Wilson, 1994).

Contudo, Grant (1991) atentou para o fato de que o retorno para uma organização de seus recursos e capacidades não depende só de sua sustentação competitiva sobre o tempo, mas também sobre a habilidade da organização para apropriar-se desses recursos. Destarte o grau de controle exercido por uma organização e o equilíbrio de poder entre a organização e um empregado individual depende crucialmente da relação entre as habilidades de um indivíduo e as rotinas organizacionais.

Lado e Wilson (1994) exploraram o potencial de um sistema de GRH para facilitar ou inibir o desenvolvimento e utilização de competências organizacionais, tomando por base a TBRC. Essa teoria, inicialmente exposta nas idéias de Barney (1991) e Grant (1991), sugere que o sistema de GRH pode contribuir para a vantagem competitiva sustentável facilitando o desenvolvimento de competências que são específicas da organização, produzindo relacionamentos sociais complexos e incrustados na história e cultura da organização e gerando conhecimento tácito organizacional.

Portanto, os desenhos de pesquisa em GRH que incorporam uma simples ou estreita perspectiva de desempenho organizacional provavelmente não oferecem possibilidades para apuradamente explicar ou avaliar a principal relação, foco de pesquisa em GERH, entre GRH e desempenho organizacional. Deste modo, como um constructo

multidimensional de desempenho organizacional, efetividade organizacional deve ser vista por diferentes níveis de análise, incluindo uma dimensão temporal e reconhecendo as metas e objetivos da organização como um todo, bem como a influência dos seus múltiplos *stakeholders*, sejam internos ou externos (Rogers & Wright, 1998; Way & Johnson, 2005).

Assim, para tratar de desempenho organizacional em GERH e melhor entender o relacionamento entre GRH e desempenho organizacional é necessário um exame cuidadoso dos possíveis resultados e efeitos de GRH sobre a organização. Como também, da consideração dos interesses de seus múltiplos *stakeholders*; de gestão estratégica, bem como de seu histórico e componentes estratégicos; e, por fim de estratégias competitivas, e sua relação com sistemas de GRH.

Em suma, nas palavras de Ferris et al., (1998), desempenho organizacional é necessariamente um constructo multidimensional, mais político do que científico. Múltiplos critérios de efetividade são necessários para considerar os diversos elementos internos e externos nas quais as organizações são responsáveis. Critérios de efetividade potencialmente incluem resultados de recursos humanos, resultados organizacionais, resultados financeiros e contábeis, e resultados de mercado capital. Esta definição de efetividade organizacional amplia o conceito de desempenho organizacional e inclui a tipologia de *outcomes* desenvolvida por Dyer e Reeves (1995) que será tratada com mais detalhes na seqüência.

3.2 TIPOLOGIA DE *OUTCOMES* DE DYER E REEVES

De acordo Dyer (1984), a escolha dos indicadores para medir desempenho organizacional é uma questão importante para avaliar o impacto de GRH em pesquisa de GERH. Posto que, as pesquisas em GERH que tratam de GRH como uma variável independente estão preocupadas em identificar os resultados que sofrem influência de suas ações e avaliar a natureza de seus efeitos.

Com isto em mente, Dyer (1984) apresentou algumas possibilidades de *outcomes* ou resultados provenientes das ações de GRH. A classificação destas possibilidades resultou em uma tipologia de *outcomes*. Adicionalmente, Guest (1997) defendeu que o termo *outcomes*, é um termo que estende o conceito de desempenho organizacional; pois, reflete melhor a amplitude de variáveis dependentes utilizadas nos estudos de GERH.

A tipologia de *outcomes* envolve quatro tipos de resultados possíveis, que são denominados de: resultados de recursos humanos, resultados organizacionais, resultados financeiros e resultados de mercado capital. Inicialmente, a tipologia de *outcomes* foi proposta por Dyer (1984) e, posteriormente, expandida por Dyer e Reeves (1995) que acrescentaram o quarto tipo de resultado, específico para organizações mantidas publicamente. Esta classificação de *outcomes*, assim como com as práticas de GRH identificadas no capítulo anterior, servirá para codificar as medidas de desempenho organizacional na secção do método. Na seqüência, uma breve explanação de cada um destes resultados, bem com de seus respectivos indicadores de desempenho.

Os resultados de recursos humanos constituem-se dos resultados ou conseqüências de GRH provenientes das competências dos empregados como indivíduos. A competência de um indivíduo é vista,

neste trabalho, como um conjunto constituído de seu comportamento, atitudes, conhecimentos e capacidades que impactam diretamente em outros indicadores de desempenho.

Mais especificamente, os resultados de recursos humanos são as conseqüências das práticas de GRH sobre os empregados individualmente. Isto significa as conseqüências das práticas de GRH sobre o conjunto de competências dos empregados, que são os atributos individuais de conhecimento, habilidades, capacidades e outras características que são requeridas para o desempenho bem sucedido de tarefas de cargos. Este indicador pode ser avaliado pelo grau ou potencial de qualificação/competência dos empregados em relação ao cargo que desempenham ou para com atividades além cargos.

Os outros indicadores de resultados de recursos humanos são motivação, compromisso, satisfação com o trabalho, desempenho individual, *turnover*, absenteísmo, dentre outros. A motivação constitui um conjunto de fatores que determinam o comportamento de um indivíduo. Refere-se à condição responsável pelas variações em intensidade, persistência, qualidade, e direção de comportamento. Geralmente é medido pelo grau em que os empregados estão impulsionados para realizar seus trabalhos/tarefas da melhor maneira possível.

Já o compromisso refere-se ao envolvimento psicológico e emocional que um indivíduo sente em relação para com uma organização, uma meta, ou uma ocupação. Em geral, é medido pelo grau em que os empregados estão compromissados com a organização e suas metas.

O indicador compromisso afeta diretamente a satisfação com o trabalho, que por sua vez, significa a atitude positiva ou estado emocional de um empregado resultante da avaliação de um trabalho ou experiência laboral. Frequentemente é avaliado pelo grau em que os

empregados estão satisfeitos com a empresa (suas práticas e políticas), com suas relações interpessoais (ambiente social), com seu trabalho em si (cargo), com sua gerência, com seu reconhecimento, e/ou com suas condições físicas.

Outro indicador é o desempenho individual, referente às ações ou comportamentos individuais relevantes para o cumprimento das metas organizacionais. O desempenho de um empregado pode ser medido em termos de cada proficiência individual. Como um subitem de desempenho individual, Comportamento Cidadão Organizacional (*Organizational Citizenship Behavior – OCB*) é o comportamento de um empregado que vai além do que é esperado, ou pré-definido para seu cargo, em prol das metas organizacionais.

Dois outros indicadores de resultados de recursos humanos bastante utilizados são *turnover* e absenteísmo. *Turnover* refere-se ao índice de rotatividade de pessoal e pode ser voluntário ou involuntário. Quando voluntário, o índice de rotatividade de pessoal equivale ao número de ruptura laboral por abandono voluntário do empregado, proveniente de pedido de demissão, dividido pelo número de empregados total multiplicado por 100. E, quando involuntário, proveniente de má adaptação e/ou indisciplina, o índice de rotatividade de pessoal equivale ao número de ruptura laboral por dispensa involuntária do empregado dividido pelo número de empregados total multiplicado por 100.

Enquanto que absenteísmo constitui o hábito de estar freqüentemente ausente do local de trabalho, ou o fato de não comparecer, ou abster-se de um dever. Em geral, é medido por um índice equivalente ao número de horas/dias trabalhados menos o número de horas/dias não trabalhados, dividido pelo produto da média do número de empregados e o número total de horas/dias de trabalho multiplicado por 100.

Como explicou Dyer (1984), os resultados de pessoal ou de recursos humanos referem-se às decisões estratégicas que envolvem especificamente questões relacionadas com GRH. Os trabalhos de Macky e Boxall (2007; In press, 2008), de Stevens, Oddou, Furuya, Bird, e Mendenhall (2006), de Horgan e Muhlau (2006), de J. V. González e Garazo (2006), de Devaro (2006) e de Deckop, Konrad, Perlmutter, e Freely (2006) são exemplos de pesquisas recentes que utilizaram exclusivamente resultados de recursos humanos para avaliar o impacto de GRH sobre o desempenho organizacional.

No entanto, estes resultados, segundo Dyer (1984), embora sejam os menos prováveis de serem contaminados por fatores externos, não são suficientes por si sós para determinar o impacto de GRH sobre a organização. Tendo em vista que o propósito maior de uma estratégia de GRH é para contribuir com o sucesso organizacional.

Por sua vez, os resultados organizacionais, constituem-se dos resultados de GRH provenientes do conjunto de competências dos empregados transformados em competências organizacionais. Em outras palavras, resultados organizacionais referem-se às conseqüências das práticas de GRH sobre os empregados coletivamente. Com este enfoque os indicadores de desempenho para este tipo de resultado podem ser: produtividade laboral, melhoria da eficiência, melhoria da qualidade, satisfação do cliente, inovação e desenvolvimento de novos produtos, clima organizacional, dentre outros.

Estes resultados, segundo Dyer (1984) pertencem às metas de estratégias corporativas ou de negócios. E, podem ser avaliados em termos absolutos, ou em termos comparativos, seja em relação com seus competidores ou com o passar do tempo. Quanto a este tipo de avaliação, são muitos estudos que mediram estes indicadores em termos comparativos, os exemplos mais recentes são os estudos de

Stavrou-Costea et al. (2007), de Tzafrir (2006), de Liao (2006b), de Kaya (2006), de Jaw, Wang, e Chen (2006), e de Alleyne et al. (2006).

Produtividade laboral é a relação entre a quantidade ou valor produzido e a quantidade ou valor dos insumos aplicados à produção. Este indicador pode ser mensurado pela proporção de efetividade (*output*) em relação ao custo de realização deste nível de efetividade (*input*), ou pelo índice do número total de recursos, seja de tempo/horas de trabalho, seja de uso de equipamentos, ou outros *inputs* utilizados dividido pelo resultado obtido. Pode também ser avaliado pelo índice ou percentual de vendas por empregados.

Melhoria da eficiência ou redução de custos laborais. Refere-se ao valor agregado de custo laboral por empregado. Geralmente é avaliada pelo custo laboral total por trabalhador ou unidade de trabalho, ou como classificação subjetiva das mudanças em custo/eficiência relativas a um determinado período de tempo ou à concorrência.

Outro indicador é a melhoria da qualidade, em geral referente à diminuição do número de peças defeituosas. A melhoria da qualidade pode também ser avaliada pelo índice equivalente ao número de peças defeituosas em relação à produção total ou pelo grau de importância dada para programas de melhoria da qualidade.

Este indicador, por sua vez afeta diretamente a satisfação do cliente, que é a atitude positiva ou condição emocional do cliente, resultante da avaliação de um produto ou serviço adquirido. Geralmente, a satisfação do cliente é avaliada pelo grau de intenção do cliente de comprar novamente o produto ou serviço de uma organização ou pelo grau de percepção dos clientes com a qualidade dos produtos/serviços de uma organização em comparação com os concorrentes.

Inovação e desenvolvimento de novos produtos, também é um indicador de resultados organizacionais, e refere-se à promoção da inovação e desenvolvimento de produtos e/ou serviços. O nível de inovação e desenvolvimento pode ser avaliado pelo índice de inovação de produtos/serviços.

Por fim, o clima organizacional que é a percepção compartilhada entre empregados com respeito ao seu ambiente de trabalho. Frequentemente é medido pelo grau em que os empregados compartilham uma percepção positiva da organização, ou mais especificamente apresentam uma percepção positiva quanto às relações interpessoais estabelecidas em seu ambiente de trabalho.

Embora os resultados organizacionais sejam mais prováveis do que os resultados de recursos humanos a serem contaminados por fatores estranhos também são muitos as pesquisas que utilizaram unicamente estes resultados para avaliar a relação entre GRH e desempenho organizacional. Nos últimos anos, identificaram-se como exemplos os estudos de Chadwick (2007), de Zatzick e Iverson (2006), de West, Guthrie, Dawson, Borrill, e Carter (2006), de Li et al. (2006), de Kintana et al. (2006), de Bloom, Kretschmer, e Reenen (2006), e de Ballot, Fakhfakh, e Taymaz (2006).

Por outro lado, os resultados financeiros ou contábeis, são as conseqüências das práticas sobre índices financeiros. Estes resultados envolvem os indicadores de desempenho tais como retorno sobre investimento, retorno sobre ativos, lucratividade e os demais indicadores de contabilidade financeira. Recentemente, Liao (2006a), Khilji e Wang (2006) e Carlson et al. (2006) adotaram exclusivamente indicadores destes resultados em suas pesquisas de GERH.

Retorno sobre investimento (ROI) e retorno sobre finanças (ROE) ou retorno sobre capital investido é a divisão do lucro líquido (lucro menos contas extraordinárias) com capital próprio médio (o

investimento capital de cada acionista). Estes indicadores podem ser avaliados pelos ganhos operativos (depois de taxas) como um percentual de capital anual anterior de excedentes e médias de ganhos garantidos em relação aos excedentes para os acionistas de uma organização ou pelo grau de satisfação com o nível de desempenho organizacional em termos de retorno sobre investimento em relação aos competidores.

Por sua vez, o retorno sobre os ativos (ROA) freqüentemente é avaliado pela divisão do lucro líquido (lucro menos contas extraordinárias) com o valor do livro de ativos comuns dos acionistas (valor da contabilidade dos ativos, desconsiderando a inflação). Enquanto que lucratividade ou rentabilidade contábil é o lucro marginal econômico, mensurado pela divisão do lucro total diminuído pelas taxas de imposto de uma organização com seus ativos de vendas. Em geral é medida pelo grau de satisfação pela lucratividade percebida de uma organização em relação com seus concorrentes ou pelo índice de lucro por crescimento de vendas.

De acordo com Dyer (1984), os indicadores de resultados financeiros são as variáveis dependentes mais comumente encontradas em pesquisa de estratégia organizacional. Estes indicadores, embora mais precisos, são também os mais suscetíveis de contaminação externa. E, assim como os resultados organizacionais, podem ser avaliados em condições absolutas, comparativas, ou dinâmicas. Exemplos de pesquisas que avaliaram estes indicadores em termos comparativos ou dinâmicos são os estudos de Verburg, Den Hartog, e Koopman (2007), de Liao (2005; 2006a; 2006b), de W.-J. A. Chang e Huang (2005), e de Rodríguez e Ventura (2003).

E, por fim, os resultados de mercado de capital, que são as conseqüências das práticas de GRH sobre a valorização da organização no mercado financeiro. Para estes resultados, os indicadores de desempenho são mensurados pelo valor de ações de mercado ou retorno

para o acionista. As pesquisas de Sánchez, Pérez, Carnicer, e Jiménez (2007) e de Lam e Ho (2006) são exemplos de pesquisas que, nos últimos anos, avaliaram o impacto de GRH unicamente sobre estes resultados.

Os indicadores mais utilizados para medir os resultados de mercado capital são preço de ações no mercado e Q de Tobin. Preços de ações no mercado referem-se ao valor de ações no mercado e é geralmente avaliado com base nas cotizações das bolsas de valores. Enquanto que Q de Tobin é uma medida de potencial de crescimento de mercado. E, freqüentemente é avaliado pelo valor de mercado dividido pelo valor de reposição de ativos.

Em concordância com Dyer (1984), os quatro *outcomes*, de recursos humanos, organizacionais, financeiros e de mercado capital devem ser avaliados em conjunto. Na literatura de GERH atual, Verburg et al. (2007) e Tari, Molina, e Castejón (2007) incluíram medidas de desempenho organizacional dos quatro tipos de *outcomes* em seus estudos.

Somente uma avaliação conjunta destes *outcomes* seria possível inferir conclusões mais plausíveis sobre a natureza da relação entre GRH-desempenho organizacional, bem como de suas próprias inter-relações, moderações e hierarquias. Na continuação, uma breve discussão das possíveis inter-relações, moderações e hierarquias existentes entre estes *outcomes*.

3.2.1 CADEIA SEQÜENCIAL DE OUTCOMES

Em relação ao impacto de GRH sobre estes resultados, Dyer e Reeves (1995, p. 661), sugeriram que havia uma cadeia seqüencial dos *outcomes* apresentados. Em suas palavras:

*A validade destes resultados vem na ordem apresentada. Quer dizer, estratégias de recursos humanos são prováveis para ter seus efeitos mais diretos em resultados de recursos humanos, os seguintes maiores em resultados organizacionais, e assim sucessivamente. Isto reflete, em parte, o que tais estratégias estão designadas para fazer e, em parte, a complexidade de fatores que afetam *outcomes* como rentabilidade, sem mencionar preços de ações. E ainda, de um ponto de vista estratégico, resultados de recursos humanos são provavelmente resultados deficientes aos olhos da maioria dos gerentes, cujas metas estratégicas estendem para resultados organizacionais e provavelmente além destes para resultados financeiros (...). Estes intercâmbios podem explicar por que a pesquisa tem focalizado mais principalmente em resultados organizacionais, especialmente produtividade e qualidade, e só marginalmente nos outros três tipos.*

Como sugerido, as estratégias de GRH são mais prováveis para diretamente impactar *outcomes* de recursos humanos, seguido de *outcomes* organizacionais, financeiros e de mercado capital. Duas suposições podem ser extraídas do argumento de Dyer e Reeves (1995), o fato de que estratégias de GRH são principalmente desenhadas para impactar *outcomes* de recursos humanos, e que o aumento da complexidade de fatores que influenciam altos níveis de *outcomes* poderia diminuir a relativa contribuição de fatores de GRH para aqueles *outcomes*.

Estas duas suposições e mais a constatação da realidade de que *outcomes* de recursos humanos são deficientes para o ponto de vista dos muitos executivos explicam porque muitas das pesquisas de GERH focalizaram mais sobre *outcomes* organizacionais preferencialmente do que os outros três tipos de *outcomes*. Por sua vez, Guest (1997) avaliando a relação entre GRH e desempenho organizacional, questionou a distância causal entre um *input* de GRH e os *outputs* baseados sobre desempenho financeiro. Pois, são muitos os fatores que podem afetar esta relação.

Por isso, segundo Guest (1997), o uso de indicadores de *outcomes* mais próximos, particularmente aqueles em que as ações de GRH têm

uma influencia mais direta, é mais plausível e metodologicamente mais fácil para fazer correlações. Com isto em mente, Guest desenvolveu um modelo explicativo do processo em que GRH impacta sobre desempenho organizacional.

De acordo com esse modelo, as práticas de GRH lideram mudanças comportamentais entre empregados. Estas mudanças comportamentais quando positivas, levam os empregados a adotarem comportamentos de alto desempenho que, por sua vez, contribuem para um baixo nível de absenteísmo e *turnover*, e uma melhoria da produtividade e da qualidade. Em consequência, estes indicadores afetam e suportam o desempenho financeiro e de mercado.

Depois de Guest (1997), outros estudiosos tais como Liouville e Bayad (1998), Koys (2001), Paul e Anantharaman (2003) e Guthrie, Datta, e Wright (2004) também desenvolveram seus próprios modelos. O argumento de Dyer e Reeves (1995) e os diversos modelos propostos têm ganhado atenção na literatura de GERH. Em comum, todos eles defendem que os *outcomes* de recursos humanos, como também os *outcomes* organizacionais, podem servir de moderadores entre GRH e *outcomes* financeiros e de mercado.

Em outras palavras, os *outcomes* podem ser diferenciados sobre níveis hierárquicos, com *outcomes* sobre um nível contribuindo, junto com outros fatores, para *outcomes* dos níveis mais próximos. Assim, embora haja uma variação quanto ao número de níveis e quanto à definição exata de *outcomes*, todos estes modelos, de uma forma genérica, descrevem as práticas de GRH como tendo seu mais direto impacto sobre *outcomes* de recursos humanos que, em retorno, contribui para mais altos níveis de constructos de desempenho organizacional (Rogers & Wright, 1998).

Os indicadores de *outcomes* de recursos humanos que têm sido mais utilizados como mediadores da relação GRH-desempenho

organizacional são: competências (Collins, 2000; Fey, Bjorkman, & Pavlovskaya, 2000; Kaya, 2006; Park, Mitsuhashi, Fey, & Bjorkman, 2003; Paul & Anantharaman, 2003; Tessema & Soeters, 2006; Tsaur & Lin, 2004; Youndt & Snell, 2004; Youndt, Subramaniam, & Snell, 2004; Zheng, Morrison, & O'Neill, 2006) e *turnover* (Batt, 2002; Collins, 2000; Fey et al., 2000; Huselid, 1995; Katou & Budhwar, 2006; Liouville & Bayad, 1998; Sels, De Winne, Delmotte et al., 2006; Sels, De Winne, Maes et al., 2006; Tessema & Soeters, 2006; Zheng et al., 2006).

Ademais dos indicadores de competências e de *turnover*, outros indicadores de *outcomes* de recursos humanos também foram utilizados. Como ilustração, os indicadores de compromisso (Collins, 2000; Katou & Budhwar, 2006; Park et al., 2003; Paul & Anantharaman, 2003; Ramsay et al., 2000; Zheng et al., 2006), motivação (Collins, 2000; Fey et al., 2000; Kaya, 2006; Park et al., 2003; Tessema & Soeters, 2006), de satisfação (J. V. González & Garazo, 2006; Katou & Budhwar, 2006; Liouville & Bayad, 1998; Park et al., 2003; Tessema & Soeters, 2006), de desempenho individual (Park et al., 2003; Tessema & Soeters, 2006; Tsaur & Lin, 2004) e, de absenteísmo (Guerrero & Barraud-Didier, 2004; Katou & Budhwar, 2006; Liouville & Bayad, 1998).

Enquanto que, o indicador produtividade foi identificado na literatura de GRH como o principal indicador de *outcomes* organizacionais usado como mediador da relação práticas de GRH e *outcomes* financeiros e de mercado (Guerrero & Barraud-Didier, 2004; Huselid, 1995; Liouville & Bayad, 1998; Sels, De Winne, Delmotte et al., 2006; Sels, De Winne, Maes et al., 2006). Seguido pelos indicadores de qualidade (Guerrero & Barraud-Didier, 2004; 1998), de eficiência, de inovação e desenvolvimento (Liouville & Bayad, 1998) e, de clima organizacional (Guerrero & Barraud-Didier, 2004).

De uma maneira geral, a literatura de GERH vem acumulando evidências de que os *outcomes* de recursos humanos e organizacionais podem servir como moderadores na relação GRH-desempenho organizacional. Os resultados de um estudo desenvolvido por Patterson, West, Lawthorn, e Nickell (1997) demonstraram que quanto mais satisfeitos os empregados estivessem com seus cargos mais poderiam contribuir com a organização, especialmente em termos mais altos níveis de produtividade e de subsequente rentabilidade. Mais especificamente para empregados em nível gerencial, Fey et al. (2000) também evidenciaram a existência de indicadores tais como motivação e satisfação como variáveis mediadora entre práticas GRH e desempenho organizacional.

Koys (2001) desenvolveu um estudo longitudinal para endereçar melhor uma relação causal entre atitudes e comportamento de empregados e *outcomes* de negócios. Os resultados das análises realizadas neste estudo mostraram que os indicadores de atitudes e comportamento medidos no primeiro tempo estavam significativamente relacionados com indicadores de efetividade organizacional medidos no segundo tempo. Enquanto que a análise reversa não apresentou nenhuma correlação significativa. Especificamente, estes resultados sugerem que comportamento cidadão organizacional influencia rentabilidade e satisfação do empregado influencia satisfação do cliente.

Harter, Schmidt, e Hayes (2002) realizaram uma metanálise para examinar o relacionamento entre satisfação do empregado, engajamento do empregado e *outcomes* ao nível de unidades de negócios, tais como satisfação do cliente, produtividade, rentabilidade e índice de *turnover*. As conclusões de suas análises sugeriram que os dois *outcomes* de recursos humanos eram significativamente relacionados com os demais *outcomes* de negócios e que estas correlações poderiam ser generalizadas entre organizações.

Ambos os estudos de Batt (2002) e de Shaw, Gupta, e Delery (2002) mostraram evidências de que níveis de *turnover* voluntário parcialmente intermedeiam o relacionamento entre práticas de GRH e medidas mais distantes de desempenho financeiro. Posteriormente, Guthrie et al. (2004) também demonstraram que o impacto de GRH sobre desempenho organizacional é mediado por *turnover* que, em retorno, lidera para altos níveis de produtividade.

Os resultados do estudo de Park et al. (2003), embora tenham sugerido um efeito positivo direto de sistema de GRH sobre desempenho organizacional, também evidenciaram, um efeito parcial mediador de *outcomes* de recursos humanos tais como capacidade, atitudes e motivação dos empregados sobre os demais *outcomes*. Paul e Anantharaman (2003), com base em pesquisa empírica argüíram que embora existam muitos caminhos, em que práticas de GRH podem impactar sobre desempenho financeiro, nenhuma simples prática afeta diretamente desempenho financeiro. No entanto, todas as práticas de GRH, de alguma maneira, influenciam *outcomes* financeiros indiretamente por meio de uma ou mais variáveis intervenientes e dimensões de desempenho operacional.

Em adição, Guerrero e Barraud-Didier (2004), defenderam, fundamentados em resultados de uma análise de correlações, que variáveis sociais e organizacionais, tais como clima, absenteísmo, qualidade e produtividade, jogam um papel mediador entre práticas de GRH e resultados organizacionais financeiros. Tsaur e Lin (2004), também com base em evidência empírica, concluíram que percepções positivas de práticas de GRH aumentam a motivação do empregado para prover serviços de alta qualidade. Youndt e Snell (2004), pesquisaram e afirmaram que muitos dos efeitos de GRH sobre desempenho organizacional foram mediados por variáveis de capital intelectual.

E, para finalizar, esta demonstração cronológica de evidências empíricas, os estudos de Katou e Budhwar (2006) e de Zheng et al. (2006). Ambos confirmam os resultados de pesquisas apresentados e reforçam que o relacionamento entre sistemas de GRH e desempenho organizacional pode ser mediado por *outcomes* de recursos humanos e organizacionais. Portanto e em síntese, as evidências apresentadas reforçam o efeito mediador dos *outcomes* de recursos humanos e organizacionais sobre o relacionamento entre práticas de GRH e *outcomes* financeiros e de mercado capital.

A respeito destas evidências, muitos investigadores sugerem que resultados mais próximos ou intermediários são mais apropriados para pesquisa de GERH. No entanto, como argumentado anteriormente, e defendido por Colakoglu et al. (2006), nenhum destes resultados podem ser negligenciados em detrimento de outros.

Ademais, em uma metanálise, realizada por Combs et al. (2006) os efeitos de GRH sobre o desempenho organizacional apresentaram-se invariantes. Ou seja, o grau de magnitude do impacto de GRH sobre o desempenho organizacional foi independente dos indicadores de *outcomes* utilizados. Uma possível explicação para isto é que ao contrário de outras funções, a GRH permeia toda a organização.

Way e Johnson (2005) ofereceram uma explicação detalhada sobre o impacto direto de GRH sobre resultados de recursos humanos e o impacto indireto sobre os demais resultados. Segundo eles, GRH é o principal meio pelo qual o gerenciamento de uma organização pode comunicar suas metas, prioridades, e exigências. Por meio de suas práticas, GRH enviam sinais para todos os recursos humanos de uma organização quais os comportamentos e/ou resultados esperados e avaliados.

Deste modo, os comportamentos e demais resultados de recursos humanos eliciados por GRH são dependentes de um conjunto corrente

de práticas de GRH implantadas e as necessidades de outros *stakeholders* internos e externos à organização. Consistente com o conceito de ajuste vertical, resultados de recursos humanos, em retorno, também influenciam GRH. Isto significa que, o(s) sistema(s) de GRH adotado(s) por uma organização é um produto da extensão em que os reais resultados de recursos humanos emparelham com os resultados de recursos humanos necessários para a organização alcançar suas metas e objetivos.

Por sua vez, os resultados de recursos humanos interagem com os outros recursos e *inputs* funcionais da organização (dos outros processos) para criar resultados organizacionais. Especificamente, os resultados organizacionais não são determinados somente por resultados de recursos humanos somente. Ao invés disto, os resultados organizacionais são um produto da interação entre os atuais resultados de recursos humanos e os outros recursos e *inputs* funcionais, desdobrados e usados pela organização.

Ademais, os outros recursos e *inputs* funcionais da organização podem ser influenciados por *stakeholders* externos. Por exemplo, provedores podem influenciar recursos e *inputs* funcionais não provendo os materiais necessários para os recursos humanos de a organização produzir os resultados desejados ou provendo materiais que aumentam a eficiência com que os recursos humanos podem produzir os resultados organizacionais desejados.

Assim, resultados financeiros e de mercado de capital são um produto da interação entre os resultados organizacionais produzidos e também as interpretações dos *stakeholders* externos. Por exemplo, clientes podem impactar resultados financeiros por meio de sua avaliação do valor de resultados organizacionais nas suas decisões para comprar ou não comprar estes resultados. Similarmente, baseado em sua interpretação de resultados organizacionais, acionistas decidem se

eles desejam continuar, diminuir, ou aumentar seus investimentos dentro da organização.

Deste modo, e principalmente para aqueles pesquisadores que levam em consideração a perspectiva de múltiplos *stakeholders* em seu constructo de desempenho organizacional, os quatro *outcomes* devem ser avaliados igualmente e em conjunto. Na seção seguinte, um detalhamento sobre a perspectiva de múltiplos *stakeholders*.

3.3 PERSPECTIVA DOS *STAKEHOLDERS*

O termo *stakeholder*, de acordo com R. E. Freeman e Reed (1983), pode representar um sentido mais restrito, e significar um determinado grupo ou indivíduo cuja organização é dependente para sua sobrevivência continuada. Ou seja, em um sentido restrito, o termo *stakeholder* representa um determinado grupo ou indivíduo que apóia a organização em sua existência.

No entanto, como defendido pelos autores, do ponto de vista estratégico, o termo *stakeholder* pode e deve ser entendido em um sentido mais amplo. Assim, em um sentido mais amplo, o termo *stakeholder* significa qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar a realização dos objetivos de uma organização ou que são afetados pela realização dos objetivos de uma organização.

Com base em uma definição de *stakeholder* ampliada de R. E. Freeman (1984), Berman, Wicks, Kotha, e Jones (1999), argumentaram que esta definição sugere que a relação entre uma organização, representada pelo seu gerenciamento, e seus *stakeholders*, pode ser concebida de duas formas. Cada uma destas formas pode fundamentar um modelo de gerenciamento de *stakeholder*.

Primeiro, a premissa de que os *stakeholders* podem afetar o alcance dos objetivos organizacionais sugere que as decisões de uma organização e mesmo seu desempenho podem ser afetadas pelas ações de seus *stakeholders*. Isto pode possibilitar uma organização a adotar uma postura mais instrumental em relação aos seus *stakeholders* a fim de maximizar o alcance de seus objetivos.

Segundo, a concepção de que os *stakeholders* são afetados pelo alcance dos objetivos organizacionais, sugerem que as decisões da organização afetam o bem-estar de seus *stakeholders*. Isto, por sua vez pode possibilitar uma organização a adotar uma postura mais normativa, ou de obrigação moral em relação aos seus *stakeholders*. Ou seja, o gerenciamento de uma organização pode sentir-se moralmente obrigado a fundamentar suas ações de acordo com as necessidades de seus *stakeholders*.

De qualquer maneira, como salientaram R. E. Freeman e Phillips (2002, p. 333), a idéia central da teoria de *stakeholder* “(...) é que o sucesso de uma organização é dependente de quão bem ela administra as relações com grupos chaves como clientes, empregados, provedores, comunidades, financeiros, e outros que podem afetar a realização de seus propósitos”. Assim, o trabalho de uma organização, representada pelo seu gerenciamento, é manter o apoio de todos estes grupos, equilibrando seus interesses, e ser um lugar onde os interesses dos *stakeholders* podem ser maximizados com o passar do tempo.

Em concordância com R. E. Freeman e Phillips (2002), Hitt et al. (2005) definiram *stakeholders* como os indivíduos ou grupos que podem afetar, e são afetados pelos resultados estratégicos alcançados e que têm responsabilidade sobre o desempenho de uma organização. Isto significa que os *stakeholders* podem agir contra ou a favor da sobrevivência, competitividade e rentabilidade de uma organização. E,

portanto, as organizações têm relações de dependência com seus *stakeholders*.

Contudo, esta relação de dependência não é igual para todos os *stakeholders* ao mesmo tempo. O nível de influência, ou poder, de cada *stakeholder* vai depender de seu valor, ou grau de importância, para uma organização em uma determinada circunstância. Em certo sentido, este é maior desafio enfrentado pelos estrategistas; estabelecer e gerenciar esta relação a fim de fortalecer a organização frente aos *stakeholders* que detêm os recursos que são críticos para ela.

Conforme Way e Johnson (2005), ainda que todos os *stakeholders* tenham um pouco de influência em determinadas decisões ou resultados; o poder de um *stakeholder*, ou seja, a influência que cada um deles tem sobre uma decisão de e/ou resultado, variará de acordo com a organização, a decisão, o resultado e vários outros fatores ambientais. E, é justamente esta relação de poder entre *stakeholders* e suas metas e objetivos que influenciam os objetivos organizacionais, como também as estratégias perseguidas pela organização e assim as medidas de efetividade que deveria ser usadas para avaliar o impacto de GRH sobre a organização.

Coff (1999) argumentou que o poder de influência e de negociação dos *stakeholders* é determinado por quatro fatores: capacidade de ação unificada; acesso a informação; alto valor de substituição para a organização e baixo custo de transferência para o *stakeholder*. Quanto ao primeiro fator, se um grupo de *stakeholder* é capaz de agir como uma unidade, a influência que este grupo promove em processos de tomadas de decisões em uma organização é muito maior. Da mesma forma, quanto ao segundo fator, a informação pode ser uma importante fonte de poder em processo de negociação para os *stakeholders*.

O terceiro fator refere-se ao custo que uma empresa tem em romper as relações com um determinado *stakeholder*, pois, a empresa

terá que substituir este *stakeholder* por outro. Assim, quanto maior é o custo de substituição de um *stakeholder* para a organização maior é o poder de influência deste. E, finalmente o quarto fator, é o reverso do terceiro, quanto menor for o custo para um *stakeholder* em romper suas relações com uma organização maior é o seu poder de barganha para com ela.

Jawahar e McLaughlin (2001) demonstraram teoricamente que o poder e importância de cada grupo de *stakeholders* para uma organização é dependente do seu estágio de ciclo de vida organizacional. Eles defenderam que, a estratégia que uma organização utiliza, para delinear com cada *stakeholder*, deve considerar a importância de cada grupo para a organização em relação aos outros grupos de *stakeholders*.

Ademais da influência, cada grupo de *stakeholders*, freqüentemente, apresenta interesses, necessidades e demandas diferentes, algumas vezes até contrapostas. Isto, por sua vez, aumenta mais ainda o desafio dos estrategistas para gerenciar seus *stakeholders*. Posto que, além identificar quais são os *stakeholders* chaves pra uma determinada organização, em uma circunstância específica; algumas vezes, na impossibilidade de satisfazer a todos, também tem que priorizarem quais e em que nível o interesse, as necessidades e as demandas de cada grupo de *stakeholders* serão satisfeitos.

Como bem salientaram Colakoglu et al. (2006, p. 216) a consideração de múltiplos *stakeholders* em GERH, embora louvável, é desafiador. Em suas palavras:

Por definição, stakeholders têm interesses diversos e potencialmente contraditórios. Se há uma torta a ser compartilhada por diferentes stakeholders, pode ser o caso que cada grupo de stakeholder deseje aumentar sua parte à custa de outro stakeholders. Acionistas querem ter lucros maiores; os clientes olham alta qualidade de produtos e serviços com baixas etiquetas de preços e empregados desejam um trabalho significativo no qual seus salários estão em linha com a sua contribuição.

Além disso, sociedade espera corporações para ser socialmente responsáveis considerando as necessidades das comunidades locais nas quais elas operam.

De acordo com Hitt et al. (2005), os vários *stakeholders* de uma organização podem ser classificados, em três grupos: os *stakeholders* de mercado capital, composto pelos acionistas e os principais supridores de capital da firma; os *stakeholders* de mercado de produto, formado pelos clientes principais da firma, fornecedores, comunidade hospitaleira e associações de representação da força de trabalho); e, os *stakeholders* organizacionais, representado por todos os empregados de uma firma, incluindo pessoal gerencial e não gerencial. Nas próximas subseções, informações adicionais sobre os grupos de *stakeholders*.

3.3.1 STAKEHOLDERS DE MERCADO CAPITAL

Este grupo é composto pelos acionistas e os principais fornecedores de capital, tais como instituições bancárias ou financeiras, de uma organização. Tanto os acionistas quando os demais supridores de capital esperam aumentar, ou no mínimo preservar, o capital que eles confiaram ou investiram em uma organização. O retorno desta confiança ou investimento é diretamente proporcional ao risco envolvido neste investimento. Ou seja, quanto maior o risco maior o retorno ou, ao revés, quanto menor o risco menor o retorno.

Se o retorno sobre o capital investido ou emprestado não atende as expectativas dos *stakeholders* de mercado capital, estes vão reagir negativamente quanto à continuidade desta confiança ou investimento de seu capital. Esta reação pode significar a venda de suas ações, por parte dos acionistas ou condições mais inflexíveis para empréstimos subseqüentes, por parte dos demais credores (Hitt et al., 2005).

De acordo com Colakoglu et al. (2006), o grupo de *stakeholder* de mercado capital é o grupo que, tradicionalmente, tem recebido maior atenção da literatura de GERH, e mais especificamente da relação entre GRH e desempenho organizacional. A ênfase em indicadores de desempenho financeiro e de mercado, que são os principais indicadores de interesse para este grupo, já tinha sido mencionada em uma revisão de Rogers e Wright (1998) e, recentemente foi reforçada em outra revisão de Boselie et al. (2005).

Nestas duas revisões, os indicadores de desempenho financeiro e de mercado foram encontrados em mais da metade dos estudos empíricos analisados. O capital que uma organização dispõe para processar suas atividades é como sangue nas veias de uma pessoa, sem ele a organização não tem como manter-se no mercado.

Por isso, é compreensível que estudiosos estejam devotando mais atenção para o impacto de GRH sobre ROE (Liao, 2005; McMillan-Capehart, 2003; Skaggs & Youndt, 2004; Youndt & Snell, 2004; Youndt et al., 2004), ROA (Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente, & Valle-Cabrera, 2005; Kato & Morishima, 2003; Liao, 2006b; Piekkola, 2005; Singh, 2003), lucratividade ou rentabilidade contábil (W.-J. A. Chang & Huang, 2005; R. B. Freeman & Kleiner, 2005; Hansson, 2007; Khilji & Wang, 2006; Lee, Phan, & Chan, 2005), preço de ações de mercado (Burton & O'Reilly III, 2000; Ha, 2000; Lam & Ho, 2006; Pfau & Cohen, 2003; Williamson, 2000), Q de Tobin (Huselid, 1995; Huselid & Becker, 1996; Pfau & Cohen, 2003; Welbourne & Andrews, 1996; Youndt et al., 2004), dentre outros indicadores financeiros e de mercado.

Os estrategistas devem levar em conta estes interesses a fim de ter pessoas ou instituições dispostas a investir seu capital em sua organização. Para isto, devem simultaneamente cuidar da competitividade e da sobrevivência da organização em curto, médio e, principalmente, em longo prazo. Pois, é muito difícil que haja um

investidor disposto a confiar seu capital em uma organização sem perspectivas futuras (Hitt et al., 2005). No entanto, como bem salientaram Paauwe e Boselie (2005b), a sobrevivência de uma organização não depende somente de suas condições financeiras, mas também de sua habilidade para legitimar sua existência para com os demais grupos de *stakeholders* da organização.

3.3.2 STAKEHOLDERS DE MERCADO DO PRODUTO

Este grupo é formado pelos principais clientes de uma organização, os fornecedores de matéria-prima, as comunidades hospitaleira, e as associações ou representações oficiais dos empregados. Como se pode perceber, em concordância com Colakoglu et al. (2006) os *stakeholders* de mercado de produto são aqueles *stakeholders* que estão posicionados fora da organização.

Neste grupo, os interesses divergem entre os próprios membros. Os clientes querem produtos confiáveis ao menor preço possível. Os fornecedores buscam clientes leais que estejam dispostos a pagar o mais alto preço sustentável pelos produtos e serviços que eles recebem. As comunidades hospitaleiras desejam organizações empresariais dispostas a prover empregos de longo prazo e a pagar taxas de impostos, sem demandar excessivamente dos serviços público. As associações ou representações oficiais lutam por assegurar empregos sob condições de trabalho satisfatórias para os empregados que eles representam.

No entanto, todos os membros deste grupo se beneficiam quando a organização de seu interesse se envolve em batalhas competitivas (Hitt et al., 2005). Isto significa que dependendo das características do produto e da indústria, uma competição de mercado pode resultar na venda de produtos ou serviços a um preço mais baixo para seus clientes

e na compra de matéria-prima a um preço mais alto para seus fornecedores. Pois, uma organização pode estar disposta a vender mais barato na batalha para conquistar e manter clientes, e a comprar mais caro para garantir produtos e serviços competitivos e de qualidade.

Em síntese, como enfatizaram Hitt et al. (2005), os *stakeholders* de mercado de produto estão geralmente satisfeitos quando lucro marginal de uma organização empresarial rende o retorno aceitável mais baixo para *stakeholders* de mercado capital. Ou seja, o retorno mais baixo que prestadores e acionistas aceitarão e ainda manterão seus interesses na organização. Contrário aos *stakeholders* de mercado capital, estes preferem que investidores recebam um mínimo de retorno sobre seus investimentos. Assim, altos retornos para eles devem vir à custa de mais baixo retorno negociado com *stakeholders* de mercado capital.

Em geral, os clientes são os únicos membros deste grupo que recebem atenção de pesquisa na área da GERH, que relaciona GRH com desempenho organizacional. Além de outros indicadores que também são de interesse dos clientes tais como qualidade e inovação e desenvolvimento de novos produtos. O impacto de GRH sobre o nível de satisfação do cliente tem sido bastante examinado (Como exemplos, de pesquisas recentes que utilizaram este indicador, temos: Jaw et al., 2006; Katou & Budhwar, 2006; Kaya, 2006; R. Takeuchi et al., 2007; Tari et al., 2007; Tzafrir, 2006).

Tendo em vista que, até o momento, não se tem conhecimento da utilização em pesquisa de indicadores de interesses específicos e diretos para os demais *stakeholders* deste grupo. Pouca ou nenhuma atenção de pesquisa, nesta área, tem sido devotada para os fornecedores de matéria-prima, as comunidades hospitaleiras e as associações ou representações oficiais dos empregados.

3.3.3 STAKEHOLDERS ORGANIZACIONAIS

Este grupo representa todos os empregados de uma organização, independente de sua posição ou nível hierárquico. Ao contrário dos *stakeholders* de mercado de produto, os *stakeholders* deste grupo estão posicionados dentro da organização. Os *stakeholders* organizacionais esperam que a organização onde estejam empregados provenha para eles um ambiente de trabalho dinâmico, estimulante e recompensador (Hitt et al., 2005).

Como *stakeholders*, os empregados buscam uma organização que desenvolva suas competências, principalmente aquelas que favorecem sua empregabilidade (Oliveira, 1999). Ademais disto, ofereça salários e incentivos condizentes com seu esforço físico e/ou mental, desempenho e responsabilidades, projete para eles cargos de acordo com suas características humanas e tecnológicas, promova um ambiente de trabalho saudável e seguro e garanta seus direitos éticos e legais.

Conforme Colakoglu et al. (2006), existem vários domínios de pesquisa que têm prestado mais atenção a este grupo de *stakeholders* em particular. Desde a revisão de Rogers e Wright (1998), que havia registrado um baixo índice de pesquisas investigando indicadores de desempenho de interesse específico dos *stakeholders* organizacionais e, principalmente, em nível individual, o número de pesquisas com este enfoque tem crescido consideravelmente.

Como destaque, o estudo de Macky e Boxall (In press, 2008) que investigou o impacto de práticas de GRH sobre o nível de satisfação dos empregados com seus cargos, o nível de fadiga e de stress no trabalho e grau de equilíbrio entre vida familiar e de trabalho. Não menos ênfase para o estudo de Tzafrir et al. (2004), que utilizou os próprios empregados para medir o nível de confiança que estes teriam para com seus gerentes.

Um estudo que merece ser lembrado é o de Godard (2001) que, além de pesquisar, em nível individual, sobre motivação, compromisso e satisfação, inovou em medir auto-estima, sentimento de *empowerment*, adaptação, fadiga, carga de trabalho e stress. E, o estudo de Guest e Conway (1999), que solicitou dos empregados informações quando a sua satisfação e compromisso com a organização.

Além destes, outros estudos também avaliaram o impacto de GRH sobre o grau de motivação dos empregados (Garcia, 2005; Katou & Budhwar, 2006; Tessema & Soeters, 2006), o nível de satisfação dos empregados (Kaya, 2006; Shih, Chiang, & Hsu, 2006; R. Takeuchi et al., 2007; Tari et al., 2007), o conjunto de competências dos empregados (Alleyne et al., 2006; Aragón-Sánchez & Sánchez-Marín, 2005; Challis, Samson, & Lawson, 2005; Youndt et al., 2004) e o *turnover* voluntário (Deckop et al., 2006; Sels, De Winne, Delmotte et al., 2006; Sels, De Winne, Maes et al., 2006; Sun, Aryee, & Law, 2007), dentre outros indicadores de interesse para este grupo de *stakeholders*.

No entanto, os interesses dos outros dois grupos de *stakeholders*, os *stakeholders* de mercado capital e os *stakeholders* de mercado de produto não devem ser negligenciados em função do grupo de *stakeholders* organizacionais. Para melhor entender o relacionamento entre GRH e desempenho organizacional, enquanto um constructo multidimensional; é necessário considerar os interesses dos três grupos de *stakeholders* de maneira dinâmica e integrada. Ou seja, é necessário considerar os interesses dos múltiplos *stakeholders*. Destarte, a Subseção seguinte discorrerá sobre esta perspectiva.

3.3.4 A PERSPECTIVA DE MÚLTIPLOS *STAKEHOLDERS*

De acordo com Way e Johnson (2005), a perspectiva ou enfoque de múltiplos *stakeholders* oferece uma estrutura teórica que pode contribuir para uma melhor definição e medição mais precisa de desempenho ou efetividade organizacional. Esta perspectiva está fundamentada nos preceitos da teoria de sistemas que concebe as organizações como sistemas abertos dependentes do apoio de todos os *stakeholders* sejam internos ou externos a organização, a fim de lidar efetivamente com questões organizacionais.

Assim, ao adotar uma perspectiva de múltiplos *stakeholders*, o foco deve estar em *stakeholders* externos e internos, sejam os de mercado capital, de mercado de produto ou organizacionais. Em complemento, Paauwe e Boselie (2005b) salientaram que o enfoque de múltiplos *stakeholders* oferece uma perspectiva diferente, justamente, por enfatizar as metas e objetivos de todos os constituintes, com um interesse em práticas de GRH como também em desempenho organizacional.

Como bem explicaram Colakoglu et al. (2006), quando os investigadores utilizam exclusivamente medidas de desempenho financeiro ou de mercado, eles tendem a ignorar um cenário mais amplo, tendo em vista que, alto desempenho financeiro pode está sendo alcançado à custa de interesses de outros *stakeholders*. Por exemplo, medidas de eficiência e de redução de custos podem representar efeitos benéficos para os acionistas, se isto significa aumento de lucro, e para os clientes, se o baixo custo for refletido no preço de bens e serviços; contudo, estas medidas podem não ser tão atrativas para os empregados, se estas medidas implicam em redução salarial ou de benefícios sociais.

Ademais, uma organização que apresenta medidas de desempenho financeiro altas pode não está tão bem com outros tipos de medidas que focam em outros *stakeholders*. Reciprocamente, uma organização que não apresenta bons indicadores de desempenho financeiro, pode está melhor em relação a outros indicadores que focalizam *stakeholders* diferentes.

Portanto, muitos estudiosos da relação GRH-desempenho organizacional, de alguma maneira já adotaram ou estão adotando uma perspectiva de múltiplos *stakeholders*. Como exemplos mais recentes, os estudos de Verburg et al. (2007), Tari et al. (2007) e de R. Takeuchi et al. (2007). No entanto, estudos mais remotos como os de H. C. Katz, Kochan, e Weber (1985), Martell e Carroll (1995) e de Youndt et al. (1996) já mostravam a preocupação em investigar o impacto de GRH em uma perspectiva de múltiplos *stakeholders*.

R. E. Freeman e McVea (2001) descreveram sete premissas básicas de um enfoque de múltiplos *stakeholders* para gestão estratégica. Segundos os autores, a primeira é que este enfoque tem que desenvolver uma única e, ao mesmo tempo, flexível estrutura estratégica que permite aos gerentes adotar novas estratégias de acordo com as mudanças ambientais. A segunda, é que este enfoque deve ser um processo de gestão contínua em busca de novas direções para a organização, e de avaliação das inter-relações entre uma organização e seu ambiente.

A terceira premissa básica, é que a sobrevivência de uma organização é suprema e requer o apoio de todos os *stakeholders*, assim como também um entendimento do impacto da organização sobre seus múltiplos *stakeholders*. A quarta é que uma organização tem que investir nas relações com seus *stakeholder* de maneira a garantir sucesso em longo prazo. A quinta é que este enfoque deve ser tanto prescritivo como também descritivo. A sexta é que a gestão estratégica

deve estar relacionada com *stakeholders* específicos em lugar de papéis ou clientes em general. A sétima, e última, é que para que este enfoque seja bem sucedido deve integrar a perspectiva de todos os *stakeholders*.

Em síntese, ainda de acordo com R. E. Freeman e McVea (2001), uma perspectiva ou enfoque de múltiplos *stakeholders* reconhece a natureza dinâmica e multidimensional como também a natureza de multiníveis do processo de gestão estratégica. Especificamente, a perspectiva de múltiplos *stakeholders* provém uma estrutura que permite considerar: a influência que GRH tem sobre *stakeholders*; a influência que *stakeholders* têm sobre GRH e efetividade organizacional; a influência que *stakeholders* têm sobre os indicadores de medição de efetividade organizacional; e, por fim, a influência que *stakeholders* têm sobre como GRH e a organização são avaliados.

Portanto, o enfoque de múltiplos *stakeholders* presenteia o campo da gestão estratégica com uma estrutura teórica, sem precedentes, que promove o tão desejado ajuste externo. Tendo em vista que o campo da gestão estratégica permeia a relação GRH-desempenho organizacional, este campo será tratado na continuação.

3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA

As organizações empresariais vêm respondendo de maneira sistêmica as condições ambientais. Estas respostas sistêmicas, na atualidade, são conhecidas como sistemas de gestão. Com base na classificação de sistemas de gestão de Ansoff e McDonnell (1990), as contribuições de Grant (1995) e Campos (1996); Campos, Ortega e Sánchez (2006), apresentaram um panorama da evolução da gestão estratégica, dividido em cinco fases, a saber: gestão por controle; planejamento clássico; planejamento estratégico; gestão estratégica –

1ª. etapa; e, gestão estratégica – 2ª. Etapa. A Tabela 4 apresenta uma síntese dos sistemas de gestão em cada fase.

A primeira fase, denominada de gestão por controle, corresponde aos anos de 1950, onde o entorno econômico observado era estável e promoveu o desenvolvimento e a aplicação desse sistema de gestão. Esse sistema de gestão é adequado em situações de estabilidade e de previsibilidade, quando as transformações no ambiente se dão de forma lenta e previsível.

O principal objetivo desse tipo de sistema é melhorar a eficiência das operações internas, priorizando a compensação de recursos e centrando-se no âmbito interno da organização. Seu horizonte de atuação é de curto prazo. Este horizonte de atuação constitui-se em sua deficiência, tendo em vista que o entorno pode modificar-se, e fazer com que as atualizações internas sejam pouco eficientes. Estrutura-se no planejamento financeiro e está concebido para corrigir posteriormente as deficiências e desvios produzidos na atuação da organização. Os resultados da organização dependem de uma correta compensação de recursos, desta forma o controle calculado é a técnica básica neste tipo de gestão.

Em conseqüência, a base principal deste tipo de gestão é a avaliação anual, elaborada de acordo com os dados de tipo histórico possuídos pela direção da organização. A aplicação prática desta avaliação constitui-se de um sistema de controle de resultados para cada uma das áreas funcionais da organização. Este sistema de controle de resultados fixa um conjunto de objetivos financeiros para depois avaliar seus desvios.

Tabela 4: Evolução dos sistemas de gestão²

SISTEMA DE GESTÃO		PREVISÃO DO ENTORNO	CONCEITOS BÁSICOS	TÉCNICAS PRINCIPAIS	IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS
ANOS DE 1950	Gestão (por controle de resultados)	Constante	Pressupostos Controle financeiro	Pressuposto financeiro Direção por objetivos	Organização funcional Função financeira
ANOS DE 1960	Planejamento clássico (por extrapolação)	Por extrapolação	Crescimento planejado em longo prazo	Estudos de mercado Diversificação e sinergias	Departamento de planejamento Conglomerados (<i>holdings</i>)
ANOS DE 1970	Planejamento estratégico (por antecipação)	Ameaças e oportunidades previsíveis	Unidades estratégicas de negócios Gestão de carteiras/funções/cargos /exercícios	Matrizes estratégicas Análise FOFA Curva de experiência	Planejamento estratégico formal
ANOS DE 1980	Gestão estratégica (I) (por antecipação)	Parcialmente previsíveis	Posicionamento competitivo Vantagem competitiva	Análise setorial Análise de competidores Cadeia de valor	Reestruturação organizativa Estratégias de aliança
ANOS DE 1990	Gestão estratégica (II) (por resposta flexível e rápida)	Surpresas imprevisíveis	Criatividade Aspectos dinâmicos da estratégia Conhecimento e capital intelectual	Análise de recursos e capacidades Análise de competência Aprendizagem organizacional Gestão do conhecimento	Reengenharia Alianças estratégicas Novas formas organizativas

² Tabela extraída de Campos et al. (2006)

Na década dos anos de 1960 e como consequência de uma expansão econômica, surge outro tipo de sistema de gestão, denominado de planejamento clássico ou gestão por extrapolação. Nesta fase as organizações começam a preocupar-se com seu futuro em longo prazo como forma de antecipar-se às mudanças do entorno. O foco de atuação neste sistema está em uma melhoria nos investimentos que permitam a organização economia de grande escala. Um dos recursos utilizados para este fim é a diversificação, com a criação de grandes conglomerados requerendo um projeto estratégico maior. A questão da concessão de recursos para os diferentes setores e os diferentes horizontes temporais torna-se um plano central.

Este sistema de gestão é caracterizado pelo planejamento de objetivos de longo prazo, a definição por meio do planejamento das ações necessárias para alcançar estes objetivos e a coordenação das políticas funcionais com a política geral da organização. A fim de quantificar os objetivos alcançados e definir os recursos que devem ser utilizados, as ferramentas de planejamento e de controle de gestão são bastante úteis.

A estrutura básica deste sistema concebe que o entorno futuro será uma extrapolação lógica do entorno passado, desta maneira a reflexão estratégica neste tipo de sistema está quase ausente. Por isso, este tipo de sistema é mais adequado em ambientes que não apresentem mudanças bruscas.

A terceira fase surge na medida em que a instabilidade e o dinamismo ambiental aumentam; constituída entre fins dos anos de 1960 e durante a década de 1970. Esta fase caracteriza um sistema de gestão denominado de planejamento estratégico ou gestão por antecipação. Embora o aumento da instabilidade e do dinamismo ambiental, o entorno não resulta tão turbulento a ponto de impedir a antecipação de suas transformações e a possibilidade da organização,

com base em suas fortalezas e fraquezas internas, dar respostas às oportunidades e ameaças que surgem.

Esta fase inicial de planejamento estratégico tenta analisar qualitativamente as possíveis ameaças e oportunidades que podem surgir no futuro que afetaram a organização. Contudo, se ocupa principalmente do processo de formulação estratégica e da vinculação com o entorno e deixa como aspectos periféricos os problemas da implantação e variáveis não econômicas ou tecnológicas.

Este tipo de planejamento aparenta ser mais adequado em contextos que apresentam princípios de descontinuidade em suas mudanças e são de difícil predição. Em resumo, o principal objetivo deste tipo de sistema de gestão constitui-se na análise do entorno e da formulação de estratégias de modo explícito e formal, convertendo o planejamento em uma ferramenta imprescindível nestes ambientes.

A quarta fase, compreendida entre os últimos anos da década de 1970 e os primeiros anos da década de 1980 aproximadamente, é denominada de primeira fase do sistema de gestão estratégica. A justificação da vigilância do entorno como forma de antecipar-se às mudanças, se encontra na existência de ambientes cada vez mais turbulentos e cambiantes. Por isso esta primeira fase da gestão estratégica é caracterizada como fase por antecipação.

Contudo, o foco de interesse e observância desta fase centra-se no exterior da organização e em seu contexto específico, na análise da competição e do setor de atividade. Esta fase sofreu uma grande influência da concepção de função de estratégia de Michael Porter, que definiu a função da estratégia como identificação das forças competitivas da indústria e ação da organização dentro da estrutura determinada no setor ao qual pertence.

De acordo com Paauwe e Boselie (2005a), nos anos de 1980 a gestão estratégica foi dominada pelo que é atualmente denominado de enfoque para o exterior. Este enfoque enfatiza a necessidade de moldar as características-chaves de uma organização em uma indústria específica. Deste modo, a estratégia de uma organização depende principalmente do mercado, das contingências externas como os clientes, as barreiras de entrada dos fornecedores, tratamento de substitutos etc. A chave para o sucesso organizacional é o ajuste estratégico: o ajuste entre a estratégia de uma organização e o ambiente externo.

Essencialmente, a partir da década de 1980, o foco de interesse do sistema de gestão estratégica passa a ser maior na análise da vantagem competitiva, quando as empresas começam a criar estratégias de planejamento mais flexíveis que lhes permitam aproveitar e adaptar-se às diversas oportunidades emergentes. Esta análise amplia o foco da gestão estratégica, destes aspectos exclusivamente externos para os aspectos internos, mas precisamente desloca-se para a análise dos recursos e capacidades da organização – tema que será abordado mais adiante, no capítulo sobre a Natureza da relação entre GRH e desempenho organizacional. Destarte, o deslocamento de foco deste sistema de gestão constitui-se na principal característica, do que seria a segunda e atual fase da gestão estratégica.

Paauwe & Boselie (2005a) reforçaram que os anos de 1990 trouxeram uma reação ao enfoque para o exterior. Isto se deveu a introdução da TBRC, onde os recursos e capacidades internos são concebidos como a chave do sucesso organizacional. Este enfoque para o interior enfatiza a importância de unir recursos e capacidades organizacionais, sejam financeiros, humanos, materiais entre outros, para o desenvolvimento de estratégias com o objetivo de alcançar vantagem competitiva sustentável.

Assim, como bem argumentou McCann (2004), o estudo do desempenho organizacional evoluiu drasticamente em função da adoção dos conceitos da Teoria Geral de Sistemas e as mudanças no ambiente organizacional, tanto em ritmo quanto em complexidade. Tendo em vista que o contexto atual em que as organizações operam está cada vez mais complexo, as capacidades organizacionais que suportaram seu desempenho passado já não funcionam tão bem no presente, e muito menos funcionarão no futuro.

A combinação entre a adoção dos conceitos da Teoria Geral de Sistemas e as mudanças no ambiente organizacional, assinalou o começo de uma mudança de paradigma (McCann, 2004). Com esta combinação emerge uma nova maneira de conceber o mundo como um conjunto de partes inter-relacionadas, em contraponto ao pensamento linear trazido pela Administração Científica. Deste modo, o pensamento sistêmico, resultante desta combinação, trouxe conseqüências profundas para o campo da ciência organizacional.

Como principal conseqüência, o pensamento sistêmico desenvolveu a consciência de um ambiente mais amplo e a necessidade para gerenciar este ambiente de uma forma complexa, dinâmica e interdependente. Ademais, o pensamento sistêmico enfatizou a importância dos ajustes interno e externo como determinantes para o desempenho organizacional.

Em síntese, com base neste panorama de evolução da gestão estratégica, observa-se que os diferentes sistemas de gestão, cada qual com seu enfoque estratégico, trataram de responder ao aumento da complexidade e dinamismo ambiental (Campos et al., 2006). A medida de sucesso destas respostas ao entorno organizacional, seja interno e/ou externo, é obtida, como equação final para avaliar o desempenho de uma organização.

Com este enfoque, pode-se conceituar desempenho organizacional, relacionando a evolução do seu estudo com os sistemas de gestão estratégicos. Pois, os sistemas de gestão estratégicos constituem-se nas respostas sistêmicas da organização frente aos desafios vigentes. Assim, a fim de dar continuidade ao tema, a subsecção seguinte oferece algumas definições de estratégia.

3.4.1 DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA

Uma estratégia bem definida auxilia no processo de ordenação e alocação dos recursos de uma organização para que esta possa obter uma postura própria e viável, com base em suas competências e fragilidades internas, mudanças ambientais e demais contingências externas. As metas (ou objetivos) determinam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não especificam as ações necessárias para isto; ou seja, não especificam como os resultados devem ser conseguidos.

Way e Johnson (2005) reforçaram que as metas e objetivos organizacionais determinam o propósito da organização. Para tanto, é importante que haja um grau alto de consistência entre as metas e objetivos organizacionais e a cultura da organização. Pois, as metas e objetivos organizacionais são determinadas pela avaliação das condições internas e externas à organização, bem como também, das experiências prévia e do *feedback* de diferentes *stakeholders*.

Assim, as metas e objetivos organizacionais diferirão de organização para organização e serão dependentes da cultura da organização e de suas experiências prévias. Em vistas disso, uma organização pode incorporar as estratégias e processos que proveram resultados efetivos, e descartar aquelas estratégias e processos que não funcionaram ou não produziram os resultados desejados.

Por sua vez, as políticas são as regras ou diretrizes que propõem os limites dentro do qual a ação deve ocorrer. E, por fim, são os programas que estabelecem a seqüência, o passo-a-passo, das ações necessárias para que a organização alcance suas metas.

Mintzberg (1987) apresentou cinco enfoques diferentes para o termo estratégia. Estes enfoques sintetizam as diferentes concepções do termo ao longo da história. As cinco concepções de estratégias apresentadas por Mintzberg, que serão apresentadas a seguir, são: a estratégia como um plano, a estratégia como um padrão, a estratégia como um pretexto, a estratégia como uma posição, e, a estratégia como uma perspectiva.

O enfoque de estratégia como um plano faz referência ao curso de ação conscientemente determinado para abordar uma situação específica. Este enfoque se apóia em duas considerações fundamentais: a elaboração das ações antes de seu desenvolvimento e em sua formulação consciente que persegue um propósito determinado.

O enfoque de estratégia como um padrão defende a existência de um modelo de conduta que dirige as ações em um sentido determinado, assim como a consistência no comportamento, seja intencional ou não. Diferenciam-se três tipos de estratégias: a deliberada onde as ações são realizadas conforme um plano; a emergente quando as ações são realizadas sem planos formalizados previamente; e, a lograda, quando a estratégia é realmente realizada.

O enfoque de estratégia como um pretexto se centra no conjunto de manobras que uma organização deve desenvolver para lograr êxito em relação aos seus concorrentes ou competidores. É, portanto, de especial interesse o conceito de competição ou rivalidade e os mecanismos condizentes para conseguir vantagem competitiva.

O enfoque de estratégia como uma posição refere-se à forma como uma organização se relaciona com seu entorno competitivo e trata de responder as oportunidades e ameaças do entorno ao mesmo tempo em que explora suas fortalezas e reduz suas fraquezas. Neste enfoque a estratégia é uma força mediadora entre a organização e o ambiente na qual a organização está inserida; entre os contextos internos e externos.

E, por fim o enfoque de estratégia como uma perspectiva refere-se à forma como os diretivos de uma organização vêem a si mesmos e ao mundo que os rodeia. Neste sentido, a perspectiva é compartilhada por e entre os membros de uma organização, através de suas intenções e/ou suas ações.

De alguma maneira, estes enfoques se relacionam no sentido de que podem se alternar entre si. Contudo, o mais importante é que estas concepções se complementam. Segundo Mintzberg (1987), nem todos os planos vão se tornar padrões e nem todos os padrões desenvolvidos são planejados; algumas manobras são menos que posições, enquanto outras estratégias são mais que posições e menos que perspectivas. Destarte, cada enfoque adiciona elementos importantes à compreensão do termo estratégia.

De acordo com Richardson e Thompson (1999), qualquer estratégia de administração deve conter, no mínimo, dois elementos chave: objetivos estratégicos referem-se ao produto e/ou alcance final desta estratégia, o fim; e, plano de ação, refere-se aos meios para o alcance destes objetivos. No entanto, uma estratégia, não é um 'passaporte automático' para o sucesso organizacional, pois, uma estratégia pode ser boa ou ruim. Uma estratégia ruim pode vim em virtude de objetivos estratégicos inadequados ou inconsistentes, ou em virtude de um plano de ação seriamente deficiente.

Como explicaram Way e Johnson (2005), estratégias organizacionais definem o processo ou conjunto de processos pelos

quais metas e objetivos organizacionais serão alcançados. E, são influenciadas pelo *feedback* das várias funções da organização considerando sua habilidade para prover os recursos e *inputs* e produzir os resultados necessários para a função para contribuir com a realização das metas e objetivos da organização como um todo.

Ademais, estratégias organizacionais refletem as visões dos líderes da empresa e também emerge da cultura de uma organização. Assim estratégias organizacionais são dependentes das metas e objetivos de cada organização, da cultura organizacional, da avaliação dos *stakeholders* funcionais, e das experiências prévias.

Conforme Bratton e Gold (2007), em um contexto gerencial, o termo estratégia, atualmente, substitui o termo mais tradicional de planejamento de longo prazo para denotar padrões de comportamento específicos a fim de cumprir metas organizacionais. Desta forma, a gestão estratégica pode ser definida como um processo contínuo que requer a constante interação de três elementos: os valores do gerenciamento sênior, as condições ambientais e a disponibilidade de recursos.

Hitt et al. (2005) reforçaram que, dinâmico por natureza, o processo de gestão estratégica é o pleno conjunto de compromisso, decisões e ações requeridas para uma organização alcançar competitividade estratégica e ganhos cima da média. *Inputs* estratégicos relevantes, adquiridos pela análise do ambiente interno e externo são necessários para uma efetiva formulação e implantação estratégica.

Em retorno, ações estratégicas efetivas é um pré-requisito para alcançar os *outcomes* desejados pela organização. Deste modo, o processo de gestão estratégico é usado para lidar com as condições de um mercado mutável e estrutura competitiva com as possíveis fontes de *inputs* estratégicos, que são os recursos, as capacidades e as competências de uma organização. Ou seja, ações estratégicas efetivas

que cuidadosamente consideram seu contexto, interno e externo, e integra o processo de formulação e de implantação estratégica resultarão em *outcomes* estratégicos desejados.

Em síntese, os termos objetivos, metas, planos, políticas, ações e programas para definir estratégia apresentaram significados diferentes. Por este motivo, utilizar-se-á a definição assinalada por Quinn (1980). Assim, para efeito deste trabalho, o termo estratégia pode ser entendido como o padrão ou plano que integra os principais objetivos, políticas e seqüência de ações de uma organização como um todo.

Mais especificamente, Way e Johnson (2005) conceituaram estratégias de GRH. Para estes autores, são as estratégias de GRH que definem como a função GRH e os recursos humanos da organização são para contribuir com o cumprimento de metas e objetivos organizacionais. Deste modo, tanto o ajuste interno quanto o ajuste externo tornam-se críticos porque a organização deveria desenvolver congruência entre as diretrizes envolvidas no processo de GRH. Além disso, essas diretrizes específicas de GRH deveriam cumprir com as diretrizes globais da organização.

Neste conceito subjaz a idéia de que estratégia organizacional é uma variável contingente no relacionamento entre sistemas de GRH e desempenho organizacional. Por isso, seguindo a mesma linha de raciocínio, a secção seguinte aborda o tema sobre estratégias e GRH.

3.5 ESTRATÉGIAS E GRH

Muitos pesquisadores têm concebido estratégia organizacional como uma variável contingente no relacionamento entre sistemas de GRH e desempenho organizacional. E, para tanto, utilizam modelos de estratégias para testar esta perspectiva contingente, no campo da

GERH. Com respeito aos modelos de estratégia mais comumente utilizados destacam-se as bem conhecidas tipologias de estratégias de Porter e de Miles e Snow (Castillo & Pastor, 2000; Wang, 2001). Esta secção é destinada a apresentar estes modelos, bem como sua relação com a GRH.

3.5.1 ESTRATÉGIAS BASEADAS NA TIPOLOGIA DE PORTER

Tendo em vista que o *locus* da vantagem competitiva de uma organização é em um determinado mercado industrial, Porter (1991) identificou cinco forças competitivas existentes no mercado que são: poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre as organizações empresariais. Segundo Porter, para que uma organização possa enfrentar estas forças competitivas deve adotar uma abordagem estratégica genérica.

Porter (1980; 1985) defendeu que vantagem competitiva é a essência da competitividade estratégica. Schuler e Jackson (1987a) complementaram que a habilidade de uma organização para ganhar e manter uma vantagem competitiva é crucial para seu desenvolvimento e prosperidade. Esta habilidade foi denominada por Schuler e MacMillan (1984) de ‘iniciativa estratégica’.

Segundo Schuler e MacMillan (1984), ‘iniciativa estratégica’ é a habilidade para capturar controle de comportamento estratégico nas indústrias em que uma organização compete. Quanto uma organização tem ‘iniciativa estratégica’ é muito provável que seus competidores respondam as suas ações de maneira reativa, em lugar de uma maneira mais proativa. Desta forma, as organizações com iniciativa estratégica

controlam seus próprios destinos e, além disso, dificultam uma atitude proativa por parte de seus competidores.

As abordagens estratégicas genéricas potencialmente contribuem para que uma organização supere outras organizações com as quais compete em um determinado mercado industrial. Liderança de custo, diferenciação e foco são as estratégicas competitivas genéricas que uma organização pode utilizar (Porter, 1980, 1985, 1991).

Em outras palavras, Gunnigle e Moore (1994) explicaram que vantagem competitiva pode ser descrita como qualquer fator que permite a uma organização aumentar sua fatia de mercado em relação aos seus competidores. Preço, inovação e/ou qualidade são elementos comuns que as organizações utilizam para conseguir esta diferenciação e, por conseguinte, alcançar vantagem competitiva. Quando uma organização utiliza um destes elementos como estratégia para competir no mercado pode, inclusive, alcançar uma vantagem competitiva sustentável. A seguir uma breve explanação de cada uma destas estratégias competitivas genéricas de Porter (1980; 1985; 1991).

A primeira estratégia consiste em conseguir uma liderança no custo total de uma organização por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para reduzir custos e assim oferecer ao mercado bens e serviços com os preços mais baixos. De acordo com Wang (2001), as organizações que adotam uma estratégia de liderança de custos buscam reduzir seu custo total de uma forma que este seja o mais baixo em relação aos seus competidores. Estas organizações, em geral, precisam atender a três condições, ter uma relativamente alta fatia de mercado, oferecer ao mercado produtos simples e fáceis de serem manufaturados e/ou entregues e atender aos interesses de uma ampla gama de clientes.

Gunnigle e Moore (1994) defenderam que a estratégia de liderança de custo requer que uma organização se posicione no mercado como

um produtor de baixo custo de um padrão de produtos sem ‘*balangandās*’, seja para um mercado mais amplo ou focalizado para um grupo de clientes específicos. Não basta somente perseguir esta estratégia, e ser somente mais uma das várias organizações buscando redução de custos, e sim, ser líder de custo em um mercado industrial. Para ser líder de custo, uma organização deve adotar um controle gerencial estreito, diminuir suas despesas fixas e obter economia de escala.

A segunda estratégia compreende a diferenciação do produto ou serviço que a organização dispõe no mercado, pela criação de algo que seja considerado único em um âmbito industrial específico. Esta estratégia pode ser alcançada por meio de duas estratégias funcionais: melhoria da qualidade e inovação.

Estratégia de diferenciação, conforme Gunnigle e Moore (1994), requer que um produto e/ou serviço que uma organização ofereça seja único, e, principalmente de alguma forma, seja valioso para seus clientes. Se um produto e/ou serviço é único e valioso para seus clientes, estes clientes podem estar dispostos até a pagar mais por este produto/ou serviço.

Vale enfatizar que a base para uma estratégia de diferenciação pode ser o produto ou serviço por ele mesmo ou outro aspecto, tal como entrega ou serviço pós-venda. E, ao contrario da estratégia de liderança de custo, várias organizações podem bem sucedidamente perseguir uma estratégia de diferenciação em um mercado industrial.

E, a última estratégia genérica, refere-se ao foco em um determinado grupo de cliente, um segmento de linha de produtos, ou um mercado geográfico. Diferentemente das estratégias de custo e de diferenciação que buscam atingir seus objetivos em todo um âmbito industrial, a estratégia de foco busca atender muito bem a um alvo específico, seja em custo e/ou em diferenciação.

No entanto, como bem salientaram Schuler e Jackson (1987a), é possível encontrar unidades de negócios, plantas ou áreas funcionais perseguindo mais de uma estratégia competitiva simultaneamente. Por isso, pelo exposto, com base na análise das estratégias competitivas genéricas de Porter (1980; 1985; 1991), são três estratégias competitivas funcionais que as organizações podem eleger para conseguir vantagem competitiva, são elas: redução de custos, qualidade e inovação, seja dirigida para um segmento específico ou para toda uma indústria.

A estratégia funcional de redução de custos segue as mesmas características da estratégia genérica de liderança de custos, com a diferença de que está direcionada para áreas funcionais específicas. A estratégia funcional de qualidade objetiva diferenciar-se de seus competidores produzindo, oferecendo e/ou entregando produtos e serviços de alta qualidade para seus clientes. E, por fim a estratégia de inovação busca diferenciar-se de seus competidores produzindo, oferecendo e/ou entregando algo novo e diferente para seus clientes.

Embora alguns estudiosos critiquem o modelo de estratégias competitivas de Porter, por apresentar um enfoque externo (Campos et al., 2006; Paauwe & Boselie, 2005a; Purcell, 1999, 2005), existem aqueles que o defendem. Gunnigle e Moore (1994) argumentou que o modelo de Porter clarificou a natureza de algumas das estratégias básicas que estão disponíveis para as organizações em determinados contextos externos e identificou o que é requerido, em cada uma destas estratégias, para o sucesso organizacional.

Adicionalmente, Katou e Budhwar (2006; 2007) justificaram a escolha deste modelo em seus estudos pelo fato de este modelo: ser um antecessor relativamente poderoso de efetividade organizacional, já demonstrado em alguns estudos; enfatizar suas implicações para políticas de GRH de uma organização em vários contextos; e, ser o

modelo mais amplamente usado na literatura de GERH. Como exemplo, entre os estudos mais recentes que utilizaram o modelo de estratégia competitiva de Porter como variável moderadora da relação GRH-desempenho organizacional encontram-se os estudos de Sun et al. (2007); Alleyne et al. (2006); Shipton, Fay, West, Patterson, e Birdi (2005); Neal et al. (2005); Roca-Puig et al. (2004); e, Chan et al. (2004).

3.5.1.1 SISTEMAS DE GRH DE SCHULER E JACKSON

Schuler e Jackson (1987a), por sua vez, utilizando o modelo de estratégias competitivas de Porter propuseram uma tipologia de sistema de GRH para cada estratégia. Schuler e Jackson argüiram que cada uma das estratégias competitivas funcionais de Porter, sejam as de redução de custos, de qualidade ou de inovação, necessitavam de diferentes papéis comportamentais por parte dos empregados. Especialmente entre as estratégias diferenciadoras e a de liderança de custos. A necessidade de papéis comportamentais diferentes, por sua vez, requeria também diferentes tipos de sistema de GRH para reforçar cada uma destas estratégias.

Os papéis comportamentais necessários por parte dos empregados para desenvolver cada estratégia funcional, seja de redução de custos, de qualidade ou de inovação, é o elo, ou o caminho básico, entre estratégias competitivas e práticas de GRH. Ou seja, segundo Schuler e Jackson (1987a), os papéis comportamentais necessários é a ‘razão’ para o link estratégia-GRH. E, é esta ‘razão’ que fundamenta a predição, o estudo, o refinamento e a modificação tanto da estratégia quanto das práticas de GRH em circunstâncias específicas.

Os papéis comportamentais não se referem ao conjunto de competências em termos de conhecimentos, habilidades, traços de personalidade e outras características individuais dos empregados, mas

sim somente aos comportamentos requeridos para que estes empregados co-atuem com outros empregados em um ambiente social. E, assim, sejam instrumentais na implantação de estratégias competitivas. Na Tabela 5, um quadro resumo da relação proposta para cada estratégia competitiva, os papéis comportamentais necessários para a realização de cada estratégia e, bem como, as práticas de GRH que devem ser adotadas para o desenvolvimento destes papéis comportamentais.

Tabela 5: Link entre estratégia competitiva, papéis comportamentais e práticas de GRH

Estratégias competitivas funcionais	Papéis comportamentais necessários	Práticas de GRH
Redução de custos	Comportamento relativamente repetitivo e previsível; foco em curto prazo preferencialmente; comportamento principalmente autônomo, individual ou independente; modesta preocupação com qualidade; alta preocupação com quantidade de resultados; preocupação principal com resultados; atividades de baixo risco; e, alto nível de conforto com estabilidade.	Descrições de cargos relativamente rígidas e explícitas que permitem pouca ambigüidade; desenhos de cargos e planos de carreira estreitos que encorajam a especialização, a esperteza e a eficiência; avaliação de desempenho orientada para resultados em curto prazo; compensações baseadas em níveis de pagamento de mercado; e, níveis mínimos de treinamento e desenvolvimento.
Qualidade	Comportamento relativamente repetitivo e previsível; foco em longo ou médio prazo; comportamento moderadamente cooperativo e interdependente; alta preocupação com qualidade; modesta preocupação com quantidade de resultados; alta preocupação com processos; atividades de baixo risco; e, compromisso com as metas da organização.	Descrições de cargos rígidas e explícitas; altos níveis de participação dos empregados em decisões referentes a questões laborais; avaliação de desempenho com base em critérios individuais e de grupo e orientada para resultados de curto prazo; tratamento relativamente igualitário para os empregados e alguma garantia de segurança de emprego; e, extensivo e contínuo treinamento e desenvolvimento.
Inovação	Comportamento altamente criativo; foco em longo prazo; comportamento altamente cooperativo e interdependente; moderado grau de preocupação com qualidade; moderada preocupação com quantidade; igual preocupação com processos e com resultados; atividades de alto risco; e, alta tolerância à ambigüidade e imprevisibilidade.	Desenhos de cargos que requerem interação e coordenação interfuncional; avaliação de desempenho com base em critérios grupais e orientada para resultados de longo prazo; desenhos de cargos que permitem aos empregados desenvolver capacidades multifuncionais; sistemas de compensação mais flexíveis que enfatizam equidade interna; e, planos de carreira que reforçam o desenvolvimento de uma ampla gama de capacidades.

A estratégia competitiva de redução de custos tem como medidas gerenciais o controle estreito, a minimização dos gastos e a perseguição de economia de escala a fim de aumentar a produtividade por empregado. Para que os empregados sejam instrumentais na implantação desta estratégia é necessário que tenham os seguintes papéis comportamentais: comportamento relativamente repetitivo e previsível; foco em curto prazo preferencialmente; comportamento principalmente individual ou independente; modesta preocupação com qualidade; alta preocupação com quantidade de resultados; preocupação principal com resultados; atividades de baixo risco; e, alto nível de conforto com estabilidade.

Por outro lado, a estratégia competitiva de qualidade requer o envolvimento e o compromisso dos empregados com a qualidade e a melhoria contínua. Para tanto, os empregados devem ter os seguintes papéis comportamentais: comportamento relativamente repetitivo e previsível; foco em longo ou médio prazo; comportamento moderadamente cooperativo e interdependente; alta preocupação com qualidade; modesta preocupação com quantidade de resultados; alta preocupação com processos; atividades de baixo risco; e, compromisso com as metas da organização.

E, por fim, a estratégia competitiva de inovação, que envolve a promoção de condições formais e/ou informais para a criação de produtos únicos. Neste tipo de estratégia os papéis comportamentais necessários são: comportamento altamente criativo; foco em longo prazo; comportamento altamente cooperativo e interdependente; moderado grau de preocupação com qualidade; moderada preocupação com quantidade; igual preocupação com processos e com resultados; atividades de alto risco; e, alta tolerância à ambigüidade e imprevisibilidade.

Schuler e Jackson (1987a) defenderam que depois de identificar quais os papéis comportamentais de empregados necessárias para a implantação de cada estratégia competitiva de Porter, as práticas de GRH apropriadas podem ser escolhidas. Estas em retorno podem ser usadas para promover e facilitar a implantação destas estratégias. Com isto em mente, Schuler e Jackson desenvolveram três arquétipos de combinações de estratégias competitivas-práticas de GRH.

A decisão de quais práticas de GRH deve ser usada para cada estratégia competitiva compreende uma escolha de seis diferentes aspectos de GRH. Estes aspectos são planejamento, *staffing*, avaliação, compensação, e treinamento e desenvolvimento. A escolha dentro de quaisquer umas destas atividades de GRH estimula e reforça os diferentes papéis comportamentais.

Deste modo, se uma organização pretende ganhar vantagem competitiva perseguindo uma estratégia de redução de custos deve escolher aspectos chaves de GRH que maximizam a eficiência pelo monitoramento e controle das atividades dos empregados. Tais aspectos envolvem: descrições de cargos relativamente rígidas e explícitas que permitem pouca ambigüidade; desenhos de cargos e planos de carreira estreitos que encorajam a especialização, a esperteza e a eficiência; avaliação de desempenho orientada para resultados em curto prazo; compensações baseadas em níveis de pagamento de mercado; e, níveis mínimos de treinamento e desenvolvimento.

Por outro lado, se uma organização pretende ganhar vantagem competitiva perseguindo uma estratégia de qualidade, deve implantar práticas de GRH que promovam a identificação dos empregados com as metas organizacionais e, quando necessário, a flexibilidade e a adaptabilidade para novas tarefas e tecnologias. Neste caso, as práticas de GRH chaves incluem: descrições de cargos fixas e explícitas; altos níveis de participação dos empregados em decisões referentes a

questões laborais; avaliação de desempenho com base em critérios individuais e de grupo e orientada para resultados de curto prazo; tratamento relativamente igualitário para os empregados e alguma garantia de segurança de emprego; e, extensivo e contínuo treinamento e desenvolvimento.

E, para terminar, se uma organização pretende ganhar vantagem competitiva perseguindo uma estratégia de inovação deve adotar práticas de GRH que facilitem o comportamento cooperativo, interdependente e orientado para o longo prazo, promovam a troca de idéias e incentivem o comportamento arriscado. Para tanto, as práticas de GRH devem ter as seguintes características: desenhos de cargos que requerem interação e coordenação interfuncional; avaliação de desempenho com base em critérios grupais e orientada para resultados de longo prazo; desenhos de cargos que permitem aos empregados desenvolver capacidades multifuncionais; sistemas de compensação mais flexíveis que enfatizam equidade interna; e, planos de carreira que reforçam o desenvolvimento de uma ampla gama de capacidades.

Alguns estudos que utilizaram a tipologia de sistemas de GRH de Schuler e Jackson suportaram o argumento de que um alinhamento entre GRH e estratégia, mais especificamente quanto às estratégias de qualidade ou de inovação, contribui para o desempenho organizacional. Estes estudos, em parte, confirmam a hipótese de Katou e Budhwar (2007) de que há um positivo relacionamento entre as estratégias de qualidade e de inovação e desempenho organizacional, mas que, em contrapartida, há um relacionamento negativo entre a estratégia de custo e desempenho organizacional.

Como exemplo, o estudo de W.-J. A. Chang e Huang (2005), que foi realizado na sociedade Asiática e demonstrou que um ajuste entre GRH e estratégia de produto de mercado contribui para desempenho organizacional. Outro estudo de Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2005)

apresentou evidências que há uma forte correlação entre estratégia de inovação e GRH, pois, tanto a estratégia de inovação determina o sistema de GRH da organização quanto o inverso, o sistema de GRH influencia o nível de inovação da organização. E, por fim, o estudo de Michie e Sheehan-Quinn (2005) que demonstrou empiricamente que a efetividade de um sistema de GRH depende, pelo menos em parte, da estratégia que a companhia persegue.

3.5.2 ESTRATÉGIAS BASEADAS NA TIPOLOGIA DE MILES E SNOW

A capacidade organizacional, de acordo com Miles, Snow, Meyer e Coleman Jr. (1978), constitui-se da capacidade da organização de adaptar-se ao contexto ao qual está inserida. Embora reconhecendo que, qualquer tentativa para examinar adaptação organizacional é difícil, tendo em vista que o processo de adaptação é altamente complexo e mutável, Miles e Snow (1978) propuseram uma tipologia de adaptação estratégica.

Para Miles e Snow (1978), a adaptação organizacional pode ser definida como um ciclo de ajuste, que requer a resolução simultânea de três problemas: o problema empresarial, que envolve a definição de qual será seu domínio de produto-mercado; o problema tecnológico, referente às decisões sobre qual tecnologia, ou quais tecnologias, adotar; e o problema administrativo que compreende as questões de estrutura-processo e de inovação.

Deste modo, sua tipologia constitui-se em um modelo teórico alternativo onde as organizações definem seus domínios de mercado-produto (estratégia) e mecanismos construídos (estruturas e processos) para perseguir suas estratégias. Em outras palavras, é um modelo que inter-relaciona estratégia, estrutura e processos organizacionais.

Miles et al. (1978) especificaram que o modelo de estratégias de Miles e Snow (1978) apresenta dois elementos centrais: um modelo geral de processo de adaptação que especifica as decisões principais requeridas pela organização para manter um efetivo alinhamento com seu ambiente; e, uma tipologia organizacional que retrata diferentes desenhos de comportamento adaptativo usado pelas organizações dentro de uma determinada indústria ou segmento.

Assim, com base na tipologia de Miles e Snow (1978), em suas pesquisas e na interpretação da literatura Miles et al. (1978) apresentaram três tipos de orientação estratégica adaptativa que podem ser utilizados por uma organização: defensiva, prospectiva e analítica. Cada tipo apresenta padrões de comportamentos consistentes e estáveis que forma um modelo de respostas às condições ambientais. O tipo ideal de cada um destes modelos organizacionais será descrito abaixo.

O tipo de orientação estratégica defensivo enfatiza o melhor e mais eficiente caminho para produzir um determinado produto ou serviço, e atender a um determinado segmento de mercado. As organizações que perseguem este tipo de estratégia são geralmente organizações com uma linha de produção estreita e estável, com foco constante na melhoria da eficiência operacional, geralmente crescem por meio de penetração de mercado e, provavelmente desenvolvem uma estrutura organizacional mais especializada e formal.

A estratégia defensiva é mais apropriada para um mercado estável, quando é possível prever o futuro analisando o passado, tendo em vista que as mudanças são lentas e previsíveis. Contudo, se as mudanças são rápidas e imprevisíveis, as organizações que adotam este tipo de estratégia têm pouca capacidade para re-alocar e re-explorar novas áreas de oportunidades.

Em contrapartida, o tipo de orientação estratégica prospectiva ou exploradora caracteriza-se pela busca constante de novas

oportunidades de mercado. Com um enfoque oposto a orientação estratégica defensiva, as organizações que perseguem esta estratégia focam sobre inovação e criatividade em lugar de eficiência. Em geral, buscam continuamente, e têm a capacidade para, desenvolver novas linhas de produção e explorar novas oportunidades de mercado.

Por isso, são estas organizações que encabeçam mudanças em seus mercados e, por conseguinte, ditam as regras para seus competidores. Embora este tipo de estratégia seja efetivo em ambientes mutáveis por sua flexibilidade organizacional e tecnológica, também oferece o risco inerente da ineficiência pela subutilização de recursos, que pode afetar sua lucratividade (Miles et al., 1978; Rodríguez, 2001a).

O terceiro tipo de orientação estratégica analítica é uma combinação dos dois tipos anteriores e uma alternativa viável entre as orientações estratégicas defensivas e prospectivas. As organizações que perseguem esta estratégia, geralmente são aquelas que operam em no mínimo duas diferentes áreas de mercado de produto, uma estável e uma variável. Ou seja, atuam em dois domínios de mercado ao mesmo tempo, um domínio de produto estável, como as organizações do tipo defensivo, e um domínio de produto mutável como as organizações do tipo prospectivo.

A característica central deste tipo de orientação estratégica é a adequada diferenciação da estrutura e processos da organização para conseguir um equilíbrio necessário entre as áreas de operações estáveis e as áreas de operações mutáveis. Isto obriga a organização para operar com uma duplicidade de tecnologia gerando em consequência o risco de limitar a capacidade da organização para adaptar-se de forma rápida e plena às mudanças bruscas (Miles et al., 1978; Rodríguez, 2001a).

Além dos três tipos de orientação estratégica descritos, Miles e Snow (1978) identificaram outro tipo de organização que persegue uma orientação estratégica inconsistente e instável, o tipo de orientação

estratégica reativa. O tipo de orientação estratégica reativa surge, em geral, por três razões básicas: pela falta de clareza e articulação do gerenciamento de topo em relação à estratégia da organização; e por consequência da primeira, pela falta de alinhamento da estrutura e processos organizacionais com a estratégia, e; por último, pela tendência do gerenciamento de topo de manter o relacionamento entre estratégia e estrutura vigente embora as condições ambientais mutáveis.

Nestas organizações falta um relacionamento consistente entre estratégia-estrutura-processos. E, por isso, as organizações reativas são incapazes de responder efetivamente às mudanças e incertezas. Segundo Miles et al. (1978) esta condição é temporária, pois mais cedo ou mais tarde estas organizações terão que adotar uma postura mais consistente e estável seja por meio de uma estratégia defensiva, analítica ou prospectiva.

3.5.2.1 SISTEMAS DE GRH DE MILES E SNOW

Em um trabalho posterior, Miles e Snow (1984) argumentaram que os sistemas de GRH devem adaptar-se as exigências da estratégia competitiva. Com base neste princípio desenvolveram dois sistemas ou filosofias alternativas de GRH que basicamente consistem em: construir seus recursos humanos internamente ou adquirir seus recursos humanos do mercado externo.

Estes sistemas foram, respectivamente, denominados por Peck (1994) de sistema *make* e sistema *buy*, e, alternativamente por Delery e Doty (1996) de sistema de emprego interno e sistema de emprego de tipo de mercado. Nos parágrafos seguintes, uma descrição das práticas de GRH que caracterizam cada um destes sistemas. As práticas de GRH incluídas nestas tipologias são: recrutamento, seleção e colocação;

planejamento de pessoal; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; e, compensação.

O sistema *make* ou interno é caracterizado pela construção interna de recursos humanos. Este tipo de sistema limita a entrada de novos empregados aos níveis hierárquicos inferiores e desenvolve internamente seus empregados com uma perspectiva de longo prazo. Por este motivo, os processos de recrutamento, seleção e colocação de pessoal são realizados de maneira criteriosa e cuidadosa; bem como são oferecidos uma amplitude de programas de treinamento e desenvolvimento.

Por sua vez, as políticas de compensação estão mais voltadas para a consistência interna. Para manter uma coerência com este enfoque interno, os sistemas de avaliação de desempenho são processuais e baseados na competência dos empregados. E, para finalizar, uma organização que adota este sistema investe em seus empregados em troca de benefícios de longo prazo, e que por isso, adotam uma política formal de garantia de segurança de emprego, pois são relutantes em finalizar suas relações de trabalho (Miles & Snow, 1984; Rodríguez, 2001a).

No outro extremo, o sistema *buy* ou de mercado é caracterizado pela aquisição externa de recursos humanos. Este tipo de sistema está orientado para o mercado externo. Devido a esta orientação seus processos de recrutamento têm como fonte principal o mercado de trabalho externo, independente do nível hierárquico do posto de trabalho vago. Os programas de treinamento e desenvolvimento são escassos. Posto que a relação que se estabelece com os empregados são de curto prazo, não há nenhuma garantia de segurança de emprego.

As políticas de compensação são baseadas na consecução dos resultados de cada empregado e estão mais preocupadas para a equidade externa. Assim, o que se estabelece entre a organização e o

empregado é uma relação instrumental, onde a organização oferece uma remuneração condizente com o mercado em troca de empregados qualificados (Miles & Snow, 1984; Rodríguez, 2001a).

Miles e Snow (1984) relacionaram orientação estratégica e sistema de GRH com base em suas observações em três grandes empresas Norte Americanas. E, argumentaram que as organizações defensivas são mais prováveis de adotar um sistema *make* ou interno de GRH, enquanto que as organizações prospectivas ou exploradoras são mais prováveis de adotar um sistema *buy* ou de mercado de GRH. Na Tabela 6, um quadro resumo da relação proposta para cada orientação estratégica, as características organizacionais e gerenciais referentes a cada orientação e os sistemas de GRH que devem ser adotados para sua consolidação.

Tabela 6: Link entre orientações estratégicas, características organizacionais e gerenciais e sistemas de GRH

Orientações estratégicas	Características organizacionais e gerenciais	Sistemas de GRH
Defensiva	Ênfase sobre o melhor e mais eficiente caminho para produzir um determinado produto ou serviço, e atender a um determinado segmento de mercado; linha de produção estreita e estável, com foco constante na melhoria da eficiência operacional, crescimento por meio de penetração de mercado e, desenvolvimento de uma estrutura organizacional mais especializada e formal.	Sistema <i>make</i> ou interno é caracterizado pela construção interna de recursos humanos, limitada entrada de novos empregados aos níveis hierárquicos inferiores e desenvolvimento interno de seus empregados com uma perspectiva de longo prazo; processos de recrutamento, seleção e colocação de pessoal realizados de maneira criteriosa e cuidadosa; uma amplitude de ofertas de programas de treinamento e desenvolvimento; políticas de compensação voltadas para a consistência interna; sistemas de avaliação de desempenho processuais e baseados na competência dos empregados; e, política formal de garantia de segurança de emprego.
Prospectiva	Busca constante de novas oportunidades de mercado; enfoque oposto a orientação estratégica defensiva, foco sobre inovação e criatividade em lugar de eficiência; busca e desenvolvimento contínuo de novas linhas de produção e exploração de novas oportunidades de mercado.	Sistema <i>buy</i> ou de mercado é caracterizado pela aquisição externa de recursos humanos, orientado para o mercado externo; processos de recrutamento que têm como fonte principal o mercado de trabalho externo, independente do nível hierárquico do posto de trabalho vago; programas de treinamento e desenvolvimento escassos; relação com os empregados de curto prazo, e nenhuma garantia de segurança de emprego; políticas de compensação baseadas na consecução dos resultados de cada empregado e preocupadas para a equidade externa.

Orientações estratégicas	Características organizacionais e gerenciais	Sistemas de GRH
Analítica	Combinação dos dois tipos anteriores e uma alternativa viável entre as orientações estratégicas defensivas e prospectivas; operação em no mínimo duas diferentes áreas de mercado de produto, uma estável e uma variável; atuação em dois domínios de mercado ao mesmo tempo, um domínio de produto estável, como as organizações do tipo defensiva, e um domínio de produto mutável como as organizações do tipo prospectiva.	Sistema híbrido

Delery e Doty (1996) utilizaram as tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978) para testar a hipótese de que o relacionamento entre práticas de GRH e os indicadores de desempenho ROA e ROE é contingente sobre a estratégia da organização. Os resultados deste estudo, realizado com organizações de serviços Norte Americanas, suportaram apenas parcialmente, e em análises adicionais, a hipótese de que o relacionamento entre práticas de GRH individuais e desempenho é contingente com estratégia organizacional. Contudo, apoiaram a relação que Miles e Snow (1984) fizeram quanto à orientação estratégica e sistema de GRH.

Khatri (2000) também utilizou as tipologias de Miles e Snow (1978), em um estudo realizado em Singapura. E, em contrapartida, com base nos resultados deste estudo, sugeriu que a orientação estratégica de uma organização é um forte fator contingencial sobre o relacionamento entre práticas de GRH e desempenho organizacional.

Por sua vez, Rodríguez e Ventura (2002) realizaram um estudo, em organizações manufatureiras espanholas, para testar o argumento

de Miles e Snow (1984) e chegaram à conclusão que em linhas gerais as organizações adotam sistemas de GRH diferentes em função de sua orientação estratégica. No entanto, embora os resultados de seu estudo tenham demonstrado que as políticas de desenvolvimento são as mais afetadas por esta orientação estratégica, em certo sentido, se contrapõem ao argumento de Miles e Snow. Pois, seus resultados suportam o contra argumento de que as organizações prospectivas ou exploradoras adotam práticas de treinamento e desenvolvimento características de um sistema *make* ou interno de GRH.

Posteriormente, Rodríguez (2003) e Rodríguez e Ventura (2003) estudaram, em uma amostra com as mesmas características do estudo anterior, a relação entre sistemas de GRH e desempenho organizacional, de acordo com as tipologias de Miles e Snow (1984). Suas análises indicaram que um sistema *make* ou interno de GRH exerce um efeito positivo sobre *turnover* do empregado e desempenho organizacional global. No entanto, as práticas de compensação, associadas com este sistema, produziram um efeito negativo sobre produtividade. Ademais, os resultados deste estudo não suportaram a hipótese de que a influência de sistema de GRH sobre o desempenho organizacional é puramente dependente de orientação estratégica.

Por fim, Aragón-Sánchez e Sánchez-Marín (2005), utilizando uma amostra de micro e pequenas empresas Espanholas, também testaram empiricamente o modelo proposto por Miles e Snow (1984). Os resultados deste estudo revelaram que há diferenças significativas entre os sistemas de GRH das organizações da amostra adotando uma orientação estratégica prospectiva e defensiva. Embora estes resultados confirmem, em parte, o modelo proposto não são de todo consistentes; pois, as práticas de treinamento foram mais enfatizadas nas organizações prospectivas do que nas organizações defensivas.

3.5.3 SÍNTESE DA RELAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS BASEADAS NAS TIPOLOGIAS DE PORTER E DE MILES E SNOW COM OS SISTEMAS DE GRH

As duas subsecções desta secção apresentaram os sistemas de GRH baseados nas tipologias de estratégias de Porter e de Miles e Snow, respectivamente, os sistemas de GRH de Schuler e Jackson e os sistemas de GRH de Miles e Snow. Estes sistemas foram desenvolvidos para verificar se o ajuste entre GRH e estratégia lidera para um melhor desempenho organizacional. Em outras palavras, para testar a estratégia organizacional como uma variável contingente no relacionamento entre sistemas de GRH e desempenho organizacional.

Os sistemas de GRH de Schuler e Jackson partem da premissa de que cada uma das estratégias competitivas funcionais de Porter; sejam as de redução de custos, de qualidade ou de inovação; necessitam de diferentes papéis comportamentais por parte dos empregados. Por sua vez, os diferentes papéis comportamentais também requerem diferentes tipos de sistema de GRH para reforçar cada uma destas estratégias. Com base nesta premissa, os papéis comportamentais são o link, entre estratégias competitivas e práticas de GRH e fundamentam a escolha tanto da estratégia quanto das práticas de GRH.

Enquanto que, os sistemas de GRH de Miles e Snow partem da premissa de que a GRH devem adaptar-se à orientação estratégica de cada organização; seja uma orientação defensiva ou uma orientação prospectiva; ou, uma combinação dessas duas, uma orientação analítica. Esta adaptação pode ser realizada basicamente por meio de dois sistemas ou filosofias alternativas de GRH que consistem em: construir seus recursos humanos internamente ou adquirir seus recursos humanos do mercado externo.

No entanto, como referenciado nas subsecções anteriores, de uma maneira geral, os resultados dos estudos empíricos que utilizaram as tipologias de estratégias apresentadas de Porter e de Miles e Snow não apresentam consistência para uma conclusão definitiva. Nem com relação ao efeito moderador que a estratégia organizacional tem sobre o relacionamento entre práticas de GRH e desempenho organizacional, nem com relação aos modelos propostos para relacionar esta estratégia com o sistema de GRH. Estes resultados corroboram com as análises de Paauwe e Boselie (2005b) e Purcell (1999; 2005) de que, até o momento, não existem evidências empíricas convincentes para validar o argumento de que o ajuste entre GRH e estratégia lidera para um melhor desempenho organizacional.

3.6 UMA SÍNTESE SOBRE A NATUREZA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O constructo ‘desempenho organizacional’ em GERH deve ser concebido enquanto um constructo multidimensional. Para tanto, é necessário considerar os possíveis resultados e efeitos de GRH sobre a organização. Os possíveis resultados e efeitos de GRH sobre a organização incluem os resultados de recursos humanos, resultados organizacionais, resultados financeiros e contábeis, e resultados de mercado capital.

Em complemento, é necessário considerar uma perspectiva ou enfoque de múltiplos *stakeholders*. Esta perspectiva oferece uma estrutura teórica que pode contribuir para uma melhor definição e medição mais precisa de ‘desempenho organizacional’. E, principalmente, presenteia o campo da gestão estratégica com uma estrutura teórica, sem precedentes, que promove o tão desejado ajuste externo.

O campo da gestão estratégica permeia a relação GRH-desempenho organizacional. Deste modo, pode-se conceituar desempenho organizacional em GERH, relacionando a evolução do seu estudo com os sistemas de gestão estratégicos. Pois, os sistemas de gestão estratégicos constituem-se nas respostas sistêmicas da organização frente aos desafios vigentes; e, a medida de sucesso destas respostas é obtida para avaliar o desempenho de uma organização.

Neste constructo subjaz a idéia de que estratégia organizacional é uma variável contingente no relacionamento entre sistemas de GRH e desempenho organizacional. Contudo, as evidências empíricas apresentadas não são suficientes para confirmar a hipótese de que o ajuste estratégico contribui para um melhor desempenho organizacional.

4. NATUREZA DA RELAÇÃO ENTRE GRH E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Este capítulo oferece um apanhado geral, teórico e empírico, sobre a relação entre os constructos GRH e desempenho organizacional. Para tanto, está dividido em cinco secções.

A primeira secção disserta sobre seis modelos teóricos utilizados para explicar, ou no mínimo contribuir para o entendimento de, esta relação. Enquanto que a segunda secção apresenta os principais argumentos das perspectivas universalísticas, contingenciais e configuracionais; adotadas para teorizar, especificamente, sobre as contribuições de GRH para o desempenho organizacional.

A terceira secção discorre sobre algumas variáveis contextuais que podem moldar a relação entre GRH e desempenho organizacional, tais como: contexto geográfico, contexto industrial/setor de atividade industrial, constituição/propriedade da organização, tamanho da organização, e empregados. Por sua vez, a quarta secção apresenta algumas variáveis metodológicas inerentes à pesquisa científica que também influenciam o estudo empírico desta relação, que envolvem a medição das variáveis, os níveis de análise, as fontes de informação e o desenho de investigação.

E, para finalizar, como nos capítulos anteriores, a quinta secção fornece uma síntese das quatro secções que compõem este capítulo. É a síntese da natureza da relação da GRH e desempenho organizacional.

4.1 PERSPECTIVAS TEÓRICAS PARA GERH

De acordo com Dipboye, Smith, e Howell (1994), uma teoria é um conjunto de constructos e de inter-relações assumidas para existir entre estes constructos. Em outras palavras, uma teoria está formada por um conjunto de constructos e inter-relações entre eles que se formulam para compreender e assimilar parte da realidade, um fenômeno social;

no caso deste trabalho, a relação entre os constructos GRH e desempenho organizacional.

Assim, com esta definição, e tendo em vista o tema focal deste trabalho, uma teoria deveria conter a afirmação de que a extensão em que práticas ou sistemas de GRH são implantados em uma organização impacta sobre seus níveis de desempenho organizacional, bem como a explicação de como e porque este impacto ocorre. A teoria, neste caso, é definida pelo conjunto de constructos (práticas de GRH ou sistemas de GRH e indicadores de desempenho organizacional) e suas inter-relações (positivo relacionamento entre GRH e desempenho).

Seja qual for o enfoque de pesquisa adotado, dedutivo ou indutivo, tem, respectivamente, na teoria o seu ponto de partida ou o seu ponto de chegada. Ou seja, se o pesquisador adota um enfoque dedutivo, o seu ponto de partida é uma teoria; pois, o pesquisador deduz desta teoria argumentos específicos de como constructos se relacionam entre si, e realiza uma coleta de dados para testar seu argumento. Por outro lado, se o pesquisador adota um enfoque indutivo, o seu ponto de chegada é a teoria; assim o pesquisador primeiro realiza a coleta de dados e, com base na análise destes dados, elabora um argumento teórico.

No entanto, ainda que enfoque adotado seja indutivo, é muito provável que o pesquisador tenha já alguma noção prévia de seus constructos e do possível relacionamento existente entre eles. De qualquer modo, o papel da teoria em pesquisa é de extrema importância; pois, a teoria é o objetivo fim de uma pesquisa, seja para descrevê-la, explicá-la, predizê-la ou mesmo reafirmá-la. Por isso, e devido a sua natureza aplicada, é muito importante que o campo de pesquisa da GERH desenvolva ou use modelos teóricos articulados que permitam predizer e entender os efeitos de práticas de GRH sobre o funcionamento de uma organização.

Embora reconheçam as críticas ao campo de pesquisa em GERH referente à falta de uma estrutura teórica coerente para validar a relação entre GRH e desempenho organizacional, P. M. Wright e McMahan (1992) argumentaram que já existem modelos teóricos úteis para entender os determinantes estratégicos e não-estratégicos de práticas de GRH, bem como explicar o papel de GERH em gestão estratégica. Jackson e Schuler (1995) e Truss (2001), por sua vez, reafirmaram a existência de uma variedade de modelos teóricos que se utilizam para explicar, ou no mínimo contribuir para o entendimento de, esta relação.

Coerentes com sua definição de GERH, apresentada no capítulo sobre a Natureza da GRH, P. M. Wright e McMahan (1992) propuseram um modelo conceitual de estruturas teóricas para estudar GERH. Este modelo expõe como variáveis de interesse em pesquisa se inter-relacionam com teoria e prática de GERH. E explica como teoria de GERH poderia ser concebida em relação com os determinantes de decisão sobre práticas de GRH, a composição do pool do capital humano (conjunto de competências), a especificação de comportamentos de recursos humanos requeridos, e a efetividade destas decisões em relação com várias estratégias de negócios e/ou situações competitivas. O modelo proposto por estes autores está representado na Figura 2.

Na realidade, A Figura 2 apresenta seis modelos teóricos posicionados de acordo com o relacionamento que cada uma postula. As seis teorias são: a Visão Baseada em Recursos da firma; o Enfoque Comportamental; o Modelo de Custos de Transação/Agência; o Modelo Cibernético; a Teoria de Dependência de Recursos e a Teoria Institucional.

A Visão ou Teoria Baseada em Recursos da firma foca principalmente sobre o relacionamento entre estratégia, práticas de

GRH, e o pool de capital humano; então, ela está posicionada à esquerda do modelo. Já o Enfoque ou Perspectiva Comportamental é principalmente preocupado com como estratégia, práticas de GRH e comportamentos de recursos humanos são inter-relacionados; deste modo, ele está colocado do lado direito do modelo.

Enquanto que os Modelos de Custos de Transação/Agência e Cibernético tentam examinar os relacionamentos entre estratégia, práticas de GRH, e ambos os pools do capital humano e o comportamento de recursos humanos; então, estão localizados no centro do modelo. E, finalmente, as Teorias de Dependência de Recursos e Institucional examinam os efeitos de fatores políticos e institucionais sobre práticas de GRH; por isso estas teorias estão do lado direito do modelo.

Pelo exposto, o objetivo desta secção, com base na classificação e apresentação de P. M. Wright e McMahan (1992), é dissertar sobre estes seis modelos teóricos. As primeiras quatro teorias são aplicáveis para tomada de decisão estratégica. Estas teorias concebem as atividades de GRH como sendo determinadas pelas decisões estrategicamente intencionadas e proativas. As outras duas teorias focam sobre determinantes institucionais e políticos de várias práticas de GRH. Estas teorias tentam explicar determinantes não estratégicos e possivelmente disfuncionais de práticas de GRH.

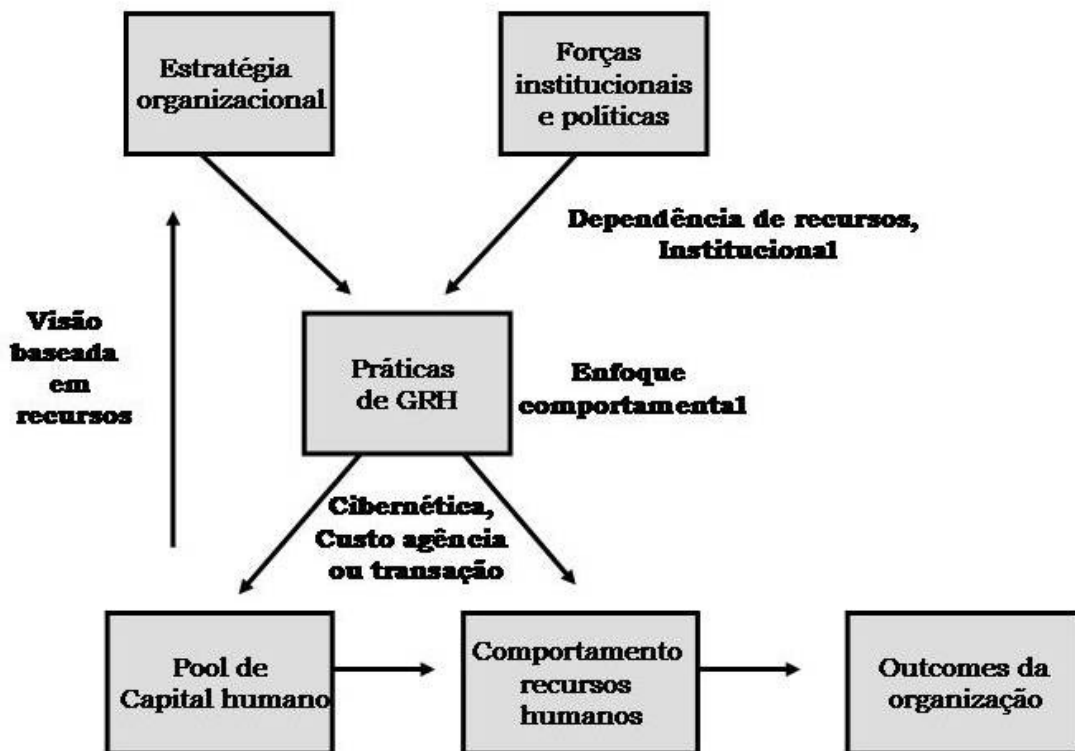


Figura 2: Modelo conceitual de estruturas teóricas de GERH³

4.1.1 TEORIA BASEADA EM RECURSOS DA FIRMA

A Teoria Baseada em Recursos e Capacidades (TBRC) aplicada a GRH, foca principalmente sobre o relacionamento entre estratégia, práticas de GRH e o conjunto de capital de recursos humanos de uma organização. E, por isso foi considerada por P. M. Wright e McMahan (1992) como uma das teorias estratégicas de GRH. Esta teoria difere do paradigma estratégico tradicional por enfatizar os recursos internos da organização (L. F. González, 2002; Way & Johnson, 2005; P. M. Wright et al., 2001; P. M. Wright & McMahan, 1992).

³ Figura extraída de P. M. Wright e McMahan (1992)

A TBRC proporcionou uma estrutura teórica para que os recursos humanos pudessem desempenhar um papel contributivo no gerenciamento estratégico de uma organização empresarial. Este fato justifica a popularidade da TBRC dentro da literatura de GERH como uma fundamentação teórica e a crescente convergência entre o campo da gestão estratégica e a GRH (Barney, Wright, & Ketchen Jr., 2001; L. F. González, 2002; P. M. Wright et al., 2001).

Segundo Foss (1997), a TBRC, pode convencionalmente, ser datada de 1984, quando dois artigos centrais foram publicados: *A resource-based view of the firm*, de Birger Wernerfelt (Wernerfelt, 1989) e *Towards a strategic theory of the firm*, de Richard P. Rumelt (Rumelt, 1984). No entanto, as contribuições de Birger Wernerfelt e Richard P. Rumelt foram modeladas por trabalhos mais antigos ainda: *Leadership in Administration* de Philip Selznick, em 1957; *The theory of growth of the firm* de Edith Penrose, em 1959; e, *Strategic and structure* de Alfred Chandler, em 1962.

Estes três clássicos trabalhos sobre organizações e estratégias anteciparam muito da essência da TBRC. Contudo, muitos estudiosos, na atualidade, consideram Jay Barney como o pai da TBRC da organização. De acordo com Foss (1997), Jay Barney foi o principal seguidor deste enfoque nos anos de 1980.

Resultados de pesquisas no campo da gestão estratégica sugerem que empresas podem obter vantagens competitivas sustentáveis implantando estratégias que explorem suas forças internas, neutralizem ameaças externas e evitem fraquezas internas. Com base nestes resultados, Barney (1991) analisou as condições sob as quais os recursos de uma organização podem ser sua fonte de vantagem competitiva sustentável.

Esta análise foi construída sobre a suposição de que recursos estratégicos são heterogêneos e difíceis de serem transportados para

outras empresas, e que com o passar do tempo tornam-se imóveis. Deste modo, a vantagem competitiva só pode ser alcançada em situações de heterogeneidade e imobilidade de recursos da organização. E, é essa suposição que diferencia a TBRC do modelo de gerenciamento estratégico tradicional.

Os recursos são heterogêneos no sentido de serem desigualmente distribuídos e utilizados nas organizações em um determinado ambiente competitivo, gerando o fenômeno da heterogeneidade. Heterogeneidade de recursos, por sua vez, refere-se aos recursos de uma organização, sejam físicos, humanos ou organizacionais, e quão diferentes estes recursos são ao longo das organizações. E, os recursos tornam-se imóveis, no sentido de conferir benefícios duráveis para uma organização, gerando o fenômeno da imobilidade. Imobilidade de recurso, então, refere-se à incapacidade de uma organização obter recursos de suas concorrentes.

Com este enfoque, Barney (1991) propôs quatro indicadores empíricos de potencial de recursos de uma organização para gerar vantagem competitiva sustentável; são eles: valor, raridade, imitação imperfeita e não substituição. Ou seja, para que recursos de uma organização sejam potencialmente fontes de vantagem competitiva sustentável eles devem adicionar valor positivo às organizações; devem ser únicos ou raros entre competidores atuais e potenciais; devem ser imperfeitamente imitáveis; e, não podem ser substituídos por outros recursos por organizações concorrentes.

Os fenômenos de heterogeneidade e imobilidade de recursos; e a satisfação dos requisitos de valor, raridade, imitação imperfeita e não substituição; reforçam a suposição de que recursos e capacidades de uma organização pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Huselid (1995), reiterou a proposta de Barney afirmando que, recursos humanos podem prover uma fonte de vantagem

competitiva sustentável quando quatro requisitos são atendidos. E, Becker e Gerhart (1996) afirmaram que organizações podem desenvolver vantagem competitiva sustentável só pela criação de valor em um caminho que é raro e difícil de ser imitado pelos competidores, por meio de seus ativos estratégicos.

Em complemento, Grant (1991) com base neste mesmo enfoque listou quatro características de recursos e capacidades que são prováveis determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva. Estas características são: durabilidade, transparência, transferibilidade e replicabilidade.

A durabilidade refere-se ao potencial de uma organização para ser mais durável do que seus recursos, pela sua habilidade para manter capacidades por meio da substituição de recursos individuais quando eles se desgastam ou se movem. A transparência, por sua vez, diz respeito à informação imperfeita sobre dois conjuntos de relações, porque envolve múltiplos recursos e capacidades que conferem diversas variáveis de desempenho superior, tornando-as difíceis de identificar e de compreender.

Enquanto que a transferibilidade envolve os recursos e capacidades que não são livremente transferíveis entre organizações. Imperfeições em transferibilidade surgem por várias fontes: imobilidade geográfica, informação imperfeita, recursos específicos da firma, e imobilidade de capacidades. E, por fim, a replicabilidade refere-se aos recursos e capacidades que não podem ser facilmente imitados através da replicação, porque são capacidades baseadas sobre rotinas organizacionais altamente complexas.

Em síntese, a fonte de vantagem competitiva principal para uma organização se encontra em seus recursos internos e na forma como estes se coordenam e se inter-relacionam, ou seja, em suas capacidades. Contudo, como evidenciaram Sanz-Valle e Sánchez (2000),

nem todos os recursos e capacidades de uma organização são susceptíveis de proporcionar vantagem competitiva sustentável. Mata, Fuerst, e Barney (1995) explicaram a afirmação de Sanz-Valle e Sánchez por meio de um modelo de vantagem competitiva baseado em recursos e capacidades. A Figura 3 apresenta este modelo de vantagem competitiva.

Segundo Mata et al. (1995), recursos e capacidades valiosos são necessários, mas não suficientes para gerar vantagem competitiva. Organizações que não possuem recursos e capacidades que são valiosos ficaram em desvantagem competitiva.

Recursos e capacidades valiosos, mas que são possuídos por muitas organizações competidoras não podem ser fontes de vantagem competitiva para nenhuma delas, a menos que seja uma competitividade parcial. Pelo contrário, se recursos e capacidades valiosos são distribuídos heterogeneamente entre organizações competidoras, estes recursos e capacidades serão fontes de, no mínimo, uma vantagem competitiva temporária para as organizações que os possuem.

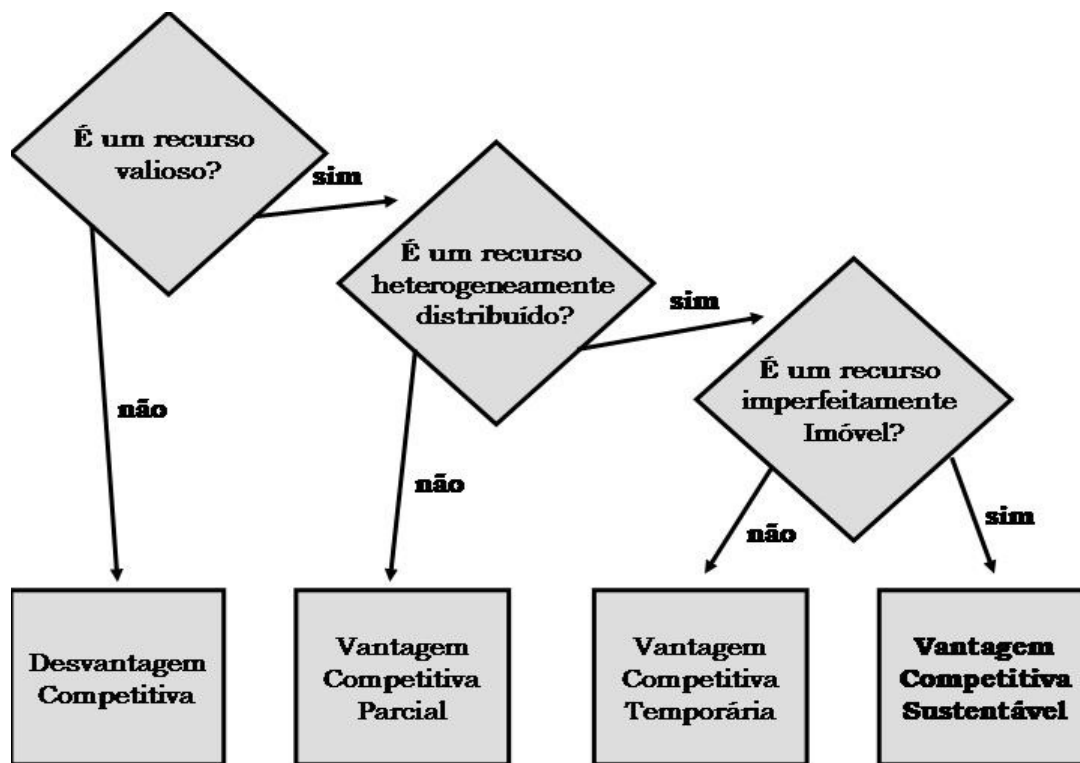


Figura 3: Modelo de Vantagem Competitiva⁴

Por outra parte, quando os recursos e/ou capacidades são imóveis, organizações sem estes recursos já enfrentam desvantagens em adquiri-los, desenvolvê-los e usá-los. Assim, estes recursos ou capacidades podem, então, ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações que o controlam.

Na busca por identificar quais os recursos e capacidades de uma organização podem ser realmente considerados fontes de vantagem competitiva sustentável, muitos autores sugeriram que os recursos humanos de uma organização são um dos recursos mais valiosos e difíceis de imitar, devido ao fato de a maioria de suas características

⁴ Figura extraída de Mata et al. (1995).

serem implícitas e complexas (Barney & Wright, 1998; Boxall, 1998; Lado & Wilson, 1994). Destarte, as pessoas (recursos humanos) podem não só sustentar a competitividade de uma organização, mas sim constituir-se em uma das principais fontes de sua vantagem competitiva. Barney (1991; 1999) explicou que quatro fenômenos contribuem para que uma organização possa obter e manter uma vantagem competitiva.

Estes fenômenos dificultam que organizações competidoras imitem e ou neutralizem pela substituição os recursos e capacidades valiosos e raros de uma organização. Além disto, estes fenômenos descrevem o alto nível de especificidade da acumulação de recursos e explicam porque recursos desenvolvidos internamente têm a condição de resistir aos esforços de imitação dos competidores. São eles: contexto histórico, dependência de caminho, complexidade social e ambigüidade causal. A Figura 4 apresenta um esquema com as condições para alcançar vantagem competitiva sustentável.

A habilidade de uma organização para criar recursos e capacidades valiosos e raros pode depender de condições históricas únicas que não existem mais. Ou seja, algumas vezes, a habilidade de uma organização em desenvolver ativos estratégicos estar em está no lugar certo, e no tempo certo. Criar certas oportunidades em outro período de tempo, sob diferentes condições, pode ser impossível ou tão dispendioso que não seja compensatório.



Figura 4: Condições para alcançar vantagem competitiva sustentável⁵

Criar uma capacidade pode ser uma dependência de caminho. Isto significa que uma organização para desenvolver capacidades precisa percorrer um longo processo de aprendizagem. Isto pode ser um processo que envolve um grande consumo de tempo. Além do mais, uma capacidade, por natureza, pode ser socialmente complexa. A cultura e a reputação de uma organização são exemplos de capacidades socialmente complexas. Estas capacidades evoluem e se modificam lentamente com o tempo.

E, para finalizar, as ações que uma organização necessita realizar para criar estas capacidades podem não ser plenamente conhecidas. Quando o relacionamento entre as ações de uma organização e as

⁵ Figura extraída de Barney (1991).

capacidades que ela cria é causalmente ambíguo torna-se difícil criar um conjunto de capacidades específicas. Ambigüidade causal existe quando há múltiplas possibilidades para criar determinadas capacidades e quando estas possibilidades não podem ser testadas. Estas condições são prováveis quando as fontes de capacidades de uma organização apresentam características subvencionadas e implícitas.

4.1.2 PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL

Um dos mais conhecidos modelos teóricos usados na literatura de GERH é a Perspectiva Comportamental (Jackson, Schuler, & Rivero, 1989; Schuler, 1987; Schuler & Jackson, 1987a, 1987b). A Perspectiva Comportamental tem suas raízes na teoria contingencial e foca sobre papéis comportamentais dos empregados como o mediador entre estratégia e desempenho organizacional.

Seu argumento básico é que o propósito de várias práticas de GRH é para eliciar e controlar atitudes e comportamentos que serão mais efetivos para diferenciar uma organização da outra. Estas atitudes e comportamentos requeridos dos recursos humanos são dependentes das várias características da organização, principalmente, sua estratégia organizacional.

De acordo com Schuler (1987), a perspectiva de papéis comportamentais é a base para relacionar estratégia com práticas de GRH. Com base nesta perspectiva, primeiro identificam-se quais as características que os empregados devem conter, para depois eleger quais são as práticas de GRH mais apropriadas para eliciar estas características. Isto em retorno pode ser usado para promover e facilitar a implantação de estratégia. Pois, os empregados estão exibindo as características gerais, necessárias pela organização para que ela seja efetiva.

Duas importantes premissas são usadas nesta discussão: que as características necessárias dos empregados de uma organização vão variar de acordo com sua estratégia de negócios, e que as práticas de GRH podem ser desenhadas e operacionalizadas de várias formas. A depender de quais ou quais comportamentos e atitudes eliciar, algumas práticas podem estimular determinadas características de empregados melhor do que outras.

Então, no contexto de GERH, as diferenças em papéis comportamentais requeridas por uma estratégia da organização requer diferentes práticas de GRH para eliciar e reforçar estes comportamentos (P. M. Wright & McMahan, 1992). A Figura 5 apresenta um esquema para entender o argumento central desta perspectiva.

Este paradigma estratégia-prática de GRH é apropriado para descrever tipos de estratégias e características de empregados necessárias. E, então definir o menu (ou tipologia) de práticas de GRH que podem ser usadas para implantar a estratégia perseguida por uma organização. O melhor exemplo de Perspectiva Comportamental é o modelo de Schuler e Jackson (1987a), apresentado na secção Estratégias e GRH, no capítulo 3. Neste modelo, os autores relacionaram estratégias competitivas de Porter (1980; 1985), papéis comportamentais e práticas de GRH.

Outro exemplo de Perspectiva Comportamental pode ser achado no modelo de Miles e Snow (1984), também exposto na secção Estratégias e GRH, no capítulo 3. Neste exemplo, os autores fizeram uma associação entre sua tipologia de orientação estratégica de (Miles & Snow, 1978), características organizacionais e gerenciais de cada tipologia e sistemas de GRH.

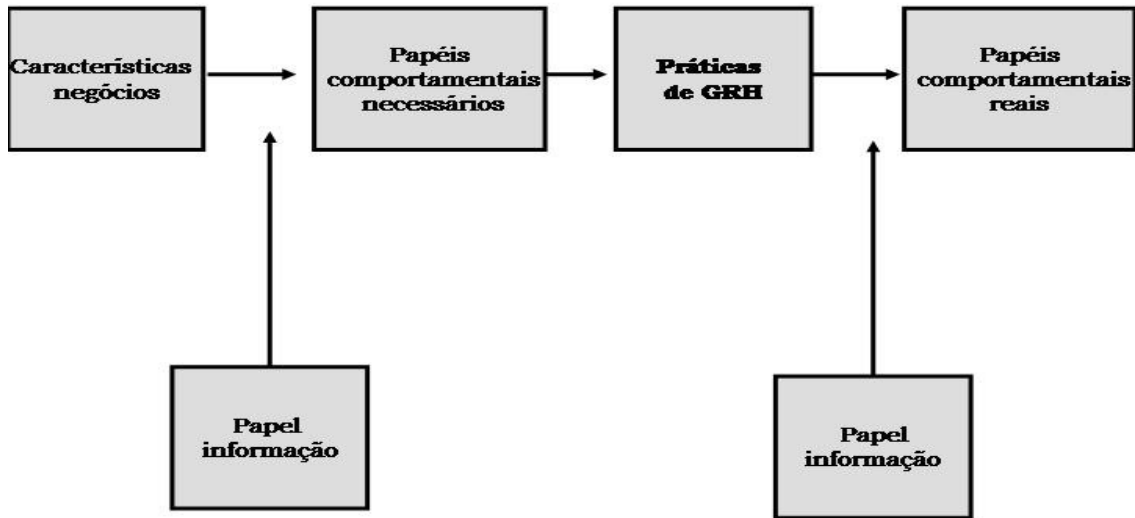


Figura 5: Perspectiva Comportamental⁶

Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2005) realizaram um estudo empírico com o objetivo de analisar a relação entre estratégia de inovação e GRH; e estabelecer se estratégia de inovação determina a GRH da organização ou, ao revés, GRH influencia seu nível de inovação. Com base na Perspectiva Comportamental, formularam suas hipóteses de pesquisa que foram testadas empiricamente em uma amostra de organizações empresariais espanholas. Os resultados validaram suas hipóteses e ofereceram mais apoio para o modelo de Schuler e Jackson (1987a) do que para o modelo de Miles e Snow (1984).

No entanto, vale salientar que estes dois modelos não focalizam sobre o conjunto de competências de um indivíduo, composto por seus

⁶ Figura extraída de P. M. Wright e McMahan (1992).

conhecimentos, habilidades e capacidades, mas somente sobre papéis comportamentais. Deste modo, o papel comportamental do empregado, em um sentido genérico, é o principal mediador entre a estratégia e o alcance efetivo desta estratégia.

De acordo com Jackson e Schuler (1995), a Perspectiva Comportamental tomou por base a teoria de papéis, que reconhece que as expectativas comportamentais de todos empregados parceiros podem influenciar o comportamento de um empregado na organização. Isto significa que práticas ou sistemas de GRH efetivos podem ajudar os empregados a desenvolverem as expectativas de papéis em relação a seus parceiros dentro da organização, sejam seus supervisores, colegas, ou subordinados; ou sobre fronteiras organizacionais, tais como clientes e consumidores; e, além da organização, que envolve a família e sociedade de uma maneira geral. Então as expectativas destes papéis de parceiros devem ser incorporadas dentro de um entendimento de GRH em contexto.

D. Katz e Kahn (1978) definiu papéis comportamentais como as ações correntes de um indivíduo, apropriadamente inter-relacionadas com as ações repetitivas de outros indivíduos para produzir um resultado previsível. Ou seja, os papéis comportamentais são componentes interdependentes que formam um sistema social caracterizado por múltiplos papéis.

Com esta perspectiva GRH é um dos principais canais para enviar informação ao longo da organização, suportando comportamentos desejados, e avaliando desempenho de papéis. Deste modo, GRH torna-se efetivo quando internamente comunica expectativas consistentes e analisa o desempenho de forma congruente como os requisitos comportamentais do sistema. Por sua vez, os requisitos do sistema dependem dos fatores contextuais tais como estratégias de negócios e a natureza da indústria.

Segundo P. M. Wright e McMahan (1992), existem três implicações para pesquisa com esta perspectiva teórica. A primeira é que esta teoria é bastante específica; pois, leva em consideração os papéis comportamentais requeridos hipoteticamente por diferentes estratégias. Por sua especificidade, a validade destas hipóteses pode ser testada. A segunda é que, com esta perspectiva, os estudos empíricos podem focalizar sobre a análise de quais práticas de GRH estão sendo usadas, e a efetividade destas práticas para eliciar os comportamentos desejados.

E, finalmente, a suposição da Perspectiva Comportamental é que de acordo com a estratégia perseguida, se elege as práticas de GRH que eliciarão os papéis comportamentais requeridos nos empregados. Estas práticas, por sua vez, vão gerar uma variedade de *outcomes* que beneficiarão a organização. Estes *outcomes* podem ser de recursos humanos, organizacionais, financeiros ou de mercado. Desta forma, esta suposição corrobora com o conceito multidimensional de desempenho organizacional; pois, considera uma amplitude de *outcomes*.

Com estas implicações, pode-se concluir então, que com base neste modelo teórico é possível demonstrar que estratégias diferentes são associadas com diferentes níveis de desempenho organizacional. Como também, verificar se a relação entre estratégias e desempenho organizacional é mesmo mediada ou moderada pelas práticas de GRH e pelos papéis comportamentais dos empregados.

4.1.3 MODELOS CIBERNÉTICOS

O ponto de partida dos Modelos Cibernéticos é a noção de sistema. Qualquer noção de sistema compreende um conjunto de partes, elementos ou componentes que interagem e forma um todo unitário ou complexo. Deste modo, um conjunto de partes que interagem e funcionam como um todo é um sistema (Maximiano, 2004). No entanto, os Modelos Cibernéticos podem variar em sua forma de conceber e focalizar o sistema.

Alguns modelos concebem o sistema, como um sistema fechado que busca estabelecer mecanismos para proteger a tecnologia central advinda do ambiente (J. D. Thompson, 1967). De acordo com P. M. Wright e McMahan (1992), esta forma de conceber um sistema, se parece mais com a perspectiva comportamental.

Em contrapartida, outros modelos tratam o sistema como um sistema aberto, que realiza trocas com seu ambiente (D. Katz & Kahn, 1978). Os Modelos de Sistemas Abertos são baseados na Teoria Geral de Sistemas, e descrevem as organizações como sistemas de *input*, processamento ou processo, e *outputs* envolvidos em transações com um ambiente circundante.

Como explicam Jackson e Schuler (1995), em Teoria Geral de Sistemas, a unidade de análise é concebida como um complexo de partes interdependentes. Desta forma, um sistema aberto depende do ambiente para adquirir seus *inputs*, estes *inputs* são transformados durante o processamento para produzir *outputs*, estes *outputs*, por sua vez, são trocados no ambiente.

D. Katz e Kahn (1978) definiram organizações como sistemas de atividades planejadas de indivíduos estruturados sobre algum *output* ou *outcome* comum. Estas atividades podem ser caracterizadas como energias, ou *inputs*, que são introduzidas em um sistema, tais como

peças, dinheiro ou tecnologia. A transformação ou processamento desta energia dentro do sistema refere-se à disposição destes *inputs* para co-atuarem. E, os produtos, ou *outputs* referem-se à energia resultante deste processamento; ou seja, os produtos que resultam das atividades planejadas de *input* e fases de transformação ou processamento. Um modelo de sistema aberto para a função de GRH é apresentado na Figura 6.

Central para os modelos de sistemas abertos é a idéia de um *loop feedback* negativo que envia mensagens ao sistema sobre seu funcionamento. Isto por sua vez, permite ao sistema gerar mudanças em sua estrutura, seja em *input*, processamento ou *output*, para reduzir alguma discrepância.

Mowday (1984) foi um dos primeiros pesquisadores a aplicar o modelo de sistemas para práticas de GRH. Com base no modelo de *input-processamento-output* de J. D. Thompson (1967), Monday desenhou três estratégias de GRH: a estratégia de proteção, a estratégia de atenuação e a estratégia de antecipação ou de previsão. Estas estratégias foram desenhadas mais diretamente sobre os componentes de *inputs*, processos ou *outputs*. E, foram direcionadas, principalmente, para minimizar o impacto ou reduzir a incerteza causada por um alto índice de *turnover* nas organizações.

Snell (1991; 1992) desenvolveu um modelo híbrido de GRH, combinando sistemas cibernéticos com a perspectiva comportamental. Este modelo híbrido foi denominado pelo autor de Teoria de Controle de GRH. Snell notou que a Perspectiva Comportamental por si só não explica como as práticas de GRH trabalham em combinação e, ademais assume erroneamente que os gerentes entendem claramente o contexto organizacional, conhecem quais os comportamentos requeridos para todos os níveis de empregados, e conhecem quais são as práticas de

GRH que eliciarão os comportamentos requeridos para alcançar as metas estratégicas organizacionais.

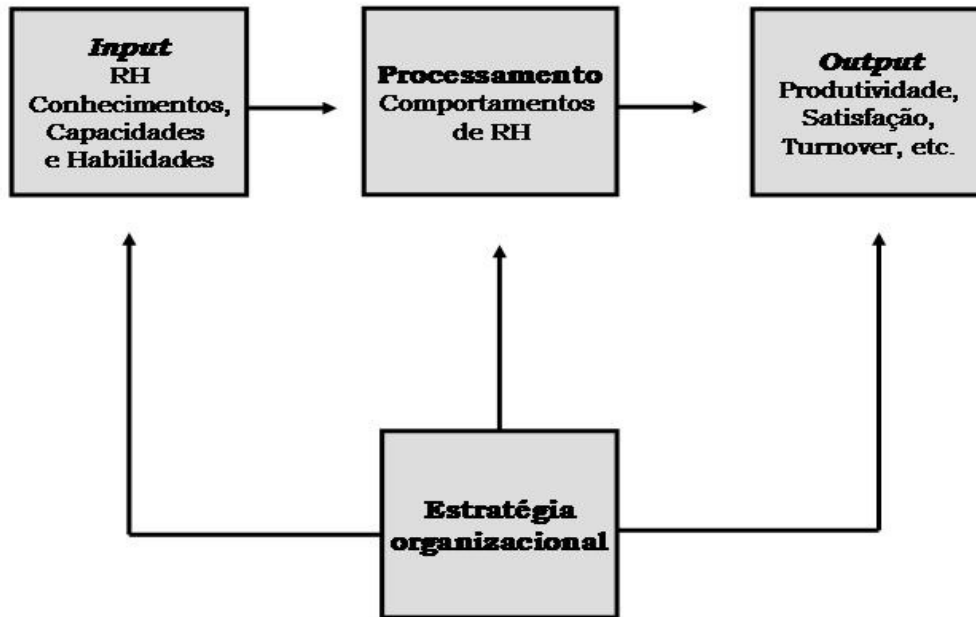


Figura 6: Modelo Cibernético⁷

Com isto em mente, Snell (1991; 1992) baseou-se nos mecanismos mediadores de J. D. Thompson (1967) de conhecimento de relação de causa-efeito e ambigüidade de padrões de desempenho para determinar estratégias de controle de GRH. E concebeu as práticas de GRH como um sistema de controle, que varia de acordo com as características de cada organização. A premissa subjacente de um

⁷ Figura extraída de P. M. Wright e McMahan (1992).

sistema de controle é que ações idiossincráticas de indivíduos devem ser moldadas para alcançar o propósito da organização. Dentro do contexto de trabalho, as práticas de GRH tais como: *staffing*, treinamento, avaliação e compensação são vistas como mecanismos estruturais, podem combinar-se em três tipos diferentes de sistema de controle: de *input*, comportamental, e de *output*.

O sistema de controle de *input* em GRH controla a aquisição de competências dos empregados. Este controle pode ser operacionalizado pelo uso de práticas de *staffing*, socialização e treinamento e desenvolvimento para regular o conhecimento, habilidades, capacidades e motivação dos empregados. Segundo Snell (1991; 1992), este sistema é mais viável quando os padrões de desempenho são ambíguos e não há pleno conhecimento de relação de causa-efeito.

Já o sistema de controle comportamental em GRH regula as ações dos empregados em seus cargos. Operacionalmente isto significa o uso de procedimentos operacionais padronizados, extensivo monitoramento por parte dos superiores, avaliação de desempenho baseada no comportamento e *feedback* utilizado com o objetivo de correção. Este tipo de controle é mais apropriado em circunstâncias que caracterizam um sistema fechado; o ambiente de tarefa é estável, e há pleno conhecimento da relação de causa-efeito.

E, por fim, o sistema de controle de *output* em GRH regula os efeitos de trabalho dos empregados, ou seja, os resultados alcançados. A regulação dos resultados alcançados pelos empregados pode ser operacionalizada pelo uso de fixação de metas realizada por gerente e subordinado, avaliação desempenho orientada para resultados e recompensa relacionada com alcance de metas apresentado. É um tipo de sistema de controle muito apropriado em um sistema aberto, quando padrões de desempenho são cristalizados.

O Modelo de Controle de GRH de Snell (1991; 1992), além de enfatizar a necessidade de coordenação entre as práticas de GRH reconhece a natureza imperfeita de tomada de decisão em GRH devido à racionalidade limitada e/ou incerteza. Ademais, como salientaram P. M. Wright e McMahan (1992), este modelo, bem como a Teoria de Sistema Aberto em geral, no sentido cibernético, é um modelo dinâmico de constante monitoramento ambiental e ajustamento interno. Por isso, esta teoria tem um grande potencial para investigar como práticas de GRH mudam ou necessitam mudar sobre o passar do tempo.

4.1.4 TEORIA DE AGÊNCIA/ CUSTO TRANSAÇÃO

Outro modelo teórico de gerenciamento aplicado para a função de GRH é Teoria de Agência ou de Custo de Transação. Este modelo teórico está fundamentado na exploração de transações financeiras e econômicas como instrumentos de controle do comportamento dos empregados (P. M. Wright & McMahan, 1992). De acordo com Jones e Hill (1988), estas transações constituem-se na unidade de análise deste modelo teórico, e referem-se a um intercâmbio de bens e serviços de uma parte para outra parte.

Com este enfoque, a Teoria de Custo de Transação busca identificar os fatores ambientais e humanos que implicam diretamente na escolha de como as organizações realizam suas transações. Em geral, esta escolha busca reduzir os custos associados com estas transações. Deste modo, uma organização pode internalizar ou externalizar uma transação a depender dos custos associados com transações realizadas dentro de uma organização ou via mercado.

Jones e Hill (1988) definiram custos de transação como os custos de negociação, monitoramento e execução que suportam e permitem a realização de um intercâmbio entre duas partes. Com esta definição em

mente, os autores identificaram seis fontes de custos ou dificuldades de transação que podem ser apresentadas neste processo de intercâmbio. São eles: racionalidade limitada, oportunismo, incerteza e complexidade, número pequeno, disponibilidade de informação e especificidade de ativos.

De acordo com P. M. Wright e McMahan (1992), racionalidade limitada e oportunismo são os dois principais fatores humanos que servem como obstáculos para seu intercâmbio. A racionalidade limitada refere-se à limitada habilidade humana em processar informações. Enquanto que oportunismo refere-se ao fato de que o ser humano age de acordo com seus próprios interesses e, que por isso é propenso para atuar de maneira oportunista.

Estes fatores por si sós não é o problema. No entanto, quando combinados com características ambientais de incerteza e pequenos números de relacionamento de troca, podem resultar em custos de agência e de transação. O mundo real é caracterizado por considerável incerteza e complexidade. A combinação de incerteza e complexidade com racionalidade limitada pode resultar em uma transação mais custosa ou em uma situação onde é impossível identificar todas as futuras contingências e especificar, previamente, quais as respostas apropriadas para cada contingência.

Oportunismo, por sua vez, é relativamente inofensivo quando as transações existem em maior número. Contudo, a combinação de oportunismo com pequenos número de transações pode resultar em uma transação de alto custo ou de alto risco.

Somado a estes fatores, em geral, as informações disponibilizadas em um processo de transação são assimetricamente distribuídas entre as partes. Isto significa que uma parte pode reter muito mais informação do que a outra. Em adição, um processo de transação pode

ser mais dificultoso ainda se os ativos envolvidos em um intercâmbio são específicos para uma das partes.

Conforme Jackson e Schuler (1995), para resolver este problema, referente aos custos ou dificuldades de transação, contratos implícitos e explícitos são estabelecidos, monitorados, obrigados e revisados. Deste modo, a Teoria de Custos tem implicações diretas para entender como práticas de GRH são usadas para alcançar uma estrutura de governança e gerenciar uma miríade de contratos, sejam implícitos e/ou explícitos, entre empregador e empregados. Uma representação do que poderia ser isto é apresentada na Figura 7.

De acordo com a Teoria de Agência, contratos eficientes são aqueles que alinham as metas do empregador (principal) com as metas dos empregados (agentes) sobre o mais baixo custo possível. E, estes custos podem ocorrer pela provisão de incentivos e obtenção de informações sobre o comportamento e/ou os *outcomes* de desempenho dos empregados (agente).

Em síntese, pela identificação dos fatores que dificultam e tornam mais custosas as transações e pelo estabelecimento de contratos para amenizar e/ou eliminar estes fatores, a Teoria de Custo de Agência ou de Transação busca explicar as ações de controle por parte do empregador sobre os empregados nas organizações. E, por isso tem implicações diretas sobre o desenho das práticas de GRH de uma organização.

Jones (1984) argumentou que o enfoque de custo de transação ou de agência oferece uma estrutura teórica que relaciona as variáveis motivacionais dos empregados sobre os níveis individual, grupal e organizacional. Assim, com base nos argumentos de Jones, as práticas de GRH têm o papel de medir as contribuições de cada empregado para supri-los com recompensas adequadas ao seu desempenho individual. Estas práticas são os meios pelos quais as organizações são capazes de

moldar o comportamento dos empregados de acordo com as metas estratégicas da organização.

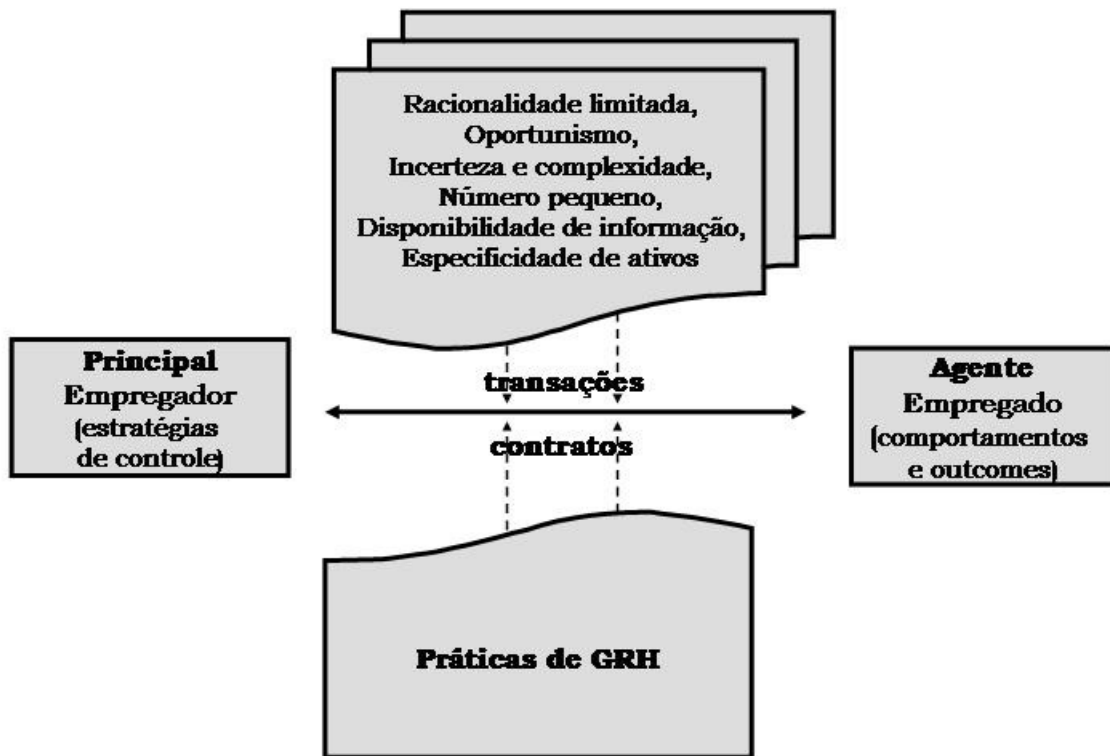


Figura 7: Teoria de Custos de Transações⁸

De acordo com, Eisenhardt (1988), a teoria de agência faz uma distinção entre comportamento e *outcomes* e, também, clarifica a importância desta distinção para escolha de compensação. Com isto em mente, Eisenhardt realizou um estudo a fim de identificar quais os

⁸ *Figura de elaboração própria*

determinantes de sistemas de compensação. Para tanto, ela examinou como a programação de cargos, extensão de controle, e incerteza de *outcome* foram relacionadas para se ou não lojas de varejo usavam sistema de pagamento de comissões.

Em suporte desta teoria, Eisenhardt (1988) identificou que a programação de cargo foi positivamente relacionada com o uso de salários. Enquanto que com relação ao *span* de controle e incerteza de *outcomes* o uso de salários foi mais comum quando havia um baixo *span* de controle e alta incerteza de *outcome*. Deste modo, seu estudo suportou o argumento deste modelo teórico de que o desenho de práticas de compensação depende da relação existente entre os custos de avaliar e/ou monitorar o comportamento dos empregados e os custos de suportar o risco por não realizar este controle.

De uma maneira geral, segundo P. M. Wright e McMahan (1992), este modelo pode ser aplicado como uma estrutura teórica para relacionar estratégia com GERH. Tendo em vista que uma determinada estratégia organizacional pode ter um efeito sobre a natureza do trabalho, a extensão em que a natureza do trabalho muda para ser seja mais ou menos incerta, ou mais ou menos observável, os tipos de sistemas de GRH necessários para monitorar *inputs*, comportamentos, e *outputs* poderiam também mudar.

Em concordância, Widener (2004) argumentou que a teoria de custos de transação oferece uma base para desenvolver hipóteses sobre como incerteza de comportamento dos empregados, especificidade da organização e a propagação de recursos estratégicos afetam o desenho de um sistema de controle de gerenciamento. Adicionalmente, Kim (2005) utilizou desta teoria para elaborar e testar a hipótese de que os custos de transação e de implantação de um programa de sugestão de empregados podem ser maiores do que seus efeitos sobre produtividade e índices de reclamações. Deste modo, a Teoria de Custos de Transação

ou de Agência pode prover a fundamentação teórica para examinar porque diferentes decisões estratégicas resultam em diferentes práticas de GRH.

4.1.5 MODELOS DE PODER/DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

O Modelo de Dependência de Recursos, predominantemente focaliza sobre relações de poder intra e inter organizacionais. Este modelo, ainda que não tenha sido amplamente aplicado e direcionado especialmente para GRH, de acordo com P. M. Wright e McMahan (1992), poderia ser concebido como um modelo de poder e política de GRH.

De acordo com este modelo teórico, as organizações dependem de recursos valiosos, tais como dinheiro, tecnologia, capacidades, para levar a cabo seu funcionamento. Assim, o poder de uma organização estar em sua capacidade de exercer controle sobre alguns destes recursos valiosos. Isto significa que, a extensão que um recurso valioso é escasso, o poder de uma entidade, neste caso uma organização, que controla este recurso aumenta. Deste modo, como salientaram D. O. Ulrich e Barney (1984), o sucesso organizacional, na perspectiva da dependência de recursos é definido pela maximização de poder de uma organização.

Em especial, a Perspectiva de Dependência de Recursos fundamenta-se em três suposições para explicar como organizações buscam adquirir poder (Hagan, 1996; P. M. Wright & McMahan, 1992). A primeira é que as organizações são concebidas como um conjunto de coalizões internas e externas. Estas coalizões, sejam internas ou externas, emergem de mudanças sociais que são formadas para influenciar e controlar comportamentos.

A segunda é que o ambiente contém recursos que são escassos e valiosos; mas, que ao mesmo tempo, são essenciais para a sobrevivência da organização. Em vistas deste suprimento limitado, as organizações dependem do seu ambiente; pois, a aquisição destes recursos pode ser problemática e/ou incerta. Deste modo, uma organização realiza relações de troca com o ambiente e com as outras organizações para reduzir a incerteza em adquirir estes recursos.

A terceira, em complemento as anteriores, é que as organizações são planejadas para atender a dois objetivos relacionados com seu ambiente: adquirir controle sobre recursos que minimizam sua dependência sobre outras organizações e adquirir controle sobre recursos que maximizam a dependência de outras organizações sobre elas mesmas. Estes dois objetivos, por sua vez, afetam o poder de uma organização.

Em síntese, a Teoria de Dependência de Recursos é caracterizada por relações de poder baseadas em trocas de recursos. Jackson e Schuler (1995) complementaram que esta teoria focaliza sobre relações entre uma organização e seus constituintes. E que as trocas de recursos são os elementos centrais destas relações. Assim, indivíduos, grupos e/ou organizações adquirem poder pelo controle de recursos valiosos e escassos.

Como salientaram Harrell-Cook e Ferris (1997), uma organização está interconectada com o ambiente externo e deve responder às expectativas e pressões exercidas pelos vários constituintes. No entanto, estas pressões exercidas pelos vários constituintes podem representar demandas conflitantes. As demandas mais poderosas e mais urgentes são aquelas dos constituintes que possuem controle sobre fluxo de recursos necessários.

Assim, poder é obtido por meio do controle de alocação de recursos só se recursos são escassos, críticos e insubstituíveis. Em

outras palavras, Grabke-Rundell & Gomez Mejia (2002) explicaram que poder, para a Teoria de Dependência de Recursos, é a habilidade para controlar os recursos sobre os quais outros são dependentes. Por sua vez, estes recursos, que são amplamente definidos como tudo que é útil, ganham em nível de importância para as organizações.

Em um estudo realizado por Pfeffer e Davis-Blake (1987), em instituições de ensino públicas e privadas, os dados salariais de seis posições administrativas evidenciaram estas suposições. A análise destes dados salariais sugere que a importância de uma posição administrativa, além de variar entre contextos de trabalho públicos e privados, é levada em consideração para estruturar planos salariais entre organizações. A importância de uma posição administrativa, neste caso, estar relacionada ao conjunto de competências (recursos) necessário para cada um de seus ocupantes.

P. M. Wright e McMahan (1992), defenderam que as implicações desta perspectiva para a GRH são numerosas. Para começar, esta perspectiva desfaz o paradigma de que as práticas de GRH são racionalmente determinadas por considerações técnicas ou estratégicas. E, ao invés, sugere que questões políticas e de poder afetam o desenho e a implantação das práticas de GRH.

Ademais, a perspectiva de poder e políticas potencializam a função de GRH para aumentar seu papel como um parceiro estratégico na firma. Ou seja, na medida em que GRH contribui para o controle de recursos humanos valiosos e escassos aumenta o seu poder funcional (Hagan, 1996; Jackson & Schuler, 1995).

Deste modo, as atividades de GRH podem ser concebidas para refletir a distribuição de poder dentro de um sistema organizacional. Em um estudo, realizado por Cook & Ferris (1986) foi demonstrado que, mesmo em indústrias em declínio, as organizações que adotavam atividades de GRH com uma orientação mais estratégica apresentaram

melhores desempenhos e eram menos susceptíveis de cortar os pressupostos destinados para estas atividades.

Por isso, mais recentemente, Ferris et al. (2007) advogaram que a Teoria de Poder e de Dependência de Recursos pode ser usada para examinar poder e reputação de GRH. De acordo com estes autores com a evolução da GRH em nível estratégico, os departamentos de GRH passaram a ser vistos como componentes vitais para o sucesso de uma organização. Isto resultou em departamentos de GRH com mais autonomia e melhores pressupostos para realizar suas atividades.

4.1.6 INSTITUCIONALISMO

E, para finalizar esta secção, a Perspectiva Institucional, que tem evoluído em Teoria Organizacional nos últimos anos. Embora, esta teoria não apresente um enfoque único e consistente (Scott, 1987), suas suposições podem auxiliar no entendimento sobre o que determina a adoção de determinadas práticas de GRH (Jackson & Schuler, 1995; P. M. Wright & McMahan, 1992).

A idéia básica do Institucionalismo é que muitas estruturas, programas e práticas em organizações são legitimados por meio da construção social da realidade. Dentro desta perspectiva, de conceber a institucionalização como um processo de criação da realidade, Scott (1987) enfatizou um elemento comum em todas as suas definições. Segundo o autor, o elemento comum é que Institucionalismo é visto como um processo social pelo qual os indivíduos aceitam e compartilham uma realidade social. Realidade social, neste caso, é concebida como conceitos que são validados independentemente da visão e ação dos seus próprios autores, que definem a maneira como as 'coisas' são e/ou a maneira como as 'coisas' devem ser feitas.

De acordo com Eisenhardt (1988), com base na Teoria Institucional, é possível prever quais práticas serão adotadas dentro das organizações pela percepção do seja um comportamento legitimado, derivado de valores culturais, tradição da indústria, história da organização, folclore de gerenciamento popular, e assim por diante. Assim, determinadas 'coisas' são feitas de uma determinada maneira simplesmente porque esta tem sido a única maneira aceitável de se fazer isto. Esta forma de ver e fazer as 'coisas', foi denominada por Eisenhardt de escolhas institucionais.

O uso de escolhas institucionais, além de liberar as pessoas, que tomam decisões em uma organização, para visualizarem outras questões e referenciar experiências novas, contribui para legitimar suas ações em um determinado ambiente. Ademais, as escolhas institucionais podem representar responsabilidade gerencial, aceitação por parte de agentes externos e diminuição de riscos com a introdução de ações não institucionalizadas. Com este enfoque, muitos processos e estruturas organizacionais tendem para tornarem-se iguais, que, por conseguinte, são aceitos como legítimos por cada organização em particular (Eisenhardt, 1988; Jackson & Schuler, 1995).

A Teoria Institucional concebe as organizações como entidades sociais, que buscam legitimidade e aceitação para suas ações em ambientes socialmente construídos a fim de facilitar sua sobrevivência. Isto significa que as organizações estão sujeitas a avaliações de acordo com as normas sociais para que possam apropriar-se e utilizar eficientemente os recursos extraídos do ambiente.

Assim, como afirmaram Harrell-Cook & Ferris (1997), qualquer divergência de uma organização em relação às normas institucionais pode resultar em uma diminuição de sua legitimidade social e/ou nos benefícios resultantes desta legitimidade. Por isso, de acordo com Jackson & Schuler (1995), as organizações buscam legitimidade e

aceitação em seus múltiplos *stakeholders*. Estes, por sua vez aparecem como autores de pressões eminentes do ambiente interno, que podem ser desenvolvidas por grupos informais de empregados; e, externo, que podem vim de leis e regulamentos, organizações competidoras dentre outras.

A fim de enfatizar as implicações da perspectiva institucional para a GERH, P. M. Wright e McMahan (1992), ofereceram algumas explicações sobre como os processos sociais podem influenciar a adoção de práticas de GRH. Como a Teoria de Dependência de Recursos, esta perspectiva também aponta para o fato que nem todas as práticas de GRH são resultados de processos de tomada de decisão conscientes. Ao invés disto, muitas práticas de GRH podem resultar de processos de construção social nos quais entidades externas influenciam seus desenhos e implantação e, depois, lhes conferem legitimidade.

Assim, determinadas práticas de GRH podem ser impostas coercivamente, sejam por leis regulatórias e governamentais ou por mudanças diretoriais em organizações recém subsidiadas. Exemplos disto são as práticas de saúde, higiene e segurança do trabalho que foram inicialmente desenvolvidas para cumprir com as exigências legais de segurança no trabalho; bem como, as práticas de gestão da força de trabalho desenvolvidas para garantir a igualdade de oportunidade, corrigir práticas discriminatórias e cumprir com os requisitos de ação afirmativa.

As práticas de GRH também podem ser autorizadas ou legitimadas, de forma voluntária, por outras organizações. Isto acontece quando uma organização busca aprovação e/ou legitimação de outra entidade superior. Exemplos disto são as práticas desenvolvidas especialmente para acreditar uma organização como socialmente responsável ou como um excelente lugar para se trabalhar. Deste modo, o desejo aparecer acreditada para outros agentes externos ou entidades

civis leva uma organização a desenvolver certas práticas de GRH sem ter em conta sua efetividade ou eficiência.

Ademais, as práticas de GRH podem ser induzidas por meio de agentes externos. Estes agentes externos premiam e/ou recompensam as organizações que se conformam aos seus requisitos. Por conseguinte, algumas organizações desenvolvem novos programas de GRH somente com o objetivo de conseguir estas premiações e/ou recompensas. Como por exemplo, o *Malcolm Baldrige Quality Award*, para organizações que apresentam altos níveis de qualidade.

As práticas de GRH podem ser modeladas com base nas práticas implantadas por outras organizações como forma de parecerem legitimadas e atualizadas. Em outras palavras, algumas práticas de GRH podem ser implantadas com o objetivo de parecerem modernas e profissionais. Um exemplo disto são as práticas de sistemas de trabalho em equipe que foram desenvolvidas na década de 1980 com o advento de Programas de Qualidade Total e de Reengenharia.

Jackson e Schuler (1995) explicaram que as organizações, como fazem parte de ambientes institucionalizados, são pressionadas para tornarem-se similares. Isto significa que práticas de GRH podem ser adotadas por uma organização simplesmente porque outra organização tem feito isto. Assim, os 'modismos' fluem em parte porque algumas organizações legítimas tornam-se líderes de moda que, por sua vez são imitadas pelas outras organizações que preferem imitar ao invés de correrem o risco de não serem aceitas neste ambiente.

E, por fim, as práticas de GRH podem ser institucionalizadas desde a fundação de uma organização. Ou seja, como um processo de impressão, as práticas que foram originalmente desenvolvidas nos primeiros anos de uma organização resistem às mudanças e se mantêm, ou se perpetuam ao longo dos anos.

Deste modo, muitas práticas que já não são tão eficazes como no seu começo continuam sendo implantadas sem uma explicação racional para isto. Eisenhardt (1988) investigaram e confirmaram esta suposição para práticas de compensação em indústrias varejistas. De acordo Jackson e Schuler (1995), isto sugere que práticas de GRH têm raízes históricas profundas na organização, de tal forma que elas não podem ser compreendidas sem levar em consideração seu contexto histórico.

Em síntese, com base no Institucionalismo, as práticas de GRH podem ser impostas coercivamente, autorizadas ou legitimadas voluntariamente, e/ou induzidas por meio de agentes externos. Ademais, também podem ser modeladas com base nas práticas implantadas por outras organizações, bem como institucionalizadas desde a fundação de uma organização.

Pelo exposto, as suposições desta teoria podem ser úteis para compor uma sólida estrutura teórica sobre GRH. Com esta idéia em mente, Chow (2004) utilizou a Teoria Institucional para explicar as semelhanças e diferenças de práticas de GRH em países asiáticos. Assim, Chow validou a influência que fatores ambientais como sistemas sociais e políticos, legislação, poder sindical, e associações de comércio têm sobre a adoção de práticas de GRH.

4.2 MODELOS DE TEORIZAÇÃO DA RELAÇÃO GRH-DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Na secção anterior, foram revisados seis modelos teóricos de GERH com o objetivo de ilustrar o valor da teoria em pesquisa nesta área. Além disso, uma variedade de outros modelos teóricos, tais como Teoria de Expectância e Ecologia de População, existem na literatura da

teoria organizacional que também podem contribuir para o entendimento da relação GRH-desempenho organizacional.

Martín-Alcázar, Romero-Fernández, e Sánchez-Gardey (2005a) demonstraram que o número de modelos teóricos propostos para explicar GERH aumentou, principalmente depois das revisões apresentadas por P. M. Wright e McMahan (1992) e Jackson e Schuler (1995). No entanto, segundo Martín-Alcázar et al. (2005b), em outra revisão, esta ‘explosão’ de modelos teóricos, requer uma análise profunda da literatura, em ordem para reorganizar todas as explicações que os estudiosos têm oferecido para demonstrar a efetividade de GERH nas organizações.

De acordo com P. M. Wright e McMahan (1992), muitas das relações entre as variáveis propostas em cada um destes modelos não foram consistente e empiricamente testadas. Isto significa que o ceticismo quanto à falta de articulação teórica ainda permeia o campo de pesquisa empírica em GERH, tendo em vista seu caráter predominantemente aplicado (Delery & Doty, 1996; Rodríguez, 2001b).

A fim de contribuir com o entendimento da relação GRH-desempenho organizacional, Delery e Doty (1996) defenderam que este ceticismo deve-se, em parte, ao modelo que cada autor adota para teorizar, especificamente, sobre as contribuições de GRH para o desempenho organizacional. Delery e Doty identificaram três modelos de teorização utilizados na literatura de GERH que denominaram como: universalístico, contingencial e configuracional.

Alguns autores têm adotado um modelo universalístico e defendem o argumento de ‘melhores práticas’ para GERH. Um segundo grupo de pesquisadores tem adotado um modelo contingencial e argumentam que, para ser efetiva, GRH deve ser consistente com outros aspectos da organização. Enquanto que um terceiro grupo de teóricos tem adotado um modelo configuracional, guiado pelo princípio holístico

de investigação, baseado sobre tipologias de tipo ideal e pela suposição de eqüifinalidade.

Estes três modelos de teorização ou perspectivas muitas vezes não são explicitamente reconhecidos pelos próprios autores. Esta falta de reconhecimento, por sua vez, limita o desenvolvimento da teoria em GERH. Pelo exposto, esta secção tem por objetivo apresentar os principais argumentos e contribuições de cada perspectiva, bem como clarificar as diferenças entre as três, para uma maior articulação teórica no campo da GERH.

4.2.1 PERSPECTIVA UNIVERSALÍSTICA

A perspectiva universalística considera que existe um conjunto de práticas que sempre tem um impacto positivo sobre o desempenho organizacional com independência do contexto. Do que se pode deduzir que existem práticas melhores do que outras. Em outras palavras, a premissa básica desta perspectiva é que determinadas práticas de GRH são sempre melhores do que outras independentemente do contexto organizacional. Para Guest (1997), esta é uma perspectiva normativa onde o argumento básico é que práticas e metas de GRH específicas sempre serão superiores.

Estas práticas podem ser denominadas de ‘melhores práticas’ ou de práticas de trabalho de alto desempenho (PTAD); pois, seus efeitos sobre o desempenho organizacional são sempre superiores e universais (Delery & Doty, 1996; Rodríguez, 2001b). Outros termos para denominar estas práticas foram apresentados no capítulo 2, na secção de Sistemas de Práticas Trabalho de Alto Desempenho. Segundo Becker e Gerhart (1996), estas práticas são caracterizadas por uma demonstrada capacidade para melhorar desempenho organizacional e por serem generalizáveis.

Assim, de acordo com a perspectiva universalística existe um conjunto de práticas de GRH que sempre, independente do tipo de organização ou características da força de trabalho, melhoram o desempenho organizacional. Em outras palavras, esta perspectiva defende a idéia da existência de práticas de GRH que são universalmente válidas, que podem e devem ser implantadas por qualquer organização, independentemente de seu ambiente interno ou externo, e que, por conseguinte influíram sempre de forma positiva em seus resultados (L. F. González, 1999a, 1999b; Rodríguez, 2001b).

Delery e Doty (1996) e, mais recentemente, Martín-Alcázar et al. (2005b) explicaram que esta perspectiva parte de um argumento simplista de que a relação de uma determinada variável independente (práticas de GRH) e uma variável dependente (desempenho organizacional) é universal ao longo das organizações. Isto implica em uma relação linear e direta entre determinadas práticas de GRH e desempenho organizacional superior que pode ser estendida para toda a população (organizações).

Deste modo, como sintetizaram Delery e Doty (1996), para desenvolver um modelo de teorização universalístico é necessário: a identificação de práticas ‘estratégicas’ de GRH e a apresentação do argumento que relaciona estas práticas com desempenho organizacional. As práticas ‘estratégicas’ de GRH referem-se às práticas de GRH que teórica ou empiricamente estão relacionadas com os resultados organizacionais. E, o argumento de que a extensão em que as práticas ‘estratégicas’ de GRH são utilizadas conduzirá para a obtenção de melhores resultados para a organização.

Com relação ao nível de análise destas práticas ‘estratégicas’, Martín-Alcázar et al. (2005b) salientaram que o modelo de teorização universalístico focaliza principalmente sobre um ponto de vista funcional, limitando-se a investigar os processos pelo quais

determinadas práticas de GRH individuais e separadas estão relacionadas com desempenho organizacional. Em outros casos, esta análise entende-se para um conjunto de práticas de GRH específicos que muitas vezes tem sido denominado de SPTAD.

No entanto, embora Delery e Doty (1996) tenham afirmado que há um crescente consenso sobre quais práticas de GRH podem ser consideradas estratégicas ou devem compor este conjunto, Becker e Gerhart (1996) sustentaram que não há tanto consenso assim. Exemplos desta falta de consenso foram apresentados no capítulo destinado á Natureza da GRH, com as propostas de PTAD de Huselid (1995), Youndt et al. (1996), Ichniowski et al. (1996) e Pfeffer (1998).

Ademais, a suposição implícita neste modelo é que os efeitos, sejam de práticas de GRH individuais ou mesmo de um conjunto de práticas de GRH específicas, são aditivos. Ou seja, os adeptos deste modelo consideram que as práticas de GRH produzem resultados independentes e não coincidentes, e que por isso, há um relacionamento aditivo entre elas (Martín-Alcázar et al., 2005b; Ostroff & Bowen, 2000; Rodríguez, 2001b).

Esta suposição é inconsistente com o conceito de ajuste interno, apresentado no capítulo 2, na secção destinada para A Questão dos Ajustes. Deste modo, para o modelo universalístico, o efeito de duas ou mais práticas de GRH quando usadas em conjunto não é mais do que a soma de seus efeitos individuais. A Figura 8 apresenta graficamente a suposição básica do modelo de teorização universalístico, o primeiro esquema para práticas individuais e o segundo para um conjunto ou sistema de práticas com efeitos aditivos.

Deste modo, a falta de consenso com relação à composição e ao significado destas práticas, a desconsideração quanto à consistência entre elas e a reivindicação de que estas práticas são universalmente aplicáveis têm gerado muitas críticas contra o modelo universalístico.

Ostroff e Bowen (2000) argumentaram que a análise dos efeitos de práticas de GRH individuais ou mesmo de um conjunto de práticas, concebidos como aditivos, é incompleta e pode levar a conclusões errôneas; pois, não levam em consideração suas inter-relações com outras práticas de GRH. Quanto a isto, Martín-Alcázar et al. (2005b) complementaram que, embora esta análise possa levar para altos níveis de significância estatística, também poder levar para a desconsideração de variáveis cruciais, de constructos e de relacionamentos.

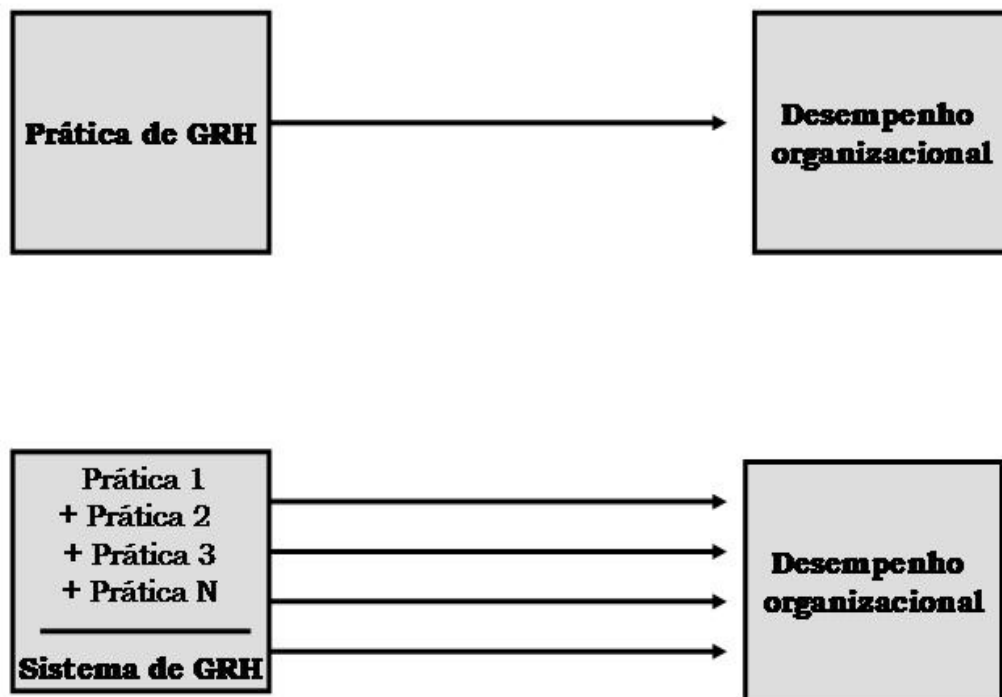


Figura 8: Perspectiva Universalística⁹

⁹ Figura de elaboração própria

Marchington e Grugulis (2000) sugeriram que existem vários problemas com a noção de ‘melhores práticas’. Pois, estas práticas podem transmitir mensagens contraditórias e tendem a ignorar qualquer interpretação e contribuição ativa por parte dos seus *stakeholders*, principalmente dos *stakeholders* organizacionais. Com isto em mente, Godard (2004) revisou a literatura de pesquisa dos efeitos destas ‘melhores práticas’ sobre os *stakeholders* organizacionais, os empregados, e comprovou que estes efeitos não são necessariamente superiores.

Ademais, como argumentaram Guest (1997) e Purcell (1999), a noção de ‘melhores práticas’ ignora uma variedade de fatores ambientais, que influenciam e são influenciados pelas ações organizacionais, sejam fatores internos, estratégicos e/ou externos. Deste modo, tão importante quanto pesquisar sobre quais práticas são melhores, é pesquisar também sobre como e em quais circunstâncias estas práticas são desenhadas e implantadas.

No entanto, apesar das críticas apresentadas e a observação de Martín-Alcázar et al. (2005a) de que a perspectiva universalística já não é tão adotada, muitos estudos seguem adotando e apoiando suas predições, seja para analisar práticas individuais ou sistemas de práticas com uma relação aditiva. Um exemplo recente é o estudo de Tzafirir (2006) que demonstrou a importância, principalmente, das práticas de treinamento e de participação sobre o tempo para o desempenho organizacional de 275 organizações Israelenses.

Outro exemplo é o estudo quase-experimental de Peterson e Luthans (2006), realizado em uma cadeia de *fast food*, que evidenciou o significativo impacto de práticas de compensação de inventivos sobre o aumento de rentabilidade, melhoria da qualidade de serviço e diminuição do índice de *turnover*. Por fim, também adotando uma perspectiva universalística, o estudo de King-Kauanui et al. (2006)

investigou e validou os efeitos positivos de três práticas de GRH: treinamento, avaliação de desempenho e compensação sobre o desempenho de 200 micros e pequenas manufaturas Vietnamitas.

4.2.2 PERSPECTIVA CONTINGENCIAL

O modelo contingencial parte da premissa de que uma determinada prática ou um conjunto de práticas de GRH específicas, para ser efetiva, deve ser consistente com uma variedade de fatores que envolvem cada organização. Em outras palavras, para que uma prática ou um conjunto de práticas de GRH gere um impacto positivo sobre o desempenho organizacional deve realizar um ajuste externo ou vertical. A noção de ajuste externo ou vertical foi apresentada no capítulo 2.

Isto significa que a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional é moderada por uma série de contingências. Segundo Delery e Doty (1996), esta premissa sustenta que a relação entre a variável dependente e as variáveis independentes variará de acordo com uma terceira variável. Esta terceira variável, denominada de variável contingente ou contingencial deve ser considerada para analisar a relação entre as variáveis de interesse.

Martín-Alcázar et al. (2005b) complementaram que contrário ao argumento linear, o modelo contingencial é baseado em interatividade. Por conseguinte, a consideração de outros fatores interatuantes na relação práticas de GRH e desempenho organizacional nega a existência de ‘melhores práticas’. Pois, estabelece que o impacto da GRH sobre o desempenho organizacional está mediado pelas contingências. Portanto, não há melhores práticas no sentido de práticas isoladas, independentes das contingências, mas sim quando se articulam com elas.

Em síntese, a perspectiva contingencial estabelece uma relação entre as variáveis mais complexas e menos linear do que a perspectiva universalística (Delery & Doty, 1996; L. F. González, 1999a, 1999b; Rodríguez, 2001b). Pelo exposto, o modelo contingencial oferece uma nova perspectiva, um ponto de vista diferente, um argumento alternativo, para relacionar variáveis.

Deste modo, os autores que rejeitam ou duvidam da aplicabilidade universal das práticas de GRH investigam seus efeitos levando em consideração uma variável moderadora. Com base na noção de ajuste externo proposto por Wood (1999b) e na classificação de categorias genéricas de Martín-Alcázar et al. (2005a; 2005b), a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional pode ser moderada por três tipos de variáveis: as estratégicas, as organizacionais e as ambientais.

Estratégia tem sido a variável moderadora mais utilizada para investigar a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional pela perspectiva contingencial. Em geral, os estudos que utilizam esta variável partem da suposição de que a efetividade das práticas de GRH depende do seu ajuste com a estratégia de negócios de uma organização (Como por exemplo, os estudos de Aragón-Sánchez & Sánchez-Marín, 2005; W.-J. A. Chang & Huang, 2005; Huang, 2001; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2005; Mak & Akhtar, 2003; Michie & Sheehan-Quinn, 2005; Wang, Tsui, Zhang, & Ma, 2003).

Outras variáveis organizacionais também têm sido utilizadas para avaliar esta relação contingencialmente, tais como: tamanho da organização (Huang, 1997; Mabey & Gooderham, 2005; Mabey & Ramirez, 2005; Terpstra & Rozell, 1993), tecnologia (Hayton, 2003; Kintana et al., 2006), relações de poder (Jones, 1984; Pfeffer & Davis-Blake, 1987), dentre outras. Nestes casos, o argumento é que outros fatores, internos a organização, além da estratégia, podem condicionar

a adoção e, principalmente, o grau de contribuição das práticas de GRH.

Ademais, um amplo conjunto de determinantes ambientais, externos a organização, têm sido identificados como variáveis moderadoras da relação GRH-desempenho. Os dois determinantes ambientais mais utilizados na literatura são: tipo de indústria e/ou setor de atividade (Aragón-Sánchez & Sánchez-Marín, 2005; Huang, 1997; Ordiz & Fernández, 2005; Terpstra & Rozell, 1993); e características de mercado industrial que envolve fatores tais como: dinamismo, competitividade, intensidade de capital, etc. (Koch & McGrath, 1996; Laursen, 2002; Magnan & St. Onge, 1997; Ordiz & Fernández, 2005).

A justificativa para o uso destas variáveis como moderadoras é que tanto a estratégia quanto os demais fatores organizacionais são influenciados pelos fatores ambientais. Algumas destas variáveis organizacionais e ambientais serão apresentadas com mais detalhes na seqüência, mais especificamente na subsecção intitulada Variáveis Contextuais.

Contudo, vale salientar que, alguns autores defendem uma ação mais proativa para a GRH, principalmente em relação com a estratégia organizacional (Martín-Alcázar et al., 2005b). Isto significa que a influência destas variáveis sobre a GRH não é considerada determinística, ou unidirecional, e sim interativa. Como foi apresentada no capítulo 2, esta é uma das dimensões da GERH. Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (1988) foram os primeiros a defender uma interdependência recíproca entre estratégia de negócios e GRH. Com um enfoque mais proativo, a relação destas variáveis com a GRH passa a ser mais dinâmica e mutuamente refletida.

No entanto, como já enfatizado, a estratégia da organização tem sido considerada o principal fator contingencial na literatura de GERH.

Então, uma perspectiva contingencial requer que um pesquisador selecione uma teoria de estratégia organizacional e então especifique como as práticas de GRH individuais irão interagir com esta estratégia para resultar em um melhor desempenho organizacional (Delery & Doty, 1996; Rodríguez, 2001b).

Um exemplo disto é a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), exposta no capítulo 3, na secção de Estratégias e GRH. Esta tipologia, de acordo com Delery e Doty (1996), pode ser utilizada pelo modelo contingencial para identificar uma simples variável (estratégia perseguida por uma organização) que diferencia uma estratégia alternativa específica na teoria original. Com base no modelo contingencial, a relação entre a adoção de práticas de GRH específicas e desempenho organizacional é contingente sobre a estratégia perseguida por uma determinada organização. Assim, na medida em que as práticas de GRH contribuem para eliciar comportamentos dos empregados que são consistentes com esta estratégia aumenta seu desempenho organizacional.

A unidade de análise deste modelo é similar ao modelo universalístico. Isto significa que os adeptos deste modelo centram-se em práticas de GRH individuais e/ou em sistemas propostos com práticas isoladas, sem levar em consideração suas interações e seus efeitos sinérgicos (Delery & Doty, 1996; Martín-Alcázar et al., 2005b; Rodríguez, 2001b). A Figura 9 expõe graficamente as predições contingenciais, tanto para práticas individuais, quanto para um conjunto ou sistema de práticas com efeitos aditivos.

Ainda que os argumentos teóricos do modelo contingencial apresentem mais solidez do que os argumentos universalísticos, não alcança sua força estatística e, por conseguinte, sofre críticas metodológicas (Becker & Gerhart, 1996; Martín-Alcázar et al., 2005a). Segundo Purcell (1999) o modelo contingencial é limitado por sua

impossibilidade de modelar todas as variáveis contingentes e pela dificuldade de mostrar suas interconexões.

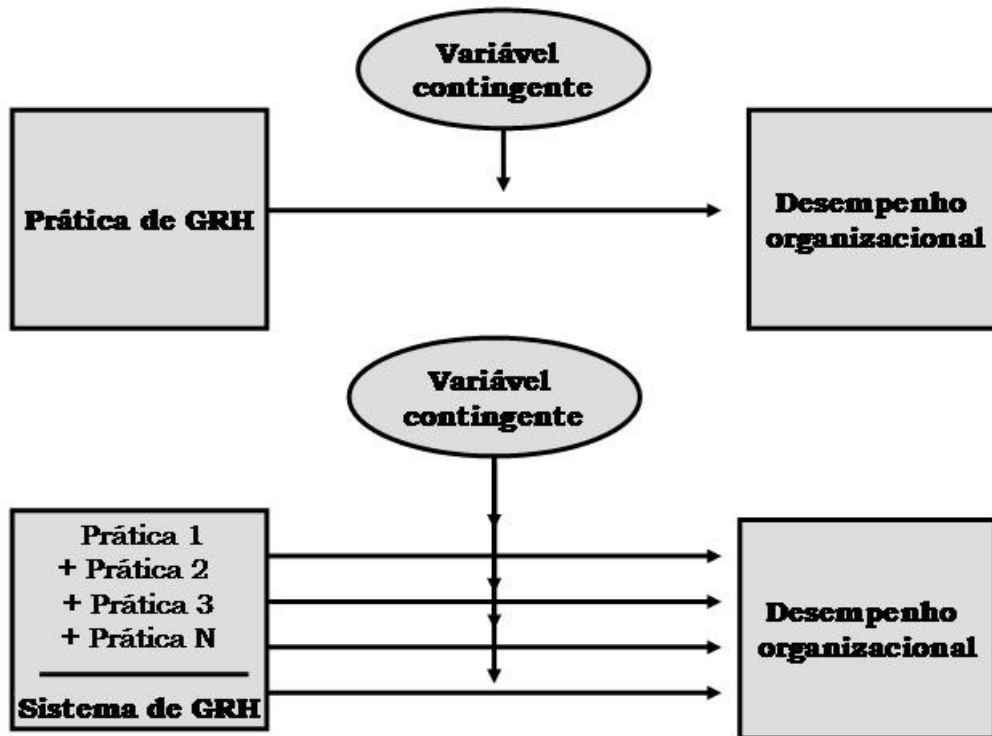


Figura 9: Perspectiva Contingencial¹⁰

Em geral, a metodologia de pesquisa aplicada até o momento pelos adeptos deste modelo, não contribui para o entendimento de como mudanças em uma variável impacta sobre outras. Pelo exposto, os adeptos do modelo contingencial têm se limitam em demonstrar a

¹⁰ Figura de elaboração própria

influência de uma determinada variável moderadora sobre a relação GRH-desempenho organizacional. No entanto, de acordo com Martín-Alcázar et al. (2005a), apesar de suas limitações a perspectiva contingencial vêm se popularizando cada vez mais. Alguns exemplos mais recentes a seguir.

W.-J. A. Chang e Huang (2005) investigaram o efeito moderador de uma estratégia de mercado sobre a relação GRH-desempenho organizacional e confirmaram a validade do modelo contingencial com base em dados de 235 organizações Taiwanesas e análise de regressão hierárquica. Por sua vez, Ordiz e Fernández (2005), analisaram dados de 250 organizações empresariais Espanholas por meio de uma análise de regressão, e demonstrou que o setor de atividade modera a relação entre práticas de GRH-desempenho, pois, a efetividade das práticas foi maior nas organizações de serviços.

Em adição, Mabey e Ramirez (2005) realizaram um estudo em 179 organizações Europeias e demonstraram que a variável tamanho da organização explicou parte da variância apresentada entre desenvolvimento gerencial e medidas objetivas de produtividade. No entanto, esta variância foi ainda maior quando outras variáveis, relacionadas com a percepção da importância que os gerentes têm sobre esta prática, foram introduzidas. Estes dados foram confirmados por Mabey e Gooderham (2005) que realizaram um estudo similar, mas com uma amostra maior e com medidas subjetivas de produtividade.

Kintana et al. (2006) utilizaram uma amostra de 965 manufaturas Espanholas e concluíram que intensidade de tecnologia modera o efeito de SPTAD sobre desempenho operacional da organização. E, para finalizar, Stavrou-Costea et al. (2007) adotaram uma metodologia de pesquisa inovadora (*Kohonen's Self-Organizing Maps*) para propor um modelo em que o contexto geográfico (país) e contexto organizacional (público x privado) moderam a relação entre determinadas práticas de

GRH (planejamento de GRH, *staffing*, treinamento, compensação, comunicação e participação) e qualidade de serviço, produtividade e lucratividade.

4.2.3 PERSPECTIVA CONFIGURACIONAL

O modelo configuracional é mais complexo do que os modelos universalístico e contingencial por três premissas básicas: princípio holístico de investigação, tipologias de tipo ideal e sistemas de eqüifinalidade (Delery & Doty, 1996; L. F. González, 1999a, 1999b; Rodríguez, 2001b).

A primeira premissa é que este modelo é baseado sobre o princípio holístico de investigação para identificar configurações de práticas de GRH. Este princípio de investigação é, na realidade, a perspectiva sistêmica, e envolve a perspectiva do conjunto ou todo complexo (configurações), formado por elementos ou partes (práticas de GRH) que interagem e se influenciam, para produzir resultados (desempenho organizacional).

Deste modo, as configurações representam efeitos sinérgicos não lineares e interações de alta ordem que não podem ser representados por modelos contingenciais bivariantes tradicionais. Para A. D. Meyer, Tsui, e Hinings (1993), configurações são caracterizadas por diferentes relações entre suas variáveis constituintes.

Noções de configurações são atualmente incorporadas tanto em estudos teóricos quanto empíricos na literatura de GERH (J. B. Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Miles & Snow, 1984). Isto se deve a suposição de que os efeitos de sistemas de GRH, com relacionamento sinérgico entre as práticas, podem ser superiores a soma dos efeitos de práticas individuais, principalmente quando estes sistemas são congruentes com

a estratégia, o contexto organizacional e/ou ambiental. Deste modo, o modelo configuracional postula que as práticas de GRH podem ser aplicadas conjuntamente, dando lugar a modelos ou padrões coerentes (Rodríguez, 2001b).

Com isto em mente, Shepbeck e Militello (2000) definiram organizações como sistemas complexos que são impactados por forças internas e externas e que por isso precisam ser analisados holisticamente. Estas forças interagem sobre o tempo resultando em configurações que podem realizar efeitos valiosos sobre o desempenho organizacional. Assim, o conceito de configurações coincide com a noção de ajustes em termos de consistência entre múltiplas dimensões de desenho e de contexto organizacional.

Neste sentido, nas palavras de Martín-Alcázar et al. (2005b, p. 637), um *“(...) sistema de GRH é definido como um conjunto multidimensional de elementos que podem ser combinados em diferentes caminhos para obter um infinito número de possíveis combinações”*. Deste modo, um sistema de GRH deve ser internamente consistente, mas também ser consistente com as condições organizacionais e ambientais.

Ou seja, uma configuração refere-se ao mais alto grau de ajuste interno ou horizontal, ou seja, refere-se a um sistema de GRH internamente consistente. E, ao mesmo tempo, esta configuração deve ser também consistente com variáveis estratégicas, organizacionais e/ou ambientais, que se refere ao ajuste externo ou vertical (Doty, Glick, & Huber, 1993). Por isso, de acordo com Delery e Doty (1996), o modelo configuracional corrobora com conceito de GERH de P. M. Wright e McMahan (1992), apresentado no capítulo 2, pois, ambos enfatizam a necessidade da GERH desenvolver tanto um ajuste interno quanto um ajuste externo.

A segunda premissa, é que estas configurações são assumidas para serem tipos ideais. Tipos ideais são constructos teóricos ao invés de fenômenos empiricamente observáveis. Estes constructos ou modelos de fatores únicos podem ser concebidos para maximizar os efeitos das práticas de GRH sobre o desempenho organizacional, como também, podem ser usados para representar uma configuração holística de fatores organizacionais. Ademais, servem como um modelo abstrato de tal forma que os desvios de um modelo ou tipo ideal podem ser medidas e explicadas (Doty et al., 1993; A. D. Meyer et al., 1993).

Segundo Doty et al. (1993), isto tem duas implicações para formalmente modelar e testar modelos configuracionais. A primeira é que cada tipo ideal é um fenômeno singular e, como tal, qualquer declaração formal ou teste empírico envolve muito mais do que uma simples classificação nominal, envolve um enfoque muito mais rico e multivariante. E, a segunda é que o grau de desvio entre um tipo de organização real e ideal pode ser usado para prever desempenho organizacional com mais precisão.

Por fim, a terceira premissa, é que os modelos configuracionais incorporam a suposição de eqüifinalidade. Esta suposição foi trazida inicialmente por D. Katz e Kahn (1978) e posiciona que múltiplas configurações únicas de fatores relevantes podem resultar em máximo desempenho organizacional. Isto significa que as mesmas metas organizacionais podem ser alcançadas com diferentes combinações de práticas de GRH que, por conseguinte, são igualmente eficientes para a organização.

Em síntese, os modelos configuracionais focalizam sobre como sistemas de múltiplas variáveis interdependentes, ao invés de variáveis independentes e individuais, estão relacionadas com uma variável dependente. A Figura 10 ilustra os argumentos configuracionais.

Delery e Doty (1996) e Martín-Alcázar et al. (2005b) apontaram as principais diferenças entre este modelo e os modelos universalístico e contingencial. Para começar, a suposição básica do modelo contingencial é que sistemas de GRH são tipos ideais que podem ser igualmente efetivos sob diferentes condições e que quanto maior sua similaridade com um destes tipos maior o desempenho organizacional. Esta suposição difere do modelo universalístico por sua perspectiva sistêmica e base holística de práticas de GRH ao invés de práticas de GRH individuais e pela inclusão de princípios de eqüifinalidade em contraste ao princípio de ‘melhores práticas’.

Ademais, a suposição de que estes tipos ideais devem ser consistentes com as variáveis estratégicas, organizacionais e/ou ambientais traz a noção de ajuste externo, similar ao modelo contingencial. Contudo difere deste modelo, justamente pela noção de tipo ideal, que é um sistema consistente internamente e apropriado para uma destas variáveis moderadoras. Por isso, quanto mais aproximado for um sistema de GRH de seu tipo ideal maior sua efetividade.

E, por fim, a suposição de eqüifinalidade implica que existe um número infinito de combinações efetivas de sistemas de GRH. Assim, para maximizar seu desempenho, cada organização deve escolher o sistema mais apropriado às suas condições estratégicas, organizacionais e/ou ambientais. Novamente, esta suposição difere do modelo contingencial por conceber as práticas de GRH como sinérgicas e interdependentes e não independentes.

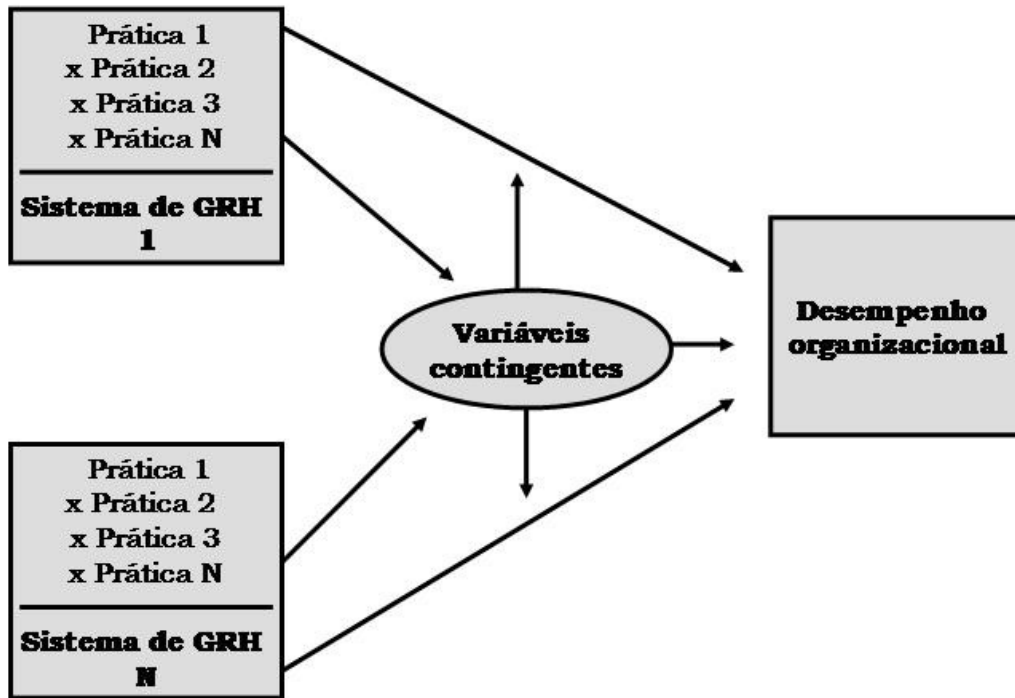


Figura 10: Perspectiva Configuracional¹¹

Em vistas destas diferenças, Martín-Alcázar et al. (2005b, p. 637) salientaram as principais contribuições deste modelo. Em suas palavras:

Um câmbio de enfoque referente ao link entre as variáveis envolvidas em GERH ata sobre esta nova perspectiva. Uma de suas principais contribuições faz referencia a suposição que o relacionamento entre os modelos configuracionais e desempenho organizacional não são lineares, desde que a interdependência de práticas multiplica (ou divide) os efeitos combinados. Então, a 'caixa preta' dos modelos universalísticos e contingenciais é aberto, tal que a função de RH pode ser analisada como um sistema complexo e interativo.

¹¹ Figura de elaboração própria

Nos últimos anos, muitos estudiosos da relação práticas de GRH e desempenho organizacional estão adotando este modelo a fim de contribuir com o entendimento desta relação e abrir a tão chamada ‘caixa preta’. Exemplos disto são os estudos de Chadwick (2007) que investigou a possibilidade de não linearidades na relação entre desempenho do estabelecimento e seis práticas de GRH e de Horgan e Muhlau (2006) que testaram se a complementaridade de efeitos dos de um sistema de GRH aumenta o desempenho dos empregados sobre e acima da soma dos efeitos de cinco práticas de GRH.

Ademais dos exemplos apresentados, Stavrou-Costea e Brewster (2005) investigaram os possíveis ‘*bundles*’ estratégicos de GRH para alcançar vantagem competitiva na União Européia à extensão em que estes *bundles* são relacionados com desempenho organizacional. E, por fim, Liao (2005) utilizou a perspectiva configuracional para entender como o ajuste de sistemas controle de GRH (*input*, comportamental e *output*) e estratégia de negócio afeta desempenho organizacional.

No entanto, a perspectiva configuracional, assim como a universalística e contingencial não está imune de críticas, tanto em nível teórico quanto empírico. O argumento de que sistemas de GRH são tipos ideais, teoricamente, pode significar uma simplificação da realidade. Ademais, empiricamente, a complexidade de inter-relações de seus modelos requer técnicas de pesquisa alternativas, posto que as técnicas comumente usadas em pesquisa de GERH não abarcam esta complexidade e que por isso muitas vezes, geram resultados insatisfatórios (Delery, 1998; Doty et al., 1993; Martín-Alcázar et al., 2005a).

4.2.4 UMA ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS DE TEORIZAÇÃO

Delery e Doty (1996) demonstraram empiricamente que cada uma destas perspectivas é viável e lidera para diferentes argumentos sobre a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional. Youndt et al. (1996), por sua vez, declararam que tanto teórica quanto empiricamente estas perspectivas não são necessariamente incompatíveis. E, Ordiz e Fernández (2005), sugeriram que as duas hipóteses, universalística e contingencial, podem ser complementares.

No entanto, nos três estudos, os resultados apresentaram uma relação muito mais complexa do que uma relação direta e linear, de ‘melhores práticas’, onde algumas práticas de GRH são mais apropriadas em determinadas condições do que para outras. Em complemento, Guest (1997) e Rodríguez (2001b) defenderam que é a noção de sinergias que tem recebido o mais sólido suporte empírico.

Com isto em mente, Becker e Gerhart (1996, p. 784-786) ponderaram que a noção de ‘melhores práticas’ precisa ser mais bem trabalhada. Em suas palavras:

A noção de melhores práticas provavelmente requer no mínimo alguma clarificação. O termo é tipicamente usado de uma maneira que denota ambos o nível de política e a amplitude de efeito. Ao nível de política, melhor prática leva a pensar em muitas formas específicas de avaliação de desempenho ou sistemas de incentivo de times que poderiam ser comparadas. A suposição implícita de benchmarking é que os efeitos de uma melhor prática são generalizáveis, e não específicos de uma firma. Nós acreditamos que aí pode estar alguma confusão relativa ao nível de análise (políticas e práticas) e a generalização destes efeitos. (...). Embora RH focalizasse freqüentemente no nível de prática, a ênfase estratégica (...) poderia provavelmente ser sobre uma característica de sistema de mais alto nível se fosse para ter um efeito generalizável de melhor prática. Em outras palavras, se há um efeito de melhor prática é mais provável que isto seja na ‘arquitetura’ de um sistema. (...) Por exemplo, um elemento arquitetônico de um sistema de RH de alto desempenho deve ser que desempenho de empregado é avaliado e recompensado. É esta característica arquitetônica que poderia ser esperada para ter o

efeito generalizável (melhor prática) em desempenho da firma. (...) Neste sentido a hipótese de melhor prática e contingencial necessariamente não estão em conflito – elas simplesmente operam em níveis diferentes de um sistema de RH.

Ademais, Martín-Alcázar et al. (2005b) também argumentaram que as três perspectivas apresentadas - e mais uma quarta acrescida por eles, denominado de perspectiva contextual, que para efeito deste estudo está contido no modelo configuracional -, se complementam. Deste modo, a somatória das variáveis e relações consideradas em cada perspectiva pode enriquecer o entendimento de GERH e, mais especificamente, da relação de interesse neste estudo, entre GRH e desempenho organizacional.

Posto que, este campo de pesquisa, como qualquer campo que tem o ser humano como elemento central, requer estruturas analíticas multidisciplinares e multidimensionais. Assim, para finalizar esta seção, a Tabela 7 apresenta um quadro comparativo dos três modelos de teorização apresentados, em relação as suas premissas básicas, relacionamento entre as variáveis e níveis de análise.

Tabela 7: Quadro comparativo dos modelos de teorização¹²

Modelos de Teorização	Premissa básica	Relação entre variáveis	Nível de análise	
Universalístico	Melhores práticas' de GRH lideram para desempenho organizacional superior	O relacionamento entre práticas de GRH e desempenho organizacional é linear, direto e universalmente generalizável	Simplex práticas de GRH	Conjunto de práticas de GRH (Práticas independentes e relação aditiva)
Contingencial	Desempenho organizacional superior é dependente do ajuste entre práticas de GRH e variáveis estratégicas, organizacionais e/ou ambientais	O relacionamento entre práticas de GRH e desempenho organizacional é moderado por variáveis contingenciais	Simplex práticas de GRH	Conjunto de práticas de GRH (Práticas independentes e relação aditiva)
Configuracional	Múltiplas configurações de práticas de GRH lideram para diferentes níveis de desempenho organizacional	O relacionamento entre configurações de práticas de GRH e desempenho organizacional é alinear e interativo	Múltiplas configurações de práticas de GRH (Práticas interdependentes e relação sinérgica)	

¹² Tabela de elaboração própria

4.3 VARIÁVEIS CONTEXTUAIS

Jackson et al. (1989) argumentaram que as organizações, por meio de seus gerentes, implícita ou explicitamente podem escolher e desenhar seus sistemas ou configurações de GRH com base em uma variedade de opções. Com esta idéia em mente, muitos autores defendem que as organizações tendem a moldar suas configurações de GRH baseadas em fatores contextuais tais como: características industriais, ciclo de vida organizacional, constituição da organização, cultura nacional, país de origem, estratégia, idade da organização, sindicalização, tamanho da organização, tecnologia, dentre outras (Como por exemplo: Bayo-Moriones & De Cerio, 2002; Fields, Chan, & Akhtar, 2000; Huselid, 1993; Tannenbaum & Dupuree-Bruno, 1994).

Sheppeck e Militello (2000), adicionalmente, explicaram que estas configurações, com o tempo, tornam-se cada vez mais estáveis e estão diferentemente relacionadas com a efetividade organizacional. Por isso, como afirmaram inicialmente Becker e Gerhart (1996) e depois Fields et al. (2000), para entender a relação entre GRH e desempenho organizacional estas variáveis, sejam estratégicas, organizacionais e/ou ambientais, não podem ser ignoradas, sob o risco de erros de especificações.

Baseados em dados empíricos extraídos de 269 organizações, Jackson et al. (1989, p. 782) confirmaram sua suposição inicial de que o desenho e a efetividade das práticas de GRH variavam em função do contexto interno e externo de cada organização, bem como dos diferentes tipos de empregados. Ademais, suas palavras finais, reforçam o modelo de teorização configuracional.

Em conduzindo nossa pesquisa, nós começamos com a suposição de que não há nenhuma 'melhor maneira' de administrar os recursos humanos de uma organização; ao contrário, há muitas maneiras boas de

administrar. Com o passar do tempo, por um processo de tentativa e erro, organizações desenvolvem práticas que se ajustam a sua situação particular. A suposição de que uma prática que é ineficaz em um tipo de organização poderia realmente ser altamente eficaz em outro tipo de organização está em conflito com muitos estudos científicos de práticas de pessoal onde a suposição implícita freqüentemente feita é que o objetivo de pesquisa é para avaliar a efetividade relativa, em geral, de um tipo de prática sobre outra.

Pelo exposto, a fim de contribuir com o entendimento de como variáveis contextuais moldam a relação entre GRH e desempenho organizacional, esta Secção discorrerá sobre algumas destas variáveis, que posteriormente servirão de análise nesta investigação, a saber: contexto geográfico, contexto industrial/setor de atividade industrial, constituição/propriedade da organização, tamanho da organização, e empregados.

4.3.1 CONTEXTO GEOGRÁFICO

Segundo Jackson e Schuler (1995), a consciência de que há diferenças na forma de gerenciar recursos humanos entre países aumentou com a globalização da economia e o desenvolvimento de empresas multinacionais. Posto que, além do ambiente legal, social e político, cada país possui uma orientação cultural única. Deste modo, as organizações que atuam ou pretendem atuar globalmente precisam entender das peculiaridades inerentes a cada contexto geográfico para efetivamente gerenciar seus recursos humanos.

Já para P. M. Wright, Snell, e Dyer (2005), esta consciência veio com a divulgação dos resultados do estudo de Hofstede, na década de 1980. Este estudo analisou longitudinalmente os modelos de valores relacionados com trabalho em uma amostra de 116.000 empregados de 50 países diferentes. De acordo com os resultados deste estudo, a variância entre países pode ser explicada por quatro dimensões básicas

que são denominadas de: distância de poder, aversão à incerteza, individualismo versus coletivismo e masculinidade versus feminilidade (Hofstede, 1983a, 1983b).

Estas dimensões têm oferecido uma estrutura teórica para desenvolver hipóteses em estudos de organizações cross-culturais. Por isso, este estudo é amplamente conhecido para comparar culturas nacionais. E, mais especificamente, para promover a premissa de que cada nação é caracterizada por um conjunto único de valores culturais compartilhados, e que é este conjunto que lidera para as diferenças no desenho e, por conseguinte, na eficácia de práticas de GRH entre países.

Tregaskis (1997) analisou comparativamente 531 organizações Francesas e 879 organizações Britânicas e concluiu que o contexto nacional é um forte previsor de como a prática de desenvolvimento é organizada. Ding e Akhtar (2001) sugeriram, com base em um estudo realizado em duas regiões Chinesas, que a localização da organização influencia em suas práticas de GRH. Por sua vez, Wang et al. (2003) demonstraram empiricamente que há uma grande diferença cultural, política e econômica entre China e os países ocidentais que interfere em suas relações de emprego.

Paauwe & Boselie (2003) argüiram que diferenças no envolvimento e em cenário institucional entre países afeta a natureza de GRH. O estudo de caso de McCourt e Ramguttty Wong (2003) no Serviço Civil da Maurîtânia e o estudo de Webster e Wood (2005) em Moçambique são exemplos disto. Estes estudos demonstraram que as práticas de GRH necessitam de um contexto institucional e geográfico que suportem sua adoção.

E, mais recentemente, Stavrou-Costea et al. (2007) demonstraram empiricamente que o contexto geográfico faz diferença na relação GRH-desempenho. Segundo os autores as organizações Européias são menos

autônomas do que as organizações Norte Americanas, devido principalmente as restrições culturais e legais que as primeiras enfrentam.

Em síntese, são muitas as evidências empíricas que enfatizam o papel do contexto geográfico na relação entre GRH e desempenho organizacional. E, principalmente, corroboram com a afirmação de que o desenho e a efetividade das práticas de GRH variam em função do contexto geográfico.

4.3.2 CONTEXTO/SETOR DE ATIVIDADE INDUSTRIAL

Jackson e Schuler (1995), explicaram que o contexto industrial refere-se às organizações de diferentes grupos de atividades ou setor produtivo. E que, embora muito mais amplo, o contexto industrial pode ser classificado basicamente por uma simples distinção entre indústrias baseadas em serviços e indústrias baseadas em manufatura.

Barrette e Carriere (2003) sugeriram que a natureza diferente das atividades destes dois tipos de organizações pode repercutir sobre os vários sistemas de GRH. Isto significa que as características que distinguem estas indústrias podem afetar tanto a escolha quanto o impacto das práticas de GRH sobre o desempenho organizacional. A desconsideração deste fator contextual em pesquisa de GERH pode limitar suas predições. Em adição, Combs et al. (2006) argumentaram que o contexto industrial é um moderador potencialmente importante que deve ser levado em consideração para avaliar a relação entre SPTAD e desempenho organizacional.

Segundo Batt (2002), as diferenças demográficas, ocupacionais e tecnológicas, os processos de trabalho, o nível de interdependência técnica requerida entre trabalhadores, e o papel dos clientes no

processo de produção podem todos ser relevantes. Por sua vez, muitas destas características variam em relação a cada contexto industrial. Por isso, os resultados de estudos realizados em um determinado contexto industrial, sejam de serviço ou de manufatura, não podem ser generalizados para o outro.

Existem três características básicas que diferem as organizações de serviços das organizações manufatureiras. Primeiro, os produtos das organizações de serviços são intangíveis ao invés de tangíveis; segundo, os clientes são ativamente envolvidos na produção de serviços; e, por último, a consumação dos serviços ocorre simultaneamente com sua produção (Jackson & Schuler, 1995; Jackson et al., 1989; Redman & Mathews, 1998).

Com base nestas características Cappelli e Crocker Hefter (1996) advogaram que o link entre práticas de GRH e competitividade organizacional é mais direto em indústrias baseadas em serviços. Isto se deve ao fato de que os empregados por eles mesmos, criam o que a organização vende e o produto é um serviço provido diretamente por empregados interagindo com clientes. Em complemento, Ordiz e Fernández (2005) sugeriram, com base em um estudo empírico, que os efeitos positivos das práticas de GRH em organizações de serviços atuantes em ambientes competitivos são maiores do que para as demais organizações.

Em contrapartida, Combs et al. (2006) suportaram a hipótese de que os efeitos de SPTAD são maiores entre organizações de manufatura do que entre organizações de serviços. Isto se deve ao fato de que as organizações de serviços têm fontes alternativas para desenvolver as competências e a motivação dos empregados que reduz os efeitos das práticas de GRH sobre estes *outcomes*; por sua vez, a participação dos clientes na produção de serviços também limite seus efeitos; ademais, algumas práticas de GRH alinham-se melhor com trabalhos de

manufatura; e, por fim, as organizações manufatureiras beneficiam-se mais da flexibilidade destas práticas.

Os resultados dos estudos empíricos apresentados se contrapõem para afirmar em qual destes contextos, se nas indústrias baseadas em serviços ou se nas indústrias baseadas em manufatura, a relação entre GRH e desempenho organizacional é mais evidenciada. No entanto, embora este impasse, não há como negar o efeito moderador do contexto industrial nesta relação.

4.3.3 ESTRUTURA DE PROPRIEDADE

A estrutura de propriedade refere-se às dimensões organizacionais que fornecem rótulos para descrever as características internas de uma organização quanto ao tipo de propriedade e controle do capital. Ding e Akhtar (2001) examinaram os efeitos desta variável contextual sobre a adoção de práticas de GRH na China e concluíram que a estrutura de propriedade de uma organização é uma das variáveis chaves para explicar esta adoção.

Ainda com relação ao contexto Chinês, Wang et al. (2003), complementaram que a estrutura de propriedade modera o relacionamento entre relações de emprego e desempenho organizacional. Onde as organizações públicas geralmente apresentam um desempenho organizacional inferior ao das organizações privadas.

Em complemento, Weinstein e Obloj (2002) confirmaram a hipótese de que a estrutura de propriedade de uma organização, em Polônia, afeta a adoção de práticas de GRH inovadoras; pois, as organizações de propriedade do estado são menos prováveis de adotar estas práticas do que as organizações de propriedade privada. Por sua vez, Stavrou-Costea et al. (2007) sugeriram, com base em um estudo

realizado em países da União Europeia, que as organizações do setor público utilizam modelos de GRH similares aos das organizações do setor privado. No entanto, embora utilizando os mesmos modelos de GRH, a probabilidade de alcançar desempenho organizacional superior é maior para as organizações do setor privado.

Gould Williams (2004) ofereceu uma explicação para estes resultados. Segundo o autor, tradicionalmente, a GRH no setor público tem predominantemente sido baseada em um enfoque paternalístico de gerenciamento, onde há uma preocupação maior com a saúde, segurança e bem-estar do empregado. Por conta disto, indicadores de desempenho tais como: produtividade laboral; eficiência, pela redução de custos laborais e; por conseguinte, índices financeiros são, provavelmente, de pouca preocupação para as organizações deste setor.

Por fim, como Arenilla Sáez (2005) concluiu, estes resultados oferecem uma clara evidência de que ao tratar de recursos humanos em empresas públicas se devem levar em consideração sua singularidade frente aos seus homólogos privados, inclusive para as mesmas funções de GRH. Portanto, são os fatores institucionais e, bem como, uma ideologia comum sobre a administração pública e seu papel na sociedade, que determinam se estas funções, operacionalizadas em suas práticas, serão mais ou menos eficazes.

4.3.4 TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO

De acordo com Jackson et al. (1989), tamanho da organização pode ser uma característica organizacional que justifique diferenças inter organizacionais em práticas GRH. Na medida em que uma organização cresce ocorrem mudanças típicas que servem para caracterizar uma organização quanto ao tamanho. Tais mudanças

envolvem, basicamente, uma maior especialização e formalização de atividades.

Jackson e Schuler (1995) defenderam que as práticas de GRH variam sistematicamente em função do tamanho organizacional por duas razões. Com base na Teoria Institucional, as organizações maiores adotam práticas de GRH mais sofisticadas e socialmente responsáveis porque são mais pressionadas para ganhar legitimidade; e, com base na Teoria Econômica, as organizações buscam práticas de GRH que promovam economias de escala aceitáveis.

Isto significa que as organizações que empregam um maior número de empregados tendem a operacionalizar atividades de uma maneira mais especializada e formalizada e, por conseguinte a adotar práticas de GRH com as mesmas características. Em adição, alguns estudos evidenciam que o tamanho organizacional é um fator institucional que afeta a implantação de práticas de GRH formais (Como por exemplo: Chow & Fu, 2000; de Kok & Uhlaner, 2001; Ding & Akhtar, 2001; Kotey & Slade, 2005).

No entanto, como salientaram Bayo-Moriones e De Cerio (2002), ainda que o tamanho organizacional seja um fator que influi na adoção de práticas de GRH formais é difícil prognosticar a direção do efeito desta adoção para cada tipo de organização. Em outras palavras, existem argumentos favoráveis e desfavoráveis para o desenvolvimento destas práticas em cada tipo de organização, bem como, de seu impacto sobre o desempenho organizacional.

Enquanto as organizações maiores dispõem de mais recursos para a implantação de práticas de GRH inovadoras, as organizações menores desfrutam de mais flexibilidade e agilidade para sua realização. Deste modo, como evidenciado no estudo de Panayotopoulou, Bourantas, e Papalexandris (2003), as organizações maiores que adotam modelos de GRH flexíveis são mais propensas a

obter melhor desempenho organizacional em relação com aquelas que adotam modelos de GRH burocráticos. No entanto, segundo Kasturi, Orlov, e Roufagalas (2006) existe pouca evidência empírica sobre as organizações de menor porte para validar e contribuir com estas descobertas.

4.3.5 EMPREGADOS

Schuler e Jackson (1987b) investigaram a influência da estratégia de negócios na adoção de práticas de GRH e descobriram adicionalmente, em um estudo com 304 unidades de negócios, que a variação na adoção destas práticas foi maior intra-organizações do que entre organizações com relação a sua estratégia de negócios. Por sua vez, Jackson et al. (1989) analisaram características organizacionais como previsoras de práticas de GRH e encontram diferenças significativas entre as práticas adotadas para empregados em nível operacional e aquelas adotadas para empregados em nível gerencial.

Isto significa que as organizações são mais prováveis para usar preferencialmente diferentes práticas de GRH com empregados em diferentes níveis. Desta forma, estes resultados demonstraram que os fatores que interferem na adoção de práticas de GRH podem estar relacionados também aos diferentes tipos de empregados que compõem e atuam em uma organização.

Quando Miles e Snow (1984) apresentaram diretrizes para desenvolver sistemas de GRH proativos, também chamaram atenção para o fato de que determinadas práticas de GRH devem ser desenhadas para considerar os requisitos específicos de cada grupo de empregados. Lepak e Snell (1999) reconheceram que cada grupo de empregados possui competências e importância estratégica distintas, e

desenvolveram quatro configurações de GRH para todos os modos de emprego.

O argumento de Lepak e Snell (1999; 2002) é que não há um melhor conjunto de práticas de GRH para todos os empregados dentro de uma organização. Preferencialmente, dentro de uma mesma organização diferentes modos de emprego, bem como diferentes configurações de GRH, podem ser utilizados para gerenciar diferentes grupos de empregados.

Fields et al. (2000) sugeriram que as organizações podem investir substancialmente no desenvolvimento e manutenção de um grupo de empregados, vistos como fontes de vantagem competitiva; enquanto que subinvestir ou não investir nada para com os demais empregados, vistos como recursos facilmente imitáveis e substituíveis para seus concorrentes. Em complemento, Melián-González e Verano-Tacoronte (2006) fundamentados nos conceitos de valor e unicidade estratégica, validaram empiricamente a hipótese de que dentro de uma mesma organização as práticas de GRH não são as mesmas para todos os empregados.

Com base nestes argumentos, Lopez-Cabrales, Valle-Cabrera, e Herrero (2006) investigaram e confirmaram, em uma amostra de organizações Espanholas, que um maior investimento em empregados centrais contribui para a eficiência e a competitividade organizacional. Pelo exposto, o não reconhecimento das diferenças existentes entre grupos de empregados, quanto as suas competências e importância estratégica, pode mascarar aspectos importantes de como organizações gerenciam cada um destes grupos.

4.4 VARIÁVEIS METODOLÓGICAS

Na introdução deste trabalho, observou-se que a maioria das revisões sobre pesquisa em GERH enfatizou as dificuldades e as limitações metodológicas identificadas nos estudos empíricos analisados (Boselie et al., 2005; Guest, 1997, 2001; Ichniowski et al., 1996; Lacombe, 2004; Rogers & Wright, 1998; P. M. Wright, Gardner et al., 2005). Isto significa que além das variáveis contextuais, o estudo empírico da relação entre GRH e desempenho organizacional sofre outras influências inerentes à pesquisa científica, que são os fatores metodológicos que caracterizam cada estudo. Pelo exposto, esta secção dissertará sobre alguns destes fatores que envolvem a medição das variáveis, os níveis de análise, as fontes de informação e o desenho de investigação.

4.4.1 MEDIÇÃO DAS VARIÁVEIS

A medição das variáveis é uma das principais dificuldades e limitações metodológicas que podem e tem influenciado os resultados de pesquisa empírica sobre a relação GRH-desempenho. De acordo com Hair, Anderson, Tatham, e Black (1999), a medição das variáveis é importante para representar com precisão o conceito de interesse e é crucial na seleção do método de análise apropriado.

A não precisão desta medição pode acarretar em um erro, o erro de medição, e os valores observados não serem representativos dos valores reais. Algumas questões que podem ocasionar este erro, tanto para a medição de GRH quanto para a medição do desempenho organizacional, serão tratadas na seqüência.

4.4.1.1 MEDIÇÃO DE PRÁTICAS DE GRH

Como explicitado no capítulo sobre a Natureza da GRH, para medir a variável GRH é necessário fazer uma distinção entre o que é intencionado e o que é real ou percebido. O real ou percebido em GRH é medido operacionalmente por suas práticas. As práticas de GRH são aquelas atividades realmente implantadas e experimentadas pelos empregados; e que podem ser objetivamente verificadas.

As práticas de GRH utilizadas na maioria das pesquisas em GERH variam consideravelmente na forma como elas podem ser objetivamente verificadas. De acordo com Boselie et al. (2005), a medição de práticas de GRH, pode ser operacionalizada por três diferentes categorias de respostas: pela presença, pela cobertura ou pela intensidade de uma ou mais práticas de GRH.

A primeira, e possivelmente a mais utilizada, é a categoria de resposta que leva em consideração a presença de uma prática (Boselie et al., 2005; Wall & Wood, 2005). Para este tipo de resposta, se estabelece uma escala nominal e dicotômica, como por exemplo, uma questão do tipo sim ou não. Uma questão deste tipo poderia ser para informar o uso ou a existência de uma determinada prática em uma unidade de análise específica.

Por isso, a segunda categoria de resposta, a de cobertura, é baseada sobre a proporção ou percentual de empregados cobertos por uma determinada prática. Para este tipo de resposta se estabelece uma escala contínua de porcentagens. E, a terceira, a categoria de resposta por intensidade, é referenciada também por uma escala contínua, mas com respeito ao grau em que um empregado é exposto a uma determinada prática.

No entanto, apesar de esta variedade, algumas práticas de GRH são mais difíceis de serem mensuradas do que outras. O problema

torna-se ainda maior quando algumas destas práticas são cruciais na análise, mas devido a sua dificuldade de medição são omitidas no processo de investigação. Por isso, como refletido por Guest (2001), qualquer uma destas categorias de resposta, quando utilizada de maneira isolada tem suas limitações.

A primeira categoria de resposta não informa mais do que a presença de uma ou mais práticas. Com este tipo de informação não tem como saber a quantidade de empregados que estão sendo afetados por esta prática, bem como a extensão em que está prática está sendo implantada. As outras duas categorias também podem ser imprecisas, se elas desconsideram seu contexto e implantação, bem como os grupos de empregados para quem estas práticas estão sendo destinadas.

Como bem enfatizaram Boselie et al. (2005) e Wall e Wood (2005), a qualidade da implantação de uma prática de GRH é uma condição necessária para sua efetividade. A implantação inadequada de uma determinada prática, bem como sua incoerência política, pode causar muito mais prejuízos do que benefícios para os empregados e, por conseguinte, para a organização.

Pelo exposto, das categorias de respostas apresentadas, outras categorias devem ser introduzidas para uma medição mais precisa desta variável. Principalmente, uma que leve em consideração a qualidade de sua implantação.

4.4.1.2 MEDIÇÃO DE UM SISTEMA DE GRH

Depois de proceder à medição das práticas de GRH de maneira independente, em alguns estudos empíricos, é hora de proceder à combinação destas práticas em um sistema. A identificação e a medição

de um sistema de GRH também apresentam questões metodológicas que necessitam de uma discussão adicional.

Como apresentado no capítulo 2, as práticas podem ser agregadas em um sistema de GRH por dois diferentes modelos: o aditivo e o multiplicativo ou interativo. Segundo MacDuffie (1995), a escolha por um destes dois modelos implica na questão de se um *'bundle'* deve ser concebido pela soma de suas partes por igual ou como maior que a soma de suas partes.

Por razões estatísticas e conceituais, MacDuffie (1995) optou pelo primeiro enfoque, o modelo aditivo. Para ele, a combinação aditiva de práticas tem a propriedade desejável de ter a soma dos escores de variáveis distribuídos normalmente. Além disso, o modelo multiplicativo tem a implicação de que se alguma simples prática não está presente, o efeito do *'bundle'* poderia ser zero. Embora as práticas de GRH, em um sistema, sejam esperadas para ser inter-relacionadas, a falta de uma prática de GRH em particular não suprime o efeito de todas as outras práticas, somente enfraquece o peso do efeito do sistema.

Em contrapartida, Delery (1998), argumentou que o modelo aditivo só é apropriado quando as práticas de um sistema são realmente aditivas em seus efeitos e cada prática tem um efeito equivalente. Se duas práticas são substituíveis ou atuam de forma sinérgica na produção de seus efeitos, o nível destes efeitos poderia ser sobre ou subestimado. Ademais, o modelo aditivo parte da suposição de que cada prática é igualmente importante; no entanto, evidências empíricas desfazem esta suposição. Portanto, o modelo aditivo não é apropriado sobre todas as condições.

Guest (2001) analisou os dois enfoques, e concluiu que embora o enfoque multiplicativo seja o mais coerente para compor a teoria em GERH, na prática, sua operacionalização pode ser muito difícil. Por isto

a solução mais adotada em curto prazo tem sido a adoção do modelo aditivo e a crença de que este modelo provém algum teste de *Gestalt*.

Contudo, a importância da combinação das práticas de GRH em um sistema é um dos poucos pontos consensuais em pesquisa sobre a relação GRH-desempenho organizacional; e que, portanto, precisa ser capturado sobre alguma análise. Ainda de acordo com Guest (2001), a combinação das práticas de GRH em um sistema pode ser operacionalizada com base em alguma estrutura teórica ou com base em algum procedimento estatístico.

MacDuffie (1995) descreveu três procedimentos estatísticos, cada qual com suas vantagens e desvantagens, para validar uma definição conceitual, ou um constructo, de um '*bundle*' ou sistema de GRH. Estes procedimentos são: análise de confiabilidade, análise fatorial e análise de *cluster*.

O primeiro procedimento estatístico constitui-se em uma simples medida de confiabilidade, em geral, o alfa de *Cronbach*. Esta análise é realizada para demonstrar a consistência ou coerência entre os valores de duas ou mais variáveis (práticas de GRH) que indiquem o mesmo constructo.

A análise de confiabilidade pode ser válida quando existe uma base conceitual sólida para categorizar estas variáveis em um constructo. Pois, esta análise assume que existe um constructo teórico subjacente que pode ser mensurado pela combinação de determinadas práticas. Ademais, Delery (1998) reforçou que, se as práticas forem potencialmente substituíveis, o alfa de *Cronbach* pode ser baixo e, portanto pode não uma base muito adequada para estabelecer quais práticas combinar em um constructo.

O segundo procedimento é a análise fatorial. Esta análise, também denominada como análise fatorial exploratória ou de

componentes principais por referência à técnica mais empregada para a extração de fatores, pode ser usada para analisar inter-relações entre variáveis (práticas de GRH), explicar e condensar estas variáveis com base em suas dimensões subjacentes comuns, em um conjunto menor de variáveis, que se constituem em fatores. Na prática, esta análise precede um teste de confiabilidade.

Por isso, além das desvantagens apresentadas para o primeiro procedimento, MacDuffie (1995), criticou a análise fatorial como um procedimento inapropriado para avaliar *bundles*, pois, desta análise resulta uma escala e não em um índice. Esta questão, sobre escala e índice, merece uma atenção especial e será tratada nos parágrafos seguintes.

Delery (1998) argumentou que a maioria dos estudos empíricos identifica e mede um sistema de GRH ou por uma escala ou por um índice. Estes estudos compartilham do mesmo procedimento para computar medidas de sistemas de GRH, ambos agrupam práticas pela média ou a soma destas práticas, em uma escala ou em um índice que será usado para estimar o efeito deste sistema sobre o desempenho organizacional. No entanto, ambos são baseados em suposições que podem limitar sua utilidade em pesquisa sobre a relação entre sistema de GRH e desempenho organizacional. Por isso é importante fazer uma distinção entre escalas e índices.

Uma escala é identificada por um conjunto de variáveis inter-relacionadas e determinada para representar o mesmo constructo. Ou seja, uma escala é composta de itens (medidas de práticas de GRH) que medem um construto subjacente. Enquanto que um índice é constituído de um conjunto de variáveis inter-relacionadas, mas cada qual representando um constructo diferente. Um índice, portanto, é feito de itens (medidas de práticas de GRH) que determinam o nível de

um constructo (Becker & Huselid, 1998a; Delery, 1998; Guest et al., 2004; MacDuffie, 1995).

A importância desta distinção surge quando estas combinações estão sendo usadas para análise. Se as práticas de GRH são causadas pelo um constructo subjacente e são medidas equivalentes deste constructo, elas deveriam ter relativamente altas correlações. Portanto, o alfa de *Cronbach* é um indicador apropriado da confiabilidade de tal medida. Por outro lado, se as práticas determinam o nível de um constructo, então elas poderiam ser combinadas em um modelo linear, pesado por sua influência sobre o constructo. Como nestes casos, as práticas não necessariamente deveriam apresentar altas correlações, o alfa de *Cronbach* não é um indicador apropriado.

Finalmente, com esta distinção em mente, Delery (1998), bem como Becker e Huselid (1998a) e posteriormente Guest et al. (2004) acreditaram que a combinação de práticas de GRH por índice em vez de por escala é mais apropriada. Enquanto não sem limitações, o uso de índices é basicamente justificado porque na prática quase nunca existe um constructo subjacente entre práticas de GRH e, além disso, estas práticas podem ser substituíveis.

O terceiro procedimento estatístico descrito por MacDuffie (1995) é a análise de *cluster*. Análise de *cluster* é uma técnica analítica para desenvolver grupos significativos de entidades. De forma específica, o objetivo desta análise é classificar uma amostra de entidades (organizações, unidades de negócios, plantas ou estabelecimentos) em um número pequeno de grupos mutuamente excludentes baseados em semelhanças entre as entidades, em função de uma série de variáveis.

Na análise de *cluster* os grupos não estão pré-definidos, por conseguinte, se usa a técnica para identificar os grupos. Habitualmente, a análise de *cluster* implica ao menos em duas etapas. A primeira é a medida de alguma forma de semelhança ou associação

entre as entidades (sistemas de práticas de GRH) para determinar quantos grupos existem em realidade na amostra. A segunda etapa é descrever cada entidade para determinar sua composição.

Segundo Delery (1998), análise de *cluster* é uma técnica de classificação mais associada com a teoria configuracional, pois, não assume relações lineares entre práticas de GRH. Ademais, esta técnica permite descobrir a questão subjacente ou sistema de GRH que cada organização está adotando. Por isso, a principal vantagem deste procedimento estatístico é que ele permite a crença de que práticas de GRH podem ser aditivas, substituíveis ou sinérgicas, e que um efetivo sistema de GRH pode ser composto de um grupo de práticas onde todas estas relações estão presentes.

Contudo, a análise de *cluster* também apresenta uma desvantagem com relação à falta de critérios claros para determinar o número de grupos (*clusters*) apropriados. A determinação quanto ao número de *clusters* que devem compor a análise pode ser uma tarefa difícil quando inexistente uma explicação lógica ou teórica para tal. Esta dificuldade é o resultado das diferentes combinações de práticas de GRH que podem conduzir aos mesmos resultados (Delery, 1998; Guest et al., 2004). Pelo exposto, o uso deste procedimento estatístico em pesquisa de GRH pode ser complicado, e, por isso têm recebido poucos adeptos, quando comparado com os outros dois procedimentos apresentados.

Em vistas dos problemas inerentes, ainda em uma proporção pequena, procedimentos alternativos começam a surgir na literatura de pesquisa em GRH; tais como, análise de regressão, com interação de variáveis; análise de árvore seqüencial; análise de relações neurais; dentre outros (Boselie et al., 2005; Guest et al., 2004). No entanto, permanece o desafio conceitual e empírico referente à identificação e medição de sistemas de práticas de GRH.

Para finalizar, como proposto por Guest (2001), a combinação das práticas de GRH em um sistema deveria ser preferencialmente operacionalizada com base em alguma estrutura teórica ao invés de com base em algum procedimento estatístico. Contudo, a pesquisa em GRH carece de uma estrutura teórica que sirva a este propósito. Neste contexto, se acentua, cada vez mais, a necessidade de uma estrutura teórica que sirva de fundamentação para a combinação destas práticas.

4.4.1.3 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Segundo Guest (1997), existem dados objetivos para medir a variável desempenho organizacional tais como resultados de produção, medidas de tempo, e indicadores financeiros. Contudo, indicadores financeiros algumas vezes são difíceis de serem obtidos publicamente e resultados de produção em organizações de serviço, geralmente, não são facilmente identificados. Isto significa que nem sempre dados objetivos são viáveis, controlados, registrados e/ou estão disponíveis e o pesquisador precisa buscar, alternativamente, dados subjetivos ou de auto-informe.

De acordo com Guest (2001), seja qual for o tipo de dado, utilizado para medir esta variável, cada qual carrega suas imprecisões e limitações que merecem uma atenção maior. Os dados subjetivos ou de auto-informe podem ser imprecisos devido ao viés de resposta, que tendência o informante ou respondente a ser mais ou menos favorável de acordo com sua relativa percepção e comparação; a adoção de medidas simplistas e gerais para avaliar variáveis com maior grau de complexidade; e, ao nível de conhecimento do informante ou respondente sobre os dados de interesse. Por outro lado, os dados objetivos além de socialmente construídos, não estão livres da manipulação de seus respondentes, e podem não refletir o desempenho real.

Em vistas disto, Wall et al. (2004) realizaram uma análise comparativa da validade dos dados subjetivos em relação aos dados objetivos, com base em dois estudos e três amostras. Desta análise, os autores extraíram três implicações para pesquisas posteriores que serão apresentadas a seguir.

A primeira implicação refere-se ao grau de equivalência entre as descobertas obtidas de estudos que utilizaram dados subjetivos e dados objetivos. Isto significa que as descobertas de estudos baseados em dados subjetivos de desempenho organizacional podem ser confiáveis. Ademais, esta equivalência suporta a utilização de dados subjetivos em estudos futuros, principalmente onde dados objetivos não podem ser obtidos.

A segunda, e talvez a mais importante implicação, é que existe uma necessidade para melhorar tanto as medidas baseadas em dados objetivos quanto às medidas baseadas em dados subjetivos. Isto pode ser traduzido em um maior controle sobre os fatores que limitam a precisão destas medidas.

E, a terceira implicação é que, sempre que seja possível, ambas as medidas subjetivas e objetivas de desempenho devem ser utilizadas dentro dos estudos. Tendo em mente que cada tipo de medida conterà seus próprios erros, medidas mais confiáveis de desempenho podem ser obtidas quando dados objetivos e subjetivos são combinados.

4.4.2 NÍVEIS DE ANÁLISE

As medidas de desempenho organizacional, sejam baseadas em dados objetivos ou subjetivos, variam de acordo com o nível de análise. Por exemplo, o nível de satisfação no trabalho é uma medida de nível individual, enquanto que rentabilidade é uma medida mais direcionada

ao nível organizacional, por outro lado, a medida de *turnover* pode ser aplicada tanto em nível organizacional, quanto em nível de planta ou departamental.

Boselie et al. (2005) foram mais além e argumentaram que diferentes aspectos tanto de GRH quanto de desempenho organizacional são desenhados e operacionalizados em diferentes níveis. Portanto, estudos desenhados para analisar a relação entre estas duas variáveis variam consideravelmente quanto ao seu nível de análise.

P. M. Wright e Boswell (2002) analisaram esta variabilidade entre estudos para identificar e explicar uma relação entre GRH e desempenho organizacional. Segundo os autores, tradicionalmente, a pesquisa em GRH tem explorado o impacto de práticas de GRH, em nível micro e, mais especificamente sobre indivíduos ou pequenos grupos de trabalho. A pesquisa em nível micro explora como GRH pode aumentar produtividade, qualidade ou satisfação individual. Posto que, tem como meta identificar e considerar variância entre indivíduos.

Por outro lado, mais recentemente, a pesquisa em GRH tem examinado o impacto de práticas de GRH, em nível macro, onde a unidade de análise pode ser uma organização, uma unidade de negócio ou uma planta. Em linhas gerais, a pesquisa em nível macro busca identificar e considerar variância entre organizações, e assume que há uma relativa homogeneidade intra-organizacional. Nestes casos, as variâncias entre indivíduos, grupos e departamentos são ignoradas.

No entanto, Colakoglu et al. (2006) advogaram que, para medir e avaliar apropriadamente o impacto de GRH sobre uma organização é necessário considerar os diferentes cenários ou contextos organizacionais em que estas variáveis estão envolvidas. As organizações não são tão homogêneas quanto se assume em determinadas pesquisas. Internamente os empregados variam quanto a sua contribuição para o negócio central de uma organização e

externamente, organizações variam quanto à importância de suas obrigações para com diferentes grupos de *stakeholders*.

Pelo exposto, o impacto de GRH sobre o desempenho organizacional pode variar de acordo com seu nível de análise. Além disso, determinadas medidas de desempenho podem ser mais ou menos importantes em diferentes contextos, intra e entre organizações. A análise dos dados obtidos deve levar em consideração estas diferenças.

Em concordância com Guest (1997), *dados por si só dizem muito pouco*, é necessário alguma base de comparação. Por isso, idealmente, a pesquisa em GRH deveria focar esta relação, simultaneamente, tanto em nível micro quanto em nível macro. Isto significa que diferentes medidas de desempenho devem ser obtidas em diferentes níveis de análise.

4.4.3 FONTES DE INFORMAÇÃO/RESPONDENTES

A operacionalização da medição das variáveis envolve outra questão metodológica que também merece atenção, é a questão referente à fonte de informação. A escolha de quais e quantos sujeitos fornecerá as informações sobre as variáveis de interesse tem sido um tema de preocupação para validar a correlação entre GRH e desempenho organizacional.

Como argumentou Guest (2001), algumas vezes os sujeitos não estão capazes de fornecer informações precisas sobre sua organização, unidade de negócio, ou mesmo estabelecimento; ou para generalizar informações entre subunidades, seja por não conhecerem ou não estarem em posição para oferecer um julgamento apropriado de um contexto mais amplo. Por isso, a análise e a determinação de quais e

quantos sujeitos servirão de respondentes em uma pesquisa é um fator importante.

A questão se agrava quando, depois desta determinação, os respondentes ‘ideais’ não existem ou não estão disponíveis e precisam ser substituídos por outros; como no caso de pequenos negócios que não têm um especialista de GRH. Nestes casos, a aceitação de um ‘substituto’ pode não ser a solução mais confiável.

De acordo com Guest (2001), a solução, cada vez mais adotada, para diminuir o risco da confiabilidade é para coletar dados de dois ou mais respondentes na mesma organização. A adoção de múltiplos respondentes em pesquisa de GRH deve-se, em parte, a Becker e Gerhart (1996), e posteriormente a Gerhart, Wright, McMahan, e Snell (2000).

Becker e Gerhart (1996) argumentaram que a subjetividade ou o julgamento requerido de um respondente pode ocasionar em erro de medição. Além disso, se um único respondente para cada organização provém informações, subjetivas ou objetivas, tanto de GRH quanto de desempenho organizacional pode conduzir ao erro de especificação. Por isso, Becker e Gerhart sugeriram o uso de múltiplos respondentes para cada organização, unidade de negócios, ou estabelecimento estudado, bem como diferentes respondentes para cada variável, a fim de diminuir erros de medição e de especificação.

Por sua vez, Gerhart, Wright, McMahan et al. (2000) demonstraram que o uso de simples respondente para avaliar a efetividade das práticas de GRH em nível organizacional pode acarretar em erros de medição e de constructo. Em outros termos, isto significa que o grau de associação entre GRH e desempenho organizacional, baseado em medidas de um simples respondente, pode ser significativamente afetado por um baixo índice de confiabilidade. Assim, com base em sua demonstração, Gerhart, Wright, McMahan et al.

também recomendaram a utilização de múltiplos respondentes em ordem para aumentar o grau de confiabilidade inter respondentes de medidas de práticas de GRH.

No entanto, a questão da confiabilidade e da necessidade de múltiplos respondentes insiste em permear a pesquisa em GRH. Em um artigo bem recente, J. B. Arthur e Boyles (2007), mais uma vez, chamaram a atenção para a questão da confiabilidade das medidas de sistemas de GRH e da necessidade para utilizar múltiplos respondentes em estudos que relacionam sistemas de GRH e desempenho organizacional.

Contrários ao argumento de múltiplos respondentes, Becker e Huselid (1998a; 2006) evidenciaram que o uso de múltiplos respondentes; principalmente, em estudos de GRH de grande escala e entre indústrias; são geralmente impraticáveis devido à dificuldade de obter índices de respostas de pesquisa suficientes. P. M. Wright e Boswell (2002) também já haviam sinalizado sobre a dificuldade em utilizar múltiplos respondentes em pesquisa de GRH em nível macro. Por sua vez, Gerhart, Wright, e McMahan (2000) reconheceram que a confiabilidade das medidas de GRH pode variar de acordo com os diferentes níveis de análise.

Em síntese estes autores concordam que embora a necessidade do uso de múltiplos respondentes existe dificuldades e considerações práticas, bem como variância apresentada na confiabilidade das medidas sobre os diferentes níveis de análise. Com isto em mente, Boselie et al. (2005) e depois J. B. Arthur e Boyles (2007) propuseram que o critério de escolha sobre quais e quantos sujeitos serão utilizados para avaliar o impacto de GRH sobre desempenho deve considerar sua apropriação a questão de pesquisa que se pretende avaliar, bem como os níveis de sistemas de GRH que se pretende medir.

4.4.4 A QUESTÃO DA CAUSALIDADE

A preocupação com a medição das variáveis e, bem como, com suas fontes de informação e nível de análise são questões metodológicas cruciais em pesquisa científica. No entanto estas questões constituem-se em meios para um fim último de explicação e predição. Ou seja, especialmente importante na aplicação do método científico qualquer pesquisa que envolva o comportamento humano é a explicação do relacionamento encontrado entre as variáveis.

Para tanto, é necessário eliminar, ou no mínimo reduzir, todas as possíveis variáveis que obstaculizam um entendimento mais apurado da relação de interesse. Isto significa descartar as interpretações alternativas por meio de um desenho de estudo bem elaborado. Um desenho de pesquisa é um plano de tratamento das variáveis que podem influenciar seus resultados (Dipboye et al., 1994). Pelo exposto, um aspecto importante que permeia o estudo da relação entre GRH e desempenho organizacional é a questão da causalidade.

P. M. Wright (2003) chamou atenção para o fato de que muitos estudos empíricos existentes na literatura de GRH-desempenho falham em demonstrar a existência de uma relação de ordem causal entre GRH-desempenho. Ou seja, em demonstrar que práticas de GRH, quando corretamente implantadas, podem positivamente gerar alto desempenho organizacional.

Existem três condições básicas para validar inferências causais em estudos sobre a relação GRH-desempenho. A primeira é a co-variação entre a causa presumida e o efeito; a segunda é a anterioridade ou a precedência temporal da causa; e, a terceira, possivelmente a mais difícil de ser alcançada, é a habilidade para controlar ou descartar explicações alternativas para uma possível conexão de causa-e-efeito. De acordo com P. M. Wright, Gardner et al.

(2005), embora consistentemente demonstrando co-variação, a pesquisa existente, em geral, têm prestado inadequada atenção para precedência temporal e/ou explicações alternativas.

As condições básicas para validar inferências causais podem ou não serem alcançadas por meio do modelo de investigação e o tipo de estudo utilizado. Portanto, estes dois aspectos serão tratados na continuação.

4.4.4.1 MODELOS DE INVESTIGAÇÃO

A fim de proporcionar uma análise mais rigorosa de ordem causal na relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional, P. M. Wright, Gardner et al. (2005) identificaram e classificaram na literatura de pesquisa quatro modelos de investigação. São eles: o modelo pós-preditivo, o modelo retrospectivo, o modelo contemporâneo e, por fim, o modelo preditivo.

O modelo pós-preditivo mede práticas de GRH somente depois do período de desempenho. Ou seja, a medição do desempenho organizacional ocorre antes, a priori, da medição das práticas de GRH. Portanto, a relação resultante neste tipo de estudo não é mais do que uma predição ou prognóstico do desempenho passado.

Por sua vez, o modelo retrospectivo, solicita aos informantes a recordação das práticas de GRH que existiram antes do período de medição do desempenho. Este modelo tem recebido críticas e tem poucos adeptos, principalmente, pelo fato de que os respondentes podem não ser capazes de precisamente recordar práticas de GRH usadas em anos passados. Deste modo, a medição das práticas de GRH neste tipo de modelo não permite conclusões causais confiantes.

Enquanto que, o modelo contemporâneo, como o próprio nome sugere, reúne simultaneamente dados de práticas de GRH e de desempenho organizacional. Este é o modelo mais criticado para contribuir com conclusões de ordem causal.

E, por fim, o modelo preditivo, embora utilizado em poucos estudos, é o mais adequado para predizer uma relação causal entre práticas de GRH e desempenho organizacional. Este modelo investiga se práticas avaliadas sobre um ponto no tempo estão relacionadas com desempenho organizacional subsequente. Para tanto, ao contrário do modelo pós-preditivo, mede o desempenho organizacional somente depois do período de medição das práticas de GRH.

4.4.4.2 TIPO DE ESTUDO

O que determina a viabilidade de cada um destes modelos é o tipo de estudo adotado. Existem basicamente dois tipos de estudo no campo de GERH: os cross-sectionais e os longitudinais. Os estudos cross-sectionais são aqueles em que ambas as variáveis independentes e dependentes são medidas sobre uma única ocasião, sejam elas correntes ou não. Enquanto que os estudos longitudinais são aqueles em que ambas as variáveis independentes e dependentes são medidas sobre no mínimo duas ocasiões.

Segundo Wall e Wood (2005) ambos os tipos de estudo tem o seu valor. Os estudos cross-sectionais podem servir como um ponto de partida de custo-efetivo para estabelecer se duas ou mais variáveis estão relacionadas ou não. Estes tipos de estudos também, freqüentemente permitem o uso de amostras maiores e, por conseguinte de argumentos mais generalizáveis. Contudo, os estudos de natureza cross-sectional não permitem uma sólida fundamentação para inferência causal.

Como explicaram Rogers e Wright (1998) os estudos cross-sectionais, em pesquisas não experimentais, são essencialmente de natureza correlacional, e, por isso não servem para explicar efeitos causais de GRH sobre desempenho organizacional. Nestes estudos persistem as questões de simultaneidade e de causalidade reversa. Deste modo, a questão da causalidade só pode ser controlada em estudos de natureza longitudinal e com modelo de investigação preditivo (Boselie et al., 2005; Purcell, 1999; P. M. Wright, Gardner et al., 2005).

No entanto, Guest (2001) argumentou que a realização de estudos longitudinais também apresenta desafios para explorar uma relação causal entre GRH e desempenho. Huselid e Becker (1996) demonstraram, em um estudo empírico, que os dados longitudinais sofrem mais substancialmente com os erros de medição.

Isto significa que a medição das mudanças em práticas de GRH e em desempenho organizacional, em estudos longitudinais, requer um pleno conhecimento sobre o período e o intervalo de tempo mais adequado para analisar cada variável. Em adição, Ichniowski et al. (1996) salientaram que a complexidade na percepção e resposta dos empregados em relação às práticas implantadas também é outro fator problemático que se acentua em estudos desta natureza.

Portanto, para finalizar, P. M. Wright e Haggerty (2005) acreditaram que avanços nesta questão podem vir de um maior entendimento sobre os conceitos de tempo, causa, e indivíduos. Tal entendimento pode servir como um ponto de partida essencial para construir uma base empírica mais sólida que, por conseguinte contribuirá significativamente para o estudo da relação entre GRH e desempenho organizacional.

4.5 UMA SÍNTESE SOBRE A NATUREZA DA RELAÇÃO ENTRE GRH E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A Teoria Baseada em Recursos da firma; a Perspectiva Comportamental; a Teoria de Agência ou Teoria de Custos de Transação; os Sistemas Cibernéticos; os Modelos de Dependência de Recursos e o Institucionalismo são alguns dos modelos teóricos utilizados para explicar, ou no mínimo contribuir para o entendimento da natureza da relação entre GRH e desempenho organizacional. No entanto, o ceticismo quanto à falta de articulação teórica ainda permeia o campo de pesquisa empírica em GERH.

Este ceticismo deve-se, em parte, a perspectiva adotada por cada pesquisador para teorizar, especificamente, sobre as contribuições de GRH para o desempenho organizacional, que são: a perspectiva universalística, a perspectiva contingencial ou a perspectiva configuracional. Contudo, a somatória das variáveis e relações consideradas em cada perspectiva pode enriquecer o entendimento da relação de interesse neste estudo. Por este motivo, estas perspectivas se complementam.

Assim, as configurações de GRH, bem como sua efetividade, podem ser moldadas por variáveis contextuais, tais como: contexto geográfico, contexto industrial ou de setor de atividade industrial, estrutura de propriedade da organização, tamanho da organização, e empregados. Além das variáveis contextuais, o estudo empírico da relação entre GRH e desempenho organizacional sofre outras influências inerentes à pesquisa científica. Estas influências são as variáveis metodológicas que caracterizam cada estudo e envolvem a medição das variáveis; o nível, ou os níveis, de análise; as fontes de informação; e, o desenho de investigação.

____Natureza da relação entre GRH e desempenho organizacional

Pelo exposto, para entender a natureza da relação entre GRH e desempenho organizacional, ambas as variáveis, contextuais e metodológicas devem ser consideradas. Tendo em vista que GRH e desempenho organizacional são constructos multidimensionais, a relação entre estes constructos deve ser concebida como um fenômeno holístico, por meio de estruturas analíticas complexas e alineares.

METODOLOGIA

5. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo faz jus a sua denominação, e descreve os procedimentos metodológicos deste estudo. Na primeira secção, apresenta as características e especificidades, bem como as vantagens, de uma revisão meta-analítica.

E, nas secções seguintes, em concordância com este tipo de revisão, oferece um detalhamento dos três primeiros procedimentos específicos, prévios a análise, adotados para sua realização: a estratégia de busca, a análise dos critérios de elegibilidade, e a estratégia de codificação. E, para finalizar o capítulo, a última secção apresenta, sucintamente, os principais dados de identificação dos estudos selecionados para compor a amostra deste estudo.

5.1 REVISÃO META-ANALÍTICA

Em síntese aos capítulos anteriores, o campo de estudo da GERH e, mais especificamente, a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional, embora vasto, apresenta controvérsias que ainda precisam ser resolvidas. Isto significa que permanece a necessidade de revisar a literatura de estudo neste campo, para encontrar algum sentido no vasto número de descobertas de estudos acumulados.

O procedimento de combinar descobertas de estudos sobre o mesmo tema é denominado de revisão da literatura. Em concordância com Guzzo, Jackson, e Katzell (1986), existe quatro boas razões para administrar uma revisão de literatura de pesquisa.

A primeira razão, e a mais óbvia, é para avaliar o estado do conhecimento atual em um determinado campo de estudo. A segunda é para identificar brechas neste conhecimento, e assim discutir e definir a direção de pesquisas futuras e, bem como, promover a integração entre os resultados futuros e os conhecimentos atuais. Esta integração, por

sua vez, leva para a terceira razão que é avançar em conhecimento teórico. E, por fim, a quarta e última razão é para promover declarações sobre as implicações políticas de resultados de pesquisa, e identificar quais práticas podem ser justificadas com base de pesquisa.

O campo de estudo sobre a relação entre GRH e desempenho organizacional apresenta essas quatro razões para realizar mais um estudo de caráter revisional. Pois, esse campo ainda necessita de mais pesquisa para avaliar seu estado de conhecimento atual, a fim de identificar brechas neste conhecimento e avançar em conhecimento teórico. E, por último, por meio da síntese e análise de resultados de pesquisa, justificar a existência da função, e de determinadas práticas, de GRH.

Entretanto, a operacionalização de uma revisão da literatura pode ser realizada por meio de uma variedade de métodos que caracterizam cada tipo de revisão. Deste modo, as revisões da literatura podem variar dentro de um *continuum* de quantificação, e serem caracterizadas de revisões qualitativas ou de revisões quantitativas.

As revisões qualitativas são aquelas que incluem quaisquer sínteses de investigação sem fazer uso de procedimentos estatísticos. E, podem ser denominadas também de revisões narrativas, literárias ou verbais. Estas revisões podem ser válidas quando o número de estudos a ser investigado é pequeno (Aguinis, 2006).

Contudo, quando o corpo de investigação a ser revisado é mais amplo, sua validade é questionada. Isto dar-se devido a sua limitada capacidade para tratar muitos resultados ao mesmo tempo. Neste tipo de revisão, o processamento de um grande número de informações torna-se inalcançável, resultando em conclusões imprecisas e incompletas (Botella & Gambará, 2006; Meca & García, 1989).

Por isso, desde o final da década de 1970, métodos alternativos de combinar descobertas de estudos foram desenvolvidos. Estas revisões alternativas consistiam, basicamente, na aplicação de métodos quantitativos, por meio de sofisticados procedimentos estatísticos, para resumir os resultados de uma amplitude de estudos e comprovar a relação entre as características dos mesmos.

Estas novas revisões foram denominadas por Glass (1976 apud Schmidt & Hunter, 2003) como metanálise. Desta forma, a metanálise surge como uma alternativa às revisões narrativas, no intuito de reduzir e/ou eliminar as ameaças à validade deste tipo de revisão.

De acordo com Aguinis (2006), o termo metanálise algumas vezes é usado como referência ao estágio de análise dos dados. Contudo, uma metanálise é mais que simplesmente uma técnica de análise, é um termo muito mais global. Uma metanálise é um processo de vários estágios, enquanto que a análise estatística é somente um destes estágios. Isto significa que, o processo que envolve uma metanálise é muito mais amplo do que simplesmente uma análise estatística dos dados.

A contribuição científica deste processo é dependente sobre todos os estágios de uma revisão e não somente sobre o estágio de análise estatística. Por isso, uma metanálise também pode ser denominada de revisão meta-analítica ou revisão sistemática. No entanto, embora os objetivos de uma revisão meta-analítica sejam os mesmos dos objetivos de uma revisão narrativa seus métodos são diferentes (Meca & García, 1989; Mullen, 1989).

Em um estudo meta-analítico, o problema de pesquisa pode ser desde a verificação das predições de uma teoria a respeito de uma determinada associação entre variáveis, como em investigação confirmatória, até o descobrimento de uma possível relação entre variáveis que pode ser importante, como em investigação exploratória.

Em virtude disso, este tipo de revisão não serve apenas para sintetizar resultados de estudos passados, serve também para embasar características de estudos para projetos de pesquisas futuras (Hunter & Schmidt, 2004; Wolf, 1986).

Ademais, uma revisão meta-analítica por agrupar resultados de amostras de vários estudos primários, tem a possibilidade de analisar em um só estudo uma grande amostra e, assim oferecer resultados de maior impacto do que os resultados de um simples estudo primário. Em adição, uma revisão meta-analítica apresenta vantagens para sua operacionalização, tendo em vista que é um equalizador de recursos, tanto monetário quanto temporal, em relação a outros tipos de estudos (Aguinis, 2006).

E, para aumentar a lista de vantagens, uma metanálise possibilita a realização de uma revisão da literatura com mais precisão, objetividade e replicabilidade do uma revisão qualitativa. Ou seja, uma revisão meta-analítica fornece uma síntese com medidas mais precisas sobre o nível de significância e a magnitude do efeito entre as variáveis analisadas os estudos primários, seus procedimentos são baseados em critérios objetivos e explícitos. E, por conseguinte, seus resultados são mais fáceis de serem replicados (Meca & García, 1989; Mullen, 1989; Wolf, 1986).

Guzzo et al. (1986), ainda que não concordem totalmente que a revisão meta-analítica seja mais objetiva do que a revisão narrativa, reforçam que este tipo de revisão supera em quantidade e em qualidade de informação à revisão narrativa e, por conseguinte, traz várias contribuições para a pesquisa. Segundo Guzzo et al. a contribuição mais significativa de uma metanálise é sua ênfase no cálculo de tamanhos do efeito.

Em uma metanálise, os resultados dos estudos são representados e integrados quantitativamente por uma medida comum que é o

tamanho do efeito. Enquanto uma medida comum, o tamanho do efeito é uma medida da fortaleza ou magnitude de um relacionamento que pode ser comparável entre todos os estudos. Por isso, as estimativas de tamanhos ou magnitude do efeito são valiosas, tanto sobre por seu valor em si só, quanto por sua variância. Além disso, estas estimativas servem como diretrizes para futuros estudos.

A segunda maior contribuição das revisões meta-analíticas é que por meio delas é possível detectar relações que não aparecem em estudos primários. Isto significa que, por meio de uma revisão meta-analítica, é possível examinar se variáveis moderadoras interferiram nos resultados dos estudos, mais especificamente nas estimações do tamanho do efeito de cada estudo. Segundo Aguinis (2006), a possibilidade de examinar se variáveis moderadoras interferiram nos resultados dos estudos já realizados é uma das principais vantagens da metanálise.

A estimação do tamanho do efeito e o desenvolvimento de modelos com variáveis moderadoras destes tamanhos ajudam a compreender os fenômenos que permeiam uma relação entre variáveis. Isto por sua vez contribui para o acúmulo de conhecimento em uma área.

Pelo exposto, a possibilidade de oferecer às ciências sociais e comportamentais um conjunto de conhecimento acumulado é a maior contribuição da metanálise, pois este é o principal propósito de qualquer ciência. Em vistas disto, Schmidt e Hunter (2004, p. 20; 2003, p. 535) declararam que:

Aplicações de metanálise para acumular literatura de pesquisa mostraram que descobertas de pesquisa quase não são tão conflituosas quanto se tinha sido pensado, e que conclusões gerais úteis e legítimas podem de fato ser desenhadas das pesquisas existentes. Conhecimento teórico acumulado é possível nas ciências comportamental e social, e questões socialmente importantes podem ser respondidas de maneira

razoavelmente definitiva. Como um resultado, o abatimento e ceticismo que tem envolvido muito em ciências sociais e comportamentais têm sido dissipados.

5.1.1 PROPOSTA DE INVESTIGAÇÃO

Diante do exposto, a proposta para o presente estudo é de **investigar a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional** por meio de uma revisão meta-analítica.

A primeira motivação para realizar este trabalho está relacionada com a continuação de um projeto iniciado no período de investigação do programa de doutorado de *Psicología Social y Antropología de las Organizaciones*, da Universidad de Salamanca, no biênio 2004-2006, sob a direção do professor Dr. Luís González Fernández. E, ademais de usufruir das vantagens referentes a este tipo de revisão, já explicitados na seção anterior, sua autora também pretende contribuir com o campo de pesquisa da GRH, tendo em vista ser este o campo de sua formação e experiência acadêmica e profissional.

A segunda motivação está relacionada ao fato de que, as metanálises realizadas por Oliveira (2006) e por Combs et al. (2006) revisaram estudos publicados e/ou realizados até o ano de 2005. Em dois anos, o campo de pesquisa em GERH cresceu de maneira tal que uma nova revisão já se faz necessária, para sua atualização. Em complemento, as evidências apresentadas nestas revisões, como em qualquer estudo científico, resultaram em novas questões para futuras investigações, bem como para futuras metanálises.

Em suma, a fim de dar seguimento a um projeto iniciado em 2005, atualizar as duas metanálises apresentadas e de examinar outros moderadores ainda não analisados nas revisões anteriores, este estudo

se propõe a realizar uma metanálise para **revisar os resultados dos estudos empíricos, realizados e/ou publicados, desde 1980 até os dias atuais, que avaliaram a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional.**

Para atender a este **propósito maior** e, por conseguinte, compreender os fenômenos que permeiam a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional, buscou-se seis **objetivos específicos**:

- Primeiro objetivo: **Estimar a magnitude ou tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional**, com as seguintes ações:
 - Avaliar e identificar quais práticas de GRH correlaciona mais com desempenho organizacional em geral;
 - Avaliar e identificar quais práticas de GRH correlaciona mais com cada resultado específico;
 - Avaliar se um sistema de GRH correlaciona mais com desempenho organizacional em geral do que cada prática em separado;
 - Avaliar se um sistema de GRH correlaciona mais com cada resultado específico do que cada prática em separado.

- Segundo objetivo: **Identificar e desenvolver modelos com variáveis moderadoras de tipo substantivo**, por meio do procedimento de:
 - Avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional varia em relação ao **tipo de resultado de desempenho organizacional.**

- Terceiro objetivo: **Identificar e desenvolver modelos com variáveis moderadoras de tipo metodológico**, que envolve as ações de:
 - Avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH em separado e desempenho organizacional varia em relação ao **tipo de medida de prática de GRH** utilizado nos estudos;
 - Avaliar se o tamanho do efeito da relação entre sistema de GRH e desempenho organizacional varia em relação ao **procedimento estatístico** utilizado nos estudos para combinar práticas de GRH em um sistema;
 - Avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional varia em relação ao **tipo de medida de desempenho organizacional** utilizado nos estudos;
 - Avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional varia em relação ao **nível de análise de desempenho organizacional** utilizado nos estudos;
 - Avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional varia em relação à **fonte de informação** utilizada nos estudos.

- Quarto objetivo: **Identificar e desenvolver modelos com variáveis moderadoras de tipo contextual**, com os seguintes procedimentos:
 - Avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional varia em relação ao **tipo de empregado** para quem as práticas de GRH foram dirigidas;

- Avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional varia em relação ao **grupo de stakeholders**;
- Avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional varia em relação ao **tamanho da organização** analisada;
- Avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional varia em relação à **constituição ou titularidade da organização** analisada;
- Avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional varia em relação ao **setor de atividade ou indústria** da organização analisada;
- Avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional varia em relação ao **contexto geográfico** da organização analisada.

Adicionalmente, para contribuir com o desenvolvimento da teoria em GERH:

- Quinto objetivo: **Explorar a questão da causalidade na relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional**. Para este propósito foi necessário:
 - Avaliar se o tamanho do efeito da relação entre prática de GRH e desempenho organizacional varia em relação ao **modelo de investigação** utilizado nos estudos;
 - E, verificar, especificamente nos estudos que utilizaram modelos preditivos, se é possível estabelecer uma inferência de ordem causal entre práticas de GRH e desempenho organizacional.

E, por fim,

- Sexto objetivo: **Validar um modelo de teorização**, pela ação de:
 - Identificar qual **modelo de teorização** pode ser validado para explicar a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional.

A Figura 11 apresenta uma síntese gráfica dos propósitos desta revisão meta-analítica.

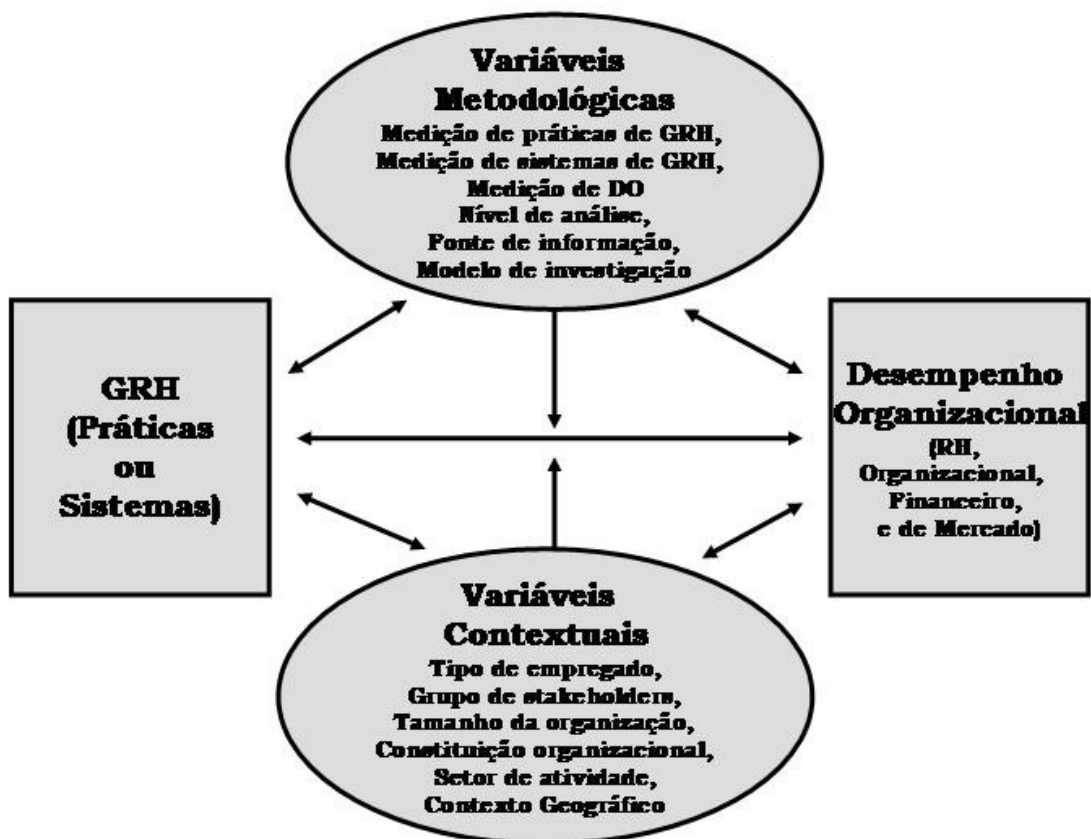


Figura 11: Representação gráfica da proposta de investigação

5.1.2 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

Em uma metanálise, a variável dependente é o tamanho do efeito e as variáveis independentes são as variáveis substantivas e as possíveis variáveis que podem servir de moderadoras. As variáveis substantivas referem-se às duas variáveis da relação de interesse. E, as possíveis variáveis moderadoras referem-se às variáveis metodológicas e as variáveis contextuais que podem interferir na magnitude da relação entre as variáveis substantivas. Nesta secção uma breve explanação sobre cada uma destas variáveis.

A medida do **tamanho do efeito** elegida para esta investigação foi o **coeficiente de correlação de Pearson (r)**. O coeficiente de correlação de *Pearson*, segundo Botella e Gambará (2002), é um dos índices mais utilizados em metanálise, por permitir a aplicação de técnicas estatísticas inferenciais sobre eles. Além do mais, é um dado estatístico que é informado diretamente em quase todos os estudos de correlação, dispensando o cálculo do mesmo por meio de outros informes estatísticos.

Pelo exposto, como o foco desta investigação é a correlação entre **práticas de GRH** e **desempenho organizacional**, está parece ser a medida mais apropriada. Neste sentido, o coeficiente de correlação de *Pearson* indica a força de associação entre as variáveis estudadas. E, pode tomar valores entre -1 a +1; sendo que +1 indica uma relação positiva perfeita entre as variáveis, 0 indica a ausência de relação, e -1 indica uma relação inversa ou negativa perfeita entre as variáveis.

Como uma variável envolvida na relação a ser analisada, no contexto deste trabalho, **GRH** é definida como um conjunto integrado de estratégias, políticas e práticas planejadas e intencionadas para gerenciar pessoas em uma organização (Martín-Alcázar et al., 2005b; P. M. Wright & McMahan, 1992). Enquanto que **práticas de GRH** são as

atividades realmente implantadas e experimentadas pelos empregados, e que podem ser objetivamente verificadas (J. B. Arthur & Boyles, 2007; P. M. Wright & Nishii, 2006).

Para operacionalização desta medida, inicialmente foram consideradas 17 práticas de GRH. A saber: 1) análise de cargo; 2) desenho de cargo; 3) planejamento de recursos humanos; 4) provisão (*staffing*) externa; 5) provisão (*staffing*) interna; 6) gestão do desligamento; 7) treinamento e desenvolvimento; 8) avaliação de desempenho; 9) compensação; 10) saúde, higiene e segurança no trabalho; 11) relações sindicais; 12) relações com o empregado; 13) gestão da força de trabalho; 14) sistemas de equipe de trabalho; 15) auditoria de GRH; 16) sistema de informação de GRH; 17) mudança e desenvolvimento organizacional.

Desempenho organizacional, por sua vez, como a outra variável envolvida na relação a ser analisada neste trabalho, é definida como um construto multidimensional que demonstra a efetividade de uma organização de acordo com os resultados apresentados, sejam: 1) os *resultados de recursos humanos*, 2) os *resultados organizacionais*, os 3) *resultados financeiros ou contábeis*, e/ou 4) os *resultados de mercado de capital* (Dyer & Reeves, 1995; Ferris et al., 1998; Rogers & Wright, 1998; Way & Johnson, 2005). Assim, para efeito deste trabalho foram considerados os quatro **tipos de resultados e** seus respectivos **indicadores de desempenho organizacional**.

Os *resultados de recursos humanos*, que incluem os indicadores de motivação, compromisso organizacional, satisfação no trabalho, desempenho individual, CHA/KAS (conjunto de competências), *turnover* (voluntário e/ou involuntário), absenteísmo e outros. Os *resultados organizacionais*, que envolvem índices de produtividade laboral, melhoria da eficiência (redução de custos laborais), melhoria da qualidade, satisfação do cliente, inovação e desenvolvimento de novos

produtos, clima organizacional e outros. Os *resultados financeiros*, tais como retorno sobre investimento, retorno sobre ativos, lucratividade ou rentabilidade contábil e outros. E, por fim, os *resultados de mercado*, como preço de ações no mercado, Q de Tobin e outros.

As **medidas de práticas de GRH** envolvem as categorias de respostas que podem ser obtidas para operacionalizar a medição do constructo: práticas de GRH. Assim, as práticas de GRH podem ser medidas por meio de três categorias de respostas: 1) pela *presença*, 2) pela *cobertura*, ou 3) pela *intensidade* ou *extensão* de uma ou mais práticas de GRH (Boselie et al., 2005; Guest, 2001; Wall & Wood, 2005).

O **procedimento estatístico utilizado nos estudos para combinar práticas de GRH em um sistema** são os procedimentos utilizados para validar uma definição conceitual, ou um constructo, de um sistema de GRH. Os quatro procedimentos mais utilizados são: 1) *análise de confiabilidade*, 2) *análise fatorial*, 3) *análise de cluster* e, 4) *análise de regressão múltipla com interação de variáveis*, dentre outros (Delery, 1998; Guest et al., 2004; MacDuffie, 1995).

As **medidas de desempenho organizacional** referem-se ao tipo de dado coletado para medir um ou mais indicadores de desempenho organizacional. De acordo com estes dados, uma medida de desempenho organizacional por ser: 1) *subjéitiva*, o que constitui uma *medida de auto-informe*, 2) *objetiva ou de registro*, ou 3) uma mescla das duas *medidas, subjéitiva e objetiva* (Guest, 2001; Wall et al., 2004).

Os **níveis de análise de desempenho organizacional** referem-se aos diferentes contextos organizacionais em que é possível analisar o impacto de GRH sobre uma organização. Deste modo, os níveis de análise podem ser: 1) *organizacional*, 2) *unidade de negócio, divisão ou planta*, 3) *departamental, grupal ou funcional* e, 4) *individual* (Boselie et al., 2005; P. M. Wright & Boswell, 2002).

As **fontes de informação**, como o próprio nome sugere, são os meios pelos quais se obtém dados referentes a uma variável de interesse. Isto envolve a escolha em termos de quantidade e de características dos sujeitos (respondentes), bem como dos registros, que fornecerão os dados sobre práticas de GRH e/ou desempenho organizacional.

Para efeito deste trabalho, esta variável foi operacionalizada pelas seguintes opções: 1) um *único respondente* ou uma única fonte de informação para práticas de GRH e desempenho organizacional; 2) um *único respondente ou uma única fonte de informação para práticas de GRH*, diferente para desempenho organizacional; 3) um *único respondente ou uma única fonte de informação para desempenho organizacional*, diferente para práticas de GRH. E, 4) *múltiplos respondentes ou múltiplas fontes de informação, mas iguais* para práticas de GRH e desempenho organizacional; e 5) *múltiplos respondentes ou múltiplas fontes de informação, e diferentes* para práticas de GRH e desempenho organizacional.

Os diferentes **tipos de empregados** que compõem e atuam em uma organização requerem diferentes práticas de GRH, como também reagem a estas práticas de maneira diferente. Isto se deve, principalmente, a distinção quanto ao nível de importância estratégica e de competências requeridas para cada empregado (Lepak & Snell, 1999, 2002). Pelo exposto, esta variável foi operacionalizada quanto ao **direcionamento das práticas de GRH** analisado em cada estudo, se: 1) *para todos* os empregados indiscriminadamente, ou 2) *para um grupo específico* ou mais de um grupo de empregados.

Os **grupos de stakeholders** são os grupos ou indivíduos que apresentam interesses, necessidades e demandas diferentes; e podem afetar a realização dos objetivos de uma organização ou que são afetados pela realização dos objetivos de uma organização (R. E.

Freeman & Reed, 1983). Existem três grupos de *stakeholders*: 1) os *stakeholders de mercado capital* são os acionistas e os principais fornecedores de capital da firma; 2) os *stakeholders de mercado de produto* referem-se aos principais clientes da organização, fornecedores, comunidade hospitaleira e associações de representação da força de trabalho; e, 3) os *stakeholders organizacionais*, envolvem todos os empregados de uma organização (Colakoglu et al., 2006; Hitt et al., 2005).

O **tamanho da organização** também pode ser uma característica organizacional que justifique diferenças inter organizacionais em práticas de GRH, estas diferenças são basicamente quanto à especialização e a formalização das atividades. Enquanto uma variável moderadora o tamanho organizacional pode ser classificado pelo número de empregados. Assim, uma organização pode ser considerada: 1) *Grande*, quando emprega um número de empregados igual ou superior a 250 pessoas (250 - ...); 2) *Média*, quando emprega um número de empregados superior a 50 e inferior a 250 pessoas (51- 250); 3) *Pequena*, quando emprega um número de empregados superior a 10 e inferior a 50 pessoas (11 - 50); e 4) *Microempresa*, quando as organizações emprega um número de empregados igual ou inferior a 10 pessoas (- 10).

A **constituição ou titularidade do capital de uma organização** refere-se à estrutura de propriedade que também pode moderar o relacionamento entre práticas de GRH e desempenho organizacional. Esta variável foi operacionalizada pela seguinte classificação: 1) Empresa *Pública* é aquela criada pelo Estado com capitais próprios ou fornecidos por outras empresas públicas para a exploração de atividades de natureza econômica ou social, onde o capital e o controle estão nas mãos do Estado; 2) Empresa *Privada* é aquela cujo capital é detido na sua maioria pelos agentes econômicos privados, e cujo objetivo final é o lucro, onde o capital está nas mãos de particulares;

por fim 3) *Terceiro Setor* que é o segmento organizacional híbrido; nem órgão público, nem empresa privada; de natureza social, sem fins lucrativos, formado por organizações privadas.

O **setor de atividade da organização** refere-se ao conjunto de todas as atividades econômicas, ou setor produtivo da economia, e pode ser classificado em três categorias: 1) *setor terciário ou de serviços*; 2) *setor secundário, industrial ou de manufatura*; e 3) *setor primário ou de agronegócios*. O *setor terciário ou de serviços* é o conjunto de todas aquelas atividades econômicas que não produzem bens materiais de forma direta. Trata de serviços que se oferecem para satisfazer as necessidades da população. Inclui toda atividade relativa ao comércio, turismo, saúde, atividade civil, ócio. Compõe-se das áreas da economia tais como seguros, turismo, atividades bancárias, vendas e educação.

Enquanto que o *setor secundário, industrial ou de manufatura* forma parte da atividade econômica que compreende o uso predominante da maquinaria e processos cada vez mais automatizados para transformar as matérias primas obtidas do setor primário. Inclui as fábricas, oficinas e laboratórios de todos os tipos de indústrias. De acordo com o que produzem, suas grandes divisões são: construção, eletricidade, gás e água, indústria manufatureira. E, por último, o *setor primário ou de agronegócios* está formado pelas atividades econômicas relacionadas com a obtenção de recursos da natureza. Estas atividades são: agricultura, extração mineral, criação de animais, exploração florestal, pesca e caça.

O **contexto geográfico da organização** refere-se ao país ou países onde o estudo foi realizado, bem como ao país ou países de origem das organizações que compõem a amostra de cada estudo. Para esta variável os países, seja de localização ou de origem da amostra foram agrupados por área geográfica da seguinte forma: *América do Norte, Europa, Ásia e Outros*.

E, para concluir e proporcionar uma análise mais rigorosa de ordem causal na relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional, os **modelos de investigação**. Os modelos de investigação referem-se ao tratamento dado as variáveis em cada estudo quanto à questão temporal e que pode influenciar seus resultados. Para tanto se classificou os estudos de acordo com quatro modelos: 1) o modelo *pós-preditivo*, 2) o modelo *retrospectivo*, 3) o modelo *contemporâneo* e 4) o modelo *preditivo* (P. M. Wright, Gardner et al., 2005).

As três tabelas apresentadas na seqüência proporcionam uma síntese das definições operacionais utilizadas neste estudo para cada variável. A Tabela 8 trata das variáveis substantivas, as Tabelas 9 e 10 agrupam, respectivamente, as variáveis metodológicas e as variáveis contextuais.

Tabela 8: Variáveis substantivas

Variáveis Substantivas				
Práticas de GRH		Desempenho Organizacional		
<ul style="list-style-type: none"> • Análise de cargo; • Desenho de cargo; • Planejamento de GRH; • Provisão (staffing) externa; • Provisão (staffing) interna; • Gestão do desligamento; • Treinamento e desenvolvimento; • Avaliação de desempenho; • Compensação; • Saúde, higiene e segurança no trabalho; • Relações sindicais; • Relações com o empregado; • Gestão da força de trabalho; • Sistemas de equipe de trabalho; • Auditoria de GRH; • Sistema de informação de GRH; • Mudança e desenvolvimento organizacional; • Outras 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de recursos humanos Motivação, Compromisso, Satisfação, Desempenho individual, CHA/KAS, Turnover, Absenteísmo e Outros 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados organizacionais Produtividade laboral, Melhoria da eficiência (redução de custos laborais), Melhoria da qualidade, Satisfação do cliente, Inovação e desenvolvimento de novos produtos, Clima organizacional e Outros 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados financeiros Retorno sobre investimento (ROE), Retorno sobre capital investido, Retorno sobre os ativos (ROA), Lucratividade/ Rentabilidade Contábil e Outros 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de mercado Preço de ações no mercado, Q de Tobin e Outros.

Tabela 9: Variáveis metodológicas

Variáveis Metodológicas					
Medição de práticas de GRH	Medição de Sistemas de GRH	Medição de DO	Nível de análise	Fonte de informação	Modelo de Investig.
<ul style="list-style-type: none"> • Presença • Cobertura • Intens./ Exten - • Informações objetivas • Outras 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de confiabilidade • Análise fatorial • Análise de cluster • Análise de regressão múltipla com interação de variáveis • Outras 	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas de auto-informe (subjetivas) • Medidas de registros (objetivas) • Medidas de auto-informe (subjetivas) e medidas de registros (objetivas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizac./ Unidade de negócio, divisão ou planta • Depart., grupal ou funcional / Individual 	<ul style="list-style-type: none"> • uma única fonte de informação para práticas de GRH e/ou desempenho organizacional • múltiplas fontes de informação para práticas de GRH e/ou desempenho organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Pós-preditivo • Retrospectivo • Contempor. • Preditivo

Tabela 10: Variáveis contextuais

Variáveis Contextuais					
Tipo de empregado	Grupo de stakeholders	Tamanho da organização	Constituição organizac.	Setor de atividade	Contexto Geográfico
<ul style="list-style-type: none"> • Para todos os empregados • Para um grupo específico ou mais de um grupo de empregados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders de Mercado Capital • Stakeholders de Mercado de Produto • Stakeholders Organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande • Média • Pequena • Microempresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Pública • Privada • Terceiro Setor 	<ul style="list-style-type: none"> • Setor terciário – Serviços • Setor secundário – Industrial ou Manufatura • Setor primário – Agronegócios 	<ul style="list-style-type: none"> • América do Norte • Europa • Ásia • Outros

5.1.3 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

O **primeiro objetivo**, estimar a magnitude ou tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional, é um objetivo que se refere à descoberta, a síntese e a descrição dos resultados de pesquisa já existentes e pode ser alcançado pela combinação dos resultados dos estudos.

A descoberta, a síntese e a descrição dos resultados de pesquisa já existentes apóiam a suposição de que as práticas de GRH quando agrupadas em um sistema coerente apresentam efeitos mais significativos sobre desempenho organizacional do que quando as práticas de GRH são analisadas separadamente (Combs et al., 2006; Oliveira, 2006). Isto significa que, quando as práticas são desenhadas e implantadas em sinergia o efeito coletivo destas práticas poderá ser maior do que a soma de suas partes individuais (Wall & Wood, 2005; Wood, 1999a, 1999b). Esta suposição corrobora com o argumento de Barney (1995) de que as práticas de GRH, quando em combinação com outros recursos e capacidades, podem capacitar uma organização para plenamente alcançar sua vantagem competitiva.

Pelo exposto estabeleceu-se como **primeira hipótese** para esta investigação que **o tamanho do efeito estimado para sistemas de GRH e desempenho organizacional será maior do que o tamanho do efeito estimado para cada prática de GRH em separado e desempenho organizacional.**

Os objetivos seguintes referem-se a uma análise adicional que contribui para o entendimento de variações apresentadas no fenômeno sobre estudo com base em questões de causalidade, explicações teóricas e validade de constructo. Estes objetivos só podem ser alcançados pela comparação dos resultados dos estudos.

O **segundo objetivo**, identificar e desenvolver modelos com variáveis moderadoras de tipo substantivo, trata de explicar a variação no fenômeno sobre estudo. Mais especificamente este objetivo trata da variação do tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional em relação ao tipo de resultado de desempenho organizacional.

Dyer e Reeves (1995) propuseram um modelo em que os *outcomes* de recursos humanos e os *outcomes* organizacionais, podem servir de moderadores entre GRH e os *outcomes* financeiros e de mercado. Isto sugere que as práticas de GRH têm seu mais direto impacto sobre *outcomes* de recursos humanos que, em retorno, contribui para mais altos níveis de constructos de desempenho organizacional.

Entretanto, Combs et al. (2006) investigaram este modelo, em sua metanálise; com alguns dos indicadores de desempenho de cada resultado; e verificaram que as medidas de *turnover* (resultado de recursos humanos) e de produtividade (resultado organizacional) não apresentaram tamanhos de efeito maiores do que as medidas de retorno contábil e crescimento (resultados financeiros) e retorno de mercado (resultado de mercado). A explicação mais plausível que esses autores encontraram para sua descoberta é que, diferente de outras funções a função de gerenciar pessoas permeia toda uma organização e, por conseguinte, afeta de maneira complexa e simultânea em todos os seus resultados, sejam de recursos humanos, organizacionais, financeiros ou de mercado.

Em uma tentativa de conciliação entre o modelo de Dyer e Reeves (1995), as descobertas de Combs et al. (2006) e a definição de desempenho organizacional como um construto multidimensional (Rogers & Wright, 1998; Way & Johnson, 2005) concebeu-se a **segunda hipótese** de que **o tamanho do efeito estimado para a relação entre práticas ou sistemas de GRH será maior quando dois os mais destes**

resultados foram avaliados em conjunto do que quando foram avaliados em separado.

O **terceiro objetivo**, identificar e desenvolver modelos com variáveis moderadoras de tipo metodológico, envolve a comparação dos tamanhos de efeitos extraídos de todos os estudos em relação à metodologia utilizada. As variáveis metodológicas são os elementos que constituem um projeto de pesquisa, e, por conseguinte, a escolha de cada um destes elementos pode interferir nos resultados de cada estudo. Estes elementos referem-se às medições das variáveis de interesse do estudo, o nível de análise, as fontes de informação e os métodos utilizados para analisar e copilar os dados obtidos. Deste modo, para este objetivo instituiu-se as **cinco hipóteses** seguintes:

- A terceira hipótese de que o tipo de medida de prática de GRH utilizado nos estudos modera a relação entre práticas de GRH em separado e desempenho organizacional;
- A quarta hipótese prediz que o procedimento estatístico utilizado nos estudos para combinar práticas de GRH em um sistema modera a relação entre sistema de GRH e desempenho organizacional;
- A quinta hipótese é que o tipo de medida de desempenho organizacional utilizado nos estudos modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional;
- A sexta hipótese propõe que o nível de análise de desempenho organizacional utilizado nos estudos modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional;
- A sétima hipótese de que a fonte de informação utilizada nos estudos modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional;

Enquanto que o **quarto objetivo**, identificar e desenvolver modelos com variáveis moderadoras de tipo contextual, trata de outros elementos. Mais especificamente, trata das variáveis contextuais. As variáveis contextuais são os fatores internos e externos a organização e que moldam o desenho e a implantação das práticas de GRH que, em retorno, influenciam em seus resultados.

Embora existam outras variáveis contextuais importantes, tais como: estratégia de negócios e tecnologia; por uma questão operacional, foram trabalhadas somente as variáveis: empregados, *stakeholders*, tamanho organizacional, setor de atividade, constituição ou titularidade organizacional e contexto geográfico. Assim, estabeleceram-se para este objetivo mais **seis hipóteses**, descritas na seqüência:

- A oitava hipótese prediz que o tipo de empregado para quem as práticas de GRH foram dirigidas modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional;
- A nona hipótese de que o grupo de *stakeholders* modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional;
- A décima hipótese é que o tamanho da organização analisada modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional;
- A décima primeira hipótese estabelece que a constituição ou titularidade da organização analisada modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional;
- A décima segunda hipótese esboça que o setor de atividade ou indústria da organização analisada modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional;

- A décima terceira hipótese é que o contexto geográfico da organização analisada modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional.

Em relação ao **quinto objetivo**, que é explorar a questão da causalidade na relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional. Por tratar-se de um objetivo de caráter exploratório não se estabeleceu **nenhuma hipótese** para esta questão.

E, por fim, o **sexto objetivo**, validar um modelo de teorização que explique a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional. A síntese das hipóteses anteriores conduz para uma perspectiva sistêmica e base holística de práticas de GRH ao invés de práticas de GRH individuais e pela inclusão de princípios de equifinalidade em contraste ao princípio de ‘melhores práticas’. Estes, por sua vez, são os argumentos básicos do modelo de teorização configuracional (Delery & Doty, 1996; Martín-Alcázar et al., 2005a, 2005b).

Diante do exposto, estabeleceu-se como **décima quarta**, e última, **hipótese**, que até o presente momento, **o modelo configuracional é a melhor estrutura teórica para explicar a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional**.

A Tabela 11 apresenta uma síntese dos objetivos específicos e de suas respectivas hipóteses esboçada para este estudo.

Tabela 11: Síntese dos objetivos e hipóteses

Objetivos	Hipóteses
<p>Primeiro objetivo: Estimar a magnitude ou tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional</p>	<p>Primeira hipótese: O tamanho do efeito estimado para sistemas de GRH e desempenho organizacional será maior do que o tamanho do efeito estimado para cada prática de GRH em separado e desempenho organizacional</p>
<p>Segundo objetivo: Identificar e desenvolver modelos com variáveis moderadoras de tipo substantivo</p>	<p>Segunda hipótese: O tamanho do efeito estimado para a relação entre práticas ou sistemas de GRH será maior quando dois os mais destes resultados foram avaliados em conjunto do que quando foram avaliados em separado</p>

Objetivos	Hipóteses
<p>Terceiro objetivo: Identificar e desenvolver com moderadoras de tipo metodológico</p>	<p>Terceira hipótese: O tipo de medida de prática de GRH utilizado nos estudos modera a relação entre práticas de GRH em separado e desempenho organizacional</p> <p>Quarta hipótese: O procedimento estatístico utilizado nos estudos para combinar práticas de GRH em um sistema modera a relação entre sistema de GRH e desempenho organizacional</p> <p>Quinta hipótese: O tipo de medida de desempenho organizacional utilizado nos estudos modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional</p> <p>Sexta hipótese: O nível de análise de desempenho organizacional utilizado nos estudos modera a a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional</p> <p>Sétima hipótese: A fonte de informação utilizada nos estudos modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional</p>

Objetivos	Hipóteses
<p>Quarto objetivo: Identificar e desenvolver com moderadoras de tipo contextual modelos variáveis de tipo contextual</p>	<p>Oitava hipótese: O tipo de empregado para quem as práticas de GRH foram dirigidas modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional</p> <p>Nona hipótese: O grupo de stakeholders modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional</p> <p>Décima hipótese: O tamanho da organização analisada modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional</p> <p>Décima primeira hipótese: A constituição ou titularidade da organização analisada modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional</p> <p>Décima segunda hipótese: O setor de atividade ou indústria da organização analisada modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional</p> <p>Décima terceira hipótese: O contexto geográfico da organização analisada modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional</p>

Objetivos	Hipóteses
<p>Quinto objetivo: Explorar a questão da causalidade na relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional</p>	
<p>Sexto objetivo: Validar um modelo de teorização</p>	<p>Décima quarta hipótese: O modelo configuracional é a melhor estrutura teórica para explicar a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional.</p>

5.2 ESTRATÉGIA DE BUSCA

Existem cinco principais procedimentos de busca ilustrados por Cooper (1985, apud Write, 1994) e, posteriormente, identificados por Wilson (1992, apud Write, 1994) que podem compor uma estratégia de busca da literatura. São eles: 1) busca de lista de referências em *papers* de revisão e de não revisão, em livros, ou em bibliografia especializada; 2) consulta em conversas informais, em solicitações formais para acadêmicos do campo de estudo, ou em solicitações gerais para agências governamentais; 3) busca em índices de assunto, manual ou eletrônico de *abstracts* em bases de dados; 4) busca na literatura afim; e, 5) busca em índices de referências, manual ou eletrônico.

Segundo Write (1994), a precisão da busca depende do conhecimento de como recuperar os estudos de interesse. Isto significa conhecer as contribuições, bem como as limitações, de cada um destes procedimentos de busca. Os dois primeiros modos de busca: busca de lista de referências e consulta; embora atrativos para muitos acadêmicos, podem ser afetados pelo viés pessoal mais do que os outros três modos de busca. Por outro lado, a busca em base de dados de *abstracts*, na literatura afim e em índices de referências, envolve uma busca bibliográfica relativamente impessoal.

Devido às contribuições e limitações de cada um, White (1994) sugeriu que uma estratégia de busca, em nível ideal, deve conter todos os cinco, embora cada um requeira elementos em diferentes proporções. Ademais, para capturar uma plena gama de efeitos estatísticos reportado é necessário: usar uma variedade de métodos e fontes para identificar estudos; fazer um sério esforço para localizar potencialmente estudos relevantes entre aqueles indexados em databases bibliográficas e periódicos facilmente acessíveis; não limitar a busca por fontes que são livres ou de baixo custo, ou só em inglês; e, considerar todos os

estudos empíricos sobre o assunto, não só os publicados mas os não publicados também.

Em concordância com as sugestões de White (1994), e a fim de atender ao objetivo de capturar uma plena gama de efeitos estatísticos reportado, no mínimo três destes procedimentos integralmente foram utilizados para compor a estratégia de busca da amostra deste estudo, que foram à busca em listas de referências, busca em base de dados e consultas em solicitações formais para acadêmicos do campo de estudo. Os parágrafos seguintes farão um detalhamento da estratégia de busca realizada para este estudo, como também de seus procedimentos.

O processo de busca, desde a busca preliminar à busca final, teve duração de mais de um ano; foi iniciado em outubro de 2006 e concluído em novembro de 2007. Inicialmente, na primeira quinzena de outubro de 2006, foi realizada uma busca preliminar que incluiu a definição de conceitos operacionais para as duas variáveis de interesse: práticas de GRH e desempenho organizacional; busca de revisões e listas de estudos primários sobre o tema de pesquisa, busca de estudos primários chaves; e, análise de cada um dos procedimentos de busca quanto a sua viabilidade e relevância, bem como análise das principais bases de dados e exploração de termos de busca.

5.2.1 BUSCA EM LISTA DE REFÊRENCIAS

Preliminarmente, utilizou-se a busca de lista de referências em *papers* de revisão e de não revisão, em livros, ou em bibliografia especializada. Este procedimento tem a vantagem de localizar estudos primários úteis de uma maneira hábil e rápida, que a priori receberam a apreciação crítica de outros autores.

No entanto, tem também a desvantagem de estar sujeita ao viés pessoal do autor ou autores que analisaram e selecionaram cada estudo primário para compor sua lista de referência. Por este fato, para servir de consulta como lista de referências neste estudo, foi estabelecido que nas mesmas deveriam constar: o número exato de referências, os critérios utilizados para inclusão dos estudos, bem como uma lista com as informações básicas tais como nome do autor, ano e título da publicação.

As sete listas de referências selecionadas e consultadas nesta estratégia de busca explicitaram, cada uma a seu modo, sua amostra e forneceram uma lista de suas unidades de análise. Desta forma, outras revisões; referenciadas no corpo deste trabalho que não apresentaram de maneira explícita qual era sua amostra, tais como as revisões de Becker e Gerhart (1996), Becker e Huselid (1998a), Ferris et al. (1999) e P. M. Wright e Boswell (2002) dentre outras; não foram utilizadas como lista de referências por não atender aos critérios.

A primeira lista de referência utilizada foi a de Wood (1999b), que localizou 16 estudos primários. Esta lista foi apresentada em uma revisão narrativa sobre estudos empíricos, publicados nos anos de 1990, que mediram sistemas de GRH por uma ampla gama de práticas em relação com alguma medida de desempenho organizacional.

A segunda foi uma lista de 161 referências apresentadas no site de Huselid (2003), de estudos empíricos sobre a relação GRH-desempenho organizacional realizados até 2003. Nesta lista foram encontradas tanto referências de estudos publicados quanto não publicados, tais como *workings papers*, teses e *proceedings*.

A terceira lista apresentada, em uma revisão narrativa de Boselie et al. (2005), referenciou 104 artigos de pesquisa empírica sobre a relação entre múltiplas práticas de GRH e medidas de desempenho. Os autores desta lista só trabalharam com material publicado nos

principais periódicos acadêmicos internacionais, nos anos entre 1994 a 2003.

A quarta foi uma lista de 25 referências de estudos empíricos sobre múltiplas práticas de GRH e desempenho financeiro, apresentadas em uma revisão narrativa de Wall e Wood (2005). Novamente, nesta lista só foram referenciados estudos empíricos publicados em periódicos acadêmicos entre os anos de 1994 a 2003.

P. M. Wright, Gardner et al. (2005) forneceram a quinta lista de referências. Esta lista foi apresentada em uma revisão narrativa sobre 66 estudos empíricos de sistemas de práticas de GRH e medidas de desempenho em nível organizacional. E incluiu somente material publicado entre os anos de 1988 a 2003.

A sexta lista de referências foi capturada de uma revisão quantitativa, uma metanálise. Para compor esta metanálise, Oliveira (2006) utilizou três listas de referências, já apresentadas (Boselie et al., 2005; Huselid, 2003; P. M. Wright, Gardner et al., 2005); e, duas bases de dados: *PsycInfo* e *Web of Science* com os seguintes termos de busca: *HR practices and performance*, *human resource and performance*, *HR and performance*, e *HRM and performance*, e limite temporal compreendido entre 1988 a 2005. Com esta estratégia de busca, Oliveira selecionou e localizou 62 referências publicadas em periódicos internacionais entre os anos de 1988 a 2005.

E, por último, a lista de 92 referências publicadas e não publicadas de Combs et al. (2006), também proveniente de uma metanálise. Esta lista foi estabelecida com base nos seguintes procedimentos de busca: seis listas de referências de revisões narrativas (Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 1998a; Ferris et al., 1999; Wood, 1999b; P. M. Wright & Boswell, 2002; P. M. Wright, Gardner et al., 2005); consulta por e-mails para autores; e, busca em duas bases de dados: *Dissertations & Theses* e *ABI/INFORM Global*, com os

seguintes termos de busca: *performance, productivity, turnover, human resource, personnel, e staffing*.

Em síntese, deste procedimento preliminar foram localizadas 265 referências de estudos primários relevantes e diferentes, realizados e/ou publicados até o ano de 2005, e de língua inglesa. Com o objetivo de evitar e/ou eliminar possíveis vieses advindos dos autores de cada uma destas listas de referências, como também de ampliar a amostra, identificar estudos realizados e/ou publicados entre os anos de 2005 e 2007, e incluir estudos em outras línguas, como português e espanhol, realizou-se uma busca em índices de assunto de *abstracts* em bases de dados eletrônicas.

5.2.2 BUSCA EM BASES DE DADOS

A busca em índices de assunto de *abstracts* em bases de dados eletrônicas é uma estratégia para focar materiais de interesse usando catálogos e índices bibliográficos, com mais ou menos completa representação de conteúdo. Este procedimento de busca teve dois momentos.

O primeiro momento, realizado na segunda quinzena de outubro de 2006, serviu como uma busca preliminar para selecionar as bases de dados e os termos de busca a serem utilizados em cada base; depois da realização destes objetivos, serviu também como busca original nas bases de dados selecionadas. E, o segundo momento, realizado na segunda quinzena de setembro de 2007, constituiu-se de uma atualização e busca final nas mesmas bases de dados e com os mesmos termos de busca da busca original.

De acordo com Reed e Baxter (1994), cada base de dados é estruturada para atender a um público alvo específico, e, que por isso,

cobre temas, publicações ou outros tipos de fontes, de maneira diferente. Pelo motivo citado, e pelo fato do tema deste trabalho ser de caráter multidisciplinar, utilizaram-se múltiplas bases para proporcionar uma busca mais completa e, incluir o maior número de fontes de referências possível.

As bases de dados selecionadas, por sua relevância ao tema, para identificar os estudos primários de interesse foram: 1) *ISI Web of Knowledge* que inclui a *Web of Science*, a *Current Contents Connect* e a *ISI Proceedings*; 2) *Econlit* e *PsycInfo*, compreendidas na *ERL WebSPIRS 5*; 3) *EBSCOHOST* que contém a *Academic Search Premier*, a *Business Source Premier*, a *Regional Business News*; e a *Library, Information Science & Technology*; e, 4) *ProQuest Dissertations and Theses* composta pela *Dissertations & Theses* e pela *ABI/INFORM Global*.

No entanto, antes de proceder à busca propriamente dita nestas bases de dados requer a seleção dos termos de busca que capturem material relevante para compor a amostra. Segundo Write (1994), a escolha de qual ou quais termos de busca utilizar é o principal problema deste procedimento de busca. Esta escolha envolve uma análise e equilíbrio entre o interesse expressado do pesquisador e a descrição documentária. Quando a escolha dos termos de busca é bem feita pode resultar em uma busca de alta precisão e na captura de um máximo de fontes relevantes, um mínimo de falsos positivos (fontes identificadas, mas irrelevantes) e um pequeno número de falsos negativos (fontes relevantes não identificadas).

Com isto em mente, Reed e Baxter (1994) ofereceram um esquema para selecionar termos representativos, usar o conjunto certo de termos no caminho certo, e, apuradamente, descrever o tópico sobre o nível apropriado de especificidade. Este esquema envolve a definição operacional das variáveis de interesse, apresentada na seção anterior; bem como a definição dos critérios para inclusão/exclusão de materiais,

que será apresentada na subsecção seguinte. E, serviu de guia para selecionar os termos de busca para as bases de dados selecionadas e apresentadas em parágrafos anteriores.

Como primeiro passo analisou-se o título e o *abstract* de sete referências chaves de estudos empíricos sobre o tema deste trabalho. Da análise dos títulos obteve-se o seguinte resultado: cinco referências apresentam o termo: *human resource management* (Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; Huselid et al., 1997; Youndt et al., 1996) e duas referências (Huselid et al., 1997; Youndt et al., 1996) apresentam o termo: *firm performance* em seus títulos.

E, da análise dos *abstracts*, verificou-se que três referências apresentam o termo: *human resource management* (Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996; Youndt et al., 1996), uma referência apresenta o termo: *high performance work practices* (Huselid, 1995). E, duas destas últimas também apresentam o termo: *firm performance* em seus *abstracts* (Delaney & Huselid, 1996; Huselid, 1995).

Como segundo passo, buscou-se os termos vocabulários, denominados de *thesaurus*, controlados, criados por uma comunidade de expertos no assunto e que capacitam uma linguagem padrão nas bases de dados *PsicInfo* e *ProQuest Dissertations and Theses*. E, como resultado, os termos: *human resource management* e *organizational effectiveness* estão incluídos no *Tesouro* da *Psycinfo* e no *Índice de Temas* da *ProQuest Dissertations and Theses*.

Em suma, os termos: *human resource management* e *firm performance* aparecem tanto nos títulos quanto nos *abstracts* de estudos empíricos chaves sobre o tema. E, os termos: *human resource management* e *organizational effectiveness* são *thesaurus* nas principais bases de dados que os possuem; e são usados para substituir os termos: *personnel management or human resources* e *organizational performance* respectivamente.

Outros termos de busca; tais como: *human resources, personnel management, HR practices, HR programs, HR systems, HR configurations, HR bundles, HR typologies* ou *HR strategies e organizational performance, outcomes, organizational behavior* ou *performance*; foram utilizados em buscas preliminares nas quatro bases de dados. No entanto, os termos de busca: *human resource management, high performance work practices, organizational effectiveness* e *firm performance* foram os que ofereceram os melhores resultados quando comparado com estes outros termos de busca.

Desta forma, estabeleceram-se os seguintes termos de busca comuns para as quatro bases de dados: (*human resource management or high performance work practices*) and (*organizational effectiveness or firm performance*), com limite temporal compreendido entre 1980 a 2007. A utilização destes termos de busca resultou na captura de um máximo de fontes relevantes, um mínimo de fontes irrelevantes e um pequeno número de fontes relevantes não identificadas em comparação com outros termos de busca.

Depois da seleção das bases de dados e dos termos de busca procedeu-se a busca propriamente dita que foi atualizada e finalizada em dez de setembro de 2007. Na seqüência um detalhamento dos resultados provenientes de cada base de dados.

A primeira base de dados pesquisada foi a *ISI Web of Knowledge*. Esta base é composta de três outras bases: a *Web of Science*; a *Current Contents Connect* e a *ISI Proceedings*. Nestas bases os termos de busca foram inseridos em *TS=Tópico* que inclui: *Title, Abstract, Keywords e Keywords Plus*. E resultou em 536 referências. Estas bases de dados foram escolhidas por conterem referências pertinentes ao tema, em nível mundial, de material publicado e não publicado.

A *Web of Science* contém os *Science Citation Index Expanded, Social Sciences Citation Index* e *Arts & Humanities Citation Index* e

provem *abstracts* e citações dos principais periódicos em nível mundial de ciências tecnológicas, sociais, humanas e arte. A *Current Contents Connect* é composta por *Current journals, Web site, and books* e contém material de periódicos de pesquisa. E, a *ISI Proceedings* compreende a *International conferences and meetings literature* e oferece uma ampla gama de registros de papers de conferências.

Na seqüência, foram pesquisadas as bases de dados *PsycInfo* e *Econlit*, compreendidas na *ERL WebSPIRS 5*. Nestas bases os termos de busca foram inseridos em *Matéria* que inclui: *Major Index Terms, Minor Index Terms e Key Concepts* para *PsicInfo*, e *Descriptors* para *EconLit*. 349 referências foram capturadas destas bases.

A *PsycInfo* provem *abstracts* e citações para a literatura acadêmica em psicologia, ciências sociais e comportamentais, e 98% dos periódicos inseridos nesta base passaram por uma revisão cega. Ademais, inclui artigos publicados, 30% de material de origem Européia e 12% de teses Norte Americanas. Enquanto que a *EconLit* provem *abstracts* selecionados da literatura econômica mundial. Inclui artigos publicados em periódicos e em *essays*, e em *proceedings*, bem como *working papers* e dissertações. E, 99% do seu material são de língua inglesa. Pelo exposto, estas bases foram escolhidas principalmente por sua relevância ao tema e por conterem também material publicado e não publicado, ainda que em sua grande maioria de língua inglesa.

A *EBSCOHOST* foi a terceira base de dados pesquisada e é composta principalmente pela *Academic Search Premier* e *Business Source Premier*. A *Academic Search Premier* é uma base de dados multidisciplinar que contém textos completos. E, a *Business Source Premier* é a base de dados mais usada para pesquisa em negócios, provém referências de publicações de revisão cega, como também textos completos. Destas bases foram extraídas 318 referências. A *EBSCOHOST* foi selecionada por seu caráter multidisciplinar e prático,

bem como por conter material em texto completo, embora estritamente de língua inglesa.

E, por fim a base de dados *ProQuest Dissertations and Theses: Dissertations & Theses; ABI/INFORM Global*. Nestas bases, os termos de busca foram inseridos: em *Cyta y Resumen* que inclui: Resumo, Título do artigo e Termos de matéria. E renderam um total de 355 referências.

A *ABI/INFORM Global* é a base de dados mais erudita e ampla para explorar e compreender os temas de investigação empresarial. E, a *Dissertations & Theses* oferece informações sobre teses doutorais e tesinas de *máster* também Norte Americanas. Ademais, grande parte de seu material está disponível em texto completo.

O resultado da somatória das referências identificadas nas listas de referências e das referências capturadas nestas bases de dados, depois da retirada das referências duplicadas, foi de 1392 referências diferentes. Contudo, ainda que algumas destas bases contenham material de outras línguas, além da inglesa, todas as referências capturadas até este momento foram de língua inglesa. Por isso, a fim de incluir também material de língua portuguesa e espanhola e, assim diminuir o viés do material escrito em língua inglesa, utilizou-se outras bases de dados.

5.2.3 BUSCA EM OUTRAS BASES DE DADOS

A busca destas bases adicionais também teve dois momentos. O primeiro momento, realizado na segunda quinzena de junho e primeira quinzena de julho de 2007, serviu como uma busca preliminar para identificar e selecionar as bases de dados adicionais, bem como os termos de busca a serem utilizados em cada base. E, o segundo

momento, realizado na segunda quinzena de setembro de 2007, constituiu-se na busca propriamente dita.

Deste modo, quatro bases de dados foram identificadas, selecionadas e adicionadas nesta estratégia de busca: Banco de Teses do Portal de Periódicos da *CAPES/MEC* e *SCIELO* Brasil – *Scientific Electronic Library Online* para capturar material de língua portuguesa; e, *ISOC – Ciências Sociais y Humanidades e Tesis Españolas – TESEO* para localizar material de língua espanhola. E, em cada uma destas bases se utilizou os termos de busca sugeridos pelas próprias bases.

A primeira busca foi realizada no Banco de Teses do Portal de Periódicos da *CAPES/MEC*. Esta base de dados fornece o resumo e informações de acesso de teses e dissertações defendidas junto a Programas de Pós Graduação do Brasil. Os termos de busca utilizados foram: *recursos humanos e gestão de pessoas, como Expressão exata, em Assunto*. Esta busca rendeu um total de 2142 referências, sendo destas 334 teses e 1808 dissertações, com seus respectivos *abstracts*. Contudo, de uma consulta prévia realizada na própria base, somente 46 referências foram pré-selecionadas para uma análise mais rigorosa quanto à inclusão ou exclusão de cada uma.

Na seqüência, a base de dados *SCIELO* Brasil – *Scientific Electronic Library Online* foi consultada. Esta base é uma biblioteca eletrônica que cobre uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros. Os termos de busca sugeridos no *índice* foram: *recursos humanos, gestão de pessoas, gestão de recursos humanos, administração de pessoal, administração de pessoas, e administração de recursos humanos*. Cada um destes termos foi inserido em *Todos os Índices*. 57 referências foram localizadas, no entanto, somente 2 referências foram pré-selecionadas para uma análise posterior.

A terceira base de dados consultada foi a *ISOC – Ciências Sociais y Humanidades*. Esta base contém a produção científica publicada na

Espanha, recorre fundamentalmente referências de artigos de revistas científicas e de forma seletiva atas de congressos, informes, monografias, dentre outros, do âmbito das ciências sociais e humanas.

Os termos de busca sugeridos e utilizados nesta base foram: (*recursos humanos o dirección de personal*), com limite temporal de ano de publicação depois de 1980. Estas informações, referentes aos termos de busca e ao limite temporal, foram inseridas em *Descriptores* que inclui: palavras chaves que representam o conteúdo principal do documento. 1319 referências foram capturadas desta base, e 98 referências foram pré-selecionadas para análise de sua inclusão posterior.

E, a quarta e última base de dados pesquisada foi *Tesis Españolas – TESEO*. Esta base contém informações sobre teses doutorais lidas em Universidades Espanholas. O termo de busca sugerido pelo *Tesaurus* foi: *gestión de recursos humanos*, com curso desde 1980. De um total de 340 referências, 31 foram pré-selecionadas.

Duas referências, uma localizada na *Tesis Españolas – TESEO* e outra localizada na *ISOC – Ciencias Sociales y Humanidades*, eram iguais a duas referências já previamente capturadas na *ProQuest Dissertations and Theses*. Assim, 175 novas referências foram adicionadas as referências já localizadas. Deste modo, 1567 referências diferentes foram identificadas para uma análise mais minuciosa sobre sua inclusão neste estudo meta-analítico. A Figura 12 oferece uma síntese da estratégia de busca realizada até o momento, mais especificamente, até o final de setembro de 2007.

5.2.4 CONSULTAS EM SOLICITAÇÕES FORMAIS

Para complementar e finalizar a estratégia de busca utilizou-se o procedimento denominado de Consulta. O procedimento de consulta possibilita a descoberta de estudos relevantes pela consulta a outros preferencialmente do que pela busca na literatura, pode liderar para estudos não referenciados porque nunca foram publicados e, ademais, produz conselho bibliográfico seletivo preferencialmente do que não crítico. Pelo exposto, este procedimento tem a vantagem de localizar estudos que não foram referenciados anteriormente. Contudo, como o primeiro procedimento utilizado nesta estratégia de busca, também pode introduzir vieses dentro de uma busca.

Este procedimento foi operacionalizado, no mês de outubro de 2007, por meio de solicitações formais para acadêmicos do campo de estudo. Ao todo, 46 e-mails foram enviados para os primeiros autores de estudos identificados nos outros dois procedimentos de busca utilizados. 35 e-mails foram enviados em inglês para autores internacionais, 9 e-mails foram enviados em português para autores brasileiros e, 2 e-mails foram enviados em espanhol para autores espanhóis.

Nestes e-mails, era solicitado aos autores à indicação de referências e/ou envio de texto completo de material sobre o tema. Dois destes e-mails voltaram. E, dos 44 e-mails restantes, obteve-se resposta positiva de 14. No entanto, somente dois autores forneceram referências de material não identificado pelos outros procedimentos de busca.

5.2.5 USO DO *ENDNOTE*

Por fim, vale salientar que toda esta estratégia de busca foi realizada com o suporte técnico do *EndNote*. O *EndNote* é um

instrumento de busca *online* que provêm um modo simples de buscar bases de dados bibliográficas *online* e recuperar as referências diretamente em arquivo próprio. Ademais, o *EndNote* pode importar arquivos de dados salvos de uma variedade de serviços *online*, CD-ROMs, e bancos de dados de biblioteca, como também, inserir referências manualmente.

Assim, todo o material pesquisado foi registrado em um arquivo do *EndNote*, com as informações básicas para sua referência completa, *abstract* e, quando disponibilizado, endereço de contato de seus autores. Portanto, este instrumento possibilitou o controle de todas as referências identificadas nesta estratégia de busca, principalmente quanto a sua procedência, bem como a identificação de referências duplicadas.

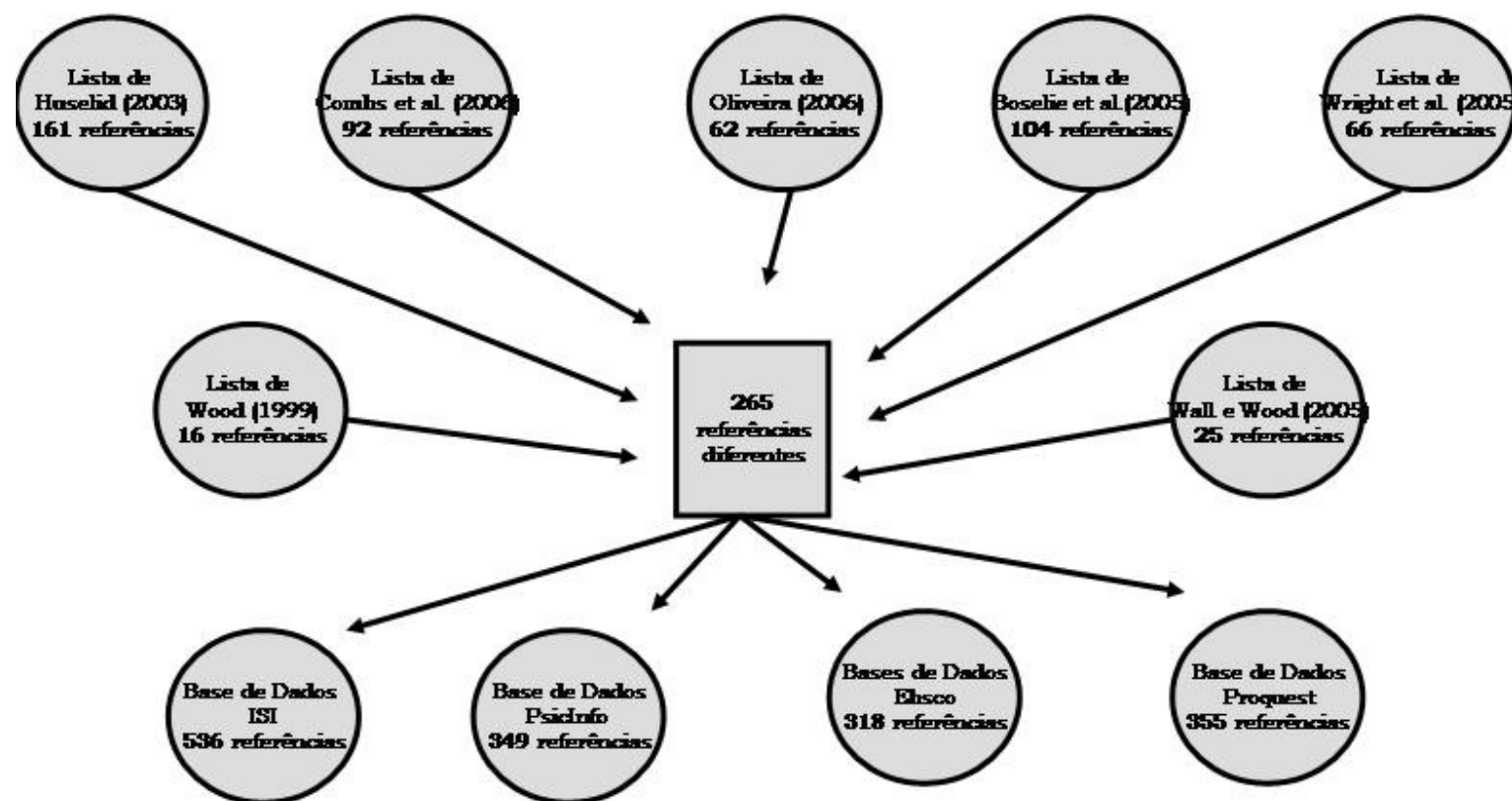




Figura 12: Estratégia de busca

5.3 ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE

Depois que 1567 referências diferentes foram identificadas, procedeu-se uma análise minuciosa para avaliar sua inclusão neste estudo meta-analítico de acordo com os critérios de elegibilidade, apresentados na secção anterior. Segundo Halvorsen (1994), o critério de elegibilidade determina quais estudos primários dentre aqueles recuperados na fase de busca da literatura serão unidades de análise em uma revisão de pesquisa de caráter quantitativo.

A análise dos critérios de inclusão e de exclusão de cada estudo foi realizada em três etapas: 1) análise do *abstract* de todas as referências identificadas na estratégia de busca; 2) busca do texto completo das referências pré-selecionadas; e, 3) análise do texto completo de todas as referências pré-selecionadas e localizadas.

5.3.1 CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE

Os critérios utilizados para definir a elegibilidade dos estudos foram: a) ser o registro de pelo menos um estudo primário de pesquisa empírica; b) ter em suas medidas uma ou mais de práticas de GRH; c) ter em suas medidas um ou mais indicadores de desempenho organizacional; d) oferecer em seus resultados informes estatísticos suficientes (análise quantitativa) para o cálculo do tamanho do efeito entre as duas variáveis; e) estar escrito não só em inglês, senão também em português e espanhol; f) oferecer dados originais que não se repetem em outro estudo; e g) ter sido realizado e/ou publicado durante a, ou depois da, década de 1980.

O primeiro critério para definir a elegibilidade dos estudos é *ser o registro de pelo menos um estudo primário de pesquisa empírica*. Este critério é básico, tendo em vista que, os estudos empíricos, mais

especificamente o resultado destes estudos, constituem-se na unidade de análise de uma metanálise. Desta forma sem estudos de pesquisa empírica, em número suficiente para se extrair conclusões meta-analíticas, não há como operacionalizar um estudo desta natureza (Botella & Gambará, 2002, 2006; Meca & García, 1989; Mullen, 1989).

Os dois critérios seguintes, ter em suas medidas uma ou mais variáveis de práticas de GRH; e ter em suas medidas uma ou mais variáveis de indicadores de desempenho organizacional. Estes dois critérios estão mais diretamente relacionados com o objetivo de pesquisa delineado para este estudo. Se uma destas variáveis de interesse, seja práticas de GRH ou desempenho organizacional, não foi utilizada como medida no estudo não tem como atender ao critério seguinte.

O quarto critério, também é básico para a operacionalização de uma metanálise, oferecer em seus resultados informes estatísticos suficientes (análise quantitativa) para o cálculo do tamanho do efeito entre as duas variáveis. Em uma metanálise o tamanho do efeito é a variável dependente que deve ser extraída dos resultados dos estudos empíricos. Por isso, os estudos que não informam suficientemente seus resultados para permitir a computação de tamanho de efeito devem ser excluídos de uma metanálise (Botella & Gambará, 2006; Halvorsen, 1994; Shadish & Haddock, 1994).

Estar escrito não só em inglês, senão também em português e espanhol, é o quinto critério. Este critério buscou atender a uma das sugestões de Write (1994) de não limitar a amostra com estudos apresentados em língua inglesa. Com este objetivo, considerou-se a inclusão de estudos apresentados também em língua portuguesa e espanhola. A seleção de idiomas adicionais ao inglês teve como critério o domínio pessoal da autora deste trabalho em relação a cada idioma. Deste modo, os estudos apresentados em outros idiomas que não eram

de seu domínio, tais como o chinês, o alemão e o francês, não foram considerados.

O sexto critério, *oferecer dados originais que não se repetem em outro estudo*; foi incluído para evitar o problema da falta de independência entre medidas. O problema da falta de independência entre medidas pode ocorrer quando um mesmo estudo proporciona para as mesmas amostras duas ou mais medidas operativas de uma variável dependente (Botella & Gambará, 2002; Mullen, 1989; Shadish & Haddock, 1994).

Por fim, o sétimo e último critério, *ter sido realizado e/ou publicado durante a, ou depois da, década de 1980*. Elegeram-se os estudos empíricos realizados e/ou publicados desde a década de 1980, por que foi nesta década que a GRH começou a sofrer uma transformação em sua forma e função. Quando houve uma preocupação maior em integrar-se ao planejamento estratégico de suas organizações que, por conseguinte, fez surgir uma nova disciplina denominada de GERH, e aumentou o interesse dos acadêmicos e práticos neste campo de pesquisa (Ferris et al., 1999; P. M. Wright & Boswell, 2002; P. M. Wright & McMahan, 1992).

5.3.2 ANÁLISE DO ABSTRACT

Esta etapa foi realizada em dois momentos, o primeiro foi logo depois da busca original nas bases de dados internacionais, em novembro de 2006. E, o segundo momento, foi logo depois da atualização e busca final nas bases de dados internacionais e busca final das bases de dados brasileiras e espanholas, em outubro de 2007.

Como relatado anteriormente, na medida em que as referências iam sendo identificadas eram registradas em um arquivo do *EndNote*,

com seus respectivos *abstracts*. Isto possibilitou a análise dos *abstracts* de todas as referências *off line*, e, quando na ausência do *abstract*, em raras exceções, de seu título.

Com base nesta análise, cada referência foi codificada de acordo com os critérios de inclusão ou de exclusão. A determinação do *status* de elegibilidade de cada referência, com base na análise de seus *abstracts*, ainda que de maneira informal, foi realizada com o auxílio de uma segunda pessoa.

As referências que atenderam a todos os critérios foram pré-selecionadas e codificadas por *SI*. Enquanto que, aquelas referências que falharam em atender a, no mínimo, um dos critérios de elegibilidade foram excluídas e codificadas por *NO*. Assim, 486 referências foram pré-selecionadas; e, 1081 referências foram excluídas por apresentarem em seus *abstracts* alguma indicação para sua exclusão.

Para um maior controle e detalhamento desta análise, as referências excluídas e codificadas por *NO* e mais um número correspondente ao motivo de sua exclusão. Assim, 555 referências que foram identificadas como não sendo o registro de um estudo de pesquisa empírica foram codificadas por *NO1*. 477 referências que não mediram uma ou mais práticas de GRH, ou não mediram um ou mais indicadores de desempenho organizacional, foram codificadas por *NO2* ou *NO3*, respectivamente.

Enquanto que 48 estudos empíricos foram identificados como tendo desenvolvido somente uma análise qualitativa, que, por conseguinte não apresentam informes estatísticos suficientes para o cálculo do tamanho do efeito, receberam o código *NO4*. E, um estudo que foi publicado antes da década de 1980 recebeu o código *NO7*.

As informações do *abstract*, geralmente apresentado em inglês, não possibilitaram identificar o idioma de apresentação de todo o material, nem avaliar o critério de *oferecer dados originais que não se repetem em outro estudo*. Portanto, estes dois critérios só foram avaliados em outro momento, com o texto completo.

5.3.3 BUSCA DO TEXTO COMPLETO

Como explicitado, 486 referências foram pré-selecionadas por não apresentarem em seus *abstracts* qualquer indicação para sua exclusão. No entanto, a definição de quais referências iria fazer parte da amostra deste estudo só era possível com a análise de seus textos completos. Assim, procedeu-se a busca do texto completo das 486 referências pré-selecionadas.

Esta etapa, também teve dois momentos. A primeira busca, na internet e no catálogo geral da biblioteca da Universidad de Salamanca (USAL) e da Universidad Pontificia (UPSAL), foi realizada em dezembro de 2006. A segunda, além da busca na internet e no catálogo geral da biblioteca da USAL/UPSAL, incluiu a solicitação aos autores, e foi realizada em outubro de 2007.

Primeiramente, a busca na internet foi operacionalizada nas bases de dados utilizadas na estratégia de busca e que contém textos completos: *ProQuest Dissertations and Theses* e *EBSCOHOST* para localizar os textos de referências internacionais; Banco de Teses do Portal de Periódicos da *CAPES/MEC* e *SCIELO Brasil – Scientific Electronic Library Online* para localizar os textos em português; e, *ISOC – Ciências Sociales y Humanidades* e *Tesis Españolas – TESEO* para localizar o material em espanhol. Depois nos sites de busca, primeiro no <http://www.google.com> e, na seqüência, no <http://www.yahoo.com> e no <http://www.searchbank.com>.

Em cada uma destas bases de dados ou destes *sites* de busca, inseriram-se os títulos das referências, principais e secundários, entre aspas no espaço de busca. Capturou-se o texto completo das referências de periódicos, em sua grande maioria, em páginas subscritas pela USAL; em arquivo de PDF ou, quando não era possível, em formato HTML.

Na continuação, a busca foi operacionalizada no catálogo geral da biblioteca da USAL/UPSAL, inseriram-se os títulos secundários das referências ainda não localizadas no espaço de busca. Assim, capturou-se o texto completo em arquivo de PDF ou em formato HTML, quanto disponível *online*, ou em papel, quando localizado em uma das bibliotecas da USAL ou da UPSAL.

E, por último, a solicitação de textos completos aos próprios autores por e-mail. Como descrito na secção consultas em solicitações formais, ao todo foram enviados 46 e-mails. 14 autores enviaram textos completos do material solicitado ainda em arquivo de *Word* ou em PDF; e, dois destes, além do material solicitado, enviaram textos completos de novas referências, não identificadas anteriormente.

Apesar de uma busca exaustiva, 117 referências não foram localizadas. Isto pode ser justificado, em parte, pelo fato de que mais de 70% do material não localizado são de referências não publicadas, tais como teses, dissertações, *working papers* e trabalhos apresentados em congresso. Ademais disto, 5% destas referências ou estavam incompletas ou foram apresentadas com dados incorretos. Isto por sua vez, dificultou a busca de seus textos completos, ocasionou perda de tempo e, em alguns casos, impossibilitou sua localização.

Em síntese, foram localizados e/ou recebidos 371 textos completos; 369 de referências pré-selecionadas e 2 de material não identificado anteriormente. Dos 371 textos completos, 316 foram

disponibilizados em arquivo de PDF, 5 em arquivo de *Word*, 5 em formato HTML e 45 em cópia de papel.

5.3.4 ANÁLISE DO TEXTO COMPLETO

De posse dos textos completos das 371 referências pré-selecionadas, procedeu-se uma nova análise, mais minuciosa, para definir finalmente a sua inclusão ou exclusão neste estudo. Esta análise final foi iniciada em janeiro de 2007 e concluída em novembro de 2007.

Cada texto completo foi novamente codificado de acordo com os critérios de elegibilidade. Deste modo, os textos completos que atenderam a todos os critérios foram selecionados e codificados por *SI*. Enquanto que, aqueles que falharam em atender a, no mínimo, um dos critérios foram excluídos e codificados por *NO* e mais um número correspondente ao motivo de sua exclusão.

Cinco textos foram codificados de imediato por *NO5*, por serem escritos em francês (Barrette & Ouellette, 2000; Bergeron & Jalette, 2002; Carriere & Barrette, 2005; Guerin, Wils, & Lemire, 1997; St. Onge, Haines III, & Klarsfeld, 2004). E, 29 textos em inglês ou espanhol que não tinham estrutura de um registro de pesquisa; composto de quatro secções: introdução, método, resultados e discussão; foram codificados por *NO1* (como por exemplo, o ensaio de M. M. Arthur & Cook, 2003).

Na seqüência, 40 registros de pesquisa que não apresentaram, na secção do método, uma ou mais medidas de práticas de GRH; ou, um ou mais indicadores de desempenho organizacional; foram codificados por *NO2* e *NO3*, respectivamente. O tipo de medida utilizado para cada variável também foi avaliado. Assim, por exemplo, as medidas de práticas de GRH que não asseguram que estas práticas foram ou estão

sendo realmente implantadas e experimentadas pelos empregados não foram consideradas.

Por isso, além de outros, dois estudos, em especial, foram excluídos, porque a medida de práticas de GRH utilizada foi o anúncio em periódicos destas práticas (Abowd, Milkovich, & Hannon, 1990; P. Wright, Ferris, Hiller, & Kroll, 1995). Em contrapartida, os estudos que avaliaram a efetividade destas práticas foram selecionados, porque a medida de efetividade descreve a percepção dos empregados de quão bem a função foi desenvolvida ou desempenhada {Como os estudos de: \Huselid, 1997 #3462; Ogunrinde, 2001 #3538; Ramsay, 2000 #3516; Richard, 2001 #3540; Singh, 2003 #3591}.

E, em relação às medidas de desempenho organizacional, dois estudos foram excluídos porque mediram o indicador de desempenho organizacional inovação pelo grau em que os empregados estão engajados em atividades de pesquisa e desenvolvimento (Michie & Sheehan-Quinn, 199X, 1999). Os próprios autores destes estudos reconheceram que estas medidas não asseguram que a organização tenha ou venha a ter um bom índice de inovação.

Ademais, 77 registros de pesquisa que, na secção dos resultados, não informaram diretamente ou não apresentaram dados estatísticos suficientes para o cálculo do tamanho do efeito receberam o código *NO4*. A análise deste critério foi realizada com o auxílio de um estatístico.

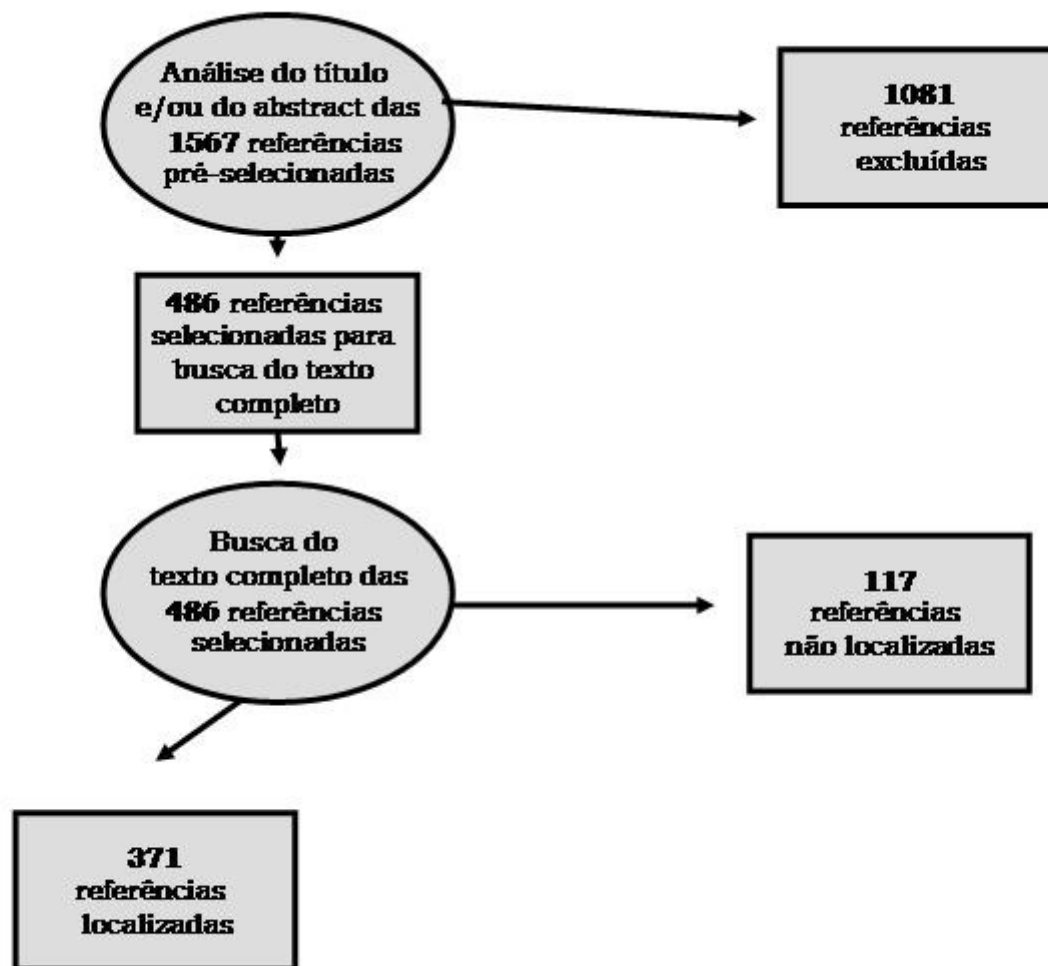
E, enfim para avaliar o critério de *oferecer dados originais que não se repetem em outro estudo*; mais uma vez com o auxílio do *EndNote*, realizou-se o cruzamento de todos os autores, inclusive de co-autores, de todas as referências pré-selecionadas e localizadas, para identificar registros de estudos do mesmo autor. Depois, compararam-se os estudos do mesmo autor em relação às características e o número da amostra, os instrumentos utilizados para medir as práticas de GRH e os

indicadores de desempenho organizacional; e, os resultados apresentados, a fim de identificar semelhanças e diferenças entre estes estudos.

Como resultado, 18 estudos foram excluídos, porque apresentavam características de estudos e resultados que se repetiam em um ou mais estudos potencialmente aptos para compor a amostra desta metanálise (Como por exemplo, os estudos de Becker & Huselid, 1998b; E. Chang, 2006; Ordiz, 2004; Saá-Pérez & García-Falcón, 2002).

A escolha sobre a inclusão e a exclusão dos estudos semelhantes foi realizada com base na quantidade de dados disponibilizados no estudo. Ou seja, os estudos que apresentavam o menor número de informação em relação ao seu semelhante foram codificados por *NO6*.

Em suma, da análise dos 371 textos completos, 169 referências foram excluídas por não atenderem a, pelo menos, um dos critérios de elegibilidade. Enquanto que 202 referências foram selecionadas para compor a amostra deste estudo, por atenderem a todos os critérios de elegibilidade. A Figura 13 oferece uma síntese da análise de elegibilidade concluída em novembro de 2007.



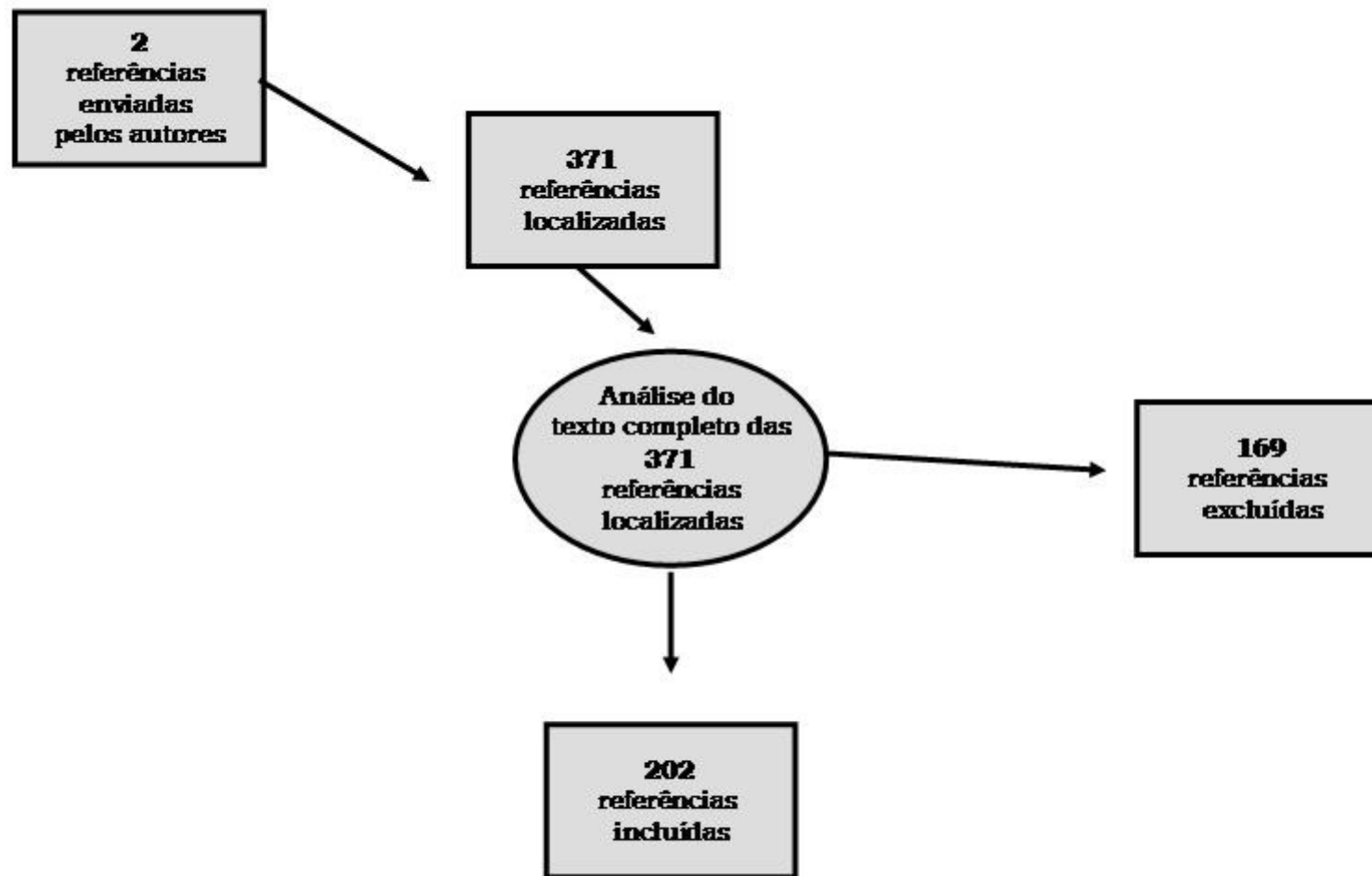


Figura 13: Análise dos critérios de elegibilidade

5.3.5 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE BUSCA

A estratégia de busca e seleção da literatura utilizada para constituir a amostra deste estudo resultou em 202 referências com as seguintes características: ser o registro de um, ou mais, estudo empírico original, realizado e/ou publicado entre os anos de 1985 a 2007; ter em suas medidas uma ou mais práticas de GRH e um ou mais indicadores de desempenho organizacional; oferecer em seus resultados informes estatísticos suficientes para o cálculo do tamanho do efeito entre as duas variáveis; e, ser apresentado em língua inglesa ou espanhola. A Tabela 12, exposta ao final desta seção, apresenta uma lista do material selecionado para compor a amostra deste trabalho. Enquanto que, as referências completas deste material encontram-se na seção de Bibliografias, Referências Analisadas.

A amostra selecionada para compor esta metanálise atualiza e supera em quantidade as metanálises identificadas até o momento sobre o tema (Combs et al., 2006; Guzzo et al., 1985; Oliveira, 2006). Ademais de incluir, ainda que em menor proporção, material não publicado e material apresentado em espanhol.

A estratégia de busca e seleção deste material foi rigorosa e extensa. Desde a escolha e análise preliminar dos procedimentos e termos de busca até a análise de elegibilidade, tudo foi criteriosamente pensado para atender ao critério de objetividade requerido neste tipo de estudo.

Em síntese, três procedimentos foram utilizados como estratégia de busca: sete listas de referências, múltiplas bases de dados e consultas aos autores com um índice de aproveitamento total de 13%. O índice de aproveitamento das listas de referências foi de 65%. Este índice só não foi maior devido, principalmente, a não localização de material, em sua maioria de material não publicado. O índice de

aproveitamento de 17% para as bases de dados internacionais, também foi dentro do esperado, devido ao montante de referências capturadas e de material não empírico.

Entretanto, o índice de 6% de aproveitamento para as bases de dados espanholas e de 0% para as bases de dados brasileiras requer explicações adicionais. Explicações plausíveis para justificar estes índices foram encontradas para cada base de dados em particular.

A maioria das referências disponibilizadas na base de dados *ISOC – Ciências Sociales y Humanidades* é de material de base teórica. A base de dados *Tesis Españolas – TESEO*, por sua vez, informa sobre teses que não estão disponíveis por meio eletrônicos, o que dificultou a localização deste material.

A base de dados *SCIELO Brasil – Scientific Electronic Library Online* apresenta em sua maioria artigos publicados em revistas não científicas e, por conseguinte não são de base empírica. Em contrapartida, o Banco de Teses do Portal de Periódicos da *CAPES/MEC*, embora só informe sobre material de base empírica, apresenta, em geral, estudos de natureza qualitativa.

Em complemento, dos nove autores brasileiros contatados por e-mail, apenas um retornou com o envio de seu trabalho e, embora tenha se mostrado disponível a ajudar, não tinha conhecimento de material que atendesse aos critérios apresentados. Outros contatos, mais informais com pesquisadores na área de GRH no Brasil, também foram sem proveito.

Infelizmente, pelo exposto, a falta de material brasileiro na composição da amostra deste estudo corrobora com as descobertas de um estudo realizado por Tonelli, Caldas, Lacombe, e Tinoco (2003). Tonelli et al. realizaram um balanço da produção científica na área de GRH na década de 1990 e concluíram que o perfil acadêmico da área no

Brasil é preocupante, pela falta de rigor científico e da qualidade da produção. Ademais, há um predomínio de estudos de caso de caráter qualitativo e descritivo.

Tabela 12: Lista das referências selecionadas

<p>Agarwala, 2003; Ahmad & Schroeder, 2003; D. G. Allen, Shore, & Griffith, 2003; R. S. Allen & Kilmann, 2001; Appleyard & Brown, 2001; Arthur, 1994; Audea, Teo, & Crawford, 2005; Bacon & Blyton, 2000; Bae, Chen, Wan, Lawler, & Wahumbwa, 2003; Bae & Lawler, 2000; Bamberger, Bacharach, & Dyer, 1989; Banker, Field, Schroeder, & Sinha, 1996; Banker, Lee, Potter, & Srinivasan, 1996; Batt, 1999; Batt, 2002; Batt, Colvin, & Keele, 2002; Batt & Valcour, 2003; Bayo-Moriones & De Cerio, 2000; Bayo-Moriones & De Cerio, 2004; Bjorkman & Knucheng, 2002; Black & Lynch, 2001; Black & Lynch, 2004; Boselie, Paarwe, & Richardson, 2003; Boselie & van der Wiele, 2002; Bou & Beltrán, 2005; Brown, Sturman, & Simmering, 2003; Bryson, Forth, & Kirby, 2005; Buck, Filatotchev, Demina, & Wright, 2003; Burton & O'Reilly III, 2000; Collins, 2000; Collins & Clark, 2003; Collins & Smith, 2006; Collins, Smith, & Stevens, 2001; Conway, 2004;</p>	<p>Cosh, Hughes, & Weeks, 2000; Cowell, 2000; Cunha, Cunha, Morgado, & Brewster, 2003; Chadwick, 2007; Chadwick, Hunter, & Walston, 2004; Challis, Samson, & Lawson, 2005; Chan, Shaffer, & Snape, 2004; Chandler, Keller, & Lyon, 2000; Chandler & McEvoy, 2000; R. Chang, 2005; W.-J. A. Chang & Huang, 2005; Das, Handfield, Calantone, & Ghosh, 2000; Datta, Guthrie, & Wright, 2005; de Pablos, 2001; Deckop, Konrad, Perlmutter, & Freely, 2006; Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996; Delery, Gupta, Shaw, Jenkins Jr., & Ganster, 2000; Den Hartog & Verburg, 2004; Faems, Sels, De Winne, & Maes, 2005; Ferratt, Agarwal, Brown, & Moore, 2005; Fey & Bjorkman, 2001; Fey, Bjorkman, & Pavlovskaya, 2000; Furuya, Stevens, Oddou, Bird, & Mendenhall, 2007; Gerhart & Milkovich, 1990; Godard, 2001a; Godard, 2001b; Gómez-Mejía, 1988; González & Garazo, 2006; Gould Williams, 2003; Gould Williams, 2004; Greer, Ireland, & Wingender, 2001;</p>
--	---

- Guerrero & Barraud-Didier, 2004;
 Guest, Michie, Conway, & Sheehan-Quinn, 2003;
 Guthrie, 2001;
 Guthrie, Spell, & Nyamori, 2002;
 Hansson, 2007;
 Harel & Tzafrir, 1999;
 Harel, Tzafrir, & Baruch, 2003;
 Hatch & Dyer, 2004;
 Hayton, 2003;
 Hoon, 2000;
 Huang, 2000;
 Huang 2001;
 Hunter & Hitt, 2000;
 Huselid, 1995;
 Huselid & Becker, 1995;
 Huselid & Becker, 1997;
 Huselid, Jackson, & Schuler, 1997;
 Jaw & Liu, 2003;
 Jayaram, Droge, & Vickery, 1999;
 Jayaram & Vickery, 1998;
 Jehn & Bezrukova, 2004;
 Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente, & Valle-Cabrera, 2005;
 Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2005;
 Kaman, McCarthy, Gulbro, & Tucker, 2001;
 Katou & Budhwar, 2006;
 Katz, Kochan, & Weber, 1985;
 Kaya, 2006;
 Khatri, 2000;
 Khilji & Wang, 2006;
 D. O. Kim, 2005;
 Y. M. Kim & Park, 2003;
 King-Kamarui, Ngoc, & Ashley-Cottle, 2006;
 Kintana, Alonso, & Olaverri, 2006;
 Konrad & Mangel, 2000;
 Lam & White, 1998;
 J. Lee & Miller, 1999;
 S. H. Lee, Phan, & Chan, 2005;
 Lepak & Snell, 2002;
 Levenson, Van der Stede, & Cohen, 2006;
 J. Li, 2003;
 Y. Li, Zhao, & Liu, 2006;
 Liao, 2005;
 Liao, 2006a;
 Liao, 2006b;
 Liouville & Bayad, 1998;
 Litz & Stewart, 2000;
 López, Peón, & Ordás, 2005;
 Lucarelli, 2004;
 Luthans & Peterson, 2003;
 Mabey & Gooderham, 2005;
 Mabey & Ramirez, 2005;
 MacDuffie, 1995;
 Macky & Boxall, 2007;
 Macky & Boxall, In press, 2008;
 Magnan & St. Onge, 1997;
 Mak & Akhtar, 2003;
 Martell & Carroll, 1995;
 McMillan-Capehart, 2003;
 Meyer & Smith, 2000;
 Montemayor, 1996;
 Neal, West, & Patterson, 2005;
 Ngo, Turban, Lau, & Lui, 1998;
 Nguyen & Bryant, 2004;
 Noble, 2000;
 Nowicki, 2001;
 Ogunrinde, 2001;
 Park, Mitsuhashi, Fey, & Bjorkman, 2003;
 Patterson, West, Lawthorn, & Nickell, 1997;
 Patterson, West, & Wall, 2004;
 Paul & Anantharaman, 2003;

- Perry Smith & Bhum, 2000;
 Pfau & Cohen, 2003;
 Piekola, 2005;
 Preuss, 2003;
 Ramsay, Scholarios, & Harley, 2000;
 Rauch, Frese, & Utsch, 2005;
 Richard & Johnson, 2001;
 Richard & Johnson, 2004;
 Roca-Puig, Tena, & Bou, 2004;
 Rodwell & Teo, 2004;
 Rogg, Schmidt, Shull, & Schmitt, 2001;
 Rondeau & Wagar, 2001;
 Russell, Terborg, & Powers, 1985;
 Saá-Pérez, 1999;
 Sanz-Valle & Sánchez, 2002;
 Sattler & Sohoni, 1999;
 Sels et al., 2006;
 Shaw, Delery, Jenkins Jr., & Gupta, 1998;
 Shih & Chiang, 2005;
 Shih, Chiang, & Hsu, 2006;
 Shipton, Fay, West, Patterson, & Birdi, 2005;
 Shipton, West, Dawson, Birdi, & Patterson, 2006;
 Siddique, 2004;
 Singh, 2003;
 Skaggs & Youndt, 2004;
 Snell & Youndt, 1995;
 Spencer, 1986;
 Stahl, 2000;
 Stavrou-Costea, 2005;
 Stevens, Oddou, Furuya, Bird, & Mendenhall, 2006;
 Storey, 2002;
 Sun, Aryee, & Law, 2007;
 N. Takeuchi, Wakabayashi, & Chen, 2003;
 R. Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007;
 Tari, Molina, & Castejón, 2007;
 Teo & Waters, 2002;
 Terpstra & Rozell, 1993;
 Tessema & Soeters, 2006;
 Thang & Quang, 2005;
 Thompson & Heron, 2005;
 Tsur & Lin, 2004;
 Tzafrir, 2005;
 Tzafrir, 2006;
 Tzafrir, Harel, Baruch, & Dolan, 2004;
 Vandenberg, Richardson, & Eastman, 1999;
 Varma, Beatty, Schmeier, & Ulrich, 1999;
 Verano-Tacoronte, 2002;
 Verburg, Den Hartog, & Koopman, 2007;
 Wan, Kok, & Ong, 2002;
 Wang, Tsui, Zhang, & Ma, 2003;
 Way, 2002;
 Welbourne & Andrews, 1996;
 West et al., 2002;
 West, Guthrie, Dawson, Borrill, & Carter, 2006;
 Whitener, 2001;
 Williamson, 2000;
 Wood & Menezes, 1998;
 Wright, Gardner, & Moynihan, 2003;
 Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005;
 Wright, McCormick, Sherman, & McMahan, 1999;
 Youndt & Snell, 2004;
 Youndt, Snell, Dean Jr., & Lepak, 1996;
 Youndt, Subramaniam, & Snell, 2004;
 Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005;
 Zatzick & Iverson, 2006;
 Zhu, Chew, & Spangler, 2005.

5.4 ESTRATÉGIA DE CODIFICAÇÃO

Depois que os 202 estudos foram selecionados para constituir a amostra desta revisão meta-analítica, para alcançar os objetivos e checar as hipóteses estabelecidas, procedeu-se a preparação para a codificação das variáveis. Dois codificadores fizeram parte na codificação das variáveis: a própria autora deste trabalho e um segundo codificador; ambos em processo de doutoramento no programa de *Psicología Social y Antropología de las Organizaciones*, da Universidad de Salamanca, no biênio 2004-2006.

Segundo Orwin (1994), a codificação das variáveis é uma tentativa para reduzir uma realidade complexa e desordenada em uma matriz de números. O ajuste desta realidade em um cenário numérico é um desafio; pois, este ajuste nunca será perfeito. Ademais, existem algumas fontes de erros que são inerentes a este processo; tais como: informes de estudos primários deficientes, ambigüidade de julgamento e viés do codificador, e erro de codificação; que fazem com que este processo seja crítico em uma revisão de literatura.

Pelo exposto, a fim de controlar e/ou reduzir estes erros, foram necessários alguns passos preliminares antes da codificação propriamente dita. Estes passos preliminares compreenderam: a elaboração do livro de códigos e o treinamento do segundo codificador.

Para iniciar este processo, para cada referência selecionada foi designado um código para facilitar sua identificação. Cada código de identificação foi elaborado com os quatro dígitos do ano da publicação e/ou realização do estudo e as três primeiras letras do sobrenome do primeiro autor (aaaaAAA); quando estas iniciais se repetiam em autores diferentes a última letra era modificada.

Depois que cada estudo foi devidamente codificado, definiu-se quais seriam os dados a serem extraídos de cada estudo para a

codificação das variáveis. Com o objetivo de oferecer informação para cada variável, bem como prover diretrizes para sua codificação e registro, foi elaborado um livro de código.

Neste livro, codificaram-se cada dado convencionalmente. Assim, para cada dado foi designado um número e construído um sistema de categoria numérica. Sua elaboração foi realizada pela primeira codificadora, revisada por mais três pessoas, e finalizada na segunda quinzena de novembro de 2007. Na secção dos Anexos está o Livro de Códigos.

O Livro de Códigos está dividido em três planilhas. Na primeira planilha estão os 0) *dados da codificação* tais como a 0.1) *data da realização da codificação* e o 0.2) *código do codificador*, e a 1) *identificação do estudo*; constituem os dados de sua referência, tais como: 1.1) *código identificador*, 1.2) *autor(es)*, 1.3) *ano da publicação e/ou realização*, 1.4) *tipo de publicação*, 1.4.1) *título do periódico*, 1.5) *país da publicação*, e 1.6) *idioma de apresentação*.

Na segunda planilha estão as 2) características ou descritores do estudo. Esta planilha foi subdividida em quatro partes: 2.1) práticas de GRH, 2.2) desempenho organizacional, 2.3) relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional e 2.4) outras características metodológicas. Todos os dados desta planilha foram codificados pelos dois codificadores de maneira independente.

Na planilha 2.1 estão os dados referentes às medidas de práticas de GRH, tais como: 1) *práticas de GRH*, 2) *medidas de práticas de GRH*, 3) *técnicas de agrupamento das práticas de GRH*, e 4) *direcionamento das práticas de GRH*. Enquanto que, na planilha 2.2 estão os dados referentes às medidas de desempenho organizacional, tais como: 1) *indicadores de desempenho organizacional*, 2) *medidas de desempenho organizacional*, 3) *níveis de análise de desempenho organizacional*, e 4) *grupos de stakeholders*.

Na planilha 2.3 estão as variáveis contextuais, potenciais moderadoras da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional, que são: 1) *tamanho da organização*, 2) *país de realização do estudo*, 3) *país de origem da organização*, 4) *setor de atividade*, e 5) *constituição da organização*. E, por último, na planilha 2.4 estão outras características metodológicas dos estudos, tais como: 1) informações sobre o *tamanho da amostra*, 2) *outras informações da amostra* quanto ao setor de atividade, quanto ao contexto geográfico e quanto ao país de origem das organizações, 3) dados sobre os *respondentes ou fonte de informação* (características e quantidade), 4) *desenho de investigação*, 5) *tipo de estudo* e 6) *período de realização do estudo*.

E, na terceira e última planilha estão os resultados extraídos de cada estudo, representados pelo coeficiente de correlação de *Pearson* (r). Ademais estão as informações referentes ao cálculo e a correção do tamanho do efeito.

Os mesmos dados do Livro de Códigos foram importados para uma planilha do *Excel*, para armazenar os registros de codificação de cada estudo em separado. Estes registros foram programados para automaticamente serem transportados para outra planilha, também do *Excel*, com o resumo dos registros de codificação de todos os estudos.

Depois da elaboração do Livro de Códigos e da preparação da planilha de registros, criou-se uma seqüência aleatória dos 202 estudos para cada codificador. Também, na secção dos Anexos, está a lista das referências selecionadas com seus respectivos códigos de identificação, e a seqüência para cada codificador.

Assim, de dezembro de 2007 a março de 2008, realizou-se a coleta de dados propriamente dita pela primeira codificadora. Nesta codificação, estimou-se o tempo empreendido para codificar em média cada estudo e operacionalizou-se a extração dos informes estatísticos de

cada estudo e, quando necessário, os cálculos para estimação do tamanho do efeito. Ademais, buscaram-se na literatura externa documentos adicionais, tais como erratas, apêndices, escalas originais dos instrumentos de medição utilizados e registros do mesmo estudo em outras publicações para coletar informações complementares sobre os estudos analisados.

Em abril de 2008, operacionalizou-se o treinamento do segundo codificador com um teste piloto. Para este teste piloto foram utilizados 20 estudos excluídos por não atenderem ao critério de *oferecer em seus resultados informes estatísticos suficientes para o cálculo do tamanho do efeito entre as duas variáveis*. Novamente, neste teste piloto, estimou-se o tempo empreendido para codificar em média cada estudo, retiraram-se as dúvidas e as informações desnecessárias contidas no livro de códigos.

De maio a julho de 2008, sucedeu-se a coleta dos dados referentes à segunda planilha, pelo segundo codificador. Neste período, ao final das duas primeiras semanas, os dois codificadores se reuniram para discutir e retirar dúvidas sobre o processo de codificação.

5.4.1 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE CODIFICAÇÃO

Ainda na segunda quinzena de julho de 2008, logo após o término da coleta de dados pelo segundo codificador, compararam-se os dados e avaliou-se a confiabilidade entre os codificadores. Em concordância as sugestões de Orwin (1994), a avaliação de confiabilidade intercodificadores foi avaliada dado por dado. Ou seja, a confiabilidade estimada de cada dado foi tratada independentemente. Ademais, para cada dado, utilizaram-se três índices específicos de confiabilidade intercodificadores (IRR): o índice de acordo, o *Kappa* de Cohen e a correlação intercodificadores.

O índice de acordo (AR) é o percentual de concordância, por isso também pode ser chamado de índice de concordância. Sua fórmula é: $AR = \text{número de observações em concordância} / \text{número total de observações}$. Embora este índice seja o mais amplamente usado em síntese de pesquisa, devido a sua simplicidade computacional, o seu uso exclusivo para avaliar a confiabilidade intercodificadores tem sido criticado, principalmente por sua inabilidade para discriminar entre graus de desacordo.

O *Kappa* de Cohen (k) é definido como a melhor proporção possível da melhoria sobre mudanças que é realmente obtido pelos codificadores. Por isso, tem sido considerado como uma das melhores alternativas em relação ao índice AR para variáveis categóricas.

A fórmula para a estimação de k é: $k = (Po - Pe) / (1 - Pe)$, onde Po e Pe , são o acordo entre codificadores observado e esperado, respectivamente. O Pe é a soma das probabilidades de células de acordo esperado, que é computado exatamente como em um teste de qui-quadrado de associação. Isto é, $Pe = (1/n^2) \cdot \sum_{i=1}^c n_{ii}$, onde n é o número de observações, C é o número de categorias de respostas, e n_{ii} são as linhas observadas e colunas marginais para respostas i para cada codificador.

E, a correlação intercodificadores, representado pelo coeficiente de correlação comum de *Pearson* (r). A fórmula para calcular *Pearson* é: $r = ((\sum(X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})) / nsxsy)$, onde X_i e Y_i , são os pares de valores, e s_x e s_y são o desvio padrão das duas variáveis computadas usando n no denominador. O coeficiente de correlação de *Pearson* descreve o grau em que os escores produzidos por cada codificador covariam. No entanto, este índice não informa o grau em que o escore em si é idêntico; além disso, é mais adequado para variáveis contínuas.

Por isso, devido às peculiaridades de cada índice, os três índices foram utilizados em conjunto para avaliar a confiabilidade de

codificação dos dados. O índice k foi utilizado por ser o mais apropriado para avaliar a codificação de variáveis categóricas, características das variáveis deste estudo; e os índices AR e r foram utilizados para completar k.

Para avaliar cada índice estimado seguiram-se as diretrizes de Orwin, (1994) para os índices k e r, e arbitrou-se um valor mínimo para AR. Deste modo, AR foi considerado excelente quando deu um valor igual ou superior a ,90; k foi considerado excelente quando foi estimado igual ou acima de ,75; e, r foi considerado adequado quando seu valor foi igual ou superior a ,800. Na seqüência o resultado desta avaliação para os principais dados codificados.

Para os dados referentes às *medidas de práticas de GRH*, os IRR estimados foram: AR = ,85; k = ,81 e r = ,896. Todos os índices para estes dados foram considerados excelentes.

Para as *técnicas de agrupamento das práticas de GRH*, os índices de confiabilidade intercodificadores foram: AR = ,91; k = ,87 e r = ,770. A exceção do r, os demais índices foram ótimos.

Em relação aos dados sobre o *direcionamento das práticas de GRH* os índices foram: AR = ,87; k = ,69 e r = ,726. Embora nenhum dos índices tenha apresentado um resultado excelente, foram considerados dentro de um nível satisfatório.

Para os dados sobre as *medidas de desempenho organizacional*, os resultados foram: AR = ,85; k = ,75 e r = ,585. Embora o índice r tenha sido considerado abaixo do adequado, os demais índices foram excelentes.

No entanto, para os dados referentes aos *níveis de análise de desempenho organizacional*, os resultados não foram tão satisfatórios, a saber: AR = ,83; k = ,41 e r = ,447. Estes índices sugerem que a

estratégia para codificação destes dados não foi suficiente para controlar e/ou reduzir fontes de erros. Provavelmente, para este dado, faltou uma definição mais objetiva, bem como esclarecimentos adicionais.

Os resultados não foram tão satisfatórios também, para os dados sobre os *grupos de stakeholders*: AR = ,66; k = ,56 e r = ,614. Contudo, para estes dados, em especial, a estratégia de codificação foi refeita. Acrescido a definição inicial de cada grupo de *stakeholder*, apresentada no livro de código, foi estabelecido em consenso pelos codificadores os indicadores de desempenho de maior interesse para cada grupo.

Ademais, para os *stakeholders de mercado de produto* só foram considerados os principais clientes da organização, enquanto que os fornecedores, comunidade hospitaleira e associações de representação da força de trabalho foram desconsiderados por apresentarem interesses bem divergentes e não ser possível seu agrupamento. Deste modo, com base nos indicadores de desempenho extraídos de cada estudo e já registrados, independentemente, em planilha do *Excel* foi possível reavaliar todos os estudos sem que fosse necessário consultar os textos completos.

Para os dados referentes ao *tamanho da organização*, os índices estimados foram todos considerados excelentes. A saber: AR = ,93; k = ,91 e r = ,945. Já para os dados sobre o *contexto geográfico*, não foi necessário calcular nenhum IRR. Para estes dados houve um consenso total, tanto com relação ao *país de realização do estudo*, quanto com relação ao *país de origem da organização*.

Para os dados sobre o *setor de atividade*, os índices de confiabilidade intercodificadores foram: AR = ,92; k = ,88 e r = ,940. Todos estes índices foram considerados excelentes. Os três índices para os dados referentes à *constituição da organização* também foram considerados excelentes. Seus valores são: AR = ,93; k = ,83 e r = ,809.

Os dados sobre as *fontes de informação* foram avaliados simultaneamente pelos codificadores com base nas informações sobre as características e quantidade destas fontes já coletadas e registradas em planilha do *Excel*, de forma independente. Por este motivo, não foi calculado nenhum IRR para estes dados.

E, por fim, os índices estimados para os dados sobre o *desenho de investigação*, foram: AR = ,90; k = ,86 e r = ,952. Estes três índices foram considerados muito bons.

As Tabelas 13 e 14 apresentadas na seqüência oferecem uma síntese dos índices de confiabilidade intercodificadores para cada grupo de variáveis. A Tabela 13 fornece os IRR para as variáveis metodológicas e a Tabela 14 fornece os IRR para as variáveis contextuais.

Tabela 13: IRR para as variáveis metodológicas

	Índices de confiabilidade intercodificadores (IRR)		
	AR	k	r
Medição de práticas de GRH	,85	,81	,896
Medição de Sistemas de GRH	,91	,87	,770
Medição de DO	,85	,75	,585
Nível de análise	,83	,41	,447
Fonte de informação	-	-	-
Modelo de investig.	,90	,86	,952

Tabela 14: IRR para as variáveis contextuais

	Índices de confiabilidade intercodificadores (IRR)		
	AR	k	r
Tipo de empregado (direcionamento das práticas de GRH)	,87	,69	,726
Grupo de stakeholders	,66	,56	,614
Tamanho da organização	,93	,91	,945
Constituição organizac.	,93	,83	,809
Setor de atividade	,92	,88	,940
Contexto Geográfico	-	-	-

Em linhas gerais, os índices de confiabilidade entre codificadores sugerem que a estratégia de codificação foi satisfatória. Ademais, com a tomada de consciência destes índices foi possível refazer a estratégia de codificação, em especial, para os dados referentes aos *grupos de stakeholders* e ao *nível de análise*.

Depois desta análise, para cada dado em desacordo, independente de qual tenha sido o índice de confiabilidade intercodificadores estimado, os dois codificadores retornaram aos textos completos dos estudos, afim de um consenso. Em relação aos desacordos iniciais, na maioria dos casos, foi fácil um consenso final entre os codificadores. Posto que muitos dos desacordos iniciais deram-se ou por um erro de registro ou por uma falha de identificação dos dados nos estudos por parte de um ou de outro codificador.

5.5 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DOS ESTUDOS

Da primeira planilha do livro de códigos extraíram-se os dados para a identificação dos estudos tais como: *tipo de publicação, título do periódico, país da publicação, idioma de apresentação* e *principais autores e co-autores*. Estes dados caracterizam a amostra desta metanálise e serão apresentados na seqüência.

90% do material selecionado são de artigos publicados em periódicos, e 10% são de estudos não publicados, tais como teses, *working papers*, manuscritos, e *papers* apresentados em conferências. Os periódicos que apresentaram a maior quantidade de artigos publicados foram: *International Journal of Human Resource Management*, com 18%; *Academy of Management Journal*, com 11%; *Journal of Management*, *Human Resource Management*, ambos com 4%; e *Industrial and Labor Relations Review*, *International Journal of Manpower* e *Strategic Management Journal*, com 3%.

Em linhas gerais, o país de publicação e/ou de divulgação destes estudos foi Estados Unidos, com 60%; Reino Unido, com 33%; e, outros como Espanha, Austrália, Holanda, Korea e Portugal, com 7%. Isto se confirma pelo fato de que mais de 50% dos primeiros autores de cada referência são de nacionalidade Norte Americana ou Britânica. Pelo exposto, 98% do material são apresentados em inglês e, somente, 2% são apresentados em espanhol.

E, para finalizar, os primeiros autores ou co-autores que mais aparecem são: Michael A. West, Malcolm G. Patterson, Shay S. Tzafrir, Mark A. Huselid, Mark A Youndt e Scott A. Snell. Seguidos por: Yao Sheng Liao, Guthrie James P., Patrick M. Wright, Christopher J. Collins, Ingmar Bjorkman, e Rosemary Batt. Todos estes nomes são bastante conhecidos no âmbito da literatura de GERH.

6. RESULTADOS

Este capítulo descreve e apresenta a análise e interpretação dos dados coletados para esta metanálise. Deste modo, está dividido em duas seções. A primeira seção descreve e justifica os procedimentos e decisões referentes à análise dos dados. E, a segunda seção apresenta a interpretação dos dados analisados, são os resultados deste estudo propriamente ditos.

6.1 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE

Esta seção está destinada à descrição e justificativa de uma série de procedimentos e decisões referentes à análise dos dados. Esta série compreende: o método e modelo de metanálise escolhidos; os índices utilizados para o cálculo dos tamanhos do efeito; análise para integração e independência dos tamanhos do efeito; análise descritiva e agrupamento dos dados; tratamento dos dados perdidos e dados atípicos ou extremos. E, por fim a estratégia de análise propriamente dita. Cada um destes procedimentos e decisões, com suas respectivas descrições e justificativas, será apresentado a seguir.

6.1.1 MÉTODO E MODELO DE METANÁLISE ESCOLHIDOS

De acordo com Hunter e Schmidt (2004) o objetivo de uma metanálise de correlações, como é o caso desta, é uma distribuição das correlações reais entre uma determinada variável (práticas de GRH) e outra variável (desempenho organizacional). Deste modo, se todos os estudos fossem conduzidos perfeitamente, então a distribuição das correlações dos estudos poderia ser usada diretamente para estimar a distribuição de correlações reais.

No entanto, os estudos nunca são perfeitos. Existem muitas dimensões que causam imperfeições nos estudos, tais como erro amostral, erro de medição, restrição ou realização de rango, dicotomização de medidas, bem como erros de codificação, de transcrições e assim por diante. Por sua vez, estas imperfeições produzem erros e imprecisões nos resultados dos estudos. Hunter e Schmidt (1990; 2004) denominaram estas imperfeições de artefatos de estudos. Alguns destes artefatos podem ser corrigidos em uma metanálise.

A correção destes artefatos serve de parâmetro para classificar os diversos métodos de realização de uma metanálise. Assim, de acordo com Schmidt e Hunter (2003), os métodos de metanálise podem ser classificados em três amplas categorias: os métodos puramente descritivos, os métodos que corrigem somente os artefatos de erro amostral e os métodos que focalizam também sobre outros artefatos além de erro amostral.

Os métodos puramente descritivos, como o nome sugere, descrevem o que está na literatura de pesquisa, mas não analisam, nem corrigem possíveis erros que distorcem os resultados dos estudos. Dentre os métodos puramente descritivos estão os métodos de Glass e os métodos de estudos de efeitos. Enquanto que nos métodos de metanálise que focalizam somente sobre os artefatos de erro amostral estão: o teste de homogeneidade baseados nos métodos de Hedges e Olkin e de Rosenthal e Rubin e também o método de metanálise *barebones* de Hunter e Schmidt.

Finalmente, os métodos de metanálise psicométricos que endereçam e corrigem para os efeitos de outros artefatos além do erro amostral. Estes métodos estimam os resultados que poderiam ter sido obtidos caso todos os estudos tivessem sido conduzidos metodologicamente sem defeitos. Deste modo, a metanálise

psicométrica é o único método de metanálise que leva em consideração tanto os artefatos estatísticos quanto os artefatos de medição.

Ademais, é um tipo de **modelo de efeitos aleatórios**. Os modelos de efeitos aleatórios possibilitam que os valores do parâmetro da população variem de estudo para estudo. Portanto, o principal propósito destes modelos é estimar esta variância.

Como explicaram Shadish e Haddock (1994), combinar estimativas de tamanhos de efeitos de diferentes estudos poderia ser uma tarefa fácil se os estudos fossem perfeitas réplicas uns dos outros. Isto significa que os estudos deveriam ter sido realizados com as mesmas características metodológicas, e deveriam ter investigado exatamente os mesmos construtos.

Contudo, os resultados das revisões apresentadas na introdução deste trabalho mostram outra realidade. Uma realidade de diversidades metodológicas e de construtos. Assim, um modelo de efeitos aleatórios parece ser o mais apropriado para esta realidade; pois, a luz deste modelo se pode assumir que não há somente um tamanho de efeito da população, mas sim uma distribuição de tamanhos de efeitos da população que é gerado por uma distribuição de possíveis realizações de estudos.

Em outras palavras, nos modelos de efeitos aleatórios, os resultados observados em estudos podem diferir uns dos outros não só devido ao erro amostral, mas também porque eles refletem diferenças reais subjacentes da população. Por isso, Raundenbush (1994) defendeu que quando se assume que o tamanho do efeito real varia no mínimo em parte como uma função de múltiplos, não identificáveis fatores, um modelo de efeitos aleatórios será mais apropriado.

Em síntese, os modelos de efeitos aleatórios apresentam duas principais vantagens. A primeira é que a conceituação de efeitos

aleatórios é consistente com padrão científico de estrutura de generalização. Deste modo, os estudos sobre síntese podem ser vistos como representativos de uma população maior ou observações de um relacionamento. E, a segunda é que estes modelos permitem uma síntese cuidadosa dos resultados quando o número de estudos é muito grande (Erez, Bloom, & Wells, 1996; Hedges, 1994; Raundenbush, 1994).

Pelo exposto, esta última categoria de métodos foi escolhida para a realização desta metanálise; mais especificamente, o **método de metanálise psicométrica de Hunter e Schmidt**. Contudo, embora se reconheça a existência de outros artefatos corrigíveis; que também podem produzir vieses descendentes nos resultados dos estudos analisados; por questões práticas, para efeito deste trabalho, os artefatos corrigidos foram os artefatos devido ao erro amostral e os artefatos devido ao erro de medição das variáveis práticas de GRH e de desempenho organizacional.

Nas palavras de Hunter e Schmidt (2004, p. 31),

Erro amostral e erro de medição têm um status único entre os artefatos estatísticos e de medição com os quais metanálise deve delinear. Eles estão sempre presentes em todos os dados reais. Outros artefatos, tais como restrição de rango, dicotomização artificial de variáveis contínuas, ou erros de transcrição de dados, podem estar ausentes em um conjunto particular de estudos que estão sob metanálise. Contudo, sempre existe erro amostral, porque tamanhos de amostras nunca são infinitas. Igualmente, sempre existe erro de medição, porque não há medidas perfeitamente confiáveis. Na realidade, (...) é a exigência de lidar simultaneamente com erro amostral e erro de medida que fazem metanálise psicométrica relativamente simples até mesmo parecer complicada.

Para a correção de cada um destes artefatos foram extraídas informações auxiliares dos estudos. Para a correção do artefato devido ao erro amostral, foi extraído para cada correlação o tamanho da amostra. E, para os artefatos devido à medição das variáveis práticas de

GRH e desempenho organizacional, sempre que disponíveis, foram extraídas estimações de confiabilidade de suas respectivas medidas.

6.1.2 ÍNDICES UTILIZADOS PARA O CÁLCULO DOS TAMANHOS DO EFEITO

De cada artigo foram extraídas as variáveis codificadas apresentadas na secção anterior, bem como o(s) coeficiente(s) de correlação de *Pearson* informado ou os dados estatísticos necessários para o seu cálculo. 185 dos 202 artigos informaram diretamente o(s) r(s). **O coeficiente de correlação de *Pearson*** foi informado diretamente; por um dos métodos que DeCoster (2004) denominou de métodos de primeira classe, tais como: *tabla of correlations, intercorrelations, statistic descriptive (correlations)*.

No entanto, em 4 dos 185 artigos que informaram diretamente o coeficiente de correlação de *Pearson*, foi necessário também extrair informes estatísticos adicionais para calcular o(s) r(s) (Gerhart & Milkovich, 1990; Guerrero & Barraud-Didier, 2004; Perry Smith & Blum, 2000; Way, 2002). Para estes 4 artigos e mais os 17 artigos restantes procedeu-se o cálculo dos tamanhos do efeito, com o auxílio de um estatístico, de acordo com os informes estatísticos disponíveis e as fórmulas propostas por Wolf (1986), Meca e García (1989), Rosenthal (1994) e, principalmente, DeCoster (2004).

Em dez artigos os informes estatísticos utilizados para o cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson*, também foram classificados por DeCoster (2004) como métodos de primeira classe, tais como *simple linear regression*, r^2 e o percentual de correlação entre variáveis. Estes métodos receberam esta terminologia porque são considerados como os

melhores métodos, depois dos apresentados anteriormente, para calcular r .

Assim, dois artigos disponibilizaram informes sobre resultados de regressão linear simples ($y = b_0 + b_1 \cdot x_1$) (Agarwala, 2003; Way, 2002). Para estes estudos utilizou-se a equação: $r = b_1 \cdot (s_{x_1} / s_y)$, onde s_{x_1} e s_y são os desvios padrão das variáveis x_1 e y , respectivamente.

Sete artigos apresentaram o r^2 , onde o r pode ser obtido pela extração de sua raiz quadrada, assim: $r = \text{raiz}(r^2)$ (R. S. Allen & Kilmann, 2001; Cosh, Hughes, & Weeks, 2000; Guerrero & Barraud-Didier, 2004; Martell & Carroll, 1995; Piekkola, 2005; Ramsay et al., 2000; West et al., 2002). E, um artigo informou o percentual de correlação entre as variáveis de interesse; neste caso, o r foi calculado com a seguinte fórmula: $r = \text{raiz}[(\%) / 10]$ (Pfau & Cohen, 2003).

Nos 11 artigos restantes os informes estatísticos apresentados foram t test e F test (1 df). Estes informes são denominados, de acordo com DeCoster (2004), de métodos de segunda classe. Isto significa que em uma escala valorativa estes métodos estão abaixo dos métodos citados nos parágrafos acima.

Nove artigos informaram os valores do t statistic (Bacon & Blyton, 2000; Black & Lynch, 2001, 2004; Gerhart & Milkovich, 1990; Luthans & Peterson, 2003; Ogunrinde, 2001; Rondeau & Wagar, 2001; Verburg et al., 2007; Wood & Menezes, 1998). Com um t statistic, foi possível calcular r pela seguinte fórmula: $r = \text{raiz}[t^2 / (t^2 + df)]$, onde $df = n - 2$.

E, por fim, dois artigos apresentaram os valores de F test (1 df) (Huang, 2000; Perry Smith & Blum, 2000). Nestes dois casos, a equação utilizada para o cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson* foi: $r = \text{raiz}[F / (F + df)]$.

Em síntese, a extração dos resultados dos estudos empíricos registrados nos 202 artigos rendeu um total de 2744 coeficientes de correlação de *Pearson*. Estes coeficientes foram coletados e tabulados em planilha do *Excel* com as respectivas codificações das variáveis de práticas de GRH (x) e das variáveis de desempenho organizacional (y).

Ademais, para a correção dos artefatos devido ao erro amostral e ao erro de medição, para cada r_{xy} , foi informado também o tamanho da amostra total, n ; e, sempre que identificado nos estudos a confiabilidade da medida x (práticas de GRH), r_{xx} e a confiabilidade da medida y (desempenho organizacional), r_{yy} . O índice de confiabilidade das medidas x e y apresentado nos estudos foi o alfa de *Cronbach*.

Embora o alfa de *Cronbach* possa não ser o mais apropriado para corrigir erros de medição em medidas de julgamento ou classificação, como é o caso das medidas utilizadas neste estudo, foi a métrica disponibilizada com maior freqüência nos estudos. De acordo com Hunter e Schmidt (2004), esta métrica pode conduzir a alguma perda de precisão nos resultados. Isto significa que, a correção dos efeitos devido aos erros de medição foi parcialmente realizada, posto que os valores corrigidos pelo alfa de *Cronbach* contêm um viés descendente. Contudo, são os mesmo autores quem advogam que, esta métrica conduz a resultados muito mais precisos do que a não correção dos efeitos devido aos erros de medição.

Os valores de r também foram analisados quando a direção do efeito de sua correlação; e, quando necessário, o sinal foi alterado de positivo para negativo ou vice versa. Segundo Mullen (1989), a direção do efeito é uma questão importante que precisa ser clarificada para uma melhor definição dos testes de hipóteses em termos estatísticos. Este fato aconteceu com mais freqüência nas correlações onde a variável desempenho organizacional foi *turnover*.

6.1.3 ANÁLISE PARA INTEGRAÇÃO E INDEPENDÊNCIA DOS TAMANHOS DO EFEITO

Após todo o registro e conferência dos dados procedentes da codificação, foi realizado um novo cruzamento de todos os autores e co-autores dos 202 artigos codificados. Este novo cruzamento tinha por objetivo assegurar-se de que nenhum dos estudos utilizados na análise apresentava dados que se sobreponham com dados de outros estudos e, mais uma vez, checar o sexto critério de que os estudos devem, oferecer dados originais que não se repetem em outro estudo.

Por isso, buscaram-se os dados codificados e registrados dos estudos do mesmo autor. E, compararam-se estes dados em relação, principalmente, ao número e as características de suas amostras, as fontes de informação, os instrumentos utilizados para medir as práticas de GRH e os indicadores de desempenho organizacional e os valores dos coeficientes de correlação estimados em cada um.

Depois deste cruzamento, identificou-se que 11 registros de estudos (Collins, Smith, & Stevens, 2001; Fey & Bjorkman, 2001; Gould Williams, 2004; Guthrie et al., 2002; Harel et al., 2003; Jayaram, Droge, & Vickery, 1999; Sels, De Winne, Maes et al., 2006; Tzafrir, 2006; West et al., 2006; P. M. Wright, Gardner et al., 2005; Youndt & Snell, 2004) estavam contidos ou apresentavam dados sobrepostos de outros que também faziam parte da amostra e que haviam sido anteriormente publicados e/ou apresentados. Pelo exposto, decidiu-se que estes 11 registros de estudos seriam condensados, cada um, com os outros estudos nos quais apresentavam dados sobrepostos.

Por outro lado, identificou-se, também, que três registros de estudos, na realidade, apresentavam cada um dados de dois estudos diferentes. O registro de estudo de D. G. Allen et al. (2003) que apresentou um estudo com 197 empregados de seguros e outro estudo

com 215 empregados de vendas de uma loja de departamento e apresentou os dados separadamente. Os registros de estudo de Tzafrir (2005; 2006), que foram condensados, apresentaram dados de dois estudos realizados em tempos diferentes e independentes, um em 1996 e o outros em 2000. E o registro de Zacharatos et al. (2005), que apresentou dois estudos com características bem diferentes, quanto à amostra, o tipo de medida de desempenho organizacional utilizado, e o nível de análise. Estes três registros foram divididos em dois cada um.

Em suma, 11 estudos foram condensados e diminuídos da amostra total. No entanto, três estudos foram acrescidos com a divisão. Assim, a partir deste instante, a amostra para efeito desta metanálise foi reduzida de 202 para 194. A Tabela 16, na secção dos Anexos, apresenta os códigos dos estudos que foram condensados em um único estudo. E, a Tabela 17 apresenta os códigos dos registros de estudos que foram divididos.

6.1.4 ANÁLISE DESCRITIVA

As variáveis codificadas, com base na segunda planilha do livro de códigos, foram agrupadas, de acordo com a categorização das variáveis envolvidas e a frequência em que foram identificadas nos estudos. Deste modo, além das 17 **práticas de GRH** propostas inicialmente, a prática de segurança de emprego foi analisada, com uma frequência de 12%, como uma variável de práticas de GRH pelos autores em seus estudos e que por isso foi adicionada a lista de práticas de GRH.

As práticas de GRH propostas inicialmente que tiveram também uma frequência maior ou igual que 10% foram: *compensação* (43%), sendo que dentro destas a prática de *pagamento por desempenho*, com 13%; *treinamento e desenvolvimento* (37%); *mudança e desenvolvimento*

organizacional (27%); *desenho de cargo* (19%); *provisão (staffing) externa* (19%); *avaliação de desempenho* (16%); *provisão (staffing) interna* (16%); *sistema de trabalhos em equipe* (13%); e, *relações com o empregado* (11%). As práticas de *planejamento de recursos humanos*, *análise de cargo*, *gestão do desligamento*, *relações sindicais*, *sistema de informação de GRH*, *gestão da força de trabalho*, *auditoria de GRH e saúde*, *higiene e segurança no trabalho* tiveram uma frequência igual ou menor que 5%.

55% dos estudos agruparam práticas de GRH em um *sistema ou configurações de práticas*. Ademais, 34 estudos mediram e apresentaram resultados de práticas de GRH de maneira isolada e de sistemas ou configurações de práticas de GRH. Isto equivale a 18% de todos os estudos analisados.

As demais variáveis foram recodificadas de acordo com sua identificação, tendo em vista que em um mesmo estudo foram identificadas mais de uma categoria (subgrupo) por variável. Quanto às **medidas de práticas de GRH**; mais especificamente, as categorias de respostas obtidas nos estudos para operacionalizar a medição do constructo: *práticas de GRH*; *intensidade* teve a maior frequência (69%). Seguida das categorias *presença* (51%), *cobertura* (28%) e *outras* (14%), tais como: *efetividade*, *percepção*, *satisfação*, ou *reação frente às práticas implantadas*. Em 3% dos 194 artigos analisados não foi possível identificar qual ou quais categorias de respostas foram utilizadas para medir práticas de GRH. E, 11% destes utilizaram as três principais categorias de respostas: *presença*, *cobertura e intensidade*.

Quanto ao **procedimento estatístico utilizado nos estudos para combinar práticas de GRH em um sistema** ou mesmo categorias de respostas para medir uma única prática, 34% utilizaram apenas *análise de confiabilidade*, 31% *análise fatorial*, 7% *análise de cluster* e 1% *análise de regressão múltipla*. 21% dos estudos utilizaram outros

métodos que não haviam sido codificados anteriormente, como por exemplo: índice aditivo ou somatória de *means*. E, em 5% dos estudos não foi possível identificar o procedimento estatístico utilizado para combinar práticas de GRH em um sistema.

Em relação ao **direcionamento das práticas de GRH**, os estudos ou analisaram as práticas de GRH *para todos os empregados* (66%) ou *para um grupo de empregados específicos* (34%). Destes 34%, 60% analisaram as práticas de GRH direcionadas para os empregados centrais, 17% para os empregados em nível gerencial e 14% para os empregados em nível não gerencial. 8% dos estudos compararam dois destes grupos de empregados específicos: empregados em nível gerencial e não gerencial (6%). E, em 1% de todos os estudos não foi possível identificar esta variável.

Quanto à variável **desempenho organizacional** os estudos mediram indicadores dos quatro **tipos de resultados**. Os resultados de maior frequência foram os *resultados organizacionais* (69%), seguido dos *resultados financeiros* (54%), dos *resultados de recursos humanos* (51%) e, por último dos *resultados de mercado* (16%).

Em relação aos 194 artigos, apenas 1% dos estudos estimou a correlação das práticas de GRH com **indicadores de desempenho organizacional** de todos os resultados. Enquanto que 43% de todos os artigos investigaram exclusivamente a correlação das práticas de GRH com indicadores de *resultados de recursos humanos*, 53% mediram esta correlação somente para os indicadores de *resultados organizacionais*, enquanto que 40% investigaram a correlação das práticas de GRH apenas com os indicadores de *resultados financeiros* e, somente, 8% analisaram esta correlação em relação aos indicadores de *resultados de mercado*.

Em linhas gerais, as **medidas de desempenho organizacional** foram coletadas somente por meio de *dados subjetivos* (43%), somente

por meio de *dados objetivos* (37%) ou por uma mescla de dados subjetivos e/ou objetivos (20%). Em 1% dos estudos não foi possível extrair esta informação.

Por questões operacionais, a variável **grupo de stakeholders** foi avaliada pelos resultados de desempenho organizacional medido em cada estudo. Pelo exposto o agrupamento do tipo de *stakeholder* foi operacionalizado de acordo com seus indicadores de interesse, da seguinte forma: 1) para os *stakeholders de mercado capital*, os indicadores de compromisso, desempenho individual, *turnover*, absenteísmo, produtividade laboral, melhoria da eficiência, melhoria da qualidade, retorno sobre investimento, retorno sobre ativos, lucratividade, preço de ações no mercado, e Q de Tobin; 2) para os *stakeholders de mercado de produto*, no caso só os clientes, os indicadores de melhoria da qualidade, satisfação do cliente, e inovação e desenvolvimento de novos produtos; e por fim, 3) para os *stakeholders organizacionais* os indicadores de motivação, compromisso, satisfação, desempenho individual, CHA/KAS, *turnover*, absenteísmo, e clima organizacional.

Deste modo, com base neste agrupamento, foi possível verificar que os interesses dos *stakeholders de mercado capital* foram avaliados em 95% dos estudos. Enquanto que os interesses dos *stakeholders de mercado de produto* e dos *stakeholders organizacionais* foram investigados em 40% e 56% dos estudos, respectivamente. 25% de todos os estudos mediram indicadores de desempenho organizacional de interesse dos três grupos de *stakeholders*.

As quatro categorias iniciais apresentadas para a variável **níveis de análise de desempenho organizacional**, também por questões operacionais, foram agrupadas em duas. A categoria denominada de *nível organizacional* compreendeu as categorias anteriores de níveis de análise organizacional e de unidade de negócio, divisão ou planta. E, a

categoria *nível individual* agrupou os níveis departamental, grupal ou funcional e o nível individual. Assim, 90% dos estudos foram realizados em *nível organizacional*, contra 21% que foram realizados em *nível individual*. No entanto, 11% dos estudos foram realizados tanto em *nível organizacional* quanto em *nível individual*.

Quanto à variável **tamanho da organização**, 52% dos estudos só investigaram organizações de médio e grande porte, com a justificativa de que somente nestas organizações é possível encontrar um departamento de GRH formalizado. 24% trabalharam com amostras de organizações de todos os tamanhos. E, em 18% dos estudos não foi possível identificar o porte das organizações que fizeram parte em suas amostras.

Em relação à **constituição ou titularidade do capital das organizações**, 75% dos estudos só analisaram *empresas privadas*. Enquanto que 15% utilizaram para compor suas amostras tanto *empresas privadas* quanto *empresas públicas*, 5% utilizaram também as empresas do terceiro setor. E, somente 2% trabalharam exclusivamente com *empresas públicas e/ou de terceiro setor*. No entanto, para esta variável 4% dos estudos não receberam nenhum codificação por não ter informado a constituição ou titularidade organizacional de suas amostras.

Para a variável **setor de atividade da organização**, as categorias setor terciário ou de serviços e setor secundário, industrial ou de manufatura obtiveram uma distribuição igualitária nos estudos. 24% analisaram somente organizações de *serviços*, enquanto que 28% analisaram somente *manufaturas*. Contudo, assim como para a variável anterior, em 4% dos estudos não foi possível identificar o setor ao qual cada organização da amostra pertencia.

Como informação adicional, 28% dos estudos utilizaram uma amostra intra-indústria, quando todas as organizações da amostra

foram do mesmo tipo de indústria e setor; 24% utilizaram uma amostra entre indústria, quando todas as organizações da amostra foram do mesmo setor de atividade; e, 44% utilizaram uma amostra multi indústria, quando as organizações da amostra foram de setores de atividade diferentes. Para os estudos que utilizaram uma amostra intra-indústria, os tipos de indústrias e/ou setores mais pesquisados foram: setor bancário, setor hospitalar, setor hoteleiro, indústria de semicondutores, indústria de aço e metal, indústria de maquinaria e automação, setor automobilístico, dentre outros.

Para a variável **contexto geográfico da organização**, depois de sua codificação, os países foram agrupados da seguinte forma: para a categoria *América do Norte* os países dos Estados Unidos e Canadá; para a categoria *Europa* os países da Alemanha, Dinamarca, França, Espanha, Reino Unido, Noruega, Itália, Países Baixos, Suécia, Grécia, Rússia e Ucrânia; para a categoria *Ásia* os países da China, Taiwan, Filipinas, Hong Kong, Japão, Korea, Tailândia, Singapura. E, para a categoria *outros* o continente Africano, e os países da Austrália, Nova Zelândia, Emirados Árabes, Índia, Israel, Paquistão, Turquia, Vietnam e Jamaica.

Tanto quanto ao contexto de realização do estudo ou de origem das organizações a categoria *América do Norte* obteve a maior frequência, de 43% e 44% respectivamente. A outra categoria que obteve maior frequência foi a *Europa*, com 24% e 23% respectivamente. Enquanto que 4% realizaram estudos multi continentais.

Quanto à variável **fonte de informação**, 65% dos estudos foram realizados com uma *única fonte de informação*, sejam para ambas as variáveis: práticas de GRH e desempenho organizacional, ou somente para uma das variáveis: práticas de GRH ou desempenho organizacional. Em contrapartida, 30% dos estudos foram realizados

com *múltiplas fontes de informação*. E, em 4% dos estudos não foi possível extrair esta informação.

E, por fim, em relação aos **modelos de investigação**, 94% dos estudos analisados utilizaram um desenho *contemporâneo* (52%) ou um desenho *pós-preditivo* (43%). Por outro lado, somente 23% de todos os estudos utilizaram um desenho *preditivo*.

Nesta secção, a fim de oferecer uma análise sucinta e descritiva dos dados codificados algumas questões relevantes foram mais enfatizadas do que muitas outras. Ademais, vale lembrar o que foi explicado no início desta secção que para muitas destas variáveis, um estudo poderia receber mais de um código. Por este motivo, na secção dos Anexos uma tabela para cada variável reporta as informações apresentadas nesta secção, bem como oferece informações adicionais.

6.1.5 AGRUPAMENTO DOS DADOS

As variáveis codificadas e identificadas em cada estudo foram exploradas inicialmente, a fim de encontrar semelhanças entre as correlações e seus respectivos tamanhos de efeito que possibilitassem a execução de uma metanálise. Como resultado desta exploração, foi identificado dois agrupamentos para compor cada um uma metanálise.

O primeiro agrupamento foi preparado para agrupar um tamanho de efeito para cada tipo de correlação em cada estudo. Desta forma, em cada estudo, identificaram-se os diferentes tipos de correlações entre práticas de GRH e resultados de desempenho organizacional e calculou-se, por promédio, um r para cada uma. No total, 887 coeficientes de correlação de *Pearson* foram estimados para análise.

Contudo, como explicitado na secção da Análise Descritiva, pelo fato de que 34 estudos apresentaram resultados tanto de práticas isoladas de GRH quanto de sistemas de GRH, as correlações promediadas destes estudos, equivalente a 297 correlações, foram excluídas para evitar dependência de dados. Assim, este primeiro agrupamento finalizou com 590 correlações. Deste primeiro agrupamento de dados, extraíram-se conclusões para atender aos objetivos de **estimar a magnitude ou tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional**.

O segundo agrupamento foi um coeficiente de correlação de *Pearson* para cada estudo. A preparação deste agrupamento constituiu-se em promediar os tamanhos do efeito obtidos com uma mesma amostra e incluir esta estimação promediada para análise. Novamente, em virtude dos 34 estudos que mediram ambas as práticas e sistemas de GRH, este agrupamento foi dividido em dois.

Deste modo, os estudos comuns foram separados para evitar sobreposição de dados. Um agrupamento, denominado de agrupamento A, foi destinado para todos os estudos que mediram sistemas de GRH, e rendeu, no mínimo, 108 correlações, sendo 74 correlações de estudos que só mediram sistemas de GRH e 34 correlações promediadas entre sistemas de GRH e desempenho organizacional extraídas dos estudos comuns. Enquanto que o outro agrupamento, denominado de agrupamento B, foi destinado para todos os estudos que mediram práticas de GRH separadas e constituiu-se de, no mínimo, 120 correlações, 86 correlações de estudos que só avaliaram práticas de GRH separadas e 34 de correlações extraídas de práticas de GRH e desempenho organizacional nos estudos comuns.

Cada um destes agrupamentos serviu para atender aos objetivos de identificar e desenvolver modelos com variáveis moderadoras de tipo substantivo, metodológico, e contextual, e, explorar a questão da

causalidade na relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional. Quando em um estudo foi identificada a existência de subamostras significantes quanto à variável analisada, o estudo foi dividido, e um promédio de tamanho de efeito foi calculado, para cada uma destas categorias. Isto significa que, o número de correlações em um mesmo estudo, para estas variáveis especificamente, sofreu um acréscimo devido a estas subamostras.

Assim, em relação ao agrupamento A, composto por todos os estudos que mediram sistemas de GRH, além das 108 correlações:

- Para a variável **medidas de desempenho organizacional**, foram acrescentadas nove correlações dos estudos que mediram e apresentaram resultados de desempenho tanto por dados subjetivos quanto por dados objetivos (Collins & Smith, 2006; Guest, Michie, Conway, & Sheehan-Quinn, 2003; Kaman et al., 2001; Neal et al., 2005; Richard & Johnson, 2004; N. Takeuchi, Wakabayashi, & Chen, 2003; Way, 2002; P. M. Wright, Gardner, & Moynihan, 2003)
- Enquanto que, para a variável **nível de análise de desempenho organizacional**, foi adicionada uma correlação referente ao estudo de Sun, Aryee, e Law (2007) que avaliou e apresentou resultados de desempenho organizacional tanto em nível organizacional quanto em nível individual
- Do mesmo modo, para a variável **direcionamento das práticas de GRH**, uma correlação foi acrescentada devido ao estudo de Fey, Bjorkman, e Pavlovskaya (Fey et al., 2000) que apresentou dados separados para empregados em nível gerencial e empregados em nível não gerencial.
- Também, para a variável **constituição ou titularidade do capital de uma organização**, foi acrescentada uma correlação, tendo em vista que o estudo de Perry Smith e Blum (2000)

apresentou dados exclusivos para empresas privadas e outros dados para empresas privadas, públicas e mistas.

- E, para a variável **modelos de investigação**, 18 correlações foram acrescentadas. Tendo em vista que cinco estudos utilizaram e apresentaram dados para três tipos diferentes de modelos (Chadwick et al., 2004; Guest et al., 2003; Neal et al., 2005; Shipton et al., 2005; Zatzick & Iverson, 2006) e oito estudos utilizaram e apresentaram dados para dois tipos de modelos diferentes (Buck, Filatotchev, Demina, & Wright, 2003; Huselid & Becker, 1995; Patterson, West, & Wall, 2004; Pfau & Cohen, 2003; Rauch, Frese, & Utsch, 2005; Snell & Youndt, 1995; M. Thompson & Heron, 2005; West et al., 2002).

E, para o agrupamento B, composto de todos os estudos que mediram práticas de GRH separadas, além das 120 correlações:

- Para a variável **medidas de desempenho organizacional**, foram acrescentadas nove correlações devido aos estudos que mediram desempenho organizacional com dados subjetivos e com dados objetivos e apresentaram os resultados separados (Guerrero & Barraud-Didier, 2004; Jerez-Gómez et al., 2005; Kaman et al., 2001; Nowicki, 2001; Preuss, 2003; Sanz-Valle & Sánchez, 2002a; Siddique, 2004; Way, 2002; P. M. Wright, McCormick, Sherman, & McMahan, 1999).
- Para a variável **nível de análise de desempenho organizacional**, três correlações foram adicionadas dos estudos que mediram desempenho organizacional e apresentaram resultados separados para cada nível, organizacional e individual (Gerhart & Milkovich, 1990; Jehn & Bezrukova, 2004; Nowicki, 2001).
- Enquanto que, para a variável **direcionamento das práticas de GRH**, devido aos estudos que mediram e apresentaram dados diferentes para dois tipos de empregados (Fey et al.,

2000; Luthans & Peterson, 2003; Mak & Akhtar, 2003; Sanz-Valle & Sánchez, 2002a; Stahl, 2000; Storey, 2002), seis correlações foram adicionadas.

- Para a variável **constituição ou titularidade do capital de uma organização**, duas correlações foram adicionadas devido aos estudos de Delaney e Huselid (1996) e Perry Smith e Blum (2000) que apresentaram, respectivamente, dados exclusivos para empresas públicas e mistas e dados exclusivos para empresas privadas, e outros dados para empresas privadas, públicas e mistas.
- E, por fim, para a variável **modelos de investigação**, nove estudos mediram e apresentaram dados correlacionais das variáveis práticas de GRH e desempenho organizacional por modelos diferentes. Sendo que destes, sete estudos usaram dois modelos diferentes (Banker, Field, Schroeder, & Sinha, 1996; Cosh et al., 2000; Challis et al., 2005; Jerez-Gómez et al., 2005; Patterson et al., 2004; Shipton et al., 2006; P. M. Wright et al., 1999) e dois estudos usaram três modelos diferentes (Audea et al., 2005; Chadwick et al., 2004). Deste modo, 11 correlações foram adicionadas.

6.1.6 TRATAMENTO DOS DADOS PERDIDOS

Em alguns estudos, como é possível ser comprovado na secção da Análise Descritiva, os dados informados em cada estudo não foram suficientes para identificar determinadas categorias de características de estudo. Segundo Pigott (1994), estes são os chamados dados perdidos ou faltosos sobre características de estudos.

Nestes casos, os dados perdidos foram agrupados na categoria de em branco e foram excluídos da análise. Deste modo, somente os

estudos com dados completos foram incluídos na análise de cada agrupamento por variável. De acordo com Pigott (1994), o procedimento para lidar com dados perdidos de somente utilizar os estudos com dados completos para cada variável em suas respectivas análises é o mais comum. Este procedimento parte da suposição de que os estudos com dados completos são representativos da amostra original de estudos. E, esta suposição pode ser confirmada com os dados apresentados na seção Análise Descritiva.

6.1.7 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE

O **método de metanálise psicométrica de Hunter e Schmidt** pode ser realizado para três diferentes realidades, referentes à disponibilidade de informações para corrigir os artefatos que impactam sobre os resultados de uma população de estudos. Em uma realidade ideal, todos os estudos disponibilizam informações para corrigir todos os artefatos. Em uma realidade menos otimista, apenas alguns estudos disponibilizam informações para corrigir alguns artefatos. E, por fim, em uma realidade alternativa, mas plausível e freqüente, todos ou quase todos os estudos disponibilizam informações para corrigir determinados artefatos e esporadicamente disponibilizam informações para corrigir outros artefatos.

Esta metanálise se enquadra na terceira realidade. Todos os estudos analisados disponibilizaram informações para a correção do artefato devido ao erro amostral. No entanto, somente alguns estudos disponibilizaram informações para a correção dos artefatos devido ao erro de medição da variável x (práticas de GRH) e/ou da variável y (indicadores de desempenho organizacional). Nestes casos, a análise recomendada por Hunter e Schmidt (1990; 2004) é a **metanálise de correlações por distribuições de artefatos plena**.

Para a realização de uma metanálise por distribuição de artefatos foram necessários dois estágios. Cada estágio correspondeu às informações disponibilizadas para cada artefato. No primeiro estágio, foi realizada individualmente a correção de cada valor de r para o artefato devido ao erro amostral. E, no segundo estágio, a correção foi realizada por distribuições dos artefatos devidos a medição das variáveis x e y . Na seqüência uma explicação mais detalhada sobre cada um destes estágios.

6.1.7.1 PRIMEIRO ESTÁGIO DE UMA METANÁLISE POR DISTRIBUIÇÃO DE ARTEFATOS

O primeiro estágio constituiu-se, basicamente, em uma metanálise *bare-bones*, onde foi corrigido somente o artefato devido ao erro amostral. Os principais produtos deste estágio foram: a estimação do *mean* (\bar{r}), que é a melhor estimação da correlação da população depois da correção do artefato devido ao erro amostral; e o desvio padrão das correlações da população depois da correção do artefato devido ao erro amostral, [SD(po)]. Assim, a estimação do *mean* foi calculada com a seguinte fórmula: $\bar{r} = \sum(N_i \cdot r_i) / \sum(N_i)$. Onde N_i é a amostra de cada estudo (i) e r_i é a correlação observada em cada estudo (i).

E, o desvio padrão das correlações foi extraído da equação: $SD(po) = \text{raiz}(op_o^2)$, onde op_o^2 é a variância das correlações da população residual ou a variância estimada depois da correção do artefato devido ao erro amostral. Esta variância é calculada pela fórmula: $op_o^2 = \sigma_r^2 - \sigma_e^2$, σ_r^2 é a variância observada entre estudos e σ_e^2 é a variância entre estudos devido ao erro amostral.

Estas duas variâncias podem ser estimadas, respectivamente pelas seguintes equações: $\sigma_r^2 = \sum(N_i \cdot (r_i - \bar{r})^2) / \sum(N_i)$, e $\sigma_e^2 = (1 - \bar{r})^2 / (N_m -$

1). Onde, N_m é a média do tamanho da amostra que é $= \sum(N_i)/k$, e k é o número de estudos.

6.1.7.2 SEGUNDO ESTÁGIO DE UMA METANÁLISE POR DISTRIBUIÇÃO DE ARTEFATOS

O segundo estágio compreendeu a correção da metanálise do primeiro estágio para aqueles artefatos onde a informação foi esporadicamente disponível. Este estágio foi dividido em duas fases: a primeira fase, denominada de combinação de informação de artefatos, e a segunda fase denominada de correção final do *mean* e do desvio padrão da correlação.

Na primeira fase foi realizada a análise de cada artefato separadamente, e depois uma análise para os efeitos compostos destes artefatos. Os índices de confiabilidade da medida x , práticas de GRH, e os índices de confiabilidade da medida y , desempenho organizacional, disponibilizados em alguns estudos foram usados para gerar um artefato multiplicador para cada um. Estes valores foram então acumulados por estudos. Assim, ao final desta primeira fase, foram computados um *mean*, (a) e (b), e um desvio padrão, (SDa) e (SDb), para cada artefato multiplicador.

Para calcular o *mean* do artefato multiplicador devido ao erro de medição da variável x , utilizou-se a fórmula: $a = \bar{r}_x = \sum(N_i \cdot r_{xi}) / \sum(N_i)$, onde r_{xi} é $= \text{raiz}(r_{xx})$, e r_{xx} é o índice de confiabilidade para a medida x extraído de alguns estudos. E, N_i é a frequência de cada índice de confiabilidade para a medida x .

E, o desvio padrão do artefato multiplicador devido ao erro de medição da variável x , foi estimado pela equação: $SDa = \text{raiz}(\sigma_{rx}^2)$. Onde, σ_{rx}^2 é a variância observada entre estudos com relação ao índice

de confiabilidade para a medida x que. Esta variância foi computada pela fórmula: $\sigma_x^2 = \sum(N_i \cdot (r_{xi} - \bar{r}_x)^2) / \sum(N_i)$.

O mesmo procedimento foi realizado para calcular o *mean* do artefato multiplicador devido ao erro de medição da variável y. Posto que b é igual a \bar{r}_y , foi computado pela equação: $\bar{r}_y = \sum(N_i \cdot r_{yi}) / \sum(N_i)$, onde r_{yi} é = raiz(r_{yy}), r_{yy} é o índice de confiabilidade para a medida y observado em alguns estudos e N_i é a frequência de cada índice de confiabilidade para a medida y.

Para finalizar esta fase, o desvio padrão do artefato multiplicador devido ao erro de medição da variável y foi calculado pela seguinte fórmula: $S_{Db} = \text{raiz}(\sigma_y^2)$. Igual ao artefato multiplicador apresentado acima, σ_y^2 é a variância observada entre estudos com relação ao índice de confiabilidade para a medida y e pode ser extraída da fórmula: $\sigma_y^2 = \sum(N_i \cdot (r_{yi} - \bar{r}_y)^2) / \sum(N_i)$

Os *means* e os desvios padrão para cada artefato multiplicador serviram de informação básica para a realização da correção final do *mean* da correlação. Deste modo, na segunda fase, o impacto composto dos artefatos sobre o *mean* da correlação foi computado pelo multiplicador composto.

O *mean* do multiplicador composto do artefato é o produto dos *mean* dos multiplicadores de artefatos separados. Em outras palavras, \bar{A} é o *mean* do fator de atenuação composto ou *mean* do multiplicador composto, que foi computado pela seguinte equação: $\bar{A} = a \cdot b$. Onde, a é o artefato multiplicador devido ao erro de medição da variável x; e, b é o artefato multiplicador devido ao erro de medição da variável y.

Para corrigir para os efeitos compostos dos artefatos devidos a erros de medição nas variáveis x e y, o *mean* da correlação do primeiro estágio de metanálise (\bar{r}) foi dividido pelo o *mean* do multiplicador

composto (\bar{A}). Ou seja, p que é o *mean* da correlação da população real e foi calculado pela fórmula: $p = \bar{r}/\bar{A}$.

Além da correção do *mean*, ainda nesta fase também foi realizada a correção do desvio padrão das correlações. Primeiro, a variância das correlações da população residual ou a variância estimada depois da correção do artefato devido ao erro amostral (σ_{po}^2) encontrada no primeiro estágio da metanálise foi corrigida pela variação dos novos artefatos.

Esta correção gerou a variância estimada depois da correção de todos os artefatos com informação disponível, $[\text{Var}(p)]$; que foi computada como segue: $\text{Var}(p) = [\text{Var}(p_o) - p^{2*}\bar{A}^{2*}V]/\bar{A}^2$. Onde $\text{Var}(p_o)$ é a variância estimada depois da correção do artefato devido ao erro amostral (σ_{po}^2). E, V é o coeficiente da variação ao quadrado que foi calculado pela fórmula: $V = V_a + V_b$, onde $V_a = (SD_a^2/a^2)$ e $V_b = (SD_b^2/b^2)$.

Por fim, com a variância estimada depois da correção dos artefatos devido ao erro amostral e de medição, $[\text{Var}(p)]$, foi possível calcular o desvio padrão real das correlações (SD_p). Para tanto, usou-se a equação: $SD_p = \text{raiz}[\text{Var}(p)]$.

Em síntese, os principais produtos do segundo estágio da metanálise foram: o *Mean* (p) e o desvio padrão (SD_p) das correlações da população corrigidas pelos artefatos devido ao erro amostral e de medição das variáveis x e y . Com estes índices calculou-se o coeficiente de variação (CV), que é a divisão do desvio padrão pelo *Mean* das correlações, ou seja, $CV = SD_p/\text{Mean}$.

6.1.8 USO DA PLANILHA ELETRÔNICA DO *EXCEL*

Todos os procedimentos referidos na subseção anterior foram realizados em uma planilha eletrônica do *Excel*. Esta planilha foi desenvolvida pela autora especialmente para a realização dos cálculos referentes a uma metanálise por distribuição de artefatos. A segunda edição do livro de Hunter e Schmidt (2004), *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings* e o Programa Estatístico denominado de *Hunter-Schmidt Meta-Analysis Program Package* (Schmidt & Le, 2004) serviram de base para o desenvolvimento desta planilha.

Todas as fórmulas, citadas na seção anterior, foram extraídas do livro e programadas no *Excel*. Depois da programação vários testes foram realizados a fim de certificar-se se todas as fórmulas estavam corretas. Mais especificamente, alguns exemplos apresentados no livro (2004, p. 90-152) foram testados no *Excel* e conferidos com o livro. Em seguida, os mesmos exemplos foram alimentados no *Hunter-Schmidt Meta-Analysis Program Package* para verificar possíveis divergências de valores e, mais uma vez, checar se os dados produzidos na planilha programada no *Excel* eram os mesmos.

Depois desta conferência, os dados de cada agrupamento, e/ou subagrupamentos foram alimentados na planilha do *Excel* para gerar os índices necessários para sua interpretação. Para cada agrupamento e/ou subagrupamento, na planilha denominada de *bare-bones* foram informados: os códigos dos estudos; o tamanho da amostra de cada estudo; o valor promediado do coeficiente de correlação observado em cada estudo, já com sua correta direção; e, o código das categorias de cada variável analisada. Nas planilhas denominadas de *rxx* e *ryy*, respectivamente foram informados os índices de confiabilidades das variáveis *x* e *y* disponibilizados nos estudos.

Os dados da planilha *bare-bones* e das planilhas *rxx* e *ryy* foram programados para automaticamente serem transportados para outra planilha, a planilha denominada de análise final. Na seção dos Anexos um exemplo para cada uma destas planilhas.

6.1.9 DIRETRIZES PARA A INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A continuação, depois do processamento dos dados, iniciou-se a interpretação dos dados, de acordo com as diretrizes apresentadas nos parágrafos seguintes. Estas diretrizes referem-se, basicamente: a identificação de indicadores de heterogeneidade; e, em caso positivo, a verificação da existência de variáveis moderadoras que incidem sobre a relação GRH-desempenho organizacional.

Os indicadores de heterogeneidade são identificados por meio da variância observada entre estudos, (σ^2). Esta variância é calculada no primeiro estágio de uma metanálise por distribuição de artefatos e é composta de três variâncias. Deste modo, $\sigma^2 = S1^2 + S2^2 + S3^2 = \text{Var}(r)$.

$S3^2$ é a variância em correlações produzidas por erro amostral. Pelo exposto, esta variância também foi estimada na metanálise *bare-bones*. Assim, $S3^2 = \sigma e^2 = \text{Var}(e)$. Enquanto que $S2^2$ é a variância em correlações produzidas pela variação de outros artefatos, que também foram corrigidos, além dos provenientes de erro amostral. Neste trabalho, ‘outros artefatos’ refere-se aos artefatos devido ao erro de medição das variáveis *x* e *y*.

Esta variância pode ser estimada com os dados gerados no segundo estágio da metanálise. Deste modo, $S2^2 = p^2 \cdot \bar{A}^2 \cdot V$. E, por fim, $S1^2$ é a variância em correlações produzidas pela variação das correlações reais e não atenuadas, ou não corrigidas em nenhum

estágio da metanálise. Esta variância pode ser estimada pela fórmula: $S1^2 = \bar{A}^2 \cdot \text{Var}(p)$.

Para efeito de análise, segundo Hunter e Schmidt (2004), se esta última variância, $S1^2$, for menor que 25% da variância total observada entre estudos, (σ^2), os dados fornecidos indicam homogeneidade. Isto significa que provavelmente o restante da variância é, ainda, devido a outros artefatos que não foram corrigidos em nenhum estágio da metanálise.

Deste modo, a variância restante não se caracteriza como uma variância real; tendo em vista que é artefactual. Ou seja, a variância restante é proveniente de outros artefatos que não podem ser corrigidos ou quantificáveis. Como explicam Hunter e Schmidt (2004), até mesmo se a lista presente de artefatos estivesse completa, o que não está; e até mesmo se todos os artefatos conhecidos fossem controlados, o que é raramente possível; ainda assim, haveria variação em resultados de estudo devido a erros de dados.

Em caso contrário, se $S1^2$ for maior que 25% de σ^2 , os dados fornecidos indicam heterogeneidade. Isto significa que podem existir outros fatores, além dos artefactuais, que estejam causando esta variância. Estes outros fatores podem ser variáveis moderadoras.

Pelo exposto, quando o valor de $S1^2$ foi maior que 25% de σ^2 , em quaisquer dos agrupamentos analisados, estes agrupamentos foram subdivididos em categorias de acordo com as variáveis moderadoras previamente hipotetizadas a fim de verificar seu real impacto sobre os dados. Assim, uma nova metanálise foi realizada para cada uma destas subdivisões.

Schwarzer (1989), além deste, sugeriu outros dois indicadores de heterogeneidade que, embora não sejam recomendados por Hunter e Schmidt (2004) foram utilizados neste trabalho como informação

adicional. Os outros dois indicadores de heterogeneidade sugeridos por Schwarzer são: quando o desvio padrão real das correlações, (SDp) é maior do que $\frac{1}{4}$ do *mean* da correlação da população real, (p). E, quando o teste do X^2 ou Q é significativo; ou seja, quando o valor do Q é maior do o teste inverso do X com k - 1. O valor de Q pode ser calculado pela fórmula: $Q = k*(\sigma^2/\sigma e^2)$.

De acordo com Hunter e Schmidt (2004), uma variável moderadora pode ser revelada de duas formas dependentes: 1) quando a média da correlação varia de subagrupamento para subagrupamento; e, 2) quando a variância corrigida mediará menor nos subagrupamentos que para os dados como um todo. Isto significa que se a média da correlação varia por subagrupamentos [(Ave(p))], então a média do desvio padrão (AveSDp), dos subagrupamentos deve ser menor do que o desvio padrão no conjunto de dados combinado (SDp).

Ademais, para testar variáveis moderadoras, Hunter e Schmidt (2004) recomendaram que fosse feito a comparação do *mean* da correlação de cada subagrupamento, pelo intervalo de confiança. Para estimar o intervalo de confiança do *mean* da correlação da população real, (p), foi necessário calcular o erro padrão (SE). A fórmula sugerida por Hunter e Schmidt para este calculo foi: $SE = \text{raiz}(\sigma^2/k)$, para intervalo de confiança de 95%, o SE foi multiplicado por 1,96 e depois se estimou o limite mínimo, $CI95\%_{\min} = p - SE*1,96$ e o limite máximo, $CI95\%_{\max} = p + SE*1,96$. Ou seja, $p - SE*1,96 \leq Mean \leq p + SE*1,96$.

Em síntese, para cada agrupamento verificou-se os indicadores de heterogeneidade. Quando em caso afirmativo, procedeu-se o teste de cada variável moderadora previamente hipotetizada, sempre de acordo com as recomendações de Hunter e Schmidt (2004).

Nestes casos, depois da estimação do intervalo de confiança verificou-se, por meio de representação gráfica, se entre os *means* de cada subagrupamento havia sobreposição de valores tanto no limite

mínimo quanto no limite máximo. Em caso afirmativo, a variável moderadora hipotetizada foi descartada. Em caso negativo a variável moderadora hipotetizada foi levada em consideração.

Por fim, para complementar a análise das variáveis moderadoras, sempre que possível a comparação entre dois grupos, foi calculado o *mean* padronizado da diferença do tamanho do efeito (g), pela seguinte fórmula: $g = (p1 - p2)/SDp$. Onde $p1$ e $p2$ são os *means* de cada subagrupamento.

De acordo com a regra de Cohen, para um valor calculado de g igual ou menor do que ,200 a diferença entre os grupos foi interpretada como pequena. Quando o valor de g foi maior do que ,200 e menor do que ,500 a diferença entre os grupos foi considerada entre pequena e média. Enquanto que, para um valor de g maior do que ,500 e menor do que ,800 a diferença entre os grupos foi interpretada como uma diferença entre média e grande. E, por fim, quando o valor de g foi maior do que ,800, a diferença entre os grupos foi considerada grande (Wilson).

6.2 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Esta secção apresenta os resultados das metanálises realizadas para cada agrupamento. Deste modo, está dividida em duas subsecções; uma para cada agrupamento, denominada assim de Metanálise 1, com um valor de r para cada correlação em cada estudo, e Metanálise 2, com um valor de r para cada estudo, salvo exceções já explicitadas na secção intitulada Agrupamento dos Dados. Informações complementárias para estes resultados podem ser encontradas nas tabelas com os estatísticos para cada metanálise apresentadas na secção dos Anexos.

6.2.1 METANÁLISE 1

A Metanálise 1 foi realizada com o agrupamento de 590 coeficientes de correlação de *Pearson* extraídos dos 160 estudos que analisaram ou sistemas ou práticas isoladas de GRH. Deste primeiro agrupamento de dados, extraíram-se conclusões para atender aos dois primeiros objetivos e, por suposto, verificar a primeira e a segunda hipótese.

Segundo a classificação de Lipsey (1994), esta metanálise se caracteriza como uma análise do relacionamento entre resultados de estudos. Mais especificamente, é a análise das relações entre as variáveis: práticas de GRH e desempenho organizacional.

Assim, **para estimar a magnitude ou tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional**, foi realizada uma metanálise com os 590 coeficientes de correlação de *Pearson*. Os resultados desta análise indicaram que, com uma confiança de 95 por 100, o valor estimado do coeficiente de correlação entre práticas de GRH e desempenho organizacional, depois da correção de artefatos devido ao erro amostral e ao erro de medição das variáveis *x* e *y*, está compreendido entre ,203 e ,169; contudo, o valor que melhor o representa é: ,186; com um nível de significância, $\alpha \leq ,010$.

Isto significa que mais de 3% da variabilidade em desempenho organizacional está diretamente relacionada com a variabilidade em práticas de GRH. Embora este valor possa ser interpretado como uma magnitude de efeito entre pequeno e médio; há uma relação significativa e positiva entre práticas de GRH e desempenho organizacional. Com um índice de sucesso de 41% a 59% (Wolf, 1986).

Depois de estimar a magnitude da relação entre as variáveis; a fim de avaliar e identificar quais práticas de GRH correlaciona mais com desempenho organizacional em geral; foi realizado uma metanálise para

cada agrupamento de práticas de GRH que obtiveram uma frequência maior ou igual que 10%. Assim, na ordem apresentada, as práticas: *sistema de trabalhos em equipe* ($k = 28$; $p = ,377$; $\alpha \leq ,050$); *segurança de emprego* ($k = 23$; $p = ,338$; $\alpha \leq ,200$); *mudança e desenvolvimento organizacional* ($k = 50$; $p = ,294$; $\alpha \leq ,050$); *pagamento por desempenho* ($k = 32$; $p = ,262$; $\alpha \leq ,200$); *treinamento e desenvolvimento* ($k = 76$; $p = ,210$; $\alpha \leq ,100$); e, *desenho de cargo* ($k = 34$; $p = ,191$; ns) apresentam um *mean* superior ao *mean* de todas as correlações da população ($k = 590$; $p = ,186$; $\alpha \leq ,010$).

Por outro lado, as práticas: *avaliação de desempenho* ($k = 38$; $p = ,183$; ns); *provisão (staffing) externa* ($k = 36$; $p = ,169$; ns); *compensação* ($k = 66$; $p = ,135$; ns); *relações com o empregado* ($k = 18$; $p = ,107$; ns); e, *provisão (staffing) interna* ($k = 40$; $p = ,097$; ns) apresentam um *mean* não tão satisfatório. Ademais, o intervalo de confiança da prática *relações com o empregado* mostra um valor mínimo abaixo de zero, isto significa que a relação desta prática com o desempenho organizacional pode ser negativa.

Pretendia-se também avaliar e identificar quais práticas de GRH correlaciona mais com cada resultado de desempenho organizacional específico; no entanto, este objetivo não foi possível ser atendido, devido à baixa frequência de algumas práticas em relação a alguns resultados. Ver Tabela 37 na secção dos Anexos.

E, por fim, para avaliar se um sistema de GRH correlaciona mais com desempenho organizacional em geral do que cada prática em separado; as 590 correlações foram divididas em dois agrupamentos, o agrupamento das correlações observadas entre *sistemas de GRH* e desempenho organizacional e o agrupamento das correlações observadas entre todas as *práticas isoladas de GRH* e desempenho organizacional. Os resultados desta divisão demonstram que o *mean* de

sistemas de GRH ($k = 117$; $p = ,210$; $\alpha \leq ,010$) é maior do que o *mean* de *práticas de GRH isoladas* ($k = 473$; $p = ,181$; $\alpha \leq ,010$).

O Ave(SDp) dos dois agrupamentos é menor do que o SDp conjunto; ,218 e ,262 respectivamente. Ademais, o intervalo de confiança entre os dois grupos apresenta uma sobreposição entre o limite mínimo de *sistemas de GRH* e o limite máximo de *práticas de GRH isoladas*. Estes resultados indicam a possibilidade de variável moderadora. No entanto, a diferença entre os *means* dos dois agrupamentos é considerada pequena ($g = ,111$).

Na seqüência, para avaliar se um sistema de GRH correlaciona mais com cada resultado específico do que cada prática em separado, cada um dos dois agrupamentos, *sistemas de GRH* e *práticas de GRH isoladas*, foi desmembrado para cada resultado de desempenho organizacional. Os parágrafos seguintes apresentam os dados das metanálises realizadas para cada um destes resultados.

Em relação aos *resultados de recursos humanos*, o *mean* de *sistemas de GRH* ($k = 30$; $p = ,210$; ns) é sutilmente maior do que o *mean* de *práticas de GRH isoladas* ($k = 141$; $p = ,193$; $\alpha \leq ,010$). E, o Ave(SDp) dos dois agrupamentos; ,187 é menor do que o SDp; ,193. Contudo, o intervalo de confiança entre os dois agrupamentos mostra uma sobreposição total dos valores estimados, que foi reforçada por um valor padronizado da diferença muito pequeno ($g = ,088$).

Para os *resultados organizacionais*, os dados não foram diferentes, o *mean* de *sistemas de GRH* ($k = 38$; $p = ,207$; $\alpha \leq ,200$) é quase o mesmo do *mean* de *práticas de GRH isoladas* ($k = 135$; $p = ,203$; $\alpha \leq ,050$). Embora, o Ave(SDp) dos dois agrupamentos; ,254 seja menor do que o SDp; ,309, estes dados se confirmam com a sobreposição de *means* apresentada no intervalo de confiança entre os dois agrupamentos e o valor insignificante da diferença entre esses *means* ($g = ,013$).

E, para os *resultados financeiros*, o *mean* de *sistemas de GRH* ($k = 30$; $p = ,193$; ns), como para os *resultados de recursos humanos*, é sutilmente maior do que o *mean* de *práticas de GRH isoladas* ($k = 108$; $p = ,157$; $\alpha \leq ,200$). Novamente, o Ave(SDp) dos dois agrupamentos; ,207 é menor do que o SDp; ,285; no entanto, a sobreposição apresentada no intervalo de confiança entre os *means* dos dois agrupamentos e o pequeno valor da diferença entre seus *means* ($g = ,126$) reforçam a impressão inicial.

Em contrapartida, para os *resultados de mercado*, o *mean* da diferença padronizada ($g = ,976$) é considerado grande. Ademais, não há sobreposição de dados no intervalo de confiança entre os dois agrupamentos. E, para reforçar mais a diferença entre os *means*, o Ave(SDp) dos dois agrupamentos; ,046, é muito menor do que o SDp; ,082. Os dados também demonstram que a correlação entre *sistemas de GRH* ($k = 7$; $p = ,167$; ns) e *resultados de mercado* é maior do que a correlação entre *práticas de GRH isoladas* e *resultados de mercado* ($k = 9$; $p = ,087$; ns).

Contudo, a baixa freqüência de correlações deste tipo de resultado pode induzir a uma falsa afirmação sobre a existência de um efeito moderador. Por este motivo, os dados para os resultados de mercado foram vistos com cautela.

Em síntese, os dados apresentados até o momento, oferecem poucos subsídios para avaliar a primeira hipótese que predizia que o tamanho do efeito estimado para sistemas de GRH e desempenho organizacional será maior do que o tamanho do efeito estimado para cada prática de GRH em separado e desempenho organizacional. Em síntese, o AveSDp dos dois grupos é menor do que o SDp geral. Não há sobreposição de dados significativa na comparação do intervalo de confiança dos *means* de cada grupo. E, principalmente, o *mean*

estimado para *sistemas de GRH* é maior do o *mean de práticas de GRH isoladas*.

No entanto, o valor da diferença de *means* não é significativo. Ademais, estes dados se repetem para os resultados de desempenho organizacional avaliados em separado, sejam os resultados de recursos humanos, organizacionais ou financeiros. Então, pelo exposto, para verificar a **primeira hipótese** foi necessário uma análise adicional; realizada com os dados da Metanálise 2.

Na seqüência, para atender ao segundo objetivo de **identificar e desenvolver modelos com variáveis moderadoras de tipo substantivo**; e, por conseguinte, avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional varia em relação ao tipo de **resultado de desempenho organizacional**; os dados foram reagrupados. As 590 correlações foram divididas em outros dois agrupamentos, o agrupamento das correlações observadas entre práticas ou sistemas de GRH e cada resultado medido separadamente e o agrupamento das correlações observadas entre práticas ou sistemas de GRH e resultados medidos conjuntamente.

Ou seja, as correlações observadas para resultados de recursos humanos, resultados organizacionais, resultados financeiros ou resultados de mercado constituíram o agrupamento dos resultados individuais. E, as correlações observadas para dois, três ou os quatro resultados de desempenho organizacional constituíram o agrupamento dos resultados conjuntos.

Os resultados da metanálise realizada para cada agrupamento revelam que o *mean de resultados conjuntos* ($k = 92$; $p = ,224$; $\alpha \leq ,050$) é maior do que o *mean de resultados individuais* ($k = 498$; $p = ,184$; $\alpha \leq ,010$). Como dado adicional, o *mean de resultados conjuntos* também é maior do que o *mean de cada resultado* avaliado separadamente: recursos humanos ($k = 171$; $p = ,196$; $\alpha \leq ,020$), organizacional ($k = 173$;

$p = ,204$; $\alpha \leq ,010$), financeiro ($k = 138$; $p = ,162$; $\alpha \leq ,050$) e de mercado ($k = 16$; $p = ,110$; ns).

No entanto, o Ave(SDp) dos agrupamentos *resultados conjuntos e resultados individuais*; ,263 é ligeiramente maior do que o SDp; ,262. Ademais, o intervalo de confiança entre os dois agrupamentos apresenta certa sobreposição de dados que é reforçada pelo pequeno valor da diferença entre seus *means* ($g = ,153$).

Diante dos dados apresentados, a segunda hipótese que estabelecia que o tamanho do efeito estimado para a relação entre práticas ou sistemas de GRH será maior quando dois ou mais destes resultados foram avaliados em conjunto do que quando foram avaliados em separado não pode ser confirmada em sua totalidade. Isto significa que para a verificação da **segunda hipótese**, também foi necessário uma análise adicional; realizada com os dados da Metanálise 2.

Como já eram esperados, devido à natureza das variáveis analisadas, os resultados desta metanálise apresentam os três indicadores de heterogeneidade. Assim em ordem de importância, o $S1^2$ equivale a 96% da σ^2r . O SDp; ,262 é maior do que $\frac{1}{4}$ do *mean* da população; ,047. E, por último, o valor de Q, 12.980 é significativo. Isto significa que há uma possibilidade de que variáveis moderadoras estejam interferindo na relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional. O teste destas variáveis foi realizado com os agrupamentos da Metanálise 2, seus resultados serão apresentados na seqüência.

6.2.2 METANÁLISE 2

A Metanálise 2 foi realizada com o segundo agrupamento de dados constituído dos coeficientes de correlação de *Pearson* para cada

estudo. Como justificado na secção sob o título agrupamento de dados, este agrupamento foi dividido em dois: o agrupamento A, para sistemas de GRH; e, o agrupamento B para práticas de GRH isoladas.

Tanto o agrupamento A quanto o agrupamento B atenderam aos requisitos de heterogeneidade necessários para justificar a metanálise de grupos de categorias de variáveis e testar o efeito moderador de algumas variáveis previamente hipotetizadas. Para o agrupamento A, o $S1^2$ equivale a 87% da σ^2r ; o SDp; ,165 é maior do que $\frac{1}{4}$ do *mean* da população; ,059; e, o valor de Q, 1.080 é significativo. Enquanto que para o agrupamento B, o $S1^2$ equivale a 95% da σ^2r ; o SDp; ,161 é maior do que $\frac{1}{4}$ do *mean* da população; ,037; e para finalizar, o valor de Q, 2.040 também é significativo.

Devido ao fato de que os dados da Metanálise 1 foram insuficientes para verificar as duas primeiras hipóteses, os dois agrupamentos foram fundidos em um único agrupamento para possibilitar a verificação destas duas hipóteses. No entanto, para garantir a interdependência de dados, excluíram-se os 34 estudos que apresentaram resultados tanto de práticas isoladas de GRH quanto de sistemas de GRH. Desta maneira este agrupamento, aqui denominado de agrupamento C, finalizou com 160 estudos.

Os dados gerais do agrupamento C também mostram o atendimento aos requisitos de heterogeneidade, necessários para justificar a busca por efeitos moderadores. Sua variância residual ($S1^2$) equivale a 93% da variância total (σ^2r); o SDp; ,168 é maior do que $\frac{1}{4}$ do *mean* da população; ,041; e, o valor de Q, 3.200 é significativo.

Para **verificar a primeira hipótese**, o agrupamento C foi dividido em dois grupos, o grupo das correlações observadas entre *sistemas de GRH* e desempenho organizacional e o grupo das correlações observadas entre todas as *práticas de GRH isoladas* e desempenho organizacional. Os resultados desta divisão confirmam que o *mean* de

sistemas de GRH ($k = 74$; $p = ,224$; $\alpha \leq ,050$) é maior do que o *mean* de *práticas de GRH isoladas* ($k = 86$; $p = ,143$; $\alpha \leq ,200$).

O Ave(SDp) dos dois grupos; ,166, é menor do que o SDp conjunto; ,168. A representação gráfica do intervalo de confiança entre os dois grupos não apresenta sobreposição. Ver Figura 14. Ademais, a diferença entre os *means* dos dois grupos é considerada mediana ($g = ,482$).

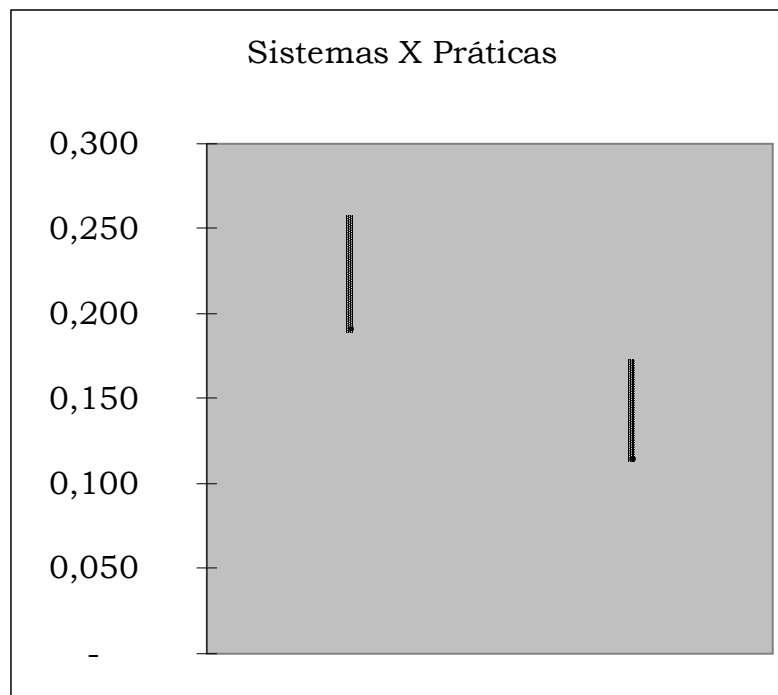


Figura 14: Representação gráfica dos *means* dos grupos sistemas de GRH e práticas de GRH isoladas

Estes resultados, em complemento aos resultados apresentados na Metanálise 1, possibilitam a confirmação da hipótese que estabelecia que o tamanho do efeito estimado para sistemas de GRH e desempenho organizacional será maior do que o tamanho do efeito estimado para

cada prática de GRH em separado e desempenho organizacional. Destarte, a **primeira hipótese está confirmada**.

Para **verificar a segunda hipótese**, o agrupamento C foi dividido em dois grupos, o grupo *resultados individuais*, constituído das correlações observadas entre práticas ou sistemas de GRH e cada resultado medido separadamente; e, o grupo *resultados conjuntos*, constituído das correlações observadas entre práticas ou sistemas de GRH e resultados medidos conjuntamente.

Os resultados da metanálise realizada para cada grupo revelam que o *mean* de *resultados conjuntos* ($k = 80$; $p = ,206$; $\alpha \leq ,100$) é maior do que o *mean* de *resultados individuais* ($k = 80$; $p = ,133$; ns). O Ave(SDp) dos agrupamentos *resultados conjuntos* e *resultados individuais*; ,167 é menor do que o SDp; ,168. A representação gráfica do intervalo de confiança entre os dois grupos não apresenta sobreposição de dados. Ver Figura 15. E o valor da diferença entre seus *means* é mediano ($g = ,435$).

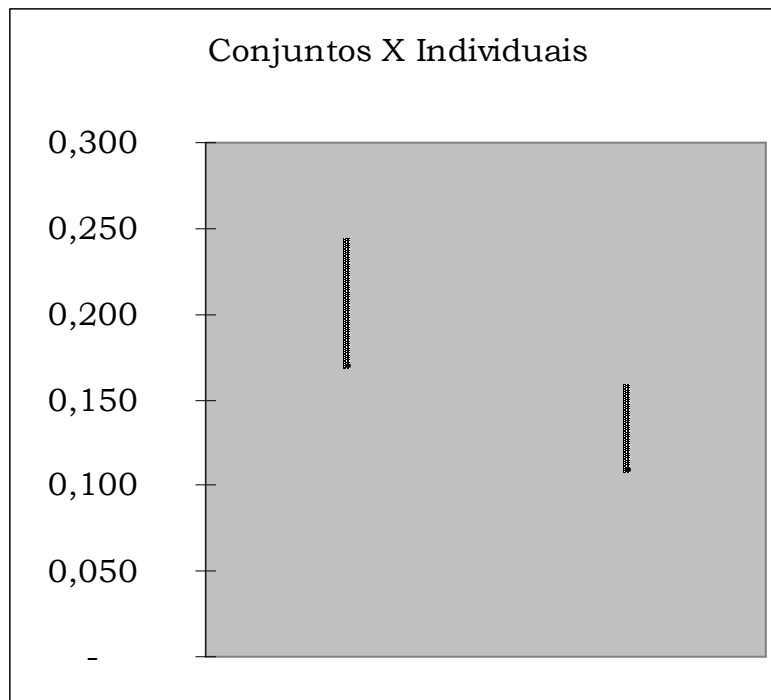


Figura 15: Representação gráfica dos *means* dos grupos resultados conjuntos e resultados individuais

Os dados apresentados confirmam o que foi previamente estabelecido de que o tamanho do efeito estimado para a relação entre práticas ou sistemas de GRH será maior quando dois ou mais destes resultados foram avaliados em conjunto do que quando foram avaliados em separado. Assim, a **segunda hipótese está confirmada**.

Na continuação, cada um destes agrupamentos; A, B e, sempre que necessário, C; serviram para atender aos objetivos de identificar e desenvolver modelos com variáveis moderadoras de tipo metodológico e contextual; e, explorar a questão da causalidade na relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional. De acordo com Lipsey (1994), estas metanálises se constituíram em análises do relacionamento entre tamanhos de efeito e descritores de estudos. Em tais análises, o tamanho do efeito dos estudos tornou-se a variável dependente e os descritores a variável independente ou previsor.

De acordo com a seqüência de objetivos, o terceiro objetivo proposto foi **identificar e desenvolver modelos com variáveis moderadoras de tipo metodológico**. Para tanto, foi necessário desmembrá-lo em objetivos específicos.

No entanto, o primeiro objetivo específico não pode ser atendido. Ou seja, não foi possível avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH em separado e desempenho organizacional varia em relação ao **tipo de medida de prática de GRH** utilizado nos estudos. Tendo em vista que, ou os instrumentos utilizados para medir práticas de GRH foram constituídos de mais de uma medida ou, em caso contrário, houve um predomínio das medidas de intensidade e de presença em detrimento das medidas de cobertura e outras.

Em conseqüência, a **terceira hipótese não foi verificada**. Pois, esta hipótese predizia que o tipo de medida de prática de GRH utilizado nos estudos modera a relação entre práticas de GRH em separado e desempenho organizacional. Assim, para esta variável só foi possível, como análise adicional, verificar se a quantidade de medidas utilizadas modera o resultado da medição da relação entre práticas de GRH em separado e desempenho organizacional.

Para tanto, o agrupamento B foi dividido em três grupos: o primeiro grupo constituído dos estudos que utilizaram somente *uma medida*, o segundo grupo constituído dos estudos que utilizaram *duas medidas* e, o terceiro grupo constituído dos estudos que utilizaram *três medidas*. Os resultados desta análise revelam que os estudos que utilizaram somente *uma medida* obtiveram um *mean* maior ($k = 62$; $p = ,199$; $\alpha \leq ,200$) do que os estudos que utilizaram *duas medidas* ($k = 38$; $p = ,167$; ns) ou *três medidas* ($k = 17$; $p = ,125$; ns).

O objetivo específico de avaliar se o tamanho do efeito da relação entre sistema de GRH e desempenho organizacional varia em relação ao **procedimento estatístico utilizado nos estudos para combinar**

práticas de GRH em um sistema, foi verificado com o agrupamento A. Os dados desta metanálise demonstram que os estudos que combinaram práticas de GRH em um sistema pelo meio de uma *análise de confiabilidade* apresentam o maior *mean* ($k = 37$; $p = ,259$; $\alpha \leq ,200$), seguido dos estudos que realizaram *análise fatorial* ($k = 34$; $p = ,228$; $\alpha \leq ,200$), *análise de cluster* ($k = 8$; $p = ,208$; ns) e *outros* ($k = 24$; $p = ,198$; ns).

O Ave(SDp) dos quatro grupos; ,125, é menor do que o SDp; ,165. Contudo, a sobreposição apresentada na representação gráfica do intervalo de confiança dos grupos e o pequeno valor da diferença entre seus *means* não apóiam a existência de variável moderadora. Ver Figura 16. Pelo exposto, a **quarta hipótese**, que esboçava que o procedimento estatístico utilizado nos estudos para combinar práticas de GRH em um sistema modera a relação entre sistema de GRH e desempenho organizacional, **não está confirmada**.

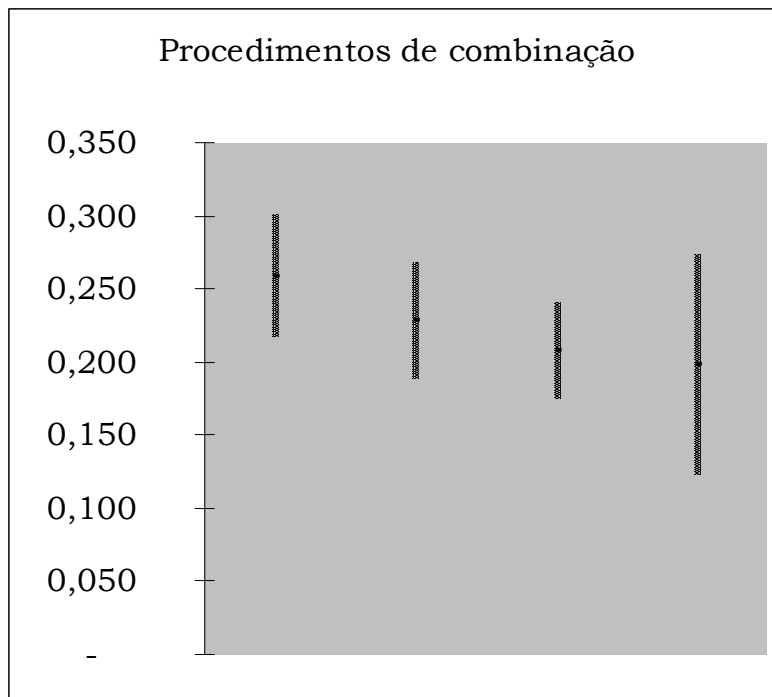


Figura 16: Representação gráfica dos *means* dos grupos de procedimentos de combinação

Para avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional varia em relação ao **tipo de medida de desempenho organizacional** utilizado nos estudos; excluíram-se os estudos que mediram desempenho organizacional, simultaneamente, com dados subjetivos e com dados objetivos. Tanto para o agrupamento A quanto para o agrupamento B, os estudos que utilizaram *medidas subjetivas* apresentam um *mean* maior (respectivamente, $k = 58$; $p = ,243$; $\alpha \leq ,100$ e $k = 62$; $p = ,203$; $\alpha \leq ,200$) do que os estudos que utilizaram *medidas objetivas* (respectivamente, $k = 48$; $p = ,205$; $\alpha \leq ,200$ e $k = 53$; $p = ,143$; ns).

Contudo, a representação gráfica do intervalo de confiança dos dois grupos apresenta uma pequena sobreposição entre o limite mínimo de *medidas subjetivas* e o limite máximo de *medidas objetivas*. Também para ambos os casos, o *mean* da diferença é considerado entre pequeno

e médio (respectivamente, $g = ,244$ e $g = ,337$). Ademais, para o agrupamento B, o Ave(SDp) dos grupos *medidas subjetivas* e *medidas objetivas*; ,181, é maior do que o SDp; ,178.

Em adição, os dados do agrupamento C, confirmam que o grupo *medidas subjetivas* apresenta um *mean* maior ($k = 82$; $p = ,244$; $\alpha \leq ,050$) do que o grupo *medidas objetivas* ($k = 74$; $p = ,143$; ns). O Ave(SDp) dos grupos *medidas subjetivas* e *medidas objetivas*; ,173, é maior do que o SDp; ,176. A representação gráfica do intervalo de confiança dos dois grupos, para este agrupamento, não apresenta sobreposição de dados e o *mean* da diferença é considerado entre mediano e grande ($g = ,574$). Ver Figura 17.

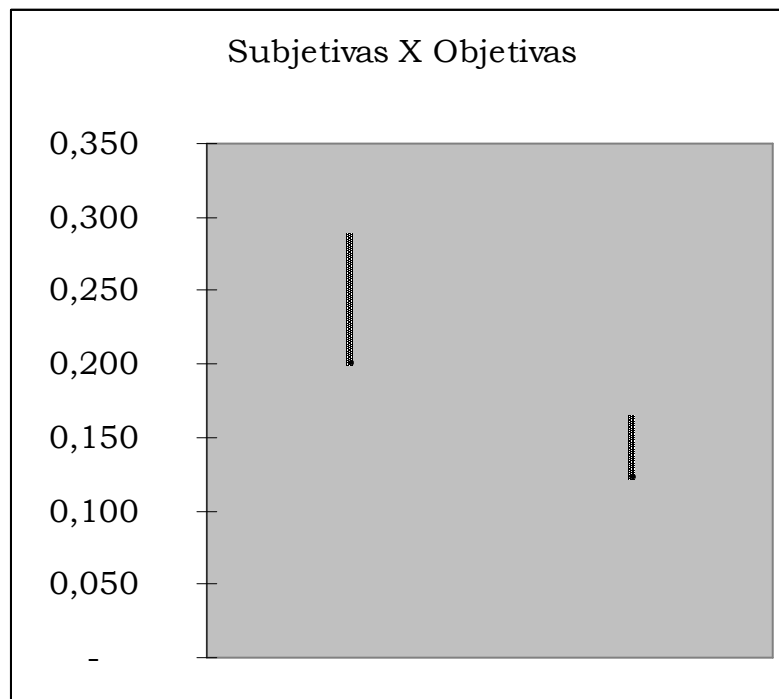


Figura 17: Representação gráfica dos *means* dos grupos medidas subjetivas e medidas objetivas

A quinta hipótese predizia que o tipo de medida de desempenho organizacional utilizado nos estudos modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional. De acordo com os dados apresentados nas metanálises dos três agrupamentos; há uma diferença significativa entre os *means* dos dois grupos, a favor das medidas subjetivas. Deste modo, a **quinta hipótese está confirmada**.

Na seqüência, as metanálises realizadas para avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional varia em relação ao **nível de análise de desempenho organizacional** utilizado nos estudos apresentaram resultados divergentes. Para o agrupamento A, os resultados fornecem todos os subsídios para a indicação de variável moderadora. Enquanto que para o agrupamento B os resultados, além de se contraporem, não apresentam indicação de variável moderadora.

Devido ao objetivo, os estudos que analisaram desempenho organizacional, ao mesmo tempo, em nível organizacional e em nível individual foram excluídos dos dois agrupamentos. Assim cada metanálise só foi realizada com dois grupos, um grupo para os estudos que avaliaram desempenho organizacional em *nível organizacional*, e um grupo para os estudos que avaliaram desempenho organizacional em *nível individual*.

Os dados da metanálise do agrupamento A revelam que o grupo *nível individual* ($k = 7$; $p = ,466$; ns) apresenta um *mean* superior ao *mean* do grupo *nível organizacional* ($k = 97$; $p = ,215$; $\alpha \leq ,050$). Isto significa uma grande diferença entre os grupos ($g = 1,364$). Adicionalmente, o Ave(SDp) dos dois grupos; ,144, é menor do que o SDp; ,184. E, a representação gráfica do intervalo de confiança dos *means* não mostra nenhuma sobreposição de dados. Todos estes dados corroboram com a hipótese de que o nível de análise de desempenho

organizacional utilizado nos estudos modera a relação entre sistema de GRH e desempenho organizacional.

Em contrapartida, os dados da metanálise do agrupamento B revelam que o grupo *nível individual* ($k = 20$; $p = ,118$; ns) apresenta um *mean* inferior ao *mean* do grupo *nível organizacional* ($k = 92$; $p = ,127$; ns). Contudo, a diferença entre os grupos, não é significativa ($g = ,058$). O Ave(SDp) dos dois grupos; ,153, é um pouquinho menor do que o SDp; ,155. Assim, como já esperado, há uma sobreposição total de dados na representação gráfica do intervalo de confiança dos *means*. Estes dados descartam a hipótese de que o nível de análise de desempenho organizacional utilizado nos estudos modera a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional.

De acordo com os dados apresentados para estas duas metanálises, a sexta hipótese só pode ser confirmada totalmente para o agrupamento A, mas não para o agrupamento B. Diante do exposto Este impasse foi resolvido com os dados do agrupamento C.

Os dados da metanálise do agrupamento C mostram que o grupo *nível individual* ($k = 22$; $p = ,123$; ns) apresenta um *mean* inferior ao *mean* do grupo *nível organizacional* ($k = 131$; $p = ,161$; $\alpha \leq ,050$). Contudo, a diferença entre seus *means* é pequena ($g = ,225$). Este valor é confirmado pelo Ave(SDp) dos dois grupos; ,170, que é maior do que o SDp; ,169. E, há uma sobreposição quase que total de dados na representação gráfica do intervalo de confiança dos *means*. Ver Figura 18.

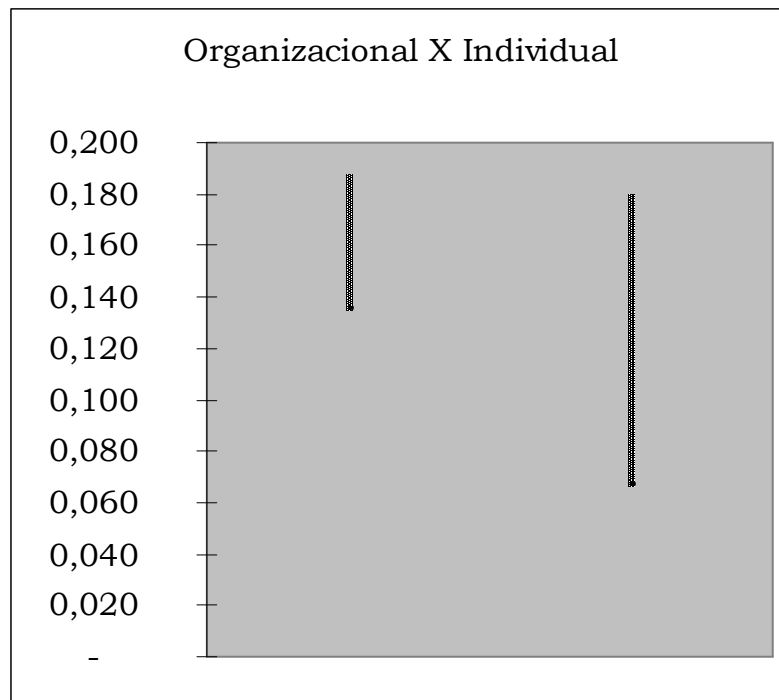


Figura 18: Representação gráfica dos *means* dos grupos nível individual e nível organizacional

Os dados do agrupamento C se parecem mais aos dados do agrupamento B. Deste modo, a busca de um consenso para o impasse inicial levou a interpretação de que a **sexta hipótese**, que estabelecia que o nível de análise de desempenho organizacional utilizado nos estudos modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional; **não está confirmada**.

Para avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional varia em relação à **fonte de informação**, os estudos foram separados em dois grupos, o grupo dos estudos que utilizaram *múltiplas fontes* e o grupo dos estudos que utilizaram *simples fonte*. Novamente, os resultados da metanálise realizada com o agrupamento A foram diferentes dos resultados da metanálise realizada com o agrupamento B.

No agrupamento A os dados revelam que o *mean* do grupo *múltiplas fontes* ($k = 24$; $p = ,399$; $\alpha \leq ,100$) é superior ao *mean* do grupo *simples fonte* ($k = 80$; $p = ,222$; $\alpha \leq ,050$); com uma diferença significativamente grande ($g = ,983$). O Ave(SDp) dos dois grupos; ,174, é um pouquinho menor do que o SDp; ,180. E, a representação gráfica do intervalo de confiança não apresenta sobreposição de dados entre os dois grupos.

Adicionalmente, os dados de outra metanálise realizada para este agrupamento com os dois grupos, *múltiplas fontes* e *simples fonte*, divididos em suas subamostras confirmam estes dados. Os três maiores *means* são todos subamostras do grupo de *múltiplas fontes*. A saber: múltiplas fontes, iguais para GRH e desempenho organizacional ($k = 13$; $p = ,426$; $\alpha \leq ,200$); múltiplas fontes, diferentes para GRH e desempenho organizacional ($k = 6$; $p = ,394$; ns); múltiplas fontes para GRH, simples fonte para desempenho organizacional ($k = 5$; $p = ,334$; ns).

E, por suposto, os três menores *means* são todos subamostras do grupo de *simples fonte*. Assim, na seqüência, simples fonte, diferentes para GRH e desempenho organizacional ($k = 16$; $p = ,257$; ns); simples fonte, igual para GRH e desempenho organizacional ($k = 43$; $p = ,253$; $\alpha \leq ,100$); e, simples fontes para GRH, múltiplas fontes para desempenho organizacional ($k = 21$; $p = ,151$; ns).

Por outro lado, no agrupamento B os dados também revelam que o *mean* do grupo *múltiplas fontes* ($k = 40$; $p = ,160$; ns) é superior ao *mean* do grupo *simples fonte* ($k = 75$; $p = ,137$; ns). Contudo, a diferença não é tão significativa ($g = ,142$). Ademais; embora o Ave(SDp) dos dois grupos; ,159, seja menor do que o SDp; ,162; a representação gráfica do intervalo de confiança dos dois grupos apresenta uma sobreposição de dados quase que total.

Os dados adicionais não revelam uma clara divisão entre os dois grupos. Deste modo, os maiores e os menores *means* são mesclas de

subamostras dos dois grupos. Ou seja, os dados apresentados na seqüência foram: múltiplas fontes para GRH, simples fonte para desempenho organizacional ($k = 7$; $p = ,542$; ns); múltiplas fontes, diferentes para GRH e desempenho organizacional ($k = 7$; $p = ,291$; ns); simples fontes para GRH, múltiplas fontes para desempenho organizacional ($k = 19$; $p = ,234$; ns); simples fonte, igual para GRH e desempenho organizacional ($k = 43$; $p = ,113$; ns); múltiplas fontes, iguais para GRH e desempenho organizacional ($k = 26$; $p = ,113$; ns); e, por fim, simples fonte, diferentes para GRH e desempenho organizacional ($k = 13$; $p = ,0,78$; ns).

Em suma, a hipótese de que a fonte de informação utilizada nos estudos modera a relação entre sistema de GRH e desempenho organizacional pode ser confirmada. No entanto, a hipótese de que a fonte de informação utilizada nos estudos modera a relação entre prática de GRH e desempenho organizacional não pode ser confirmada. Novamente, os dados do agrupamento C, serviram para resolver este impasse.

Os dados da metanálise do agrupamento C mostram que o *mean* do grupo *múltiplas fontes* ($k = 54$; $p = ,169$; ns) é quase igual ao *mean* do grupo *simples fonte* ($k = 99$; $p = ,166$; ns). Conseqüentemente, a diferença entre os *means* é insignificante ($g = ,017$). Ademais; o Ave(SDp) dos dois grupos; ,174, é só ligeiramente menor do que o SDp conjunto; ,175; e a representação gráfica do intervalo de confiança dos dois grupos apresenta uma sobreposição total de dados. Ver Figura 19.

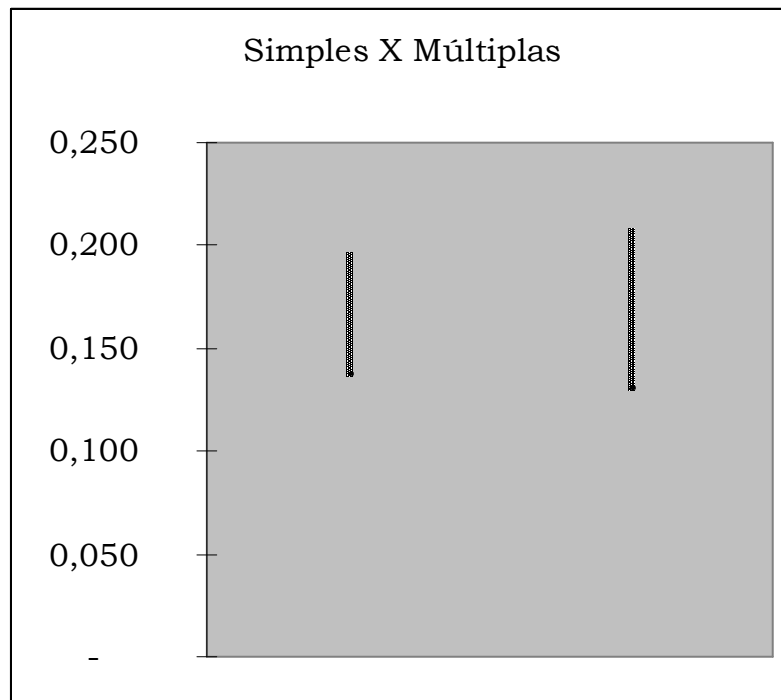


Figura 19: Representação gráfica dos *means* dos grupos simples fonte e múltiplas fontes

Em linhas gerais, os dados do agrupamento C, indicam que a fonte de informação utilizada nos estudos não modera a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional. Deste modo, a **sétima hipótese**, como a sexta, **não está confirmada**.

Na continuação, para atender ao quarto objetivo de **identificar e desenvolver modelos com variáveis moderadoras de tipo contextual**, assim como para o terceiro objetivo, para cada agrupamento, seja A, B ou C, foi realizados procedimentos específicos referentes a cada uma destas variáveis. Deste modo, o quarto objetivo foi perseguido por meio de seis objetivos específicos.

Assim, para avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional varia em relação ao **tipo de empregado** para quem as práticas de GRH foram dirigidas, inicialmente os estudos foram divididos em dois grupos: *indiscriminado*

e *discriminado*. Ou seja, o primeiro grupo foi constituído das correlações observadas nos estudos que avaliaram práticas de GRH indiscriminadamente para todos os empregados de uma organização. Enquanto que o segundo grupo foi constituído das correlações observadas nos estudos que avaliaram práticas de GRH para um grupo de empregados específicos de uma organização.

Os resultados para o agrupamento A revelam que o *mean* para o grupo *discriminado* ($k = 33$; $p = ,242$; $\alpha \leq ,200$) é sutilmente maior do que o *mean* para o grupo *indiscriminado* ($k = 76$; $p = ,229$; $\alpha \leq ,050$). Isto significa que a diferença padronizada dos *means* dos dois grupos é insignificante ($g = ,079$). Embora, o Ave(SDp) dos dois grupos; ,160, seja menor do que o SDp; ,165; a representação gráfica do intervalo de confiança entre os dois grupos apresenta uma sobreposição de dados quase que total.

Estes dados são reforçados com os resultados do agrupamento B. Para o agrupamento B o *mean* para o grupo *discriminado* ($k = 48$; $p = ,161$; ns) também é maior do que o *mean* para o grupo *indiscriminado* ($k = 76$; $p = ,146$; $\alpha \leq ,200$). No entanto, a diferença padronizada dos *means* dos dois grupos é insignificante ($g = ,092$). Ademais, o Ave(SDp) dos dois grupos; ,173, é maior do que o SDp; ,163 e; a representação gráfica do intervalo de confiança dos dois grupos apresenta uma total sobreposição de dados.

A análise adicional das subamostras do grupo *discriminado* não oferece dados conclusivos. Ou seja, a representação gráfica dos *means* dos subgrupos: gerencial, não gerencial, e core nos dois agrupamentos apresenta sobreposições significativas. Além disso, o subgrupo gerencial apresenta resultados divergentes. Para o agrupamento A, apresenta o maior *mean* de todos os subgrupos ($k = 8$; $p = ,350$; ns), enquanto que para o agrupamento B, é o inverso, apresenta o menor *mean* de todos

os subgrupos ($k = 12$; $p = ,010$; ns), inclusive com um $CI_{95\%_{min}}$ abaixo de zero.

Adicionalmente, os resultados do agrupamento C, mostram que a diferença padronizada do *mean* do grupo *discriminado* ($k = 59$; $p = ,188$; $\alpha \leq ,200$) em relação ao *mean* do grupo *indiscriminado* ($k = 104$; $p = ,155$; $\alpha \leq ,100$) é pequena ($g = ,195$). O $Ave(SDp)$ dos dois grupos; $,172$, é maior do que o SDp ; $,169$ e; a representação gráfica do intervalo de confiança dos dois grupos apresenta uma sobreposição de dados quase que total.

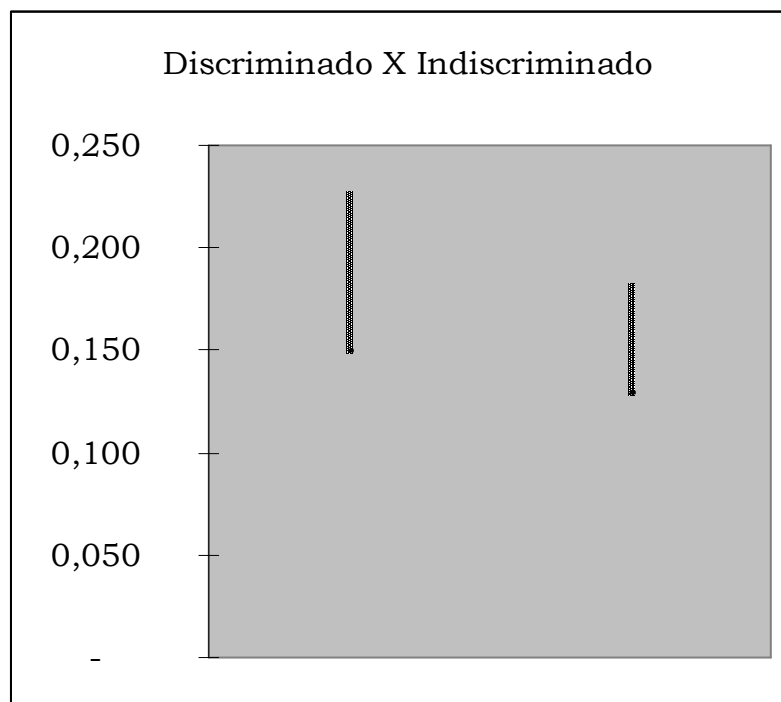


Figura 20: Representação gráfica dos *means* dos grupos discriminado e indiscriminado

Em suma, os dados das metanálises realizadas com os agrupamentos A e B já são conclusivos para a não confirmação da oitava hipótese. E, os dados da metanálise realizada com o

agrupamento C só confirmam que os dados apresentados não oferecem indicativos de variável moderadora. Destarte, a **oitava hipótese** que predizia que o tipo de empregado para quem as práticas de GRH foram dirigidas modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional **não está confirmada**.

Os dados coletados não foram suficientes para avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional varia em relação ao **grupo de stakeholders**. Em linhas gerais, os estudos ou só avaliaram indicadores de interesse dos *stakeholders de mercado capital*, ou avaliaram indicadores de interesse comuns aos outros dois *stakeholders*, os *stakeholders de mercado de produto* e os *stakeholders organizacionais*.

Isto significa que, para estes dois últimos grupos de *stakeholders* exclusivamente, a frequência de estudos foi muito pequena o que impossibilitou qualquer comparação e/ou inferência conclusiva. Por este motivo, a **nona hipótese**, que predizia que o grupo de *stakeholders* modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional, **não foi verificada**.

Para avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional varia em relação ao **tamanho da organização** analisada, devido à baixa frequência de estudos que avaliaram exclusivamente empresas de médio, pequeno e micro porte, estas três categorias foram agrupadas em um único grupo. Assim, para atender a este objetivo específico, consideraram-se três grupos: *todos os tamanhos*, *grandes e médias* e *médias, pequenas e micro*.

Os resultados para o agrupamento A indicam que o grupo que obteve o maior *mean* é o grupo *grandes e médias* ($k = 58$; $p = ,241$; $\alpha \leq ,100$), seguido do grupo de *todos os tamanhos* ($k = 27$; $p = ,216$; ns), e, por último o grupo das *médias, pequenas e micro* ($k = 8$; $p = ,101$; ns). Neste caso, a diferença entre os grupos *grandes e médias* e *médias*,

pequenas e micro, é significativamente a favor do primeiro grupo ($g = ,819$). No entanto; embora o Ave(SDp) dos três grupos; ,145, seja menor do que o SDp; ,171; a representação gráfica do intervalo de confiança dos três grupos mostra uma total sobreposição de dados para os grupos *grandes e médias e todos os tamanhos*, que é reforçada pela pequena diferença entre seus *means* ($g = ,146$).

Por outro lado, a ordem descendente apresentada para o agrupamento B foi diferente: primeiro o grupo de *todos os tamanhos* ($k = 29$; $p = ,238$; ns), seguido do grupo das *médias, pequenas e micro* ($k = 16$; $p = ,178$; ns), e por último o grupo das *grandes e médias* ($k = 54$; $p = ,128$; ns). Além disso, o Ave(SDp) dos três grupos; ,219, é maior do que o SDp; ,204. E, a representação gráfica do intervalo de confiança dos três grupos apresenta uma total sobreposição de dados para os grupos *médias, pequenas e micro e grandes e médias*, que ao contrário do agrupamento A, mostra uma diferença de *means* entre mediana e pequena ($g = ,294$).

Enquanto que, para o agrupamento C: a ordem descendente apresentada foi: primeiro o grupo de *todos os tamanhos* ($k = 38$; $p = ,199$ ns), seguido do grupo das *grandes e médias* ($k = 78$; $p = ,167$; $\alpha \leq 0,100$), e por último o grupo das *médias, pequenas e micro* ($k = 12$; $p = ,150$; ns). Assim como para o agrupamento B, o Ave(SDp) dos três grupos; ,227, é maior do que o SDp conjunto; ,211. E, a representação gráfica do intervalo de confiança dos *means* dos três grupos apresenta uma total sobreposição de dados. Ver Figura 21.

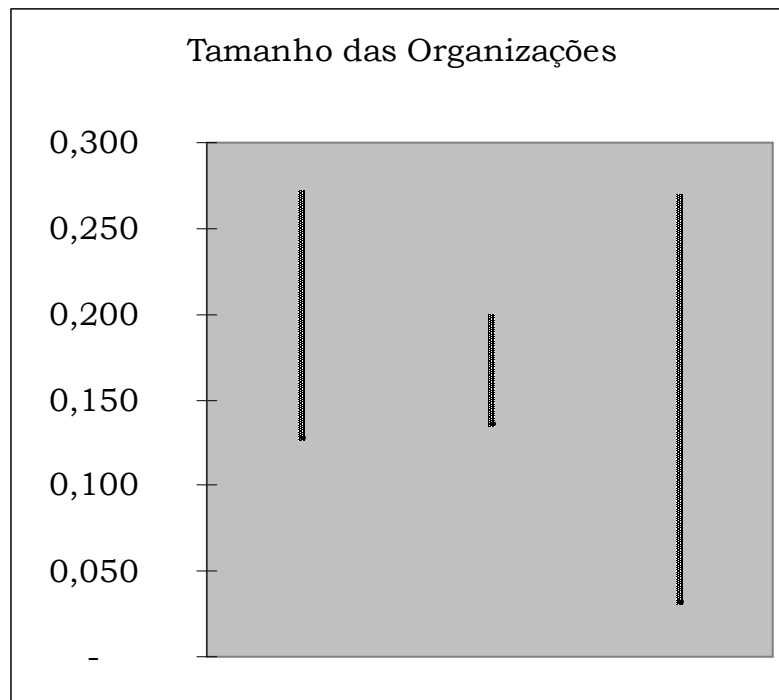


Figura 21: Representação gráfica dos meios dos grupos de tamanho das organizações

Os dados das três metanálises lideram para a conclusão que o tamanho da organização analisada não modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional. Então, a **décima hipótese** que predizia o contrário **não está confirmada**.

Novamente, devido à baixa frequência de estudos que avaliaram exclusivamente *empresas públicas e mistas*, não foi possível avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional varia em relação à **constituição ou titularidade da organização** analisada. Destarte, a **décima primeira hipótese** que estabelecia que a constituição ou titularidade da organização analisada modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional; também **não foi verificada**.

Para avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional varia em relação ao **setor de**

atividade ou indústria da organização analisada excluíram-se os estudos que avaliaram e apresentaram dados de multi indústrias. Assim para esta análise foram considerados dois grupos: o grupo dos estudos que avaliaram organizações manufatureiras, denominado de *manufaturas*; e, o grupo dos estudos que avaliaram organizações de serviços, denominado de *serviços*.

Para ambos os agrupamentos, A e B, os resultados revelam que o *mean* de *manufaturas* supera significativamente o *mean* de *serviços*. Com mais detalhamento, para o agrupamento A, os resultados são, respectivamente, $k = 29$; $p = ,336$; $\alpha \leq ,100$ e $k = 19$; $p = ,263$; ns, com uma diferença de *means* considerada mediana ($g = ,406$). E, para o agrupamento B, os resultados são, respectivamente, $k = 34$; $p = ,256$; $\alpha \leq ,200$ e $k = 33$; $p = ,121$; ns, com uma diferença de *means* considerada entre mediana e grande ($g = ,771$).

Ademais, os Ave(SDp) dos dois grupos, nos dois agrupamentos, é menor; ,119 e ,162, do que o SDp; ,180 e ,175. A comparação dos *means* pela representação gráfica, para o agrupamento A, revela uma sobreposição apenas entre o limite mínimo de manufaturas com o limite máximo de serviços. E, para o agrupamento B, não revela nenhuma sobreposição de dados.

Por sua vez, os resultados do agrupamento C confirmam que o *mean* de *manufaturas* ($k = 47$; $p = ,267$; $\alpha \leq ,100$) é maior do que o *mean* de *serviços* ($k = 40$; $p = ,131$; ns), com uma diferença de *means* bem significativa ($g = ,773$). Ademais, o Ave(SDp) dos dois grupos é menor; ,165, do que o SDp; ,176. E, a representação gráfica dos *means* dos dois grupos não apresenta sobreposição de dados. Ver Figura 22.

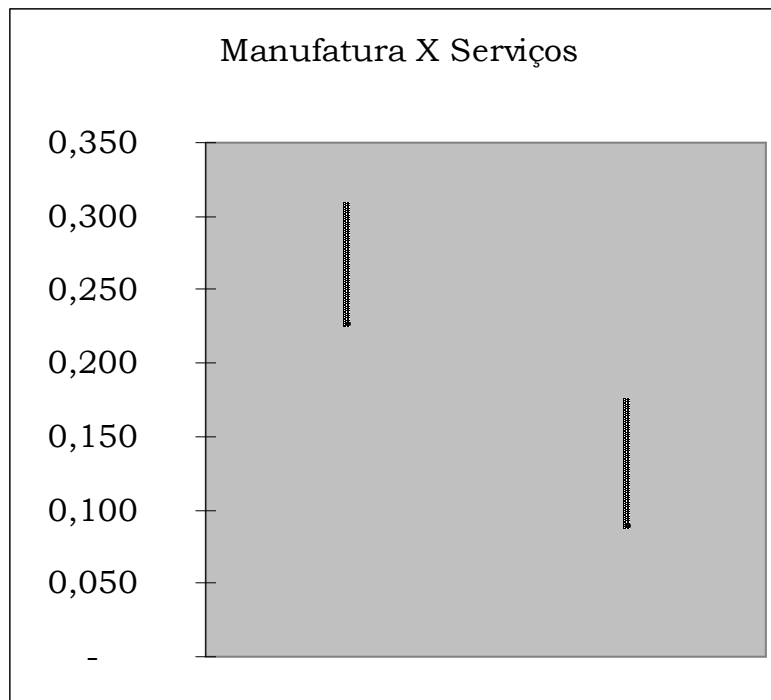


Figura 22: Representação gráfica dos means dos grupos manufatura e serviços

Em síntese, todos os dados apresentados nas três metanálises conduzem para a afirmação de que o setor de atividade ou indústria da organização analisada modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional. Assim, a **décima segunda hipótese** que esboçava justamente esta afirmação **está confirmada**.

Para concluir o quarto objetivo, e avaliar se o tamanho do efeito da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional varia em relação ao **contexto geográfico da organização** analisada. Dividiram-se os grupos em sua classificação inicial: *América do Norte, Ásia, Europa, Outros*, excluiu-se o grupo *Multicontinental* e utilizou-se os dados coletados para identificar o país de realização do estudo. Devido à similaridade destes dados com os dados coletados para identificar o país de origem das organizações analisadas, decidiu-se desconsiderar estes últimos para análise.

Assim para o agrupamento A, o maior *mean* é para *Outros* ($k = 10$; $p = ,482$; $\alpha \leq ,200$), seguido por *Ásia* ($k = 23$; $p = ,364$; $\alpha \leq ,100$), *Europa* ($k = 31$; $p = ,201$; ns), e, por último *América do Norte* ($k = 40$; $p = ,175$; ns). O Ave(SDp) dos quatro grupos é menor; ,146, do que o SDp; ,165. No entanto, na representação gráfica há uma sobreposição de dados significativa entre os *means* dos grupos Europa e América do Norte.

Os resultados para o agrupamento B são similares. O maior *mean* também é para *Outros* ($k = 13$; $p = ,367$; ns), seguido por *Ásia* ($k = 14$; $p = ,292$; ns), *Europa* ($k = 29$; $p = ,210$; ns), e, novamente por último, *América do Norte* ($k = 57$; $p = ,109$; ns). O Ave(SDp) dos quatro grupos é menor; ,158, do que o SDp; ,199. E, na representação gráfica não há sobreposição de dados entre os *means* dos grupos.

Como análise adicional a diferença de *means* entre os grupos *Ásia* e *América do Norte*; que são comparativamente os dois grupos mais diferentes, tanto para o agrupamento A quanto para o agrupamento B; é considerada grande (respectivamente, $g = 1,145$ e $g = ,920$). Deste modo; embora a sobreposição de dados significativa entre os *means* dos grupos *Europa* e *América do Norte*, no agrupamento B; os dados das metanálises dos agrupamentos A e B indicam a possibilidade de um efeito moderador da variável contexto geográfico.

Esta possibilidade foi confirmada com os resultados da metanálise do agrupamento C. Onde novamente, o maior *mean* é para o grupo *Outros* ($k = 19$; $p = ,453$; $\alpha \leq ,100$), seguido por *Ásia* ($k = 29$; $p = ,326$; $\alpha \leq ,100$), *Europa* ($k = 34$; $p = ,236$; $\alpha \leq ,200$), e *América do Norte* ($k = 69$; $p = ,110$; ns). O Ave(SDp) dos quatro grupos é menor; ,089, do que o SDp; ,199. E, na representação gráfica não há sobreposição de dados entre os *means* dos grupos. Ver Figura 23.

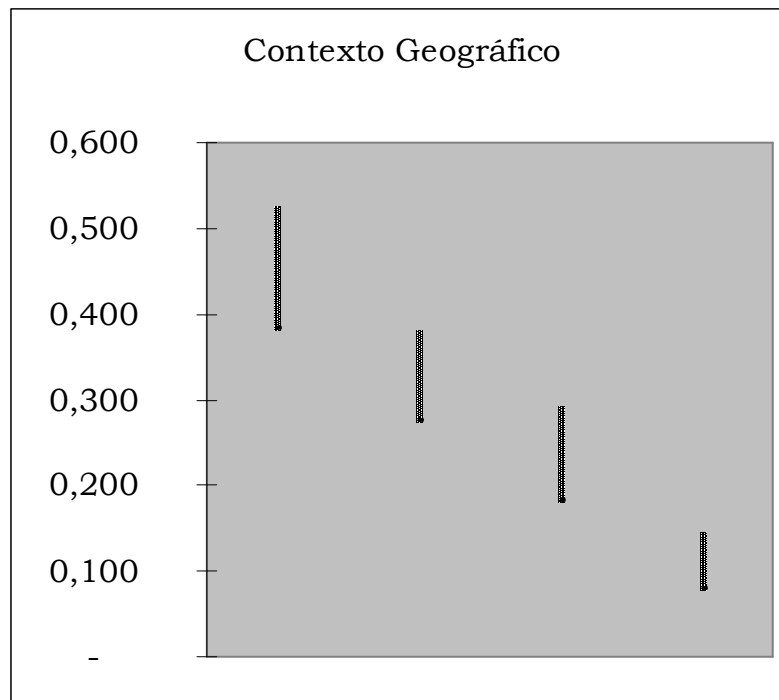


Figura 23: Representação gráfica dos *means* dos grupos de contexto geográfico

Em resumo, os dados das três metanálises corroboram com a **décima terceira hipótese**. Assim, a hipótese de que o contexto geográfico da organização analisada modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional **está confirmada**.

Para atender ao quinto objetivo, de **explorar a questão da causalidade na relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional**, foi necessário avaliar se o tamanho do efeito da relação entre prática de GRH e desempenho organizacional varia em relação ao **modelo de investigação** utilizado nos estudos. E, verificar, especificamente nos estudos que utilizaram modelos preditivos, se é possível estabelecer uma inferência de ordem causal entre práticas de GRH e desempenho organizacional.

Pelo exposto, para possibilitar uma análise comparativa, realizou-se uma metanálise para cada agrupamento com os estudos que utilizaram um único modelo de investigação. Deste modo, quatro grupos foram analisados em cada uma: *pós-preditivo*, *contemporâneo*, *retrospectivo* e, *preditivo*.

Para o agrupamento A, o maior *mean* é para o grupo *contemporâneo* ($k = 43$; $p = ,257$; $\alpha \leq ,100$), seguido dos grupos *retrospectivo* ($k = 5$; $p = ,223$; ns) e *pós-preditivo* ($k = 47$; $p = ,177$; ns); e, o menor *mean* é para o grupo *preditivo* ($k = 20$; $p = ,132$; ns). Embora o Ave(SDp) dos quatro grupos seja menor; ,137, do que o SDp; ,169, a representação gráfica apresenta sobreposições de dados significativas entre os *means* dos grupos *contemporâneo* e *retrospectivo*, e entre os *means* dos grupos *pós-preditivo* e *preditivo*.

Em contrapartida, para o agrupamento B, o maior *mean* é para o grupo *retrospectivo* ($k = 7$; $p = ,456$; ns), o segundo maior *mean* é para o grupo *preditivo* ($k = 16$; $p = ,327$; ns), seguido dos grupos *contemporâneo* ($k = 51$; $p = ,186$; $\alpha \leq ,200$) e *pós-preditivo* ($k = 37$; $p = ,130$; ns). O Ave(SDp) dos quatro grupos é menor; ,130, do que o SDp; ,167. E, a representação gráfica não apresenta sobreposição de dados.

Os dados do agrupamento C se parecem aos dados do agrupamento B. Onde, o maior *mean* também é o do grupo *retrospectivo* ($k = 12$; $p = ,286$; ns); seguido pelo *mean* do grupo *preditivo* ($k = 26$; $p = ,243$; ns); depois pelo *mean* do grupo *contemporâneo* ($k = 72$; $p = ,185$; $\alpha \leq ,200$); e, por último pelo *mean* do grupo *pós-preditivo* ($k = 54$; $p = ,138$; ns). O Ave(SDp) dos quatro grupos; ,085, é bem menor do que o SDp; ,171. No entanto, a representação gráfica mostra sobreposições significativas entre os *means* dos grupos, com uma diferença entre eles considerada entre pequeno-média (respectivamente, $g = ,251$, $g = ,339$ e $g = ,275$). Ver Figura 24.

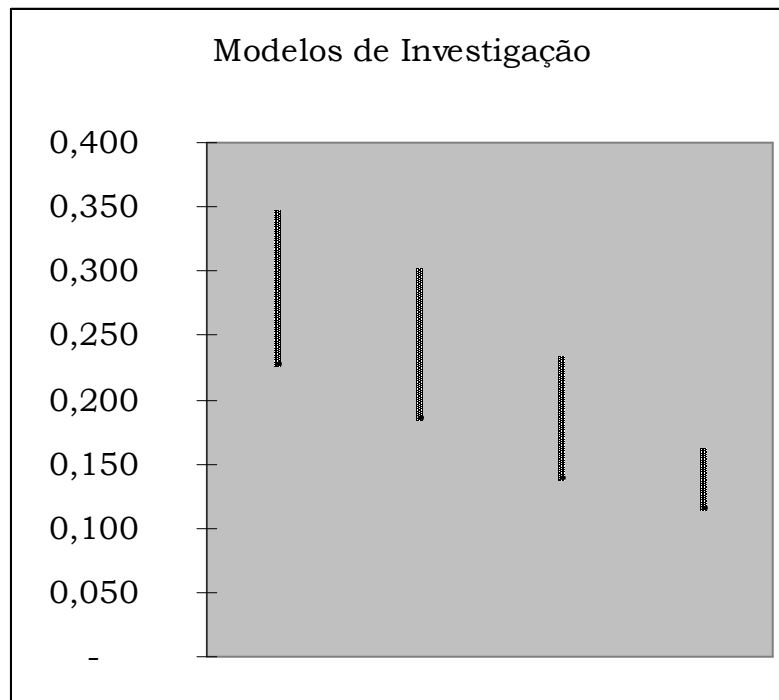


Figura 24: Representação gráfica dos *means* dos grupos de modelos de investigação

Estes resultados não permitem a realização de nenhuma inferência, posto que nos três agrupamentos, os estudos que adotaram um modelo *preditivo* mostram *means* positivos, embora não significantes. No entanto, os *means* dos grupos que utilizaram outros modelos também são positivos e, inclusive, maiores do que os *means* dos estudos que adotaram o modelo de investigação preditivo.

Assim, única inferência possível é que há uma relação positiva entre práticas de GRH e desempenho organizacional, independente do modelo de investigação utilizado em sua análise. Em resumo, **não é possível estabelecer uma inferência de ordem causal** entre práticas de GRH e desempenho organizacional.

Para finalizar esta seção, e atender ao sexto objetivo, de **validar um modelo de teorização que explique a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional** foi necessária uma revisão dos

resultados apresentados em todas as metanálises realizadas para este trabalho. Na Metanálise 1, inferiu-se que mais de 3% da variabilidade em desempenho organizacional está diretamente, positiva e significativamente, relacionada com a variabilidade em práticas de GRH.

Enquanto que, na Metanálise 2, confirmou-se que o tamanho do efeito estimado para sistemas de GRH é maior do que o tamanho do efeito estimado para práticas de GRH analisadas em separado. E, que o tamanho do efeito estimado para resultados de desempenho organizacional analisados conjuntamente é maior do que o tamanho do efeito estimado para resultados de desempenho organizacional analisados isoladamente.

Como também, identificou-se que a variável metodológica medida de desempenho organizacional, modera a relação analisada. E, concluiu-se que as variáveis contextuais, setor de atividade e contexto geográfico, também moderam a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional.

No entanto, vale salientar que em todos os grupos analisados, tanto na Metanálise 1 quanto na Metanálise 2, persistiram os indicadores de heterogeneidade. Estes indicadores sugerem que inúmeros outros fatores, além dos identificados; sejam artefactuais, substantivos, metodológicos e/ou contextuais; podem está interferindo na relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional.

A síntese de todos os resultados conduz para os argumentos básicos do modelo de teorização configuracional, ver Tabela 15. Então, com base na revisão dos resultados apresentados em todas as metanálises realizadas para este trabalho, a **décima quarta**, e última, **hipótese**, que predizia que o modelo configuracional é, até o momento, a melhor estrutura teórica para explicar a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional, **está confirmada**.

Tabela 15: Síntese dos resultados

Hipóteses – Variáveis Substantivas	Status
Primeira hipótese: O tamanho do efeito estimado para sistemas de GRH e desempenho organizacional será maior do que o tamanho do efeito estimado para cada prática de GRH em separado e desempenho organizacional	→ Confirmada
Segunda hipótese: O tamanho do efeito estimado para a relação entre práticas ou sistemas de GRH será maior quando dois os mais destes resultados foram avaliados em conjunto do que quando foram avaliados em separado	→ Confirmada

Hipóteses – Variáveis Metodológicas	Status
Terceira hipótese: O tipo de medida de prática de GRH utilizado nos estudos modera a relação entre práticas de GRH em separado e desempenho organizacional	→ Não verificada
Quarta hipótese: O procedimento estatístico utilizado nos estudos para combinar práticas de GRH em um sistema modera a relação entre sistema de GRH e desempenho organizacional	→ Não confirmada
Quinta hipótese: O tipo de medida de desempenho organizacional utilizado nos estudos modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional	→ Confirmada
Sexta hipótese: O nível de análise de desempenho organizacional utilizado nos estudos modera a a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional	→ Não confirmada
Sétima hipótese: A fonte de informação utilizada nos estudos modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional	→ Não confirmada

Hipóteses – Variáveis Contextuais	Status
Oitava hipótese: O tipo de empregado para quem as práticas de GRH foram dirigidas modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional	→ Não confirmada
Nona hipótese: O grupo de stakeholders modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional	→ Não verificada
Décima hipótese: O tamanho da organização analisada modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional	→ Não confirmada
Décima primeira hipótese: A constituição ou titularidade da organização analisada modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional	→ Não verificada
Décima segunda hipótese: O setor de atividade ou indústria da organização analisada modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional	→ Confirmada
Décima terceira hipótese: O contexto geográfico da organização analisada modera a relação entre prática de GRH, ou sistema de GRH, e desempenho organizacional	→ Confirmada

Explorar a questão da causalidade na relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional	
↓	
Não foi possível fazer nenhuma inferência de ordem causal	
Objetivos/Hipóteses	Status
Décima quarta hipótese: O modelo configuracional é a melhor estrutura teórica para explicar a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional.	→ Confirmada

CONSIDERAÇÕES

FINAIS

7. DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

Este capítulo final está constituído de quatro secções. A primeira secção sintetiza e discute os principais resultados encontrados no âmbito deste trabalho. A segunda secção reflexiona sobre as limitações reconhecidas nesta investigação. A terceira secção apresenta as principais implicações teóricas e práticas desta revisão meta-analítica. E, por fim, a quarta secção oferece uma lista de sugestões para pesquisas futuras

7.1 SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

Os principais resultados deste trabalho foram apresentados no capítulo anterior, intitulado Resultados, primeiramente na secção da Análise Descritiva e, posteriormente, na secção Análise e Interpretação dos Dados. Antes de proceder a apresentação dos resultados propriamente dito, a análise descritiva também pode prover um sumário retrospectivo do que pode ser achado na literatura existente sobre GRH.

Tendo em vista a importância desta retrospectiva a apresentação dos resultados está dividida em duas subsecções. Sendo a primeira destinada à apresentação das descobertas encontradas na Análise Descritiva. E, a segunda destinada à apresentação dos objetivos atendidos e das hipóteses verificadas.

7.1.1 RESULTADOS DA ANÁLISE DESCRITIVA

O campo da pesquisa empírica em GERH apresenta determinadas características substantivas, metodológicas e contextuais. Estas características serão configuradas nos parágrafos seguintes a fim de proporcionar uma retrospectiva dos estudos realizados neste campo. E,

por conseguinte, identificar questões que precisam ser desenvolvidas neste âmbito da pesquisa.

Com relação às práticas de GRH utilizadas como medidas de GRH, observou-se que algumas práticas importantes, tais como: *planejamento de recursos humanos, análise de cargo, gestão do desligamento, relações sindicais, sistema de informação de GRH, gestão da força de trabalho, auditoria de GRH e saúde, higiene e segurança* no trabalho estão sendo negligenciadas em função de outras práticas ou, principalmente, de sistemas de GRH.

Isto reforça a tendência de que cada vez mais o foco dos estudiosos em GRH se descola de práticas específicas para configurações de práticas (Combs et al., 2006; P. M. Wright & Boswell, 2002; Zacharatos et al., 2007). Esta tendência também foi confirmada pelo fato de que 55% dos estudos, analisados nesta metanálise, apresentaram dados de sistemas de GRH.

Em linhas gerais, a medição do constructo: práticas de GRH; dar-se por meio de medidas de *intensidade* (69%) e ou de *presença* (51%). Estes dados reforçam revisões passadas (Boselie et al., 2005; Wall & Wood, 2005). Estas categorias de respostas podem ser imprecisas, quando desconsideram o contexto e a implantação das práticas, bem como os grupos de empregados para quem estas práticas estão sendo destinadas.

Embora alguns estudiosos já utilizem procedimentos alternativos, como *análise de cluster, análise de regressão múltipla, index aditivo ou somatória de means*, para combinar práticas de GRH em um sistema; os procedimentos estatísticos mais utilizados ainda são *análise de confiabilidade* (34%) e *análise fatorial* (31%). Isto significa que, os desafios conceituais e metodológicos que acompanham estes procedimentos alternativos para identificar e medir sistemas de GRH

fazem com que os estudiosos ainda prefiram utilizar procedimentos mais tradicionais (Boselie et al., 2005; Delery, 1998).

66% dos estudiosos desconsideraram as diferenças existentes entre grupos de empregados e analisaram práticas indiscriminadamente. O não reconhecimento destas diferenças pode mascarar aspectos importantes de como organizações gerenciam cada um destes grupos (Lepak & Snell, 1999; 2002).

Com relação à variável desempenho organizacional, percebe-se que os resultados organizacionais (69%), financeiros (54%), e de recursos humanos (51%) foram igualmente avaliados. Contudo, foram poucos os estudiosos que operacionalizaram o construto multidimensional de desempenho organizacional (Rogers & Wright, 1998). Apenas 1% dos estudos utilizou os quatro tipos de resultados para medir este construto. Ademais, 95% dos indicadores de resultados de desempenho organizacional coletados são de interesse dos *stakeholders* de mercado capital. E, somente 25% de todos os estudos mediram indicadores de desempenho organizacional de interesse dos três grupos de *stakeholders*.

Os indicadores de desempenho organizacional foram igualmente coletados por meio de *medidas subjetivas* (63%) e/ou por meio de *medidas objetivas* (56%). Contudo, o nível de análise que mais predominou nos estudos foi o *nível organizacional* (90%), que incluiu os níveis de análise de unidade de negócio, divisão ou planta. Estes estudos se caracterizam como pesquisas de nível macro, ignoram as diferenças individuais, grupais e departamentais, e assumem que há certa homogeneidade intra-organizacional (Colakoglu et al., 2006; P. M. Wright & Boswell, 2002).

Dois tipos de organizações ainda carecem de mais estudos: as *pequenas e microempresas* e as *públicas*. O critério de ter um departamento de GRH formalizado para utilizar uma organização como

amostra de um estudo, para a maioria dos estudiosos, ainda justifica a baixa frequência de estudos que analisam organizações de pequeno porte. No entanto, para a baixa frequência de estudos que analisam as organizações do setor público não há uma explicação plausível.

Quanto ao setor de atividade predominam as organizações de *serviços* (68%) e de *manufatura* (72%), em detrimento dos *agronegócios*. Assim como quanto ao contexto de realização do estudo e de origem das organizações predomina o cenário Americano, em detrimento dos cenários Europeu e Asiático.

A coleta de dados de 65% dos estudos foi realizada por meio de uma *única fonte* de informação, seja para práticas de GRH e/ou para desempenho organizacional. A utilização de uma única fonte de informação pode gerar erros de medição e de construto das variáveis analisadas (Becker & Gerhart, 1996; Gerhart, Wright, McMahan et al., 2000).

E, para finalizar, somente 23% dos estudos adotaram um modelo de investigação *preditivo*. Tendo em vista que este é o modelo mais adequado para tratar a questão da causalidade, muitos estudos ainda falham em demonstrar a existência de uma relação de ordem causal entre GRH e desempenho (P. M. Wright, 2003; P. M. Wright, Gardner et al., 2005).

Em síntese, com base nesta análise, verificou-se que a literatura de pesquisa em GERH e, mais especialmente, da relação entre GRH e desempenho organizacional, carece de mais estudos preditivos para possibilitar uma inferência de ordem causal. Além disso, para melhorar a confiabilidade de medição e de construto; que façam uso de múltiplas fontes de informação; que utilizem outras categorias de respostas para medir práticas de GRH, além das tradicionais de intensidade e presença; e, que experimentem outros procedimentos estatísticos para combinar práticas de GRH em um sistema.

Ademais, para transpor o convencional, que investiguem organizações negligenciadas como as que estão no setor de agronegócios, as que estão no setor público e/ou as de micro e pequeno porte. E, por fim, que utilizem outros cenários, além do cenário Norte Americano; mesquem a análise em nível organizacional com a análise em nível individual; e investiguem grupos específicos de empregados.

7.1.2 RESULTADOS DAS METANÁLISES

Os resultados das metanálises constituem-se nas ações realizadas para o atendimento dos objetivos propostos. Estas ações, por sua vez, foram traduzidas nas pretensas contribuições deste trabalho: estimação da magnitude; identificação e desenvolvimento de modelos com variáveis moderadoras de tipo substantivo, metodológico e/ou contextual; exploração da questão da causalidade; e, validação de um modelo de teorização para contribuir com o entendimento da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional.

A **estimação da magnitude da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional** foi inferida com base em uma metanálise com 590 correlações extraídas de 160 estudos. Esta metanálise indicou que existe uma correlação realmente positiva e significativa entre práticas de GRH e desempenho organizacional. A magnitude desta correlação é de mais de 3%. Isto equivale a uma estimação pontual de ,186.

Esta estimação está entre as estimções das duas metanálises que foram realizadas recentemente. A metanálise realizada por Oliveira (2006), com 65 estudos, baseada no método de Hedges e Olkin, apresentou uma estimação pontual da magnitude da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional de ,145. E, a metanálise realizada por Combs et al. (2006), com o método de metanálise

psicométrica de Hunter e Schmidt e uma amostra de 92 estudos, apresentou uma estimativa pontual de ,200.

Para entender, quiçá justificar, este baixo percentual, é importante lembrar que, a tarefa de gerir pessoas em uma organização não é uma tarefa exclusiva do profissional de GRH, mas sim uma responsabilidade gerencial em todas as áreas e níveis da organização. Em outras palavras, o domínio das atividades de GRH não é exclusivo de um departamento ou uma pessoa e sim de todos os que assumem papéis gerenciais em uma organização.

Cada diretor, cada gerente, cada supervisor gerencia as pessoas que lhes são subordinadas direta e indiretamente, além das suas responsabilidades específicas. Assim, a responsabilidade pelo alcance de determinados resultados por meio das pessoas que compõem o seu grupo de trabalho pertence ao gestor de cada área e, não ao profissional de GRH propriamente.

Isto significa também que inúmeros fatores interferem na relação práticas de GRH-desempenho organizacional. Por isso, tanto as contingências externas; tais como a atividade econômica, o mercado de trabalho, a expansão tecnológica e a legislação trabalhista; como as contingências internas; seja a filosofia da organização, as políticas de recursos humanos e objetivos do sistema de recursos humanos devem ser levadas em consideração para valorar o efeito das práticas de GRH sobre o desempenho organizacional (Carvalho, 1997). Em complemento, de acordo com o argumento de Dyer e Reeves (1995), estes inúmeros fatores influenciam *outcomes*, que, por sua vez, diminuem a relativa contribuição de GRH para estes *outcomes*.

As práticas de GRH isoladas que mais correlacionaram com desempenho organizacional em geral foram as práticas de sistema de trabalhos em equipe; segurança de emprego; mudança e desenvolvimento organizacional; pagamento por desempenho; e,

treinamento e desenvolvimento. Estes resultados mostram semelhanças e divergências com as duas metanálises realizadas anteriormente (Combs et al., 2006; Oliveira, 2006).

Especificamente, as práticas de segurança de emprego e treinamento e desenvolvimento também reportaram os melhores resultados, em ambas. Por outro lado, as práticas de sistema de trabalhos em equipe e de mudança e desenvolvimento organizacional, que envolve a prática de informação compartilhada, também em ambas, apresentaram os piores índices.

Estas divergências podem ser justificadas pelas teorias de dependência de recursos e institucional. Estas teorias baseiam no argumento de que a variância apresentada em práticas de GRH não explicada pelo processo de tomada de decisão estratégica pode ser devido a forças políticas e institucionais (P. M. Wright & McMahan, 1992). Isto significa que, uma mesma prática pode ser experimentada e valorada de maneiras diferentes; a depender das forças políticas e institucionais que permeiam uma organização.

No entanto, os resultados desta metanálise indicam que um sistema de GRH correlaciona mais com desempenho organizacional em geral do que práticas de GRH isoladas. Estes resultados foram utilizados para a confirmação da primeira hipótese que estabelecia que o tamanho do efeito estimado para sistemas de GRH e desempenho organizacional será maior do que o tamanho do efeito estimado para cada prática de GRH em separado e desempenho organizacional.

A confirmação da primeira hipótese apóia a descoberta, a síntese e a descrição dos resultados de pesquisa já existentes (Combs et al., 2006; Oliveira, 2006). Bem como, reforça os argumentos da teoria baseada em recursos e capacidades de que os efeitos das práticas de GRH, quando em combinação com outros recursos e capacidades, são maiores do que a soma de suas partes (Barney, 1995).

A **identificação e desenvolvimento de modelos com variáveis moderadoras de tipo substantivo** foi realizada com a síntese dos resultados de duas metanálises realizadas com agrupamentos diferentes. Um agrupamento com 590 correlações entre práticas ou sistemas de GRH e desempenho organizacional e outro agrupamento com 160 correlações promediadas por estudos.

Os dados das duas metanálises corroboram com a suposição de que o tamanho do efeito estimado para a relação entre práticas ou sistemas de GRH será maior quando dois os mais resultados de desempenho organizacional foram avaliados em conjunto do que quando foram avaliados em separado.

Estes resultados contradizem os resultados apresentados por Combs et al. (2006). Uma possível explicação para esta divergência é que Combs et al. só utilizaram um indicador de desempenho organizacional para cada resultado. Em contrapartida, confirmam o modelo proposto por Dyer e Reeves (1995) de que os *outcomes* de recursos humanos e os *outcomes* organizacionais podem servir de moderadores entre GRH e os *outcomes* financeiros e de mercado. Posto que em uma metanálise realizada com os quatro tipos de resultados de desempenho organizacional, as duas maiores correlações foram as referentes aos grupos de resultados organizacionais e de resultados de recursos humanos.

A **identificação e desenvolvimento de modelos com variáveis moderadoras de tipo metodológico** foi alcançada por meio de ações específicas; cada destinada a testar uma das cinco variáveis moderadoras de tipo metodológico previamente hipotetizadas. Para tanto, utilizou-se três diferentes agrupamentos; o agrupamento A, para sistemas de GRH, com 108 estudos; o B, para práticas de GRH isoladas, com 120 estudos; e, quando necessário, o agrupamento C, que

se constituiu da união dos estudos dos agrupamentos A e B com a retirada dos 34 estudos comuns.

Devido à baixa frequência de dados, a variável moderadora referente ao tipo de medida de práticas de GRH não pode ser verificada. Enquanto que, as variáveis moderadoras: procedimento estatístico para combinação de práticas de GRH em um sistema, nível de análise de desempenho organizacional e fonte de informação, não foram confirmadas como tal. A não confirmação destas variáveis como variáveis moderadoras significa que, a estimação da magnitude da relação entre GRH e desempenho organizacional independe destas questões metodológicas.

Especificamente, a não confirmação das variáveis: procedimento estatístico para combinação de práticas de GRH em um sistema e nível de análise de desempenho organizacional, como variáveis moderadoras da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional difere dos resultados apresentados na metanálise realizada por Oliveira (2006). Onde, o teste de homogeneidade baseado em Hedges e Olkin apresentou indicativos para confirmar as hipóteses de que a técnica utilizada em cada investigação para identificar e medir um sistema de práticas de GRH e o nível de análise de desempenho organizacional interferem nos tamanhos do efeito resultantes.

A diferença de métodos utilizados em cada metanálise pode explicar esta divergência. Pois, o método de Hunter e Schmidt é mais conservador no tratamento de variáveis moderadoras (Aguinis & Pierce, 1998; Cortina, 2003; Sagie & Koslowsky, 1993).

No entanto, a variável referente à medição de desempenho organizacional foi confirmada como uma variável moderadora. Isto significa que quando o construto desempenho organizacional é medido por meio de dados subjetivos a magnitude de sua relação com GRH é

maior do que quando o desempenho organizacional é medido por meio de dados objetivos.

Por outro lado, a **identificação e desenvolvimento de modelos com variáveis moderadoras de tipo contextual** foi realizada com base nos três diferentes agrupamentos, A, B e C. Ou seja, cada variável hipotetizada foi verificada por meio de três metanálises. No entanto, para o atendimento deste objetivo, duas variáveis não foram verificadas devido à insuficiência de dados; são elas: grupo de *stakeholders* e constituição ou titularidade da organização analisada.

Das quatro variáveis moderadoras de tipo contextual verificadas, as variáveis tipo de empregado e tamanho da organização não foram confirmadas como variáveis moderadoras. Em contrapartida, as variáveis setor de atividade ou indústria e contexto geográfico foram confirmadas como variáveis moderadoras.

A confirmação da variável setor de atividade ou indústria como uma variável moderadora corrobora com os resultados apresentados na metanálise de Combs et al. (2006). Onde se evidenciou, também, que a magnitude da relação entre GRH e desempenho é maior entre as organizações manufatureiras do que entre as organizações de serviços.

Enquanto que a confirmação da variável contexto geográfico como uma variável moderadora parece ser algo inédito; pois, não havia sido testada por nenhuma das duas metanálises realizadas previamente. Contudo, este resultado confirma a premissa de Hofstede (1983a; 1983b) de que as diferenças no desenho e, por conseguinte, na eficácia das práticas de GRH depende do conjunto único de valores culturais que caracterizam cada país.

Em contrapartida, a não confirmação da variável tipo de empregado como variável moderadora sugere que a magnitude da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional independe

de para quem estas práticas estão sendo direcionadas. Este resultado confronta com a investigação e confirmação de Lopez-Cabrales et al. (2006) de que um maior investimento em empregados centrais contribui para a eficiência e a competitividade organizacional.

No entanto, a não confirmação da variável tamanho da organização como variável moderadora corrobora com as suspeitas de Bayo-Moriones e De Cerio (2002). Deste modo, embora o tamanho da organização seja uma característica que justifique diferenças interorganizacionais em relação à adoção de práticas de GRH, o efeito das práticas implantadas sobre o desempenho de uma organização independe do seu porte.

Na seqüência do que foi pretendida como contribuição, a **exploração da questão da causalidade** não avançou muito em relação ao que já tinha descoberto. Dentre as três condições básicas propostas por P. M. Wright (2003) para validar inferências de ordem causal na relação GRH-desempenho; covariação, precedência temporal e controle de explicações alternativas; somente a primeira tem sido consistentemente demonstrada na literatura de pesquisa analisada. Isto significa que nos estudos analisados, em sua grande maioria de natureza cross-sectional, persistem as questões de simultaneidade e de causalidade reversa.

E, por fim, a **validação de um modelo de teorização** para explicar a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional. Esta validação deu-se com base na revisão de todos os resultados apresentados neste estudo. Assim, confirmou-se que, até o presente momento, o modelo configuracional é a melhor estrutura teórica para explicar a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional.

Em suma, pode-se inferir que há uma relação positiva entre GRH e desempenho organizacional. A estimação da magnitude desta relação aumenta quando as práticas de GRH são combinadas em um sistema

ou dois os mais resultados de desempenho organizacional são levados em consideração. Ademais, a estimação da magnitude desta relação é moderada pela variável metodológica: tipo de medida de desempenho organizacional e pelas variáveis contextuais: setor de atividade ou indústria e contexto geográfico.

No entanto, nesta relação não é possível estabelecer nenhuma inferência de ordem causal, portanto, persistem as questões de simultaneidade e de causalidade reversa. Pelo exposto, o modelo configuracional apresenta-se como a melhor estrutura teórica para explicar a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional.

A Figura 25 apresenta uma síntese gráfica dos resultados desta revisão meta-analítica. Estes resultados contribuem para o entendimento da relação entre GRH e desempenho organizacional. Bem como, ressaltam a importância da análise teórico-empírica existente sobre esta relação.

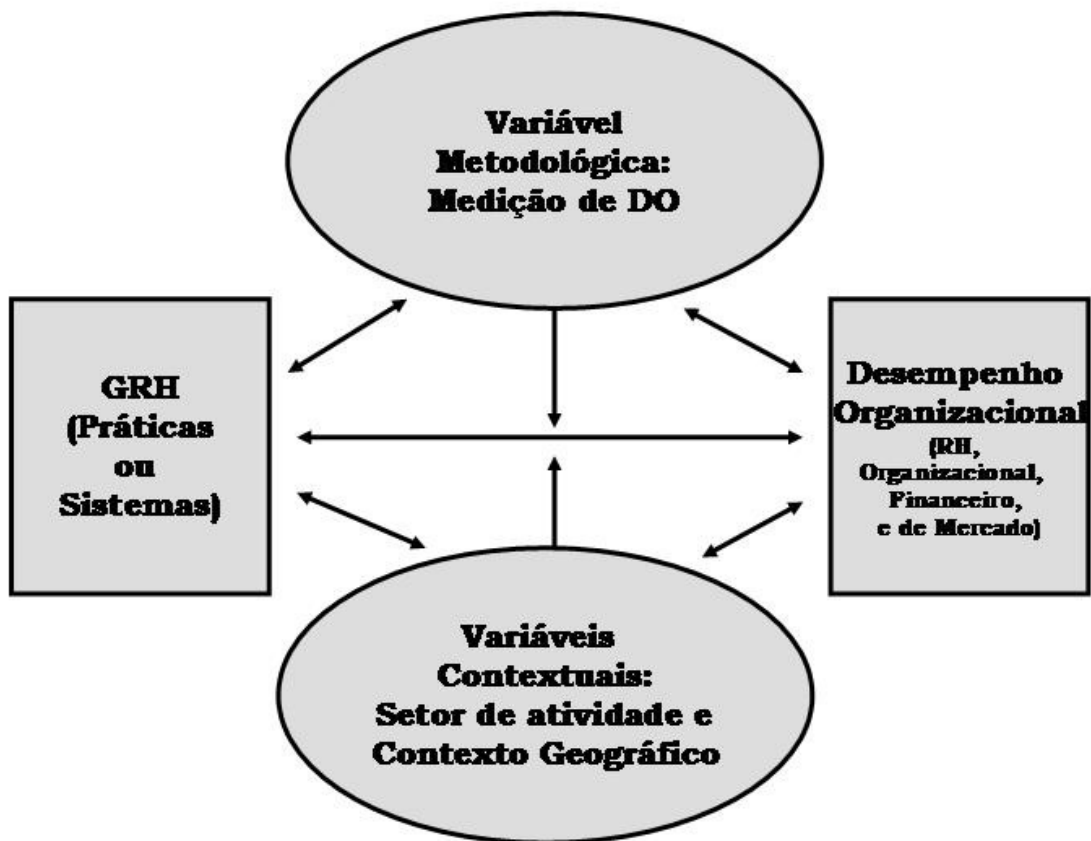


Figura 25: Síntese dos resultados

7.2 LIMITAÇÕES RECONHECIDAS

Ao longo de todo este trabalho deparou-se com vários aspectos, inerentes aos procedimentos de uma revisão meta-analítica, que ameaçam sua objetividade e precisão. Como explicitaram Guzzo et al. (1986), existem muitas ‘chamadas de julgamento’ para a execução de cada procedimento que incluem, dentre outros, a busca e seleção de estudos, a codificação das variáveis, o agrupamento e a interpretação dos dados.

As ‘chamadas de julgamento’ introduzem subjetividade no processo de revisão, porque não há nenhuma norma entre os revisores quanto a que decisões adotarem em determinados procedimentos meta-

analítico. São justamente estas decisões que caracterizam as ‘chamadas de julgamento’ e que precisam ser feitas na ausência de uma orientação objetiva e padronizada.

Deste modo, é necessária a consciência destas decisões subjetivas para avaliar a validade das conclusões apresentadas em uma revisão meta-analítica. Por este motivo, nesta secção far-se-á uma breve análise dos principais procedimentos utilizados, bem como de suas respectivas ‘chamadas de julgamento’.

Dois procedimentos iniciais serviram de *input* para a realização dos procedimentos seguintes: o estabelecimento da proposta de investigação e a definição operacional de todas as variáveis envolvidas. Para assegurar a validade interna, o problema de investigação, bem como os objetivos e suas respectivas hipóteses foram estabelecidos com clareza. E, todas as variáveis envolvidas, sejam as variáveis substantivas ou as variáveis previamente hipotetizadas como moderadoras, foram definidas conceitual e operacionalmente.

A estratégia de busca e seleção da literatura utilizada para constituir a amostra deste estudo, além de rigorosa e extensa, resultou em 194 registros de um, ou mais, estudo empírico original, realizado e/ou publicado entre os anos de 1985 a 2007; sobre uma ou mais práticas de GRH e um ou mais indicadores de desempenho organizacional. Esta amostra atualiza e supera em quantidade as metanálises identificadas até o momento sobre o tema (Combs et al., 2006; Guzzo et al., 1985; Oliveira, 2006). Ademais de incluir, ainda que em menor proporção, material não publicado e material apresentado em espanhol, outro idioma além do inglês.

Para assegurar a representatividade desta amostra, foi realizado o cálculo do número de seguridade ou tolerância para cada agrupamento utilizado para gerar os dados e interpretar seus resultados. O número de seguridade ou tolerância é uma medida do grau de certeza que um

pesquisador pode ter com relação ao viés de publicação. Em outras palavras, o número de seguridade refere-se ao número de estudos não publicados necessários para negar os resultados apresentados em cada metanálise (Botella & Gambará, 2002; DeCoster, 2004; Wolf, 1986).

Assim, o número de seguridade da Metanálise 1 é: 10.605, do Agrupamento A é: 3.885, do Agrupamento B é: 5.895 e, do Agrupamento C é: 9.524. Todos estes valores são maiores do que seus respectivos valores de comparação sugeridos por Rosenthal, respectivamente 2.960, 550, 610 e 810. Isto significa que é quase impossível que um tamanho de efeito observado seja realmente insignificante e possa invalidar as descobertas alcançadas por estas metanálises (Botella & Gambará, 2002; 2004).

Quanto à estratégia de codificação, os índices de confiabilidade entre codificadores apresentados sugerem que a estratégia utilizada foi satisfatória. E, atendeu aos objetivos iniciais de controlar e/ou reduzir erros de informes de estudos primários deficientes, ambigüidade de julgamento e viés do codificador, bem como os erros de codificação propriamente dita.

O agrupamento dos dados também foi realizado com precauções para que esta investigação não tivesse sua validade ameaçada pelo problema de falta de independência. A falta de independência entre medidas foi solucionada, inicialmente, como sugere a maioria dos estudiosos em metanálise (Botella & Gambará, 2002; Shadish & Haddock, 1994). Para tanto, utilizou-se tamanhos de efeito promediados para cada correlação e para cada amostra; com as precauções necessárias quando a subamostras representativas e a direção da magnitude da relação. Além disso, retiraram-se ou separaram-se as correlações dos estudos que poderiam apresentar dependência de dados em agrupamentos diferentes.

Por fim, a interpretação dos dados foi realizada com base em diretrizes justificadas teoricamente e previamente estabelecidas. Ademais, para o teste das variáveis moderadoras, três decisões, que serão detalhadas na seqüência, foram levadas em consideração, a fim de diminuir a probabilidade de ocorrência de erros de Tipo I; confirmação de uma variável moderadora sem que realmente seja; ou ao contrário, de Tipo II, não confirmação de uma variável moderadora que realmente seja.

A primeira refere-se à escolha do método de metanálise utilizado. Aguinis, Sturman, e Pierce (In press) realizaram uma análise comparativa entre os métodos de Aguinis e Pierce, de Hedges e Olkin, e de Hunter e Schmidt. E, embora tenham reconhecido que nenhum dos três métodos analisados esteja isento de erros de Tipo I ou de Tipo II, pendem a favor do método de metanálise psicométrica de Hunter e Schmidt.

De acordo com Aguinis et al. (In press), o método de Hunter e Schmidt, além de proporcionar uma estimacão mais precisa para a magnitude do efeito moderador, é o mais adequado para investigar temas que carecem de desenvolvimento teórico. Portanto, é também o método mais adequado para testar variáveis moderadoras que não estão teoricamente fundamentadas.

Ademais da escolha do método de metanálise utilizado, seguiu-se as recomendações de Cortina (2003), com relação à busca de moderadores em metanálise. Tendo em vista que todos os critérios disponíveis para identificar variáveis moderadoras apresentam vantagens e desvantagens, o ideal, segundo Cortina, é basear-se em múltiplos critérios.

Assim, para o teste de homogeneidade utilizou-se como critérios, além da regra de 75% de Hunter e Schmidt, o desvio padrão das correlações (SDp) e o teste do X^2 . E, para o teste das variáveis

moderadoras verificou-se a média do desvio padrão dos grupos (AveSDp) e comparou-se o limite mínimo, (CI95%_{min}) e o limite máximo, (CI95%_{max}) dos *means* de cada grupo. E, por último, para segurar a solidez da interpretação dos dados, desenvolveu-se metanálises com três agrupamentos diferentes, A B e C.

Contudo, embora as precauções tomadas para que este estudo tivesse sua validade assegurada, a operacionalização desta revisão meta-analítica merece algumas reflexões. Primeiro, o fato de que apenas uma pessoa, no caso a autora, encarregou-se de realizar parte dos procedimentos pode ter ocasionado vieses pessoais. Ou seja, a busca dos estudos; a análise dos critérios para sua inclusão; e, a análise de seus resultados foi operacionalizada por uma única pessoa. Cada um destes procedimentos requeria a participação de mais de uma pessoa a fim de eliminar e/ou evitar vieses pessoais.

Segundo, os índices utilizados para o cálculo dos tamanhos do efeito podem ter excluído estudos relevantes. Outros informes estatísticos; como por exemplo, uma tabela de 2 X 2, um Mann-Whitney U statistic, p-value, dentre outros; poderiam ter sido utilizados para estimar correlações em outros estudos (DeCoster, 2004).

Terceiro, o índice de confiabilidade das variáveis x e y utilizado para correção do artefato devido ao erro de medição pode ter acarretado alguma perda de precisão nos resultados. Tendo em vista que o alfa de *Cronbach* não é índice de confiabilidade mais apropriado nem para as medidas de práticas de GRH, nem para as medidas de desempenho organizacional; pois, em ambas podem ocorrer erros de julgamento que não são contemplados por este índice.

Quarto, embora seja uma questão mais além deste trabalho, a baixa frequência de estudos com determinadas características metodológicas e contextuais impossibilitaram a verificação de três hipóteses. Por este motivo, uma variável metodológica, tipo de medida

de prática de GRH; e, duas variáveis contextuais, grupos de *stakeholders* e constituição ou titularidade da organização, não foram testadas por insuficiência de dados.

7.3 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

De acordo com Botella e Gambará (2006), uma das questões preliminares para justificar a realização de uma metanálise refere-se às possíveis implicações teóricas e práticas que seus resultados podem proporcionar ao campo de pesquisa analisado. Em resposta a esta questão, o campo da GERH, mas especificamente a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional, carecia da realização de mais uma metanálise, tendo em vista sua vastidão e controvérsias de resultados nos estudos empíricos.

Além da estimação da magnitude da relação analisada, foi possível a identificação de três variáveis que moderam a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional. A estimação da magnitude da relação e a identificação destas variáveis contribuem para o entendimento da relação entre GRH e desempenho organizacional; e, por conseguinte, produzem implicações tanto teóricas quanto práticas.

Em termos acadêmicos, estes resultados podem contribuir com investigações futuras, pois asseguram aos pesquisadores, por meio de evidências empíricas, de que há uma relação significativa e positiva entre as variáveis: práticas de GRH e desempenho organizacional. Ao mesmo tempo, alertam da possibilidade de que determinadas características, metodológicas e contextuais, interferem nos resultados encontrados posteriormente. E, em termos práticos, estes resultados, ademais de justificar investimentos em GRH, oferecem aos profissionais diretrizes para uma atuação mais contingencial.

As duas metanálises anteriores sobre o tema já tenham colecionado e integrado evidências empíricas relacionadas com a magnitude da relação entre práticas de GRH e o desempenho organizacional, e com a identificação de variáveis moderadoras. No entanto, esta revisão foi um pouco mais além.

Desde que estas metanálises foram realizadas, o número de novos estudos empíricos que buscam elucidar a relação entre GRH e desempenho organizacional continuou a crescer. A título de ilustração, somente nos últimos três anos, identificaram-se, em periódicos de renome, sete edições especiais dedicadas a questões que perpassam esta relação (São elas: "Special Issue: Human resource management and economic success," 2005; "Special Issue: New directions in the HRM function," 2006; "Special Issue: New models of strategic HRM in global context," 2005; "Special Issue: Organizational effectiveness through technology innovation and HRM strategies," 2005; "Special Issue: The future of human resource management," 2005; "Special Issue: The status of theory and research in human resource management: Where have we been and where should we go from here?," 2007; "Special Issue: The value of HRM?! Optimising the architecture of HRM," 2006).

Este fato por si só justifica a realização de outra metanálise a fim de atualizar seus resultados. Assim, 31 dos 202 estudos selecionados para compor a amostra desta revisão meta-analítica foram realizados e/ou publicados entre 2005 e 2007; e, por conseguinte, não foram analisados anteriormente.

Adicionalmente, para oferecer uma maior contribuição ao campo de pesquisa em GERH, utilizou-se uma amostra maior e mais abrangente; envolvendo estudos publicados e não publicados; realizados em diversos continentes; e escritos, não só em inglês, mas, também em espanhol. Pelo exposto, em termos ambos de número de

estudos e do período coberto, esta revisão foi significativamente mais ampla do que aquelas previamente produzidas.

7.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com base nas reflexões apresentadas neste capítulo, quanto às limitações e contribuições deste trabalho, identificaram-se questões que carecem de mais investigação. A identificação de algumas destas questões já explicitadas ou não nas secções anteriores, serão traduzidas aqui em sugestões para a realização de estudos futuros. Contudo, sugestões para a realização de estudos primários foram oferecidas na secção de Principais Resultados da Análise Descritiva. Por este motivo, nesta secção o foco será sobre os estudos secundários, ou mais precisamente sobre a realização de revisões de estudos primários.

A primeira sugestão refere-se à correção de artefatos. Outros artefatos que possivelmente estão presentes nos estudos que avaliam a relação entre medidas de práticas de GRH e medidas de desempenho organizacional, também precisam ser considerados e corrigidos. Tendo em vista que é provável que artefatos como restrição de rango, dicotomização de variáveis ou desvio para perfeita validade de constructo também possam interferir nos resultados destes estudos. A consideração e a correção de outros artefatos além dos artefatos devido ao erro amostral e ao erro de medição podem proporcionar uma estimativa da magnitude desta relação ainda mais precisa.

Enquanto que a segunda sugestão envolve a questão do viés de publicação. Autoridades em síntese de pesquisa recomendam que seja feita uma divisão entre os estudos publicados e os estudos não publicados em dois agrupamentos diferentes (Halvorsen, 1994). Isto se deve a crença de que os estudos publicados, por terem passado pelos crivos de suas respectivas revistas, apresentam uma qualidade

metodológica melhor do que os estudos não publicados e que, portanto oferecem resultados mais confiáveis. Esta divisão pode identificar se há realmente uma variação entre os resultados dos estudos publicados e os resultados dos estudos não publicados.

A terceira sugestão está relacionada à descoberta de que o contexto geográfico interfere na estimação da magnitude da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional. Devido à falta de conhecimento de outros idiomas como o chinês e o francês, não foi possível analisar estudos escritos, e sem tradução, de nenhum estudo que não fosse o inglês ou o espanhol. Uma metanálise que inclua amostras de estudos escritos em outros idiomas, além do inglês e o espanhol pode oferecer descobertas contextuais interessantes.

A quarta sugestão refere-se aos descritores de estudos que o sinteticista deve considerar antecipadamente para conduzir análises interessantes em relação aos seus resultados. Muitos descritores de estudos ainda não foram explorados. Estes descritores envolvem os fenômenos substantivos e contextuais, os métodos de pesquisa e outros fatores extrínsecos aos dois primeiros, que incluem características do pesquisador e da publicação.

Ademais, como complemento a quarta, a quinta sugestão, envolve a análise do relacionamento entre os descritores de estudos. A análise da intercorrelação entre descritores de estudos podem revelar *clusters* que não foram explorados. Ademais de serem úteis para reduzir dados.

E, a sexta e última sugestão é referente à utilização de análise de regressão múltipla para examinar variável moderadora. A análise de regressão múltipla em metanálise possibilita testar modelos com mais do que um moderador, além de testar interações entre moderadores. Por este motivo, a utilização de análise de regressão múltipla em metanálise pode fazer avançar o desenvolvimento teórico em GERH.

Em suma, com esta última secção, demonstrou-se que o campo de pesquisa que abarca a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional ainda apresenta inúmeras possibilidades de pesquisa. Algumas destas possibilidades já foram exploradas, mas carecem de atualização e outras não exploradas, no entanto, podem proporcionar descobertas inéditas.

BIBLIOGRAFIA

REFERÊNCIAS ANALISADAS

- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197.
- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Allen, R. S., & Kilmann, R. H. (2001). The role of the reward system for a total quality management based strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 14(2), 110-131.
- Appleyard, M. M., & Brown, C. (2001). Employment practices and semiconductor manufacturing performance. *Industrial Relations*, 40(3), 436-471.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Audea, T., Teo, S. T. T., & Crawford, J. (2005). HRM professionals and their perceptions of HRM and firm performance in the Philippines. *International Journal of Human Resource Management*, 16(4), 532-552.
- Bacon, N., & Blyton, P. (2000). High road and low road teamworking: Perceptions of management rationales and organizational and human resource outcomes. *Human Relations*, 53(11), 1425-1458.
- Bae, J., Chen, S. J., Wan, D., Lawler, J. J., & Walumbwa, F. O. (2003). Human resource strategy and firm performance in Pacific Rim countries. *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1308-1332.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
- Bamberger, P., Bacharach, S. B., & Dyer, L. (1989). Human resources management and organizational effectiveness: High technology entrepreneurial startup firms in Israel. *Human Resource Management*, 28(3), 349-366.

Banker, R. D., Field, J. M., Schroeder, R. G., & Sinha, K. K. (1996). Impact of work teams on manufacturing performance: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 39(4), 867-890.

Banker, R. D., Lee, S. Y., Potter, G., & Srinivasan, D. D. (1996). Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation. *Academy of Management Journal*, 39(4), 920-948.

Batt, R. (1999). Work organization, technology, and performance in customer service and sales. *Industrial and Labor Relations Review*, 52(4), 539-564.

Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.

Batt, R., Colvin, A. J. S., & Keefe, J. (2002). Employee voice, human resource practices, and quit rates: Evidence from the telecommunications industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 55(4), 573-594.

Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42(2), 189-220.

Bayo-Moriones, A., & De Cerio, J. M. D. (2000). *Human resource management and operational performance in Spanish manufacturing industry* (working paper). Pamplona, España: Departamento de Gestión de Empresas, Universidad Pública de Navarra.

Bayo-Moriones, A., & De Cerio, J. M. D. (2004). Employee involvement: Its interaction with advanced manufacturing technologies, quality management, and inter-firm collaboration. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14(2), 117-134.

Bjorkman, I., & Xiucheng, F. (2002). Human resource management and the performance of Western firms in China. *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 853-864.

Black, S. E., & Lynch, L. M. (2001). How to compete: The impact of workplace practices and information technology on productivity. *Review of Economics and Statistics*, 83(3), 434-445.

Black, S. E., & Lynch, L. M. (2004). What's driving the new economy?: The benefits of workplace innovation. *Economic Journal*, 114(2), 97-116.

Boselie, P., Paauwe, J., & Richardson, R. (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: A

comparison of hospitals, hotels and local government. *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1407-1429.

Boselie, P., & van der Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality*, 12(3), 165-172.

Bou, J. C. L., & Beltrán, I. (2005). Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: An empirical study. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(1), 71-86.

Brown, M. P., Sturman, M. C., & Simmering, M. J. (2003). Compensatory policy and organizational performance: The efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. *Academy of Management Journal*, 46(6), 752-762.

Bryson, A., Forth, J., & Kirby, S. (2005). High-involvement management practices, trade union representation and workplace performance in Britain. *Scottish Journal of Political Economy*, 52(3), 451-491.

Buck, T., Filatotchev, I., Demina, N., & Wright, M. (2003). Insider ownership, human resource strategies and performance in a transition economy. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 530-549.

Burton, M. D., & O'Reilly III, C. A. (2000). *The impact of high commitment values and practices on technology start-ups*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto.

Collins, C. J. (2000). *Strategic human resource management and knowledge-creation capability: Examining the black box between HR and firm performance*. Unpublished Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, University of Maryland College Park, Maryland, United States.

Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.

Collins, C. J., Smith, K. G., & Stevens, C. K. (2001). *Human resource practices, knowledge-creation capability and performance in high technology firms* (working paper). Ithaca, NY: Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), Cornell University.

Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 417-446.

Cosh, A., Hughes, A., & Weeks, M. (2000). *The relationship between training and employment growth in small and medium-sized enterprises* (working paper). Cambridge: ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge.

Cowell, N. M. (2000). *The use of workplace innovations in a developing economy: The case of Jamaica*. Unpublished Thesis for the degree of Doctor of Philosophy, University of Toronto, Toronto, Canada.

Cunha, R. C. e., Cunha, M. P. e., Morgado, A., & Brewster, C. (2003). Market forces, strategic management, HRM practices and organizational performance: A model based in a European sample.

Chadwick, C. (2007). Examining non-linear relationships between human resource practices and manufacturing performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 60(4), 499-521.

Chadwick, C., Hunter, L. W., & Walston, S. L. (2004). Effects of downsizing practices on the performance of hospitals. *Strategic Management Journal*, 25(5), 405-427.

Challis, D., Samson, D., & Lawson, B. (2005). Impact of technological, organizational and human resource investments on employee and manufacturing performance: Australian and New Zealand evidence. *International Journal of Production Research*, 43(1), 81-107.

Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.

Chandler, G. N., Keller, C., & Lyon, D. W. (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 59-76.

Chandler, G. N., & McEvoy, G. M. (2000). Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-size enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 43-57.

Chang, E. (2005). Employees' overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations*, 58(4), 523-544.

Chang, W.-J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-449.

Das, A., Handfield, R. B., Calantone, R. J., & Ghosh, S. (2000). A contingent view of quality management: The impact of international competition on quality. *Decision Sciences*, 31(3), 649-690.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.

de Pablos, P. O. (2001). Capital intelectual, gestión del conocimiento y sistemas de gestión de recursos humanos: Influencia sobre los resultados organizativos en la industria manufacturera española. Unpublished Tesis de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Oviedo, Oviedo, España.

Deckop, J. R., Konrad, A. M., Perlmutter, F. D., & Freely, J. L. (2006). The effect of human resource management practices on the job retention of former welfare clients. *Human Resource Management*, 45(4), 539-559.

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

Delery, J. E., Gupta, N., Shaw, J. D., Jenkins Jr., G. D., & Ganster, M. L. (2000). Unionization, compensation, and voice effects on quits and retention. *Industrial Relations*, 39(4), 625-645.

Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.

Faems, D., Sels, L., De Winne, S., & Maes, J. (2005). The effect of individual HR domains on financial performance: Evidence from Belgian small businesses. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 676-700.

Ferratt, T. W., Agarwal, R., Brown, C. V., & Moore, J. E. (2005). IT human resource management configurations and IT turnover: Theoretical synthesis and empirical analysis. *Information Systems Research*, 16(3), 237-255.

Fey, C. F., & Bjorkman, I. (2001). The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 59-75.

Fey, C. F., Bjorkman, I., & Pavlovskaya, A. (2000). The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-18.

Furuya, N., Stevens, M. J., Oddou, G., Bird, A., & Mendenhall, M. E. (2007). The effects of HR policies and repatriate self-adjustment on global competency transfer. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(1), 6-23.

Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663-691.

Godard, J. (2001a). Beyond the high-performance paradigm? An analysis of variation in Canadian managerial perceptions of reform programme effectiveness. *British Journal of Industrial Relations*, 39(1), 25-52.

Godard, J. (2001b). 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*, 54(4), 776-805.

Gómez-Mejía, L. R. (1988). The role of human resources strategy in export performance: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 9(5), 493-505.

González, J. V., & Garazo, T. G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 23-50.

Gould Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-

sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54.

Gould Williams, J. (2004). The effects of 'high commitment' HRM practices on employee attitude: The views of public sector workers. *Public Administration*, 82(1), 63-81.

Greer, C. R., Ireland, T. C., & Wingender, J. R. (2001). Contrarian human resource investments and financial performance after economic downturns. *Journal of Business Research*, 52(3), 249-261.

Guerrero, S., & Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1408-1423.

Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan-Quinn, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.

Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.

Guthrie, J. P., Spell, C. S., & Nyamori, R. O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 183-197.

Hansson, B. (2007). Company-based determinants of training and the impact of training on company performance: Results from an international HRM survey. *Personnel Review*, 36(2), 311-331.

Harel, G. H., & Tzafrir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185-200.

Harel, G. H., Tzafrir, S. S., & Baruch, Y. (2003). Achieving organizational effectiveness through promotion of women into managerial positions: HRM practice focus. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 247-263.

Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155-1178.

Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-391.

Hoon, L. S. (2000). A managerial perspective of the objectives of HRM practices in Singapore: An exploratory study. *Singapore Management Review*, 22(1), 65-82.

Huang, T. C. (2000). Are the human resource practices of effective firms distinctly different from those of poorly performing ones? Evidence from Taiwanese enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 436-451.

Huang, T. C. (2001). Succession management systems and human resource outcomes. *International Journal of Manpower*, 22(7/8), 736-747.

Hunter, L. W., & Hitt, L. M. (2000). *What makes a high-performance workplace? Evidence from retail bank branches* (working paper). Pennsylvania: The Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1995). *The strategic impact of high performance work systems*. Unpublished manuscript, Vancouver, BC.

Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1997). The impact high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth. Paper presented at the Academy of Management Proceedings, Boston, MA.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.

Jaw, B. S., & Liu, W. (2003). Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies: The role of HRM. *Human Resource Management*, 42(3), 223-241.

Jayaram, J., Droge, C., & Vickery, S. K. (1999). The impact of human resource management practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 18(1), 1-20.

Jayaram, J., & Vickery, S. K. (1998). Supply-based strategies, human resource initiatives, procurement leadtime, and firm performance. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(1), 12-23.

Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 703-729.

Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the Spanish chemical industry. *Human Resource Management*, 44(3), 279-299.

Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 26(4), 364-381.

Kaman, V., McCarthy, A. M., Gulbro, R. D., & Tucker, M. L. (2001). Bureaucratic and high commitment human resource practices in small service firms. *Human Resource Planning*, 24(1), 33-44.

Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2006). Human resource management systems and organizational performance: A test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1223-1253.

Katz, H. C., Kochan, T. A., & Weber, M. R. (1985). Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness. *Academy of Management Journal*, 28(3), 509-526.

Kaya, N. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: Evidence from Turkish firms. *International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2074-2090.

Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 336-365.

Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189.

Kim, D. O. (2005). The benefits and costs of employee suggestions under gainsharing. *Industrial and Labor Relations Review*, 58(4), 631-652.

Kim, Y. M., & Park, K. S. (2003). Multiskilling and Firm Performance. *Seoul Journal of Economics*, 16(4), 387-422.

King-Kauanui, S., Ngoc, S. D., & Ashley-Cotleur, C. (2006). Impact of human resource management: SME performance in Vietnam. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(1), 79-95.

Kintana, M. L., Alonso, A. U., & Olaverri, M. C. G. (2006). High performance work systems and firm's operational performance: The moderating role of technology. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 70-85.

Konrad, A. M., & Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21(12), 1225-1237.

Lam, L. W., & White, L. P. (1998). Human resource orientation and corporate performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 351-364.

Lee, J., & Miller, D. (1999). People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korea firms. *Strategic Management Journal*, 20(6), 579-593.

Lee, S. H., Phan, P. H., & Chan, E. (2005). The impact of HR configuration on firm performance in Singapore: A resource-based explanation. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1740-1758.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.

Levenson, A. R., Van der Stede, W. A., & Cohen, S. G. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management*, 32(3), 360-380.

Li, J. (2003). Strategic human resource management and MNEs' performance in China. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 157-173.

Li, Y., Zhao, Y., & Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27(7), 679-697.

Liao, Y. S. (2005). Business strategy and performance: The role of human resource management control. *Personnel Review*, 34(3), 294-309.

- Liao, Y. S. (2006a). The effect of fit between organizational life cycle and human resource management control on firm performance. *Journal of American Academy of Business*, 8(1), 192-196.
- Liao, Y. S. (2006b). Human resource management control system and firm performance: A contingency model of corporate control. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 716-733.
- Liouville, J., & Bayad, M. (1998). Human resource management and performances: Proposition and test of a causal model. *Human Systems Management*, 17(3), 183-192.
- Litz, R. A., & Stewart, A. C. (2000). Research Note: Trade name franchise membership as a human resource management strategy: Does buying group training deliver 'true value' for small retailers? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 125.
- López, S. P., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2005). Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y aprendizaje organizativo: Efectos sobre los resultados empresariales. *ICADE. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*(65), 75-97.
- Lucarelli, C. M. (2004). *Developing competencies and capabilities through human capital development*. Unpublished Thesis for the degree of Doctor of Philosophy, Rensselaer Polytechnic Institute, New York, United States.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42(3), 243-256.
- Mabey, C., & Gooderham, P. N. (2005). The impact of management development on perceptions of organizational performance in European firms. *European Management Review*, 2(2), 131-142.
- Mabey, C., & Ramirez, M. (2005). Does management development improve organizational productivity? A six-country analysis of European firms. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1067-1082.
- 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*, 48(2), 197-221.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: An investigation of

additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.

Macky, K., & Boxall, P. (In press, 2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(2).

Magnan, M. L., & St. Onge, S. (1997). Bank performance and executive compensation: A managerial discretion perspective. *Strategic Management Journal*, 18(7), 573-581.

Mak, S. K. M., & Akhtar, S. (2003). Human resource management practices, strategic orientations, and company performance: A correlation study of publicly listed companies. *Journal of American Academy of Business*, 2(2), 510-515.

Martell, K., & Carroll, S. J. (1995). Which executive human resource management practices for the top management team are associated with higher firm performance? *Human Resource Management*, 34(4), 497-512.

McMillan-Capehart, A. (2003). *Cultural diversity's impact on firm performance: The moderating influence of diversity initiatives and socialization tactics*. Unpublished Dissertation for the degree of Doctor of Business Administration, Louisiana Tech University, Louisiana, United States.

Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.

Montemayor, E. F. (1996). Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performing firms. *Journal of Management*, 22(6), 889-908.

Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. G. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? *Journal of Management*, 31(4), 492-512.

Ngo, H. Y., Turban, D., Lau, C. M., & Lui, S. Y. (1998). Human resource practices and firm performance of multinational corporations: Influences of country origin. *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 632-652.

Nguyen, T. V., & Bryant, S. E. (2004). A study of the formality of human resource management practices in small and medium-size enterprises in Vietnam. *International Small Business Journal*, 22(6), 595-618.

Noble, D. S. (2000). *Human resource management strategy: The dual pursuit of employee involvement and workforce adaptability*. Unpublished Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, Wayne State University, Detroit, Michigan, United States.

Nowicki, M. D. (2001). *Exploring the effect of a climate for service on the SHRM-firm performance relationship*. Unpublished Thesis for the degree of Doctor of Philosophy, University of Colorado, Boulder, Colorado, United States.

Ogunrinde, R. O. (2001). *Strategic human resource planning and organizational effectiveness: An empirical analysis and recommendations*. Unpublished Dissertation for the degree of Doctor of Public Administration, Nova South-Eastern University, Florida, United States.

Park, H. J., Mitsuhashi, H., Fey, C. F., & Bjorkman, I. (2003). The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: A partial mediating model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1391-1406.

Patterson, M. G., West, M. A., Lawthorn, R., & Nickell, S. (1997). Impact of people management practices on business performance. In *Issues in People Management* (pp. 39). London: Institute of Personnel and Development.

Patterson, M. G., West, M. A., & Wall, T. D. (2004). Integrated manufacturing, empowerment, and company performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 641-665.

Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.

Perry Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107-1117.

Pfau, B. N., & Cohen, S. A. (2003). Aligning human capital practices and employee behavior with shareholder value. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(3), 169-178.

- Piekkola, H. (2005). Performance-related pay and firm performance in Finland. *International Journal of Manpower*, 26(7/8), 619-635.
- Preuss, G. A. (2003). High performance works systems and organizational outcomes: The mediating role of information quality. *Industrial and Labor Relations Review*, 56(4), 590-605.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531.
- Rauch, A., Frese, M., & Utsch, A. (2005). Effects of human capital and long-term human resources development and utilization on employment growth of small-scale businesses: A causal analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 681-698.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299-310.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2004). High performance work practices and human resource management effectiveness: Substitutes or complements? *Journal of Business Strategies*, 21(2), 133-148.
- Roca-Puig, V., Tena, A. B. E., & Bou, J. C. L. (2004). A methodological approach to studying the fit between commitment management and competitive strategy. *Management Research*, 2(2), 161-174.
- Rodwell, J. J., & Teo, S. T. T. (2004). Strategic HRM in for-profit and non-profit organizations in a knowledge-intensive industry: The same issues predict performance for both types of organization. *Public Management Review*, 6(3), 311-331.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27(4), 431-449.
- Rondeau, K. V., & Wagar, T. H. (2001). Impact of human resource management practices on nursing home performance. *Health Services Management Research: An Official Journal of The Association of University Programs in Health Administration / HSMC, AUPHA*, 14(3), 192-202.
- Russell, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, 38(4), 849-863.

Saá-Pérez, P. d. (1999). El sistema de recursos humanos como factor determinante de la competitividad de las Cajas de Ahorros españolas: Una aplicación de la Teoría de la Empresa Basada en los Recursos. Unpublished Tesis de Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria, España.

Sanz-Valle, R., & Sánchez, R. S. (2002). Enfoque universalista de recursos humanos: Estudio empírico de sus efectos sobre los resultados de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(1), 163-182.

Sattler, L., & Sohoni, V. (1999). Participative management: An empirical study of the semiconductor manufacturing industry. Unpublished manuscript.

Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Unravelling the HRM-performance link: Value-creating and cost-increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-342.

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins Jr., G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.

Shih, H. A., & Chiang, Y. H. (2005). Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development. *International Journal of Manpower*, 26(6), 582-603.

Shih, H. A., Chiang, Y. H., & Hsu, C. C. (2006). Can high performance work systems really lead to better performance? *International Journal of Manpower*, 27(8), 741-763.

Shipton, H., Fay, D., West, M. A., Patterson, M. G., & Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 118-128.

Shipton, H., West, M. A., Dawson, J. F., Birdi, K., & Patterson, M. G. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.

Siddique, C. M. (2004). Job analysis: A strategic human resource management practice. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219-244.

Singh, K. (2003). Strategic HR orientation and firm performance in India. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 530-543.

Skaggs, B. C., & Youndt, M. A. (2004). Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: A customer interaction approach. *Strategic Management Journal*, 25(1), 85-99.

Snell, S. A., & Youndt, M. A. (1995). Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls. *Journal of Management*, 21(4), 711-737.

Spencer, D. G. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal*, 29(3), 488-502.

Stahl, M. J. (2000). CEO compensation as a psychological exit barrier: An exploratory test with HMOs. *Psychology and Marketing*, 17(5), 387-395.

Stavrou-Costea, E. T. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: a cross-national study of the European work context. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 923-947.

Stevens, M. J., Oddou, G., Furuya, N., Bird, A., & Mendenhall, M. E. (2006). HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachment for Japanese managers. *International Journal of Human Resource Management*, 17(5), 831-841.

Storey, D. J. (2002). Education, training and development policies and practices in medium-sized companies in the UK: Do they really influence firm performance? *Omega: The International Journal of Management Science*, 30(4), 249-264.

Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.

Takeuchi, N., Wakabayashi, M., & Chen, Z. (2003). The strategic HRM configuration for competitive advantage: Evidence from Japanese firms in China and Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(4), 447-480.

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.

Tari, J. J., Molina, J. F., & Castejón, J. L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. *European Journal of Operational Research*, 183(2), 483-501.

- Teo, C., & Waters, L. (2002). The role of human resource practices in reducing occupational stress and strain. *International Journal of Stress Management*, 9(3), 207-226.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(1), 27-48.
- Tessema, M. T., & Soeters, J. L. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: Testing the HRM-performance link in the Eritrean civil service. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 86-105.
- Thang, L. C., & Quang, T. (2005). Antecedents and consequences of dimensions of human resource management practices in Vietnam. *International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1830-1846.
- Thompson, M., & Heron, P. (2005). Management capability and high performance work organization. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 1029-1048.
- Tsaur, S. H., & Lin, Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25(4), 471-481.
- Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Tzafrir, S. S. (2006). A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time. *Journal of Managerial Psychology*, 21(1/2), 109-130.
- Tzafrir, S. S., Harel, G. H., Baruch, Y., & Dolan, S. L. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*, 33(5/6), 628-647.
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24(3), 300-339.
- Varma, A., Beatty, R. W., Schneier, C. E., & Ulrich, D. O. (1999). High performance work systems: Exciting discovery or passing fad? *Human Resource Planning*, 22(1), 26-37.

Verano-Tacoronte, D. (2002). La influencia de la retribución variable en el rendimiento de la empresa: Una aplicación empírica al diseño de la retribución para la fuerza de ventas. Unpublished Tesis de Doctorado en Economía de las Organizaciones y Dirección Estratégica, Universidad Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria, España.

Verburg, R. M., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2007). Configurations of human resource management practices: A model and test of internal fit. *International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 184-208.

Wan, D., Kok, V., & Ong, C. H. (2002). Strategic human resource management and organizational performance in Singapore. *Compensation and Benefits Review*, 34(4), 33-42.

Wang, D., Tsui, A. S., Zhang, Y., & Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance: Evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 511-535.

Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785.

Welbourne, T. M., & Andrews, A. O. (1996). Predicting the performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation? *Academy of Management Journal*, 39(4), 891-919.

West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Scully, J., Carter, M., Anelay, S., et al. (2002). The link between the management of employees and patient mortality in acute hospitals. *International Journal of Human Resource Management*, 13(8), 1299-1310.

West, M. A., Guthrie, J. P., Dawson, J. F., Borrill, C. S., & Carter, M. (2006). Reducing patient mortality in hospitals: The role of human resource management. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 983-1002.

Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.

Williamson, I. O. (2000). *Interorganizational ties, institutional pressures and organizational hiring patterns*. Unpublished Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, The University of North Carolina at Chapel Hill, Chapel Hill, North Carolina, United States.

Wood, S. J., & Menezes, L. d. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and

employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51(4), 485-515.

Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446.

Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, W. S., & McMahan, G. C. (1999). The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. *International Journal of Human Resource Management*, 10(4), 551-571.

Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr., J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.

Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93.

Zatzick, C. D., & Iverson, R. D. (2006). High-involvement management and workforce reduction: Competitive advantage or disadvantage? *Academy of Management Journal*, 49(5), 999-1015.

Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abowd, J. M., Milkovich, G. T., & Hannon, J. M. (1990). The effects of human resource management decisions on shareholder value. *Industrial and Labor Relations Review*, 43(3), 203-236.

Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197.

Aguinis, H. (2006). Metodología de investigación en dirección de empresas: Meta-análisis [Power Point]. Salamanca: Universidad de Salamanca.

Aguinis, H., & Pierce, C. A. (1998). Testing moderator variable hypotheses meta-analytically. *Journal of Management*, 24(5), 577-592.

Aguinis, H., Sturman, M. C., & Pierce, C. A. (In press). Comparison of three meta-analytic procedures for estimating moderating effects of categorical variables. *Organizational Research Methods*.

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.

Allen, R. S., & Kilmann, R. H. (2001). The role of the reward system for a total quality management based strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 14(2), 110-131.

Alleyne, P., Doherty, L., & Greenidge, D. (2006). Human resource management and performance in the Barbados hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 623-646.

Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management* (2 ed.). New York: Prentice-Hall.

Aragón-Sánchez, A., & Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308.

Arenilla Sáez, M. (2005). La vigencia de los modelos de gestión de los recursos humanos en las administraciones públicas. *Presupuesto y Gasto Público*, 33-53.

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.

- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17, 77-92.
- Arthur, M. M., & Cook, A. (2003). The relationship between work-family human resource practices and firm profitability: A multi-theoretical perspective. In J. J. Martocchio & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 22, pp. 219-252). Oxford, England: Elsevier Science Ltd.
- Arvanitis, S. (2005). Modes of labor flexibility at firm level: Are there any implications for performance and innovation? Evidence for the Swiss economy. *Industrial and Corporate Change*, 14(6), 993-1016.
- Audea, T., Teo, S. T. T., & Crawford, J. (2005). HRM professionals and their perceptions of HRM and firm performance in the Philippines. *International Journal of Human Resource Management*, 16(4), 532-552.
- Bacon, N., & Blyton, P. (2000). High road and low road teamworking: Perceptions of management rationales and organizational and human resource outcomes. *Human Relations*, 53(11), 1425-1458.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
- Balbastre, F. B., & Moreno, M. A. E. (2001). Contexto y eficacia de equipo en el marco de la gestión de la calidad: El caso de los equipos de autoevaluación en Alstom S.A.
- Ballot, G., Fakhfakh, F., & Taymaz, E. (2006). Who benefits from training and R&D, the firm or the workers? *British Journal of Industrial Relations*, 44(3), 473-495.
- Banker, R. D., Field, J. M., Schroeder, R. G., & Sinha, K. K. (1996). Impact of work teams on manufacturing performance: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 39(4), 867-890.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Barney, J. B. (1999). How a firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review*, 40(3), 137-145.

Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen Jr., D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(1), 625-641.

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.

Barrette, J., & Carriere, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations Industrielles*, 58(3), 427-453.

Barrette, J., & Ouellette, R. (2000). Gestion de la performance: impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH. *Relations Industrielles*, 55(2), 207-226.

Bass, B. M. (1994). Continuity and chance in the evolution of work and human resource management. *Human Resource Management*, 33(1), 3-31.

Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.

Batt, R., Colvin, A. J. S., & Keefe, J. (2002). Employee voice, human resource practices, and quit rates: Evidence from the telecommunications industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 55(4), 573-594.

Bayo-Moriones, A., & De Cerio, J. M. D. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: Un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 227-246.

Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998a). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 16, pp. 53-101). Oxford, England: JAI Press Inc.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998b). *Human resources strategies, complementarities, and firm performance*. Unpublished manuscript, Vancouver, BC.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001a). *Cuadro de mando de recursos humanos en la empresa* (A. G. Bertrán, Trans.). Barcelona: Gestión 2000, D. L.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001b). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Bennett, N., Ketchen, J., David J., & Schultz, E. B. (1998). An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making. *Human Resource Management*, 37(1), 3-16.

Bergeron, J. G., & Jalette, P. (2002). L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle. *Relations Industrielles*, 57(3), 542-568.

Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.

Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1998). *Human resource management: An experimental approach* (2 ed.). Singapore: Irwin/McGraw-Hill.

Black, S. E., & Lynch, L. M. (2001). How to compete: The impact of workplace practices and information technology on productivity. *Review of Economics and Statistics*, 83(3), 434-445.

Black, S. E., & Lynch, L. M. (2004). What's driving the new economy?: The benefits of workplace innovation. *Economic Journal*, 114(2), 97-116.

Bloom, N., Kretschmer, T., & Reenen, J. V. (2006). *Work-life balance, management practices and productivity: A review of some recent evidence* (report). London: Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society.

Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Sherman, W. S. (2001). *Managing human resources* (12 ed.). South-Western: Thomson Learning.

- Boog, G. (1995). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Botella, J., & Gambara, H. (2002). *Qué es el meta-análisis*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, S. L.
- Botella, J., & Gambara, H. (2006). Doing and reporting a meta-analysis. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 6(2), 425-440.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8(3), 265-288.
- Boxall, P., & Macky, K. (In press, 2007). Commentary: high-performance work systems and organisational performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3).
- Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human resource management: Theory and practice* (4 ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38(4), 337-352.
- Bryson, A., Forth, J., & Kirby, S. (2005). High-involvement management practices, trade union representation and workplace performance in Britain. *Scottish Journal of Political Economy*, 52(3), 451-491.
- Buck, T., Filatotchev, I., Demina, N., & Wright, M. (2003). Insider ownership, human resource strategies and performance in a transition economy. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 530-549.
- Burton, M. D., & O'Reilly III, C. A. (2000). *The impact of high commitment values and practices on technology start-ups*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto.
- Bussler, L., & Davis, E. (2001). Information systems: The quiet revolution in human resource management. *Journal of Computer Information Systems*, 42(2), 17-20.

- Byars, L. L., & Rue, L. W. (1984). *Human resource management* (3 ed.). Boston, MA: Richard D. Irwin, INC.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539-553.
- Campos, E. B. (1996). *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos* (5 ed.). Madrid: Ediciones Pirámide, S.A.
- Campos, E. B., Ortega, P. M., & Sánchez, M. P. S. (2006). *Dirección estratégica: Nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Cappelli, P., & Crocker Hefter, A. (1996). Distinctive human resources are firms' core competencies. *Organizational Dynamics*, 24(3), 7-22.
- Carlson, D. S., Upton, N., & Seaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- Carriere, J., & Barrette, J. (2005). Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé: Une application des perspectives de contingence et de configuration. *Revue Canadienne Des Sciences De L'Administration*, 22(4), 302-315.
- Carrig, K. (1997). Reshaping human resources for the next century: Lessons from a high flying airline. *Human Resource Management*, 36(2), 277-289.
- Carvalho, A. V. (1997). *Administração de recursos humanos* (Vol. 1). Sao Paulo: Pioneira.
- Castillo, M. A. S., & Pastor, E. M. A. (2000). El enfoque estratégico en la dirección de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social: Estudios Financieros (Recursos Humanos)*, 202(3), 103-134.
- Coelho, K. d. S. (2003). *Gestão de pessoas e o potencial de flexibilidade na Intelbrás S.A: Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira*. Unpublished Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119-133.

Colakoglu, S., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16(2), 209-218.

Collins, C. J. (2000). *Strategic human resource management and knowledge-creation capability: Examining the black box between HR and firm performance*. Unpublished Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, University of Maryland College Park, Maryland, United States.

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.

Collins, C. J., Smith, K. G., & Stevens, C. K. (2001). *Human resource practices, knowledge-creation capability and performance in high technology firms* (working paper). Ithaca, NY: Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), Cornell University.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.

Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 417-446.

Cook, D. S., & Ferris, G. R. (1986). Strategic human resource and firm effectiveness in industries experiencing decline. *Human Resource Management*, 25(3), 441-458.

Cortina, J. M. (2003). Apples and oranges (and pears, oh my!): The search for moderators in meta-analysis. *Organizational Research Methods*, 6(4), 415-439.

Cosh, A., Hughes, A., & Weeks, M. (2000). *The relationship between training and employment growth in small and medium-sized enterprises* (working paper). Cambridge: ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge.

Chadwick, C. (2007). Examining non-linear relationships between human resource practices and manufacturing performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 60(4), 499-521.

Chadwick, C., Hunter, L. W., & Walston, S. L. (2004). Effects of downsizing practices on the performance of hospitals. *Strategic Management Journal*, 25(5), 405-427.

- Challis, D., Samson, D., & Lawson, B. (2005). Impact of technological, organizational and human resource investments on employee and manufacturing performance: Australian and New Zealand evidence. *International Journal of Production Research*, 43(1), 81-107.
- Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Chang, E. (2005). Employees' overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations*, 58(4), 523-544.
- Chang, E. (2006). Individual pay for performance and commitment HR practices in South Korea. *Journal of World Business*, 41(4), 368-381.
- Chang, W.-J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-449.
- Chiavenato, I. (1997). *Recursos humanos (Edição Compacta)* (4 ed.). São Paulo: Atlas.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262-277.
- Chow, I. H.-S. (2004). The impact of institutional context on human resource management in three Chinese societies. *Employee Relations*, 26(6), 626-642.
- Chow, I. H.-S., & Fu, P. P. (2000). Change and development in pluralistic settings: An exploration of HR practices in Chinese township and village enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 822-836.
- Daley, D. M., & Vasu, M. L. (2005). Supervisory perceptions of the impact of public sector personnel practices on the achievement of multiple goals: Putting the strategic into human resource management. *American Review of Public Administration*, 35(2), 157-167.
- Das, A., Handfield, R. B., Calantone, R. J., & Ghosh, S. (2000). A contingent view of quality management: The impact of international competition on quality. *Decision Sciences*, 31(3), 649-690.

- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- de Kok, J. M. P., & Uhlaner, L. M. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Small Business Economics*, 17(4), 273-291.
- de Pablos, P. O. (2003). Gestión estratégica de recursos humanos, flexibilidad organizativa y encaje estratégico: Implicaciones para la competitividad empresarial (working paper). Oviedo, España: Universidad de Oviedo.
- Deckop, J. R., Konrad, A. M., Perlmutter, F. D., & Freely, J. L. (2006). The effect of human resource management practices on the job retention of former welfare clients. *Human Resource Management*, 45(4), 539-559.
- DeCoster, J. (2004). Meta-analysis notes. Retrieved 12/03, 2007, from <http://www.stat-help.com/notes.html>
- DeGroot, T., & Kiker, D. S. (2003). A meta-analysis of the non-monetary effects of employee health management programs. *Human Resource Management*, 42(1), 53-69.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Devanna, M. A., Fombrun, C., & Tichy, N. (1981). Human resources management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, 10, 51-67.
- Devaro, J. (2006). Strategic promotion tournaments and worker performance. *Strategic Management Journal*, 27(8), 721-740.

Ding, D. Z., & Akhtar, S. (2001). The organizational choice of human resource management practices: a study of Chinese enterprises in three cities in the PRC. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 946-964.

Dipboye, R. L., Smith, C. S., & Howell, W. C. (1994). *Understanding industrial and organizational psychology: An integrated approach*. Fort Worth, USA: Harcourt Brace College Publishers.

Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196-1250.

Dulebohn, J. H., Ferris, G. R., & Stodd, J. T. (1995). The history and evolution of human resource management. In G. R. Ferris, S. D. Rosen & D. T. Barnum (Eds.), *Handbook of human resource management* (pp. 18-41). Massachusetts, USA: Blackwell Publishers, Inc.

Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: Modelos, processo, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Dyer, L. (1984). Studying human resource strategy: An approach and an agenda. *Industrial Relations*, 23(2), 156-169.

Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.

Easteal, M. (1992). The audit of human resources. *International Journal of Government Auditing*, 19(1), 10-11.

Eisenhardt, K. M. (1988). Agency-and institutional-theory explanations: The case of retail sales compensation. *Academy of Management Journal*, 31(3), 488-511.

Erez, A., Bloom, M. C., & Wells, M. T. (1996). Using random rather than fixed effects models in meta-analysis: Implications for situational specificity and validity generalization. *Personnel Psychology*, 49, 275-306.

Faems, D., Sels, L., De Winne, S., & Maes, J. (2005). The effect of individual HR domains on financial performance: Evidence from Belgian small businesses. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 676-700.

Fahy, J. (2000). The resource-based view of firm: Some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 94-104.

Federighi, W. J. P. (2000). Ações ergonômicas como ferramentas de gestão para a redução do absenteísmo do trabalho: A realidade de algumas organizações hospitalares. Unpublished Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Metodista de São Paulo, São Benardo do Campo, SP, Brasil.

Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264.

Ferris, G. R., Hall, A., Royle, M. T., & Martocchio, J. J. (2004). Theoretical development in the field of human resource management: Issues and challenges for the future. *Organizational Analysis*, 12(3), 231-254.

Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385-415.

Ferris, G. R., Perrewe, P. L., Ranft, A. L., Zinko, R., Stoner, J. S., Brouer, R. L., et al. (2007). Human resources reputation and effectiveness. *Human Resource Management Review*, 17, 117-130.

Fey, C. F., & Bjorkman, I. (2001). The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 59-75.

Fey, C. F., Bjorkman, I., & Pavlovskaya, A. (2000). The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-18.

Fields, D., Chan, A., & Akhtar, S. (2000). Organizational context and human resource management strategy: A structural equation analysis of Hong Kong firms. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 264-277.

Fitz enz, J. (1992). El valor añadido por la dirección de recursos humanos: Una nueva estrategia para los 90. Madrid: Deusto.

Fitz enz, J. (2003). El ROI (rendimiento de la inversión) del capital humano: Cómo medir el valor económico del rendimiento del personal. Barcelona: Deusto, D. L.

Fochesatto, S. A. (2002). Os planos de incentivos e recompensas como fatores de motivação: Estudos de caso nas duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul. Unpublished Dissertação de

Mestrado em Administração, Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.

Foss, N. J. (1997). Resources and strategy: A brief overview of themes and contributions. In N. J. Foss (Ed.), *Resources firms and strategies: A reader in the resource-based perspective* (pp. 3-18). New York: Oxford Management Readers.

Freeman, R. B., & Kleiner, M. M. (2005). The last American shoe manufacturers: Decreasing productivity and increasing profits in the shift from piece rates to continuous flow production. *Industrial Relations*, 44(2), 307-330.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.

Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. In M. A. Hitt, R. E. Freeman & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management* (pp. 189-208). Malden, MA: Blackwell.

Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002). Stakeholder theory: A libertarian defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331-349.

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.

French, W. (1994). *Human resource management* (3 ed.). United States of America: Houghton Mifflin Company.

Garcia, M. Ú. (2005). Training and business performance: The Spanish case. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1691-1710.

Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663-691.

Gerhart, B., Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2000). Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: Further evidence and analysis. *Personnel Psychology*, 53(4), 855-872.

Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C., & Snell, S. A. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53(4), 803-834.

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*, 54(4), 776-805.

Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349-378.

Gomes, M. Â. d. N. (2000). *Análise dos processos de recrutamento e seleção na pequena empresa: Estudo multicase no setor metal-mecânico de São Carlos/SP*. Unpublished Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo/São Carlos, São Carlos, Brasil.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos* (3 ed.). Madrid: Prentice Hall.

González, J. V., & Garazo, T. G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 23-50.

González, L. F. (1999a). La dirección de recursos humanos en el horizonte del 2000. *Alta Dirección*(204), 127-142.

González, L. F. (1999b). Modelos de dirección de recursos humanos. *Papeles del Psicólogo*(72).

González, L. F. (2002). Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: Una convergencia necesaria. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2/3), 177-213.

González, L. F., & de Elena, J. y. P. (1998). Propuesta de un modelo de dirección y gestión de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social: Estudios Financieros (Recursos Humanos)*, 189(56), 95-110.

Gould Williams, J. (2004). The effects of 'high commitment' HRM practices on employee attitude: The views of public sector workers. *Public Administration*, 82(1), 63-81.

Grabke-Rundell, A., & Gomez-Mejia, L. R. (2002). Power as a determinant of executive compensation. *Human Resource Management Review*, 12(1), 3-23.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Grant, R. M. (1995). Análisis de los recursos y capacidades. In R. M. Grant (Ed.), *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones* (pp. 149-186). Madrid: Civitas Ediciones, SL.

Greer, C. R. (2001). *Strategic human resource management: A general managerial approach* (2 ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Guerin, G., Wils, T., & Lemire, L. (1997). L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines: Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec. *Relations Industrielles*, 52(1), 61-90.

Guerrero, S., & Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1408-1423.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.

Guest, D. E. (2001). Human resource management: When research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106.

Guest, D. E., & Conway, N. (1999). Peering into the black hole: The downside of the new employment relations in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 367-389.

Guest, D. E., Conway, N., & Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for 'bundles' of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 79-96.

Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan-Quinn, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.

Gunnigle, P., & Moore, S. (1994). Linking business strategy human resource management: Issues and implications. *Personnel Review*, 23(1), 63-84.

Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.

Guthrie, J. P., Datta, D. K., & Wright, P. M. (2004). *Peeling back the onion competitive advantage through people: Test of a causal model* (working paper). Ithaca, NY: Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), Cornell University.

Guthrie, J. P., Spell, C. S., & Nyamori, R. O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 183-197.

Guzzo, R. A., Jackson, S. E., & Katzell, R. A. (1986). Meta-analysis analysis. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 9, pp. 407-442). Greenwich, CT: JAI Press.

Guzzo, R. A., Jette, R. D., & Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38, 275-291.

Ha, J. (2000). *Executive compensation and firm performance: Domestic and multinational firms*. Unpublished Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, Temple University, Pennsylvania, United States.

Hagan, C. M. (1996). The core competence organization: Implications for human resource practices. *Human Resource Management Review*, 6(2), 147-164.

Hair, J., Joseph F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (E. Prentice & D. Cano, Trans. 5 ed.). Madrid: Prentice Hall Iberia.

Halvorsen, K. T. (1994). The reporting format. In H. Cooper & L. V. Hedges (Eds.), *The handbook of research synthesis* (pp. 425-437). New York: Russell Sage Foundation.

Hall, J. L., Posner, B. Z., & Harder, J. W. (1989). Performance appraisal systems: Matching practice with theory. *Group & Organization Studies*, 14(1), 51-69.

Hansson, B. (2007). Company-based determinants of training and the impact of training on company performance: Results from an international HRM survey. *Personnel Review*, 36(2), 311-331.

Harel, G. H., Tzafrir, S. S., & Baruch, Y. (2003). Achieving organizational effectiveness through promotion of women into managerial positions: HRM practice focus. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 247-263.

Harrell-Cook, G., & Ferris, G. R. (1997). Competing pressures for human resource investment. *Human Resource Management Review*, 7(3), 317-340.

Harter, J., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and

business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

Hay Group/SAP. (2002). *Fact book: Recursos humanos* (3 ed.). Navarra: Aranzadi & Thomson.

Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-391.

Hedges, L. V. (1994). Statistical considerations. In H. Cooper & L. V. Hedges (Eds.), *The handbook of research synthesis* (pp. 29-38). New York: Russell Sage Foundation.

Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: An agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1, 17-43.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2005). Strategic management and strategic competitiveness. In M. A. Hitt, D. Ireland & R. E. Hoskisson (Eds.), *Strategic management: Competitiveness & globalization: Concepts* (6 ed., pp. 2-42). South-Western: Thomson Learning.

Hofstede, G. (1983a). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.

Hofstede, G. (1983b). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural difference among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 46-74.

Holton III, E. F., & Torraco, R. J. (2004). Editorial: Welcoming meta-analysis and emerging ideas to HRDR. *Human Resource Development Review*, 3(2), 99-101.

Hoon, L. S. (2000). A managerial perspective of the objectives of HRM practices in Singapore: An exploratory study. *Singapore Management Review*, 22(1), 65-82.

Horgan, J., & Muhlau, P. (2006). Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: A test of the complementarity hypothesis. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 414-439.

Huang, T. C. (1997). The effect of participative management on organizational performance: The case of Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 8(5), 677-689.

- Huang, T. C. (2000). Are the human resource practices of effective firms distinctly different from those of poorly performing ones? Evidence from Taiwanese enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 436-451.
- Huang, T. C. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30(2), 132-151.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1990). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings* (2 ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Huselid, M. A. (1993). The impact of environmental volatility on human resource planning and strategic human resource management. *HR. Human Resource Planning*, 16(3), 35-51.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A. (2003). HR management - firm performance empirical papers: 1995-2003. from <http://www.markhuselid.com>
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1995). *The strategic impact of high performance work systems*. Unpublished manuscript, Vancouver, BC.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations*, 35(3), 400-422.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D. I., Olson, C. A., & Strauss, G. (1996). What works at work: Overview and assessment. *Industrial Relations*, 35(3), 299-333.
- Ichniowski, C., & Shaw, K. (1999). The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of U.S. and Japanese plants. *Management Science*, 45(5), 704-721.

Ichniowski, C., Shaw, K., & Prensushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727-786.

Jamrog, J. J., & Overholt, M. H. (2004a). Building a strategic HR function: Continuing the evolution. *HR. Human Resource Planning*, 27(1), 51-62.

Jamrog, J. J., & Overholt, M. H. (2004b). Measuring HR and organizational effectiveness. *Employment Relations Today*, 31(2), 33-45.

Jaw, B. S., Wang, C. Y. P., & Chen, Y. H. (2006). Knowledge flows and performance of multinational subsidiaries: The perspective of human capital. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 225-244.

Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.

Jayaram, J., Droge, C., & Vickery, S. K. (1999). The impact of human resource management practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 18(1), 1-20.

Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 703-729.

Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the Spanish chemical industry. *Human Resource Management*, 44(3), 279-299.

Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 26(4), 364-381.

Jones, G. R. (1984). Task visibility, free riding, and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior. *Academy of Management Review*, 9(4), 684-695.

- Jones, G. R., & Hill, C. W. L. (1988). Transaction cost analysis of strategy structure choice. *Strategic Management Journal*, 9(2), 152-172.
- Kaman, V., McCarthy, A. M., Gulbro, R. D., & Tucker, M. L. (2001). Bureaucratic and high commitment human resource practices in small service firms. *Human Resource Planning*, 24(1), 33-44.
- Karami, A., Analoui, F., & Cusworth, J. (2004). Strategic human resource management and resource-based approach: The evidence from the British manufacturing industry. *Management Research News*, 27(6), 50-68.
- Kase, R., & Zupan, N. (2005). Human resource management and firm performance in downsizing: Evidence from Slovenian manufacturing companies. *Economic and Business Review*, 7(3), 239-260.
- Kasturi, P., Orlov, A. G., & Roufagalas, J. (2006). HRM systems architecture and firm performance: Evidence from SMEs in a developing country. *International Journal of Commerce & Management*, 16(3/4), 178-196.
- Kato, T., & Morishima, M. (2003). The nature, scope and effects of profit sharing in Japan: Evidence from new survey data. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 942-955.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2006). Human resource management systems and organizational performance: A test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1223-1253.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2007). The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird International Business Review*, 49(1), 1-35.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Katz, H. C., Kochan, T. A., & Weber, M. R. (1985). Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness. *Academy of Management Journal*, 28(3), 509-526.
- Kaya, N. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: Evidence from Turkish firms. *International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2074-2090.

Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 336-365.

Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189.

Kim, D. O. (2005). The benefits and costs of employee suggestions under gainsharing. *Industrial and Labor Relations Review*, 58(4), 631-652.

King-Kauanui, S., Ngoc, S. D., & Ashley-Cotleur, C. (2006). Impact of human resource management: SME performance in Vietnam. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(1), 79-95.

Kintana, M. L., Alonso, A. U., & Olaverri, M. C. G. (2006). High performance work systems and firm's operational performance: The moderating role of technology. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 70-85.

Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(5), 335-354.

Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16-40.

Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.

Lacombe, B. M. B. (2004). *Avaliação de resultados em RH: Análise dos métodos propostos na literatura acadêmica* (Relatório de Pesquisa No. 29). São Paulo, Brasil: FGV-EAESP.

Lacombe, B. M. B. (2005). *Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: Um estudo com as maiores empresas brasileiras*. Unpublished Tese de Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competence-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.

Lam, S. S., & Ho, Y. K. (2006). Agency costs and management contracting: Granting executive stock options as a strategic compensation practice? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 6(1), 22-47.

Laursen, K. (2002). The importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), 139-156.

Lawler, J. J., Anderson, R. W., & Buckles, R. J. (1995). Human resource management and organizational effectiveness. In G. R. Ferris, S. D. Rosen & D. T. Barnum (Eds.), *Handbook of human resource management* (pp. 630-649). Massachusetts, USA: Blackwell Publishers, Inc.

Lee, S. H., Phan, P. H., & Chan, E. (2005). The impact of HR configuration on firm performance in Singapore: A resource-based explanation. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1740-1758.

Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(2), 454-470.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.

Li, Y., Zhao, Y., & Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27(7), 679-697.

Liao, Y. S. (2005). Business strategy and performance: The role of human resource management control. *Personnel Review*, 34(3), 294-309.

Liao, Y. S. (2006a). The effect of fit between organizational life cycle and human resource management control on firm performance. *Journal of American Academy of Business*, 8(1), 192-196.

Liao, Y. S. (2006b). Human resource management control system and firm performance: A contingency model of corporate control. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 716-733.

Liouville, J., & Bayad, M. (1998). Human resource management and performances: Proposition and test of a causal model. *Human Systems Management*, 17(3), 183-192.

Lipsey, M. W. (1994). Identifying potentially interesting variables and analysis opportunities. In H. Cooper & L. V. Hedges (Eds.), *The handbook of research synthesis* (pp. 111-123). New York: Russell Sage Foundation.

Lopez-Cabrales, A., Valle-Cabrera, R., & Herrero, I. (2006). The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency. *Human Resource Management*, 45(1), 81-109.

Luthans, F., & Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42(3), 243-256.

Mabey, C., & Gooderham, P. N. (2005). The impact of management development on perceptions of organizational performance in European firms. *European Management Review*, 2(2), 131-142.

Mabey, C., & Ramirez, M. (2005). Does management development improve organizational productivity? A six-country analysis of European firms. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1067-1082.

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*, 48(2), 197-221.

Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.

Macky, K., & Boxall, P. (In press, 2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(2).

- Magnan, M. L., & St. Onge, S. (1997). Bank performance and executive compensation: A managerial discretion perspective. *Strategic Management Journal*, 18(7), 573-581.
- Mak, S. K. M., & Akhtar, S. (2003). Human resource management practices, strategic orientations, and company performance: A correlation study of publicly listed companies. *Journal of American Academy of Business*, 2(2), 510-515.
- Marciano, V. M. (1995). The origins and development of human resource management. *Academy of Management Journal*, 38, 223-227.
- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). 'Best practice' human resource management: Perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104-1124.
- Marras, J. P. (2000). Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico (3 ed.). São Paulo: Futura.
- Martell, K., & Carroll, S. J. (1995). Which executive human resource management practices for the top management team are associated with higher firm performance? *Human Resource Management*, 34(4), 497-512.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005a). Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role played by human resources in firm success. *Management Revue*, 16(2), 213-241.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005b). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Mata, F. J., Fuerst, W. L., & Barney, J. B. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. *MIS Quarterly*, 19(4), 487-505.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). *Human resource management* (11 ed.): South-Western.
- Maximiano, A. C. A. (2004). *Introdução à administração (Revista e ampliada)* (6 ed.). São Paulo: Atlas.
- McBain, R. (2004). Uncovering the linkages between HRM and organisational performance. *Henley Manager Update*, 16(1), 20-28.

McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments. *HR. Human Resource Planning*, 27(1), 42-50.

McCourt, W., & Ramguttty Wong, A. (2003). Limits to strategic HRM: The case of the Mauritian civil service. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 600-618.

McMahan, G. C., Bell, M. P., & Virick, M. (1998). Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 8(3), 193-214.

McMillan-Capehart, A. (2003). *Cultural diversity's impact on firm performance: The moderating influence of diversity initiatives and socialization tactics*. Unpublished Dissertation for the degree of Doctor of Business Administration, Louisiana Tech University, Louisiana, United States.

McNabb, R., & Whitfield, K. (2001). Job evaluation and high performance work practices: Compatible or conflictual? *Journal of Management Studies*, 38(2), 293-312.

Meca, J. S., & García, M. A. (1989). Meta-análisis: Una alternativa metodológica a las revisiones tradicionales de la investigación. In J. Arnau & H. Carpintero (Eds.), *Historia, Teoría y Método. Tratado de Psicología General* (pp. 617-666). Madrid: Alhambra.

Melián-González, S., & Verano-Tacoronte, D. (2006). Is there more than one way to manage human resources in companies? *Personnel Review*, 35(1), 29-50.

Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1175-1195.

Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.

Michie, J., & Sheehan-Quinn, M. (199X). No innovation without representation? An analysis of participation, representation, R&D and innovation. *Economic Analysis*, 24 p.

Michie, J., & Sheehan-Quinn, M. (1999). HRM practices, R&D expenditure and innovative investment: Evidence from the UK's 1990 workplace industrial relations survey (WIRS). *Industrial and Corporate Change*, 8(2), 1-39.

Michie, J., & Sheehan-Quinn, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 445-464.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13, 36-52.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr., H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.

Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1988). *Human resource management* (6 ed.). Boston, MA: Irwin.

Mintzberg, H. (1987). Os 5 Ps da estratégia (J. S. Cook, Trans.). In H. Mintzberg & J. B. Quinn (Eds.), *O processo da estratégia* (3 ed., pp. 26-32). Porto Alegre: Bookman.

Mowday, R. T. (1984). Strategies for adapting to high rates of employee turnover. *Human Resource Management*, 23(4), 365-380.

Mullen, B. (1989). *Advanced basic meta-analysis*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. G. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? *Journal of Management*, 31(4), 492-512.

Nowicki, M. D. (2001). *Exploring the effect of a climate for service on the SHRM-firm performance relationship*. Unpublished Thesis for the degree of Doctor of Philosophy, University of Colorado, Boulder, Colorado, United States.

Ogunrinde, R. O. (2001). *Strategic human resource planning and organizational effectiveness: An empirical analysis and recommendations*. Unpublished Dissertation for the degree of Doctor of Public Administration, Nova South-Eastern University, Florida, United States.

Oliveira, A. M. B. d. (1999). *O profissional de recursos humanos diante da empregabilidade: Desconhecimento e acomodação*. Unpublished Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Oliveira, A. M. B. d. (2006). *A relação entre as práticas de recursos humanos e o desempenho organizacional: Uma metanálise*. Unpublished Trabajo de Grado, Universidad de Salamanca, Salamanca, España.

Oliveira, A. M. B. d., González, L. F., & Oliveira, A. J. (2007a). The design investigation as a variable moderator in the study of the relationship between practices of HR and organizational performance. Paper presented at the XIII European Congress of Work and Organizational Psychology, Stockholm.

Oliveira, A. M. B. d., González, L. F., & Oliveira, A. J. (2007b). *The human resource management and the organizational performance: One meta-analysis of the proposal of Pfeffer*. Paper presented at the XIII European Congress of Work and Organizational Psychology, Stockholm.

Ordiz, M. F. (2004). Análisis de la efectividad de las prácticas de recursos humanos en la empresa española. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(4), 73-86.

Ordiz, M. F., & Fernández, E. (2005). Influence of the sector and the environment on human resource practices' effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 16(8), 1349-1373.

Orwin, R. G. (1994). Evaluating coding decisions. In H. Cooper & L. V. Hedges (Eds.), *The handbook of research synthesis* (pp. 139-162). New York: Russell Sage Foundation.

Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 211-266). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56-70.

Paauwe, J., & Boselie, P. (2005a). 'Best practices ... in spite of performance': Just a matter of imitation? *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 987-1003.

Paauwe, J., & Boselie, P. (2005b). HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.

Panayotopoulou, L., Bourantas, D., & Papalexandris, N. (2003). Strategic human resource management and its effects on firm performance: An implementation of the competing values framework. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 680-699.

Park, H. J., Mitsuhashi, H., Fey, C. F., & Bjorkman, I. (2003). The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: A partial mediating model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1391-1406.

Patterson, M. G., West, M. A., Lawthorn, R., & Nickell, S. (1997). Impact of people management practices on business performance. In *Issues in People Management* (pp. 39). London: Institute of Personnel and Development.

Patterson, M. G., West, M. A., & Wall, T. D. (2004). Integrated manufacturing, empowerment, and company performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 641-665.

Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.

Peck, S. R. (1994). Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: The role of human resource policies. *Journal of Management Studies*, 31(5), 715-736.

Perry Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107-1117.

Peterson, S. J., & Luthans, F. (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 156-165.

Pfau, B. N., & Cohen, S. A. (2003). Aligning human capital practices and employee behavior with shareholder value. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(3), 169-178.

Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.

Pfeffer, J., & Davis-Blake, A. (1987). Understanding organizational wage structures: A resource dependence approach. *Academy of Management Journal*, 30(3), 437-455.

Phillips, J. J., Stone, R. D., & Phillips, P. P. (2000). *The human resources scorecard: Measuring the return on investment*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Piekkola, H. (2005). Performance-related pay and firm performance in Finland. *International Journal of Manpower*, 26(7/8), 619-635.

Pigott, T. D. (1994). Methods for handling missing data in research synthesis. In H. Cooper & L. V. Hedges (Eds.), *The handbook of research synthesis* (pp. 163-175). New York: Russell Sage Foundation.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1991). Estratégias competitivas genéricas (E. M. P. Braga, Trans.). In M. E. Porter (Ed.), *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias de concorrência* (5 ed., pp. 49-60). Rio de Janeiro: Campus.

Preuss, G. A. (2003). High performance works systems and organizational outcomes: The mediating role of information quality. *Industrial and Labor Relations Review*, 56(4), 590-605.

Purcell, J. (1999). Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41.

Purcell, J. (2005). *Business strategies and human resource management: Uneasy bedfellows or strategic partners?* (working paper). Bath, United Kingdom: University of Bath School of Management.

Quinn, J. B. (1980). Estratégias para mudança (J. S. Cook, Trans.). In H. Mintzberg & J. B. Quinn (Eds.), *O processo da estratégia* (3 ed., pp. 20-26). Porto Alegre: Bookman.

Ramos, A. G. (1984). Modelos de homem e teoria administrativa. *Revista de Administração Pública*, 18(2), 3-12.

Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531.

Rauch, A., Frese, M., & Utsch, A. (2005). Effects of human capital and long-term human resources development and utilization on employment growth of small-scale businesses: A causal analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 681-698.

Raundenbush, S. W. (1994). Random effects models. In H. Cooper & L. V. Hedges (Eds.), *The handbook of research synthesis* (pp. 301-321). New York: Russell Sage Foundation.

Redman, T., & Mathews, B. P. (1998). Service quality and human resource management: A review and research agenda. *Personnel Review*, 27(1), 57-77.

Reed, G. J., & Baxter, P. M. (1994). Using reference databases. In H. Cooper & L. V. Hedges (Eds.), *The handbook of research synthesis* (pp. 57-70). New York: Russell Sage Foundation.

Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299-310.

Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2004). High performance work practices and human resource management effectiveness: Substitutes or complements? *Journal of Business Strategies*, 21(2), 133-148.

Richardson, R., & Thompson, M. (1999). The impact of people management practices on business performance: A literature review. In *Issues in People Management* (pp. 90). London: Institute of Personnel and Development.

Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44(4), 471-488.

Roca-Puig, V., Tena, A. B. E., & Bou, J. C. L. (2004). A methodological approach to studying the fit between commitment management and competitive strategy. *Management Research*, 2(2), 161-174.

Rodríguez, J. M. P. (2001a). Configuraciones estratégicas y sistema de gestión de recursos humanos: Una revisión de la tipología de Miles e Snow (working paper). Oviedo, España: Universidad de Oviedo.

Rodríguez, J. M. P. (2001b). *Los sistemas de gestión de recursos humanos y la efectividad de las organizaciones* (working paper). Oviedo, España: Universidad de Oviedo.

Rodríguez, J. M. P. (2003). Influencia de los sistemas de gestión de recursos humanos sobre los resultados organizativos percibidos: Un análisis de la industria manufacturera española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1), 31-48.

Rodríguez, J. M. P., & Ventura, J. V. (2002). Tipos de estrategias y sistemas de gestión de recursos humanos: Un análisis de la industria manufacturera española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 421-437.

Rodríguez, J. M. P., & Ventura, J. V. (2003). Human resource management systems and organizational performance: An analysis of the Spanish manufacturing industry. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1206-1226.

Rodwell, J. J., & Teo, S. T. T. (2004). Strategic HRM in for-profit and non-profit organizations in a knowledge-intensive industry: The same issues predict performance for both types of organization. *Public Management Review*, 6(3), 311-331.

Roehling, M. V., Boswell, W. R., Caligiuri, P. M., Feldman, D. C., Graham, M. E., Guthrie, J. P., et al. (2005). The future of HR management: Research needs and directions. *Human Resource Management*, 44(2), 207-216.

Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331.

Rondeau, K. V., & Wagar, T. H. (2001). Impact of human resource management practices on nursing home performance. *Health Services Management Research: An Official Journal of The Association of University Programs in Health Administration / HSMC, AUPHA*, 14(3), 192-202.

Rosenthal, R. (1994). Parametric measures of effect size. In H. Cooper & L. V. Hedges (Eds.), *The handbook of research synthesis* (pp. 231-244). New York: Russell Sage Foundation.

Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In N. J. Foss (Ed.), *Resources firms and strategies: A reader in the resource-based perspective* (pp. 131-145). New York: Oxford Management Readers.

Ruona, W. E. A., & Gibson, S. K. (2004). The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management*, 43(1), 49-66.

Saá-Pérez, P. d., & García-Falcón, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123-140.

Sagie, A., & Koslowsky, M. (1993). Detecting moderators with meta-analysis: An evaluation and comparison of techniques. *Personnel Psychology*, 46, 629-640.

Sammartino, W. (2002). *A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais*. Unpublished Tese para obtenção do título de Doutor em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Sánchez, A. M., Pérez, M. P., Carnicer, P. d. L., & Jiménez, M. J. V. (2007). Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36(1), 42-64.

Sanz-Valle, R., & Sánchez, R. S. (2000). Efectos del enfoque estratégico de recursos humanos en los resultados de la empresa. *Revista de Trabajo y Seguridad Social: Estudios Financieros (Recursos Humanos)*, 211(44), 167-204.

Sanz-Valle, R., & Sánchez, R. S. (2002a). Enfoque universalista de recursos humanos: Estudio empírico de sus efectos sobre los resultados de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(1), 163-182.

Sanz-Valle, R., & Sánchez, R. S. (2002b). Fundamentos de la dirección estratégica de recursos humanos: Evolución del pensamiento en estrategia. *Dirección y Organización. Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 68-77.

Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2003). Meta-analysis. In I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of psychology* (Vol. 2, pp. 533-554). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Schmidt, F. L., & Le, H. (2004). Software for the Hunter-Schmidt meta-analysis methods. Iowa City, IA 42242.: University of Iowa, Department of Management & Organizations.

Schuler, R. S. (1987). Personnel and human resource management choices and organizational strategy. *HR. Human Resource Planning*, 10(1), 1-17.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987a). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987b). Organizational strategy and organizational level as determinants of human resource management practices. *HR. Human Resource Planning*, 10(3), 125-141.

Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.

Schwarzer, R. (1989). Meta-analysis Programs [Manual]. Berlin.

Sels, L., De Winne, S., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Linking HRM and small business performance: An examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small businesses. *Small Business Economics*, 26(1), 83-101.

Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Unravelling the HRM-performance link: Value-creating and cost-increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-342.

Shadish, W. R., & Haddock, C. K. (1994). Combining estimates of effect size. In H. Cooper & L. V. Hedges (Eds.), *The handbook of research synthesis* (pp. 261-281). New York: Russell Sage Foundation.

Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2002). *Voluntary turnover and organizational performance*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Denver, CO.

Sheppeck, M. A., & Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39(1), 5-16.

Shih, H. A., Chiang, Y. H., & Hsu, C. C. (2006). Can high performance work systems really lead to better performance? *International Journal of Manpower*, 27(8), 741-763.

Shipton, H., Fay, D., West, M. A., Patterson, M. G., & Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 118-128.

Shipton, H., West, M. A., Dawson, J. F., Birdi, K., & Patterson, M. G. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.

Siddique, C. M. (2004). Job analysis: A strategic human resource management practice. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219-244.

Singer, M. G. (1990). *Human resource management*. Boston, Massachusetts: PWS-KENT Publishing Company.

Singh, K. (2003). Strategic HR orientation and firm performance in India. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 530-543.

Skaggs, B. C., & Youndt, M. A. (2004). Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: A customer interaction approach. *Strategic Management Journal*, 25(1), 85-99.

Snell, S. A. (1991). Executive use of human resource management controls to improve firm performance: Moderating effect of administrative information. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.

Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35(2), 292-327.

Snell, S. A., & Dean Jr., J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-505.

Snell, S. A., & Youndt, M. A. (1995). Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls. *Journal of Management*, 21(4), 711-737.

Special Issue: Human resource management and economic success. (2005). *Management Revue*, 16(2).

Special Issue: New directions in the HRM function. (2006). *Personnel Review*, 35(6).

Special Issue: New models of strategic HRM in global context. (2005). *International Journal of Human Resource Management*, 16(6).

Special Issue: Organizational effectiveness through technology innovation and HRM strategies. (2005). *International Journal of Manpower*, 26(6).

Special Issue: The future of human resource management. (2005). *Human Resource Management*, 44(2).

Special Issue: The status of theory and research in human resource management: Where have we been and where should we go from here? (2007). *Human Resource Management Review*, 17(2).

Special Issue: The value of HRM?! Optimising the architecture of HRM. (2006). *Management Revue*, 17(3).

St. Onge, S., Haines III, V. Y., & Klarsfeld, A. (2004). La rémunération basée sur les compétences. *Relations Industrielles*, 59(4), 651-680.

Stahl, M. J. (2000). CEO compensation as a psychological exit barrier: An exploratory test with HMOs. *Psychology and Marketing*, 17(5), 387-395.

Stavrou-Costea, E. T., & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: Myth or reality? *Management Revue*, 16(2), 186-201.

Stavrou-Costea, E. T., Charalambous, C., & Spiliotis, S. (2007). Human resource management and performance: A neural network analysis. *European Journal of Operational Research*, 181(1), 453-467.

Steingruber, W. G. (1996). Strategic international human resource management: An analysis of the relationship between international strategic positioning and the degree of integrated strategic human resource management. Unpublished Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, University of North Texas, United States, Texas.

Stevens, M. J., Oddou, G., Furuya, N., Bird, A., & Mendenhall, M. E. (2006). HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachment for Japanese managers. *International Journal of Human Resource Management*, 17(5), 831-841.

Storey, D. J. (2002). Education, training and development policies and practices in medium-sized companies in the UK: Do they really influence firm performance? *Omega: The International Journal of Management Science*, 30(4), 249-264.

Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.

Takeuchi, N., Wakabayashi, M., & Chen, Z. (2003). The strategic HRM configuration for competitive advantage: Evidence from Japanese firms in China and Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(4), 447-480.

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.

Tannenbaum, S. I., & Dupuree-Bruno, L. M. (1994). The relationship between organizational and environmental factors and the use of innovative human resource practices. *Group & Organization Management*, 19(2), 171-202.

Tari, J. J., Molina, J. F., & Castejón, J. L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. *European Journal of Operational Research*, 183(2), 483-501.

- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology, 46*(1), 27-48.
- Tessema, M. T., & Soeters, J. L. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: Testing the HRM-performance link in the Eritrean civil service. *International Journal of Human Resource Management, 17*(1), 86-105.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, M., & Heron, P. (2005). Management capability and high performance work organization. *International Journal of Human Resource Management, 16*(6), 1029-1048.
- Toledo, F. (1989). *Administração de pessoal: Desenvolvimento de recursos humanos* (7 ed.). São Paulo: Atlas.
- Tonelli, M. J., Caldas, M. R., Lacombe, B. M. B., & Tinoco, T. (2003). Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de Administração de Empresas, 43*(1), 105-122.
- Tregaskis, O. (1997). The role of national context and HR strategy in shaping training and development practice in French and UK organizations. *Organization Studies, 18*(5), 839-856.
- Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies, 38*(8), 1121-1149.
- Tsaur, S. H., & Lin, Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management, 25*(4), 471-481.
- Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management, 16*(9), 1600-1622.
- Tzafrir, S. S. (2006). A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time. *Journal of Managerial Psychology, 21*(1/2), 109-130.
- Tzafrir, S. S., & Eitam-Meilik, M. (2005). The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: A longitudinal analysis. *Journal of High Technology Management Research, 16*, 193-207.

Tzafrir, S. S., Harel, G. H., Baruch, Y., & Dolan, S. L. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*, 33(5/6), 628-647.

Ulrich, D. (1987). Organizational capability as a competitive advantage: Human resource professionals as strategic partners. *HR. Human Resource Planning*, 10(4), 169-184.

Ulrich, D. (1997a). Editor's Note: Special issue on measuring human resource effectiveness and impact. *Human Resource Management*, 36(3), 297-298.

Ulrich, D. (1997b). HR of the future: Conclusions and observations. *Human Resource Management*, 36(1), 175-179.

Ulrich, D. (1997c). Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303-320.

Ulrich, D., Losey, M. R., & Gerry, L. (1997). *El futuro de la dirección de recursos humanos: Con la contribución de 48 líderes más*. (E. E. Thau, Trans.). Barcelona: Gestión 2000, S.A.

Ulrich, D. O., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 9(3), 471-481.

Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24(3), 300-339.

Varma, A., Beatty, R. W., Schneier, C. E., & Ulrich, D. O. (1999). High performance work systems: Exciting discovery or passing fad? *Human Resource Planning*, 22(1), 26-37.

Verburg, R. M., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2007). Configurations of human resource management practices: A model and test of internal fit. *International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 184-208.

Walker, J. W. (1994). Integrating the human resource function with the business. *HR. Human Resource Planning*, 17(2), 59-77.

Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M. G., Wood, S. J., Sheehan-Quinn, M., Clegg, C. W., et al. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95-118.

Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429-462.

Wang, D. (2001). *Employment relationship and firm performance: Evidence from the People's Republic of China*. Unpublished Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Management, Hong Kong University of Science and Technology, Hong Kong, People's Republic of China.

Wang, D., Tsui, A. S., Zhang, Y., & Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance: Evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 511-535.

Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785.

Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1-19.

Webster, E., & Wood, G. (2005). Human resource management practice and institutional constraints: The case of Mozambique. *Employee Relations*, 27(4/5), 369-385.

Wei, L. Q. (2006). Strategic human resource management: Determinants of fit. *Research and Practice in Human Resource Management*, 14(2), 49-60.

Weinstein, M., & Obloj, K. (2002). Strategic and environmental determinants of HRM innovations in post-socialist Poland. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 642-659.

Welbourne, T. M., & Andrews, A. O. (1996). Predicting the performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation? *Academy of Management Journal*, 39(4), 891-919.

Wernerfelt, B. (1989). A resource-based view of the firm. In N. J. Foss (Ed.), *Resources firms and strategies: A reader in the resource-based perspective* (pp. 117-130). New York: Oxford Management Readers.

West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Scully, J., Carter, M., Anelay, S., et al. (2002). The link between the management of employees and patient mortality in acute hospitals. *International Journal of Human Resource Management*, 13(8), 1299-1310.

West, M. A., Guthrie, J. P., Dawson, J. F., Borrill, C. S., & Carter, M. (2006). Reducing patient mortality in hospitals: The role of human resource management. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 983-1002.

White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). "High performance" management practices, working hours and work-life balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175-195.

Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.

Widener, S. K. (2004). An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3/4), 377-399.

Wilson, D. B. Practical meta-analysis [Power Point].

Williamson, I. O. (2000). *Interorganizational ties, institutional pressures and organizational hiring patterns*. Unpublished Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, The University of North Carolina at Chapel Hill, Chapel Hill, North Carolina, United States.

Wolf, F. M. (1986). *Meta-analysis: Quantitative methods for research synthesis* (Vol. 59). California, USA: Sage Publications.

Wood, S. J. (1999a). Getting the measure of the transformed high-performance organization. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 391-417.

Wood, S. J. (1999b). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 367-413.

Wood, S. J., & Menezes, L. d. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51(4), 485-515.

Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S., & Kroll, M. (1995). Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal*, 38(1), 272-287.

Wright, P. M. (1998). Introduction: Strategic human resource management research in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8(3), 187-191.

Wright, P. M. (2003). *Next generation SHRM research: From covariation to causation* (working paper). Ithaca, NY: Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), Cornell University.

Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.

Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446.

Wright, P. M., & Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Revue*, 16(2), 164-173.

Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, W. S., & McMahan, G. C. (1999). The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. *International Journal of Human Resource Management*, 10(4), 551-571.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2006). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis* (working paper). Ithaca, NY: Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), Cornell University.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.

Wright, P. M., Snell, S. A., & Dyer, L. (2005). New models of strategic HRM in a global context. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 875-881.

Write, H. D. (1994). Scientific communication and literature retrieval. In H. Cooper & L. V. Hedges (Eds.), *The handbook of research synthesis* (pp. 41-55). New York: Russell Sage Foundation.

Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr., J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.

Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93.

Zacharatos, A., Hershcovis, M. S., Turner, N., & Barling, J. (2007). Human resource management in the North American automotive industry: A meta-analytic review. *Personnel Review*, 36(2), 231-254.

Zatzick, C. D., & Iverson, R. D. (2006). High-involvement management and workforce reduction: Competitive advantage or disadvantage? *Academy of Management Journal*, 49(5), 999-1015.

Zheng, C., Morrison, M., & O'Neill, G. (2006). An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1772-1803.

Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.

ANEXOS

LIVRO DE CÓDIGOS

PLANILHA: 1. DADOS DA CODIFICAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO ESTUDO									
0.1 Data				1. Identificação do Estudo					
0. CÓDIGO DO ESTUDO	dia	mês	ano	0.2 Codificador (1)	1.1 Ano de publicação	1.2 Tipo de publicação (2)	1.3 Título do periódico	1.4 País de publicação (3)	1.5 Idioma de apresentação (4)
Preenchimento em coluna de acordo com o código					Preenchimento exclusivo do codificador 1				

0.2 Codificador	Codificação
Agostinha Mafalda Barra de Oliveira	1
Alexandre José de Oliveira	2

1.2 Tipo de publicação	Codificação
Artigo de revista/periódico (journal article)	1
Parte de livro (book section)	2
Paper apresentado em conferência (conference proceedings)	3
Paper acadêmico (working paper)	4
Dissertação/Tese não publicada (thesis)	5
Informe de pesquisa e/ou técnico (report)	6
Outros (especificar)	7

1.4 País de publicação	Codificação
Estados Unidos	1
Inglaterra	2
Canada	3
Espanha	4
Brasil	5
Outros (especificar)	6

1.5 Idioma de apresentação	Codificação
Inglês	1
Espanhol	2
Português	3
Outros (especificar)	4

PLANILHAS: 2. CARACTERÍSTICAS OU DESCRITORES DE ESTUDO

Esta planilha está dividida em 4 partes:

PLANILHAS: 2.1 PRÁTICAS DE GRH

PLANILHAS: 2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

PLANILHAS: 2.3 RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE GRH E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

PLANILHAS: 2.4 OUTRAS CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS

PLANILHA: 2.1 PRÁTICAS DE GRH	
1 Práticas de GRH (Itens não excludentes)	Codificação
<p>Informar quais as Práticas de RH foram avaliadas neste estudo, de acordo com a codificação correspondente de cada prática avaliada.</p> <p>Material consultado: (Beardwell & Holden, 1997; Bernardin & Russell, 1998; Bohlander, Snell, & Sherman, 2001; Bratton & Gold, 1994; Butler, Ferris, & Napier, 1991; Byars & Rue, 1984; Cascio & Awad, 1981; Cherrington, 1995; Chiavenato, 1997; Ferris & Buckley, 1990; French, 1994; Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2001; Heneman III, Schwab, Fossum, & Dyer, 1989; Hodgetts & Kroeck, 1992; Mathis & Jackson, 2002; Milkovich & Boudreau, 1988; Mondy & Noe III, 1993; Puchol, 1993; Schuster, 1985; Singer, 1990; Torrington & Hall, 1991).</p>	
1.1 Análise de cargo	1
Processo de análise, especificação e descrição dos cargos de uma organização.	
1.2 Desenho de cargo	2
Processo de estruturação de cargos que contribuem para a eficiência organizacional e levam em consideração as características humanas e tecnológicas necessárias para um melhor desempenho das tarefas e satisfação dos empregados. Como exemplos temos: Enriquecimento de cargo; Emporwerment; Semana comprimida; Horas de trabalho flexíveis; Cargos compartilhados; Telecommuting; Dentre outras.	
1.3 Planejamento de recursos humanos	3
Processo de previsão das necessidades de recursos humanos, em quantidade e qualidade para suprir os níveis de produção desejados. Refere-se as práticas de: antecipação e de previsão para o movimento de pessoas dentro e fora de uma organização; prognóstico de demanda de empregados; prognóstico do suprimento de empregado; e balanço do suprimento e considerações de demandas.	

<p>1.4 Provisão (staffing) externa</p> <p>Processo de aquisição de pessoal que envolve: O processo de recrutamento externo: práticas de atração de candidatos, pelo uso de fontes de recrutamento; e o processo de seleção externa: práticas de escolha de candidatos, pelo uso de técnicas de seleção de indivíduos que tem relevantes qualificações para cargos vagantes/disponíveis ou recém projetados.</p>	4
<p>1.5 Provisão (staffing) interna</p> <p>Processo de movimentação interna, que enfatizam necessidades de carreira e envolvem as praticas de: Recrutamento e seleção internos; Administração de carreira; Promoção; Transferência; Progressões de cargo; Planos de sucessão; Caminhos ou passos de carreira; Recolocação para expatriados; Dentre outras.</p>	5
<p>1.6 Gestão do desligamento</p> <p>Processo de gestão de finalização da permanência do empregado na organização, seja por demissão (voluntária ou involutária), aposentadoria, downsizing, afastamento por invalidez ou doença. Exemplos destas práticas: Entrevista de desligamento; Serviços de outplacement; Programas de preparação para a aposentadoria; Entre outras.</p>	6
<p>1.7 Treinamento e desenvolvimento</p> <p>Processo de promoção da aprendizagem que tem como propósito desenvolver ou atualizar conhecimentos e habilidades e modificar atitudes e comportamentos dos empregados.</p>	7
<p>1.8 Avaliação de desempenho</p> <p>Processo de identificação, medição e gestão do rendimento dos recursos humanos nas organizações e de provisão de feedback ao empregados sobre seu desempenho no cargo. Esta prática pode ser orientada para: Traços ou características de personalidade; Comportamento; e/ou Resultados. E, portanto, pode variar quanto ao objetivo e o número de pessoas envolvidas neste processo para oferecer informações de avaliação.</p>	8

<p>1.9 Compensação</p> <p>Processo de retribuição aos empregados pelos serviços prestados à organização. Este processo envolve: total compensação = compensação direta (salário, comissões, bônus, ganhos compartilhados) + compensação indireta (pagamento por tempo não trabalhado – férias, folgas, feriados etc; planos de seguro – médico, dental, vida etc.; planos de seguridade – pensão, seguro de incapacidade etc.; serviços de empregados – plano de assistência educacional, alimentação, cheche, centro de maiores, convênios, programas sociais e de recreação, etc.); planos de incentivos; dentre outros.</p>	9
<p>1.9a Pagamento por desempenho</p> <p>Processo de pagamento contingente sobre desempenho (aumentos de méritos, bonus, pagamento de ganhos compartilhado, comissões etc).</p>	9.1
<p>1.10 Saúde, higiene e segurança no trabalho</p> <p>Processo de promoção/criação de um ambiente de trabalho saudável e seguro que pode ser operacionado pela: promoção da motivação e conhecimento sobre práticas de segurança, promoção da consciência do cumprimento de regras de segurança, investigação e registros de acidentes, identificação de questões e riscos de saúde, construção de uma saúde melhor, programas de assistência ao empregado (crises e problemas pessoais, alcoolismo, drogas...), gerenciamento do stress, ergonomia, entre outras.</p>	10
<p>1.11 Relações sindicais</p> <p>Processo de negociação e administração de conflitos e reclamações trabalhistas/sindicais entre o empregador (organização) com uma representação oficial de empregados em relação aos seus direitos e benefícios apoiado em leis trabalhistas federais.</p>	11

<p>1.12 Relações com o empregado</p> <p>Processo de desenvolvimento de políticas disciplinares da organização e garantia de que estas políticas sejam administradas de uma maneira justa e consistente por toda a organização. Estas práticas levam em consideração os direitos de proteção do emprego, de privacidade do empregado e de cada empregado apresentar sua posição durante uma ação disciplinária. São elas: mecanismos de voz; sistema de revisão de passos; sistema de revisão por colegas; uso de um agente ouvinte; política de portas abertas; sistema de ombudsman; arbitragem; etc.</p>	12
<p>1.13 Gestão da força de trabalho</p> <p>Processo de contratação, integração e manutenção de empregados não tradicionais (mulheres, minorias, pessoas descapacitadas e outros membros de classes protegidas) na força de trabalho e a utilização de sua diversidade para lograr a vantagem competitiva das empresas.</p>	13
<p>1.14 Sistemas de trabalhos em equipe</p> <p>Processo de estruturação e desenvolvimento de funções de trabalho para grupos, preferencialmente do que para indivíduos. Tais funções de trabalho envolvem: melhoria de processos, resolução de problemas, desenvolvimento de novos produtos ou serviços, e tarefas de trabalho propriamente dita.</p>	14
<p>1.15 Auditoria de GRH</p> <p>Processo de monitoramento do nível de percepção compartilhada entre empregados com respeito ao seu ambiente de trabalho e a efetividade das práticas de RH. Esta prática geralmente é operacionalizada pela realização de pesquisas de clima organizacional (avaliação do nível de motivação, satisfação do empregado, e outros outcomes de RH).</p>	15
<p>1.16 Sistema de informação de GRH</p> <p>Processo de sistematização computacional para recopilar, gravar, analisar e recuperar dados relativos aos recursos humanos da organização.</p>	16

1.17 Mudança e desenvolvimento organizacional	
Estratégias desenvolvidas em nível organizacional para a melhoria da qualidade, produtividade e qualidade de vida no trabalho. Exemplos: reengenharia, gerenciamento da qualidade total, aprendizagem organizacional, programas de qualidade de vida no trabalho, entre outras.	17
1.18 Outras	
Especificar (qual(is))	18
1.19 Sistemas ou configurações de práticas	
Em caso do autor ter medido as práticas em um sistema ou configurações, colocar o código 19 e no campo 'especificar' escrever o nome do sistema/configuração e, em parênteses, colocar o código de cada prática incluída neste sistema/configuração	19
Especificar (qual(is))	
2 Medidas de práticas de GRH (Itens não excludentes)	
Identificar como as práticas são medidas e que categorias de respostas foram utilizadas	Codificação
Informações adicionais consultar: Guest (1997), Boselie et al. (2005) e Wall e Wood (2005)	
2.1 Presença	
(ex. uma escala dicotômica para avaliar se uma determinada prática existe (sim), ou não existe (não) na organização)	1
2.2 Cobertura	
(ex. uma escala contínua para a proporção (percentual) de empregados cobertos/afetados por uma determinada prática)	2
2.3 Intensidade/Extensão	
(ex. uma escala contínua para o grau em que um empregado individual é exposto para uma determinada prática)	3
2.4 Outras	
Especificar:	4

3 Técnicas de agrupamento das práticas de GRH (Itens não excludentes)	Codificação
Identificar qual a técnica que o autor utiliza para agrupar as Práticas em um Sistema Informações adicionais consultar: Delery (1998), MacDuffie (1995), Guest (2001) Guest, Conway, & Dewe (2004) e Boselie, Dietz e Boon (2005)	
3.1 Análise de confiabilidade	1
Avalia a intercorrelação entre os itens/fatores agrupados em um sistema	
3.2 Análise fatorial	2
Identifica intercorrelação entre um conjunto de itens/fatores, por escala ou por índice	
3.3 Análise de cluster	3
Identifica organizações com tipos de sistemas de RH similares, ou seja agrupa observações que são próximas para um dado conjunto de variáveis	
3.4 Análise de regressão múltipla com interação de variáveis	4
Identifica práticas associadas com um resultado particular e verifica possíveis combinações destas práticas significantes estatisticamente explorando efeitos de interação	
3.5 Outras:	5
Especificar	
4 Direcionamento das práticas de GRH (Itens excludentes)	Codificação
Informar se as práticas são avaliadas de maneira indiscriminada ou focalizadas para um grupo específico de empregados	
4.1 Para todos os empregados indiscriminadamente	1
4.2 Para um, ou mais, grupo de empregado	2
Especificar qual ou quais grupos de empregados	

PLANILHAS: 2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	
1. Indicadores de desempenho organizacional (Itens não excludentes)	Codificação
Informar quais os resultados avaliados neste estudo, bem como os indicadores de desempenho organizacional utilizados para cada resultado de acordo com a codificação Informações adicionais consultar: Dyer e Reeves (1995), Way e Johnson (2005) e Boselie et al. (2005)	
1.1 Resultados de recursos humanos	1
Consequência das práticas sobre os empregados individualmente	
Motivação	1.1
Conjunto de fatores que determinam o comportamento de um indivíduo. Refere-se a condição responsável pelas variações em intensidade, persistência, qualidade, e direção de comportamento. Geralmente é medido pelo grau em que os empregados estão impulsionados para realizar seus trabalhos/tarefas da melhor maneira possível.	
Compromisso	1.2
Envolvimento psicológico e emocional que um indivíduo sente em relação para com uma organização, uma meta, ou uma ocupação. Geralmente é medido pelo grau em que os empregados estão comprometidos com a organização e suas metas.	
Satisfação	1.3
Atitude positiva ou estado emocional de um empregado resultante da avaliação de um trabalho ou experiência laboral. Geralmente avaliado pelo grau em que os empregados estão satisfeitos com: a empresa (suas práticas e políticas), relações interpessoais (ambiente social), o trabalho em si (cargo), gerência, reconhecimento, condições físicas.	
Desempenho individual	1.4
Ações ou comportamentos individuais relevantes para o cumprimento das metas organizacionais. Geralmente é medido em termos de cada proficiência individual.	
Comportamento Cidadão Organizacional (Organizational Citizenship Behavior – OCB)	1.4.1
Comportamento de um empregado que vai além do que é esperado, ou pré-definido para seu cargo, em prol das metas organizacionais.	

CHA/KAS	
Atributos individuais de conhecimento, habilidades, capacidades e outras características que são requeridas para o desempenho bem sucedido de tarefas de cargos. Geralmente avaliada pelo grau ou potencial de qualificação/competência dos empregados em relação ao cargo que desempenham ou para com atividades extra cargos.	1.5
Turnover	
Índice de rotatividade de pessoal.	1.6
Turnover voluntário (intenções de sair)	
Índice de rotatividade de pessoal que equivale ao número de ruptura laboral por abandono voluntário (pedido de demissão) do empregado dividido pelo número de empregados total multiplicado por 100.	1.6.1
Turnover involutário (inadaptação, indisciplina)	
Índice de rotatividade de pessoal que equivale ao número de ruptura laboral por dispensa involutária do empregado dividido pelo número de empregados total multiplicado por 100.	1.6.2
Absenteísmo	
Hábito de estar frequentemente ausente do local de trabalho, ou o fato de não comparecer, ou abster-se de um dever. Geralmente é medido por um índice equivalente ao número de horas/dias trabalhados menos o número de horas/dias não trabalhados, dividido pelo produto da média do número de empregados e o número total de horas/dias de trabalho multiplicado por 100.	1.7
Outros	
Especificar:	1.8

1.2 Resultados organizacionais	2
Consequência das práticas sobre os empregados coletivamente	
Produtividade laboral	
Relação entre a quantidade ou valor produzido e a quantidade ou valor dos insumos aplicados à produção. Geralmente mensurada pela proporção de efetividade (output) em relação ao custo de realização deste nível de efetividade (input), ou pelo índice do número total de recursos (tempo (horas de trabalho), equipamentos...) utilizados dividido pelo resultado obtido. Pode também ser avaliada pelo índice ou percentual de crescimento de vendas em comparação com os concorrentes ou com um período anterior.	2.1
Melhoria da eficiência (redução de custos laborais)	
Redução do custo laboral. Refere-se ao valor anadido de custo laboral por empregado. Geralmente avaliada pelo: custo laboral total por trabalhador ou unidade de trabalho, ou como classificação subjetiva das mudanças em custo/eficiência relativo a um determinado período de tempo ou a concorrência.	2.2
Melhoria da qualidade	
Diminuição do número de peças defeituosas. Geralmente avaliada pelo índice equivalente ao número de peças defeituosas em relação à produção total ou pelo grau de importância dada para programas de melhoria da qualidade.	2.3
Satisfação do cliente	
Atitude positiva ou estado emocional do cliente resultante da avaliação de um produto ou serviço adquirido. Geralmente é avaliada pelo grau de intenção do cliente de comprar novamente o produto ou serviço de uma organização ou pelo grau de percepção dos clientes com a qualidade dos produtos/serviços de uma organização em comparação com os concorrentes.	2.4
Inovação e desenvolvimento de novos produtos	
Promoção da inovação e desenvolvimento de produtos e/ou serviços. Geralmente é avaliado pelo índice de inovação de produtos/serviços.	2.5

Clima organizacional	
Percepção compartilhada entre empregados com respeito ao seu ambiente de trabalho. Geralmente é medido pelo grau em que os empregados compartilham uma percepção positiva da organização.	2.6
Outros	
Especificar:	2.7
1.3 Resultados financeiros	
Consequência das práticas sobre índices financeiros	3
Retorno sobre investimento (ROE)	
Retorno sobre capital investido. É a divisão do lucro líquido (lucro menos contas extraordinárias) com capital próprio médio (o investimento capital de cada acionista). Geralmente avaliado pelos ganhos operativos (depois de taxas) como um percentual de capital anual anterior de excedentes e médias de ganhos garantizados em relação aos excedentes para os acionistas de uma organização ou pelo grau de satisfação com o nível de desempenho organizacional em termos de retorno sobre investimento em relação aos competidores.	3.1
Retorno sobre ativos (ROA)	
Retorno sobre ativos. Geralmente avaliado pela divisão do lucro líquido (lucro menos contas extraordinárias) com o valor do livro de ativos comuns dos acionistas (valor da contabilidade dos ativos, desconsiderando a inflação).	3.2
Lucratividade / Rentabilidade Contábil	
Lucro marginal econômico, mensurado pela divisão do lucro total diminuído pelas taxas de imposto de uma organização com seus ativos totais ou total de vendas. Geralmente é avaliado pelo grau de satisfação pela lucratividade percebida de uma organização em relação com seus concorrentes ou pelo índice de lucro por vendas.	3.3
Outros	
Especificar:	3.4

1.4 Resultados de mercado	4
Consequência das práticas sobre a valorização da organização no mercado financeiro	
Preço de ações no mercado	
Valor de ações no mercado. Geralmente é avaliado com base nas cotizações das bolsas de valores.	4.1
Q de Tobin	
Medida de potencial de crescimento de mercado. Geralmente é avaliado pelo valor de mercado dividido pelo valor de reposição de ativos.	4.2
Outros	
Especificar:	4.3
2. Medidas de desempenho organizacional (Itens excludentes)	Codificação
Informar que tipos de medidas são utilizadas para avaliar o desempenho organizacional Informações adicionais consultar: Wall et al. (2004), Guest (1997)	
2.1 Medidas de auto-informe (subjetivas)	
usualmente uma estimacão qualitativa dos resultados. Em caso do autor usar medidas diferentes para cada indicador, especificar entre parênteses os indicadores correspondentes a cada medida.	1
2.2 Medidas de registros (objetivas)	
usualmente um valor quantitativo dos resultados. Em caso do autor usar medidas diferentes para cada indicador, especificar entre parênteses os indicadores correspondentes a cada medida.	2
2.3 Medidas de auto-informe (subjetivas) e medidas de registros (objetivas)	3

3. Níveis de análise de desempenho organizacional (Itens não excludentes)	Codificação
Identificar o nível de análise em que o desempenho organizacional é mensurado	
Informações adicionais consultar: Boselie et al. (2005), Wright e Boswell (2002) e Guest (1997)	
3.1 Organizacional, Unidade de negócio, divisão ou planta	1
3.2 Departamental, grupal ou funcional, ou Individual	2
4. Grupos de stakeholders (Itens não excludentes) *Estas informações foram alteradas depois da codificação	Codificação
Identificar a qual grupo de stakeholders interessa cada indicador de desempenho organizacional Informações adicionais consultar: Hitt, Ireland, e Hoskisson (2005) e Colakoglu, Lepak, e Hong (2006)	
4.1 Stakeholders de mercado capital	1
Aos acionistas e principais supridores de capital da firma interessam os indicadores de compromisso, desempenho individual, turnover, absenteísmo, produtividade laboral, melhoria da eficiência, melhoria da qualidade, retorno sobre investimento, retorno sobre ativos, lucratividade, preço de ações no mercado, e O de Tobin	
4.2 Stakeholders de mercado de produto	2
Aos clientes interessam os indicadores de melhoria da qualidade, satisfação do cliente, e inovação e desenvolvimento de novos produtos	
4.3 Stakeholders organizacionais	3
Aos empregados interessam os indicadores de motivação, compromisso, satisfação, desempenho individual, CHA/KAS, turnover, absenteísmo, e clima organizacional	

PLANILHAS: 2.3 RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE GRH E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	
1. Tamanho da organização (Itens não excludentes)	Codificação
Classificar as organizações da amostra em relação ao número de empregados Informações extraídas do site http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa (Wikipedia)	
1.1 Grande	1
Empresas que empregam um número de empregados igual ou superior a 250 pessoas (250 - ...)	
1.2 Média	2
Empresas que empregam um número de empregados superior a 50 e inferior a 250 pessoas (51 - 250)	
1.3 Pequena	3
Empresas que empregam um número de empregados superior a 10 e inferior a 50 pessoas (11 - 50)	
1.4 Microempresa	4
Empresas que empregam um número de empregados igual ou inferior a 10 pessoas (- 10)	
2. País(es) de realização do estudo	
Colocar o(s) nome(s) do(s) país(es) abaixo	
Especificar:	
3. País(es) de origem das organizações da amostra	
Colocar o(s) nome(s) do(s) país(es) abaixo	
Especificar:	

4. Setor de atividade da organização (Itens não excludentes)	Codificação
Classificar as organizações da amostra segundo a atividade econômica que desenvolvem Informações extraídas do site http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa (Wikipedia)	
4.1 Setor terciário – Serviços É o conjunto de todas aquelas atividades econômicas que não produzem bens materiais de forma direta. Trata de serviços que se oferecem para satisfazer as necessidades da população. Inclui toda atividade relativa ao comércio, turismo, saúde, atividade civil, ócio. Compõe-se das áreas da economia tais como seguros, turismo, atividades bancárias, vendas e educação.	1
4.2 Setor secundário – Industrial ou Manufatura Forma parte da atividade econômica que compreende o uso predominante da maquinaria e processos cada vez mais automatizados para transformar as matérias primas que se obtêm do setor primário. Inclui as fábricas, oficinas e laboratórios de todos os tipos de indústrias. De acordo com o que produzem, suas grandes divisões são: Construção, eletricidade, gás e água, <u>indústria manufatureira</u> .	2
4.3 Setor primário – Agronegócios Está formado pelas atividades econômicas relacionadas com a obtenção de recursos da natureza. Estas atividades são: agricultura, extração mineral, criação de animais, exploração florestal, pesca e caça.	3

5. Constituição ou titularidade do capital da organização (Itens não excludentes)	Codificação
Classificar as organizações da amostra quanto a titularidade do capital Informações extraídas do site http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa (Wikipedia)	
5.1 Pública Empresa criada pelo Estado com capitais próprios ou fornecidos por outras empresas públicas para a exploração de atividades de natureza econômica ou social. O capital e o controle está nas mãos do Estado.	1
5.2 Privada São empresas cujo capital é detido na sua maioria pelos agentes econômicos privados, e cujo o objetivo final é o lucro. O capital está nas mãos de particulares.	2
5.3 Terceiro Setor Segmento organizacional híbrido (nem órgão público, nem empresa privada), de natureza social, sem fins lucrativos, formado por organizações privadas. Ex. ONG's	3

PLANILHAS: 2.4 OUTRAS CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS	
1. Informações da amostra	
1.1 Fonte para seleção da amostra	
Especificar a fonte que o autor utilizou para selecionar as organizações (amostra) para seu estudo	
1.2 Tamanho da população alvo	
Informar o tamanho da população do estudo, se possível (se informado) da população alvo	
Número de empresas alvos	
Número de informantes alvos	
1.3 Tamanho da população amostra total	
Número de empresas analisadas	
Número de informantes reais	
1.4 Tamanho das subamostras	
Em caso do estudo apresentar subamostras, informar o número de empresas ou informantes em cada	
2. Outras informações sobre a amostra	
Informar sobre as organizações da amostra quanto ao tipo de indústria e o país de localização e/ou origem	
2.1 Quanto ao setor de atividade (Itens excludentes)	Codificação
2.1.1 Amostra intra indústria	
Quando todas as organizações da amostra são do mesmo tipo de indústria e setor (ex. só organizações do setor hoteleiro ou bancário...)	1
2.1.2 Amostra entre indústria	
Quando todas as organizações da amostra são do mesmo setor de atividade (ex. só organizações de serviços, hotelaria, banco, ensino...)	2
2.1.3 Amostra multi indústria	
Quando as organizações da amostra são de setores de atividade diferentes (ex. organizações de serviços e de manufatura)	3

2.2 Quanto ao contexto geográfico (Itens excludentes)	Codificação
2.2.1 Amostra nacional (simples país) Quando todas as organizações da amostra são de um único País, uma amostra nacional	1
2.2.2 Amostra continental Quando todas as organizações da amostra são de múltiplos Países em um único continente	2
2.2.3 Amostra multicontinental Quando todas as organizações da amostra são de múltiplos Países e múltiplos continentes	3
2.3 Quanto ao país de origem das organizações (Itens excludentes)	Codificação
2.3.1 Amostra de simples País Quando todas as organizações da amostra são de um único País	1
2.3.2 Amostra continental Quando todas as organizações da amostra são de múltiplos Países em um único continente	2
2.3.3 Amostra multicontinental Quando todas as organizações da amostra são de múltiplos Países e múltiplos continentes	3
3. Fontes de informação	
Identificar o(s) informante(s) deste estudo para cada variável	
3.1 Características das fontes de informação para cada variável	
Especificar o(s) cargo(s) do(s) informante(s); e/ou dos registros de dados utilizados	
Para informações sobre práticas de GRH Preencher nesta linha quando as fontes de informação de cada variável são diferentes	
Para informações sobre desempenho organizacional Preencher nesta linha quando as fontes de informação de cada variável são diferentes	
Para informações sobre práticas de GRH e desempenho organizacional Preencher nesta linha quando as mesmas fontes de informação são iguais para as duas variáveis	

De acordo com as características das fontes de informação e/ou o número de informantes, eleger uma das opções abaixo (Itens excludentes)		Codificação
3.1 um único respondente ou uma única fonte de informação para as duas variáveis, práticas de GRH e desempenho organizacional		1
3.2 um único respondente ou uma única fonte de informação para práticas de GRH, diferente para desempenho organizacional		2
3.3 um único respondente ou uma única fonte de informação para desempenho organizacional, diferente para práticas de GRH		3
3.4 múltiplos respondentes ou múltiplas fontes de informação, mas iguais para as duas variáveis, práticas de GRH e desempenho organizacional		4
3.5 múltiplos respondentes ou múltiplas fontes de informação, mas diferentes para as duas variáveis, práticas de GRH e desempenho organizacional		5
4. Modelos de investigação (Itens não excludentes)		
Informar o modelo de investigação utilizado em cada estudo Informações adicionais consultar: Wright, Gardner, Moynihan, e Allen (2005)		Codificação
4.1 Pós-preditivo	Mede as Práticas de RH com base no Desempenho Organizacional passado, ou seja, o Desempenho Organizacional ocorre a priori (antes) da avaliação das Práticas de RH (Desempenho Organizacional - Práticas de	1
4.2 Retrospectivo	Pede aos respondentes para recordar as Práticas de RH que existiram antes do período do Desempenho Organizacional (Práticas de RH recordadas = Desempenho Organizacional)	2
4.3 Contemporâneo	Reune dados simultaneamente (ao mesmo tempo) das Práticas de RH e do Desempenho Organizacional (Práticas de RH - Desempenho Organizacional)	3
4.4 Preditivo	Previamente avalia as Práticas de RH e posteriormente mede o Desempenho Organizacional (Práticas de RH - Desempenho Organizacional)	4

5. Tipo de estudo (Itens não excludentes)	
Informar o tipo de estudo adotado Informações adicionais consultar: Dipboye, Smith, & Howell (1994)	Codificação
5.1 Cross-sectional	
Mede ambas as variáveis independentes (Práticas de RH) e dependentes (Desempenho Organizacional) sobre uma ocasião só (sejam elas correntes ou não)	1
5.2 Longitudinal	
Mede ambas as variáveis independentes (Práticas de RH) e dependentes (Desempenho Organizacional) sobre no mínimo duas ocasiões	2
6. Período de realização do estudo	
Informar o(s) intervalo(s) de tempo de realização do estudo, se possível, mês e ano de início e mês e ano de término de cada intervalo, em caso de ter mais de um. Especificar data.1 Especificar data.2 Especificar data.3	

PLANILHA: 3. RESULTADOS DOS ESTUDOS								
0. CÓDIGO DO ESTUDO	1.1 PRH (X)	r ²	1.2 DO (Y)	1.3 Subamostra	1.4 Tipos de informes (1)	1.5 Artefatos de Estudos (2)		
						Amostra (n)	Medição na X	Medição na Y
Preenchimento exclusivo do codificador 1, em coluna de acordo com o código								

1.4 Tipos de informes	Codificação
Informações adicionais consultar: DeCoster (2004)	
1. Métodos de 1ª. classe	1
Correlação diretamente informada (tabla of correlations, intercorrelations, statistic descriptive (correlations))	1.1
Regressão linear simples (simple linear regression results)	1.2
r²	1.3
Percentual %	1.4
2. Métodos de 2ª. classe	2
Regressão múltipla (multiple regression).	2.1
Um t test	2.2
Um F test com 1df (grau de liberdade)	2.3
Uma tabela 2 X 2	2.4
Um Mann-Whitney U statistic	2.5
3. Métodos de 3ª. classe	3
Um F statistic com mais do que 1 df (grau de liberdade)	3.1
Um p-value	3.2
Assingnação de $r = 0$, quando um estudo reporta efeito nulo e você não pode calcular uma correlação mais específica	3.3
4. Outros Métodos	4
Um g	4.1
Um d	4.2

1.5 Artefatos de Estudos		Informação necessária para correção	
Informações adicionais consultar: Hunter e Schmidt (2004) e Schmidt e Hunter (2003)			
Erro amostral	n (tamanho da amostra total)		
Erro aleatório de medição na variável independente (x = práticas de GRH)	r_{xx} (confiabilidade da medida x)		
	informar o índice de confiabilidade		
	Alpha de Cronbach		1
	Outro índice de consistência interna		2
	Kappa		3
	Percentual de concordância		4
	Split half		5
	Test-retest		6
	Outros (especificar)		7
Erro aleatório de medição na variável dependente (y = desempenho organizacional)	r_{yy} (confiabilidade da medida y)		
	informar o índice de confiabilidade		
	Alpha de Cronbach		1
	Outro índice de consistência interna		2
	Kappa		3
	Percentual de concordância		4
	Split half		5
	Test-retest		6
	Outros (especificar)		7

REFERÊNCIAS CONSULTADAS PARA ELABORAÇÃO DO LIVRO DE CÓDIGOS

Beardwell, I., & Holden, L. (1997). *Human resource management: A contemporary perspective* (2 ed.). London: Financial Times Management.

Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1998). *Human resource management: An experimental approach* (2 ed.). Singapore: Irwin/McGraw-Hill.

Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Sherman, W. S. (2001). *Managing human resources* (12 ed.). South-Western: Thomson Learning.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.

Bratton, J., & Gold, J. (1994). *Human resource management: Theory and practice*. London: MacMillan Press Ltd.

Butler, J. E., Ferris, G. R., & Napier, N. R. (1991). *Strategic and human resources management*. South-Western Publishing CO:.

Byars, L. L., & Rue, L. W. (1984). *Human resource management* (3 ed.). Boston, MA: Richard D. Irwin, INC.

Cascio, W. F., & Awad, E. M. (1981). *Human resource management: An information systems approach*. Reston, Virginia: Reston Publishing Company, Inc.

Colakoglu, S., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16(2), 209-218.

Cherrington, D. J. (1995). *The management of human resources* (4 ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Chiavenato, I. (1997). *Recursos humanos (Edição Compacta)* (4 ed.). São Paulo: Atlas.

DeCoster, J. (2004). *Meta-analysis notes*. Retrieved 12/03, 2007, from <http://www.stat-help.com/notes.html>

Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.

Dipboye, R. L., Smith, C. S., & Howell, W. C. (1994). *Understanding industrial and organizational psychology: An integrated approach*. Fort Worth, USA: Harcourt Brace College Publishers.

Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.

Ferris, G. R., & Buckley, M. R. (1990). *Human resource management: Perspectives, context, functions, and outcomes* (3 ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

French, W. (1994). *Human resource management* (3 ed.). United States of America: Houghton Mifflin Company.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos* (3 ed.). Madrid: Prentice Hall.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.

Guest, D. E. (2001). Human resource management: When research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106.

Guest, D. E., Conway, N., & Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for 'bundles' of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 79-96.

Heneman III, H. G., Schwab, D. P., Fossom, J. A., & Dyer, L. (1989). *Personnel/human resource management* (4 ed.). Boston, MA: Irwin.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2005). Strategic management and strategic competitiveness. In M. A. Hitt, D. Ireland & R. E. Hoskisson (Eds.), *Strategic management: Competitiveness & globalization: Concepts* (6 ed., pp. 2-42). South-Western: Thomson Learning.

Hodgetts, R. M., & Kroeck, K. G. (1992). *Personnel and human resource management*. United States of America: The Dryden Press.

Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings* (2 ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

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*, 48(2), 197-221.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). *Human resource management* (11 ed.): South-Western.

Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1988). *Human resource management* (6 ed.). Boston, MA: Irwin.

Mondy, R. W., & Noe III, R. M. (1993). *Human resource management* (5 ed.). Needham, Massachusetts: Simon & Schuster, Inc.

Puchol, L. (1993). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2003). Meta-analysis. In I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of psychology* (Vol. 2, pp. 533-554). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Schuster, F. E. (1985). *Human resource management: Concepts, cases and readings* (2 ed.). Reston, Virginia: Reston Publishing Company, Inc.

Singer, M. G. (1990). *Human resource management*. Boston, Massachusetts: PWS-KENT Publishing Company.

Torrington, D., & Hall, L. (1991). *Personnel Management* (2 ed.). Cambridge, Great Britain: Prentice-Hall.

Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M. G., Wood, S. J., Sheehan-Quinn, M., Clegg, C. W., et al. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95-118.

Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429-462.

Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1-19.

Wikipedia. Retrieved 12/04, 2007, from <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446.

CÓDIGOS E SEQUÊNCIA DOS ESTUDOS

SEQ. 1	SEQ. 2	CÓDIGO	REFERÊNCIA
74	193	2003AGA	Agarwala, 2003;
180	60	2003AHM	Ahmad & Schroeder, 2003;
87	111	2003ALL	D. G. Allen, Shore, & Griffeth, 2003;
137	144	2001ALR	R. S. Allen & Kilmann, 2001;
197	78	2001APP	Appleyard & Brown, 2001;
124	150	1994ART	Arthur, 1994;
103	181	2005AUD	Audea, Teo, & Crawford, 2005;
26	199	2000BAC	Bacon & Blyton, 2000;
94	102	2000BAE	Bae & Lawler, 2000;
152	57	2003BAE	Bae, Chen, Wan, Lawler, & Walumbwa, 2003;
44	192	1989BAM	Bamberger, Bacharach, & Dyer, 1989;
148	98	1996BANa	Banker, Lee, Potter, & Srinivasan, 1996;
133	11	1996BANb	Banker, Field, Schroeder, & Sinha, 1996;
48	175	1999BAT	Batt, 1999;
6	114	2002BATa	Batt, 2002;
51	19	2003BAT	Batt & Valcour, 2003;
113	118	2002BATb	Batt, Colvin, & Keefe, 2002;
161	180	2000BAY	Bayo-Moriones & De Cerio, 2000;
38	68	2004BAY	Bayo-Moriones & De Cerio, 2004;
201	115	2002BJO	Bjorkman & Xiucheng, 2002;
29	159	2001BLA	Black & Lynch, 2001;
155	48	2004BLA	Black & Lynch, 2004;
101	125	2002BOS	Boselie & van der Wiele, 2002;
118	75	2003BOS	Boselie, Paauwe, & Richardson, 2003;
187	110	2005BOU	Bou & Beltrán, 2005;
53	127	2003BRO	Brown, Sturman, & Simmering, 2003;
2	79	2005BRY	Bryson, Forth, & Kirby, 2005;
96	169	2003BUC	Buck, Filatotchev, Demina, & Wright, 2003;
54	24	2000BUR	Burton & O'Reilly III, 2000;
179	164	2000COL	Collins, 2000;
3	123	2003COL	Collins & Clark, 2003;
83	90	2006COL	Collins & Smith, 2006;
17	41	2001COL	Collins, Smith, & Stevens, 2001;
91	116	2004CON	Conway, 2004;
35	59	2000COS	Cosh, Hughes, & Weeks, 2000;
176	201	2000COW	Cowell, 2000;
134	163	2003CUN	Cunha, Cunha, Morgado, & Brewster, 2003;
123	119	2007CHD	Chadwick, 2007;
23	81	2004CHD	Chadwick, Hunter, & Walston, 2004;
104	138	2005CHI	Challis, Samson, & Lawson, 2005;
116	133	2004CHA	Chan, Shaffer, & Snape, 2004;
90	93	2000CHLb	Chandler & McEvoy, 2000;
151	22	2000CHLa	Chandler, Keller, & Lyon, 2000;
107	106	2005CHG	E. Chang, 2005;
32	165	2005CHW	E. Chang, 2005;
102	176	2000DAS	Das, Handfield, Calantone, & Ghosh, 2000;
128	7	2005DAT	Datta, Guthrie, & Wright, 2005;
21	62	2006DEC	Deckop, Konrad, Perlmutter, & Freely, 2006;
73	113	1996DEL	Delaney & Huselid, 1996;
47	42	1996DER	Delery & Doty, 1996;
154	56	2000DER	Delery, Gupta, Shaw, Jenkins Jr., & Ganster, 2000;

SEQ. 1	SEQ. 2	CÓDIGO	REFERÊNCIA
158	38	2004DEH	Den Hartog & Verburg, 2004;
139	18	2001DEP	de Pablos, 2001;
27	31	2005FAE	Faems, Sels, De Winne, & Maes, 2005;
143	189	2005FET	Ferratt, Agarwal, Brown, & Moore, 2005;
63	148	2001FEY	Fey & Bjorkman, 2001;
147	191	2000FEY	Fey, Bjorkman, & Pavlovskaya, 2000;
49	196	2007FUR	Furuya, Stevens, Oddou, Bird, & Mendenhall, 2007;
62	6	1990GER	Gerhart & Milkovich, 1990;
119	88	2001GODa	Godard, 2001a;
173	54	2001GODb	Godard, 2001b;
55	36	1988GOM	Gómez-Mejía, 1988;
70	202	2006GON	González & Garazo, 2006;
146	5	2003GOU	Gould Williams, 2003;
5	179	2004GOU	Gould Williams, 2004;
30	126	2001GRE	Greer, Ireland, & Wingender, 2001;
58	195	2004GUR	Guerrero & Barraud-Didier, 2004;
195	67	2003GUE	Guest, Michie, Conway, & Sheehan-Quinn, 2003;
198	149	2001GUT	Guthrie, 2001;
97	154	2002GUT	Guthrie, Spell, & Nyamori, 2002;
8	72	2007HAN	Hansson, 2007;
162	16	1999HAR	Harel & Tzafrir, 1999;
61	171	2003HAR	Harel, Tzafrir, & Baruch, 2003;
100	89	2004HAT	Hatch & Dyer, 2004;
114	26	2003HAY	Hayton, 2003;
130	51	2000HOO	Hoon, 2000;
200	45	2000HUA	Huang, 2000;
41	86	2001HUA	Huang 2001;
14	147	2000HUN	Hunter & Hitt, 2000;
89	3	1995HUSa	Huselid, 1995;
19	80	1995HUSb	Huselid & Becker, 1995;
67	173	1997HUSa	Huselid & Becker, 1997;
169	30	1997HUSb	Huselid, Jackson, & Schuler, 1997;
199	74	2003JAW	Jaw & Liu, 2003;
188	99	1998JAY	Jayaram & Vickery, 1998;
52	104	1999JAY	Jayaram, Droge, & Vickery, 1999;
135	37	2004JEH	Jehn & Bezrukova, 2004;
111	198	2005JER	Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente, & Valle-Cabrera, 2005;
64	158	2005JIM	Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2005;
167	83	2001KAM	Kaman, McCarthy, Gulbro, & Tucker, 2001;
39	43	2006KAU	Katou & Budhwar, 2006;
31	166	1985KAZ	Katz, Kochan, & Weber, 1985;
168	35	2006KAY	Kaya, 2006;
69	29	2000KHA	Khatri, 2000;
145	146	2006KHI	Khilji & Wang, 2006;
75	168	2005KIM	D. O. Kim, 2005;
125	32	2003KIY	Y. M. Kim & Park, 2003;
105	101	2006KIN	King-Kauanui, Ngoc, & Ashley-Cotleur, 2006;
92	96	2006KIT	Kintana, Alonso, & Olaverri, 2006;
153	66	2000KON	Konrad & Mangel, 2000;
20	23	1998LAM	Lam & White, 1998;

SEQ. 1	SEQ. 2	CÓDIGO	REFERÊNCIA
194	131	1999LEE	J. Lee & Miller, 1999;
171	161	2005LES	S. H. Lee, Phan, & Chan, 2005;
11	58	2002LEP	Lepak & Snell, 2002;
40	9	2006LEV	Levenson, Van der Stede, & Cohen, 2006;
183	151	2003LIJ	J. Li, 2003;
182	97	2006LIY	Y. Li, Zhao, & Liu, 2006;
191	47	2005LIA	Liao, 2005;
117	103	2006LIAb	Liao, 2006b;
85	155	2006LIAa	Liao, 2006a;
59	197	1998LIO	Liouville & Bayad, 1998;
37	84	2000LIZ	Litz & Stewart, 2000;
18	172	2005LOP	López, Peón, & Ordás, 2005;
86	132	2004LUC	Lucarelli, 2004;
13	69	2003LUT	Luthans & Peterson, 2003;
12	186	2005MABa	Mabey & Gooderham, 2005;
106	183	2005MABb	Mabey & Ramirez, 2005;
142	85	1995MAC	MacDuffie, 1995;
84	160	2007MAY	Macky & Boxall, 2007;
99	91	2008MAY	Macky & Boxall, In press, 2008;
141	177	1997MAG	Magnan & St. Onge, 1997;
79	194	2003MAK	Mak & Akhtar, 2003;
34	120	1995MAR	Martell & Carroll, 1995;
202	178	2003MCM	McMillan-Capehart, 2003;
88	184	2000MEY	Meyer & Smith, 2000;
140	200	1996MON	Montemayor, 1996;
98	82	2005NEA	Neal, West, & Patterson, 2005;
163	170	1998NGO	Ngo, Turban, Lau, & Lui, 1998;
131	76	2004NGU	Nguyen & Bryant, 2004;
190	25	2000NOB	Noble, 2000;
50	70	2001NOW	Nowicki, 2001;
193	112	2001OGU	Ogunrinde, 2001;
185	129	2003PAR	Park, Mitsuhashi, Fey, & Bjorkman, 2003;
170	187	2004PAT	Patterson, West, & Wall, 2004;
45	157	1997PAT	Patterson, West, Lawthorn, & Nickell, 1997;
129	188	2003PAU	Paul & Anantharaman, 2003;
1	190	2000PER	Perry Smith & Blum, 2000;
4	61	2003PFA	Pfau & Cohen, 2003;
186	34	2005PIE	Piekkola, 2005;
196	139	2003PRE	Preuss, 2003;
78	141	2000RAM	Ramsay, Scholarios, & Harley, 2000;
71	122	2005RAU	Rauch, Frese, & Utsch, 2005;
60	140	2001RIC	Richard & Johnson, 2001;
9	134	2004RIC	Richard & Johnson, 2004;
68	153	2004ROC	Roca-Puig, Tena, & Bou, 2004;
156	145	2004ROW	Rodwell & Teo, 2004;
172	182	2001ROG	Rogg, Schmidt, Shull, & Schmitt, 2001;
36	105	2001RON	Rondeau & Wagar, 2001;
10	130	1985RUS	Russell, Terborg, & Powers, 1985;
178	53	1999SAA	Saá-Pérez, 1999;
76	108	2002SAV	Sanz-Valle & Sánchez, 2002;
72	12	1999SAT	Sattler & Sohoni, 1999;

SEQ. 1	SEQ. 2	CÓDIGO	REFERÊNCIA
192	92	2006SEL	Sels et al., 2006;
22	121	1998SHA	Shaw, Delery, Jenkins Jr., & Gupta, 1998;
136	107	2005SHI	Shih & Chiang, 2005;
157	128	2006SHI	Shih, Chiang, & Hsu, 2006;
189	64	2005SHP	Shipton, Fay, West, Patterson, & Birdi, 2005;
81	27	2006SHP	Shipton, West, Dawson, Birdi, & Patterson, 2006;
56	156	2004SID	Siddique, 2004;
82	39	2003SIN	Singh, 2003;
108	95	2004SKA	Skaggs & Youndt, 2004;
166	17	1995SNE	Snell & Youndt, 1995;
80	109	1986SPE	Spencer, 1986;
164	162	2000STH	Stahl, 2000;
43	135	2005STA	Stavrou-Costea, 2005;
159	55	2006STE	Stevens, Oddou, Furuya, Bird, & Mendenhall, 2006;
132	136	2002STO	Storey, 2002;
127	65	2007SUN	Sun, Aryee, & Law, 2007;
177	94	2003TAK	N. Takeuchi, Wakabayashi, & Chen, 2003;
138	13	2007TAE	R. Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007;
46	28	2007TAR	Tari, Molina, & Castejón, 2007;
175	71	2002TEO	Teo & Waters, 2002;
25	40	1993TER	Terpstra & Rozell, 1993;
42	117	2006TES	Tessema & Soeters, 2006;
126	14	2005THA	Thang & Quang, 2005;
112	137	2005THO	Thompson & Heron, 2005;
93	4	2004TSA	Tsaur & Lin, 2004;
66	142	2005TZA	Tzafrir, 2005;
65	2	2006TZA	Tzafrir, 2006;
28	185	2004TZA	Tzafrir, Harel, Baruch, & Dolan, 2004;
16	167	1999VAN	Vandenberg, Richardson, & Eastman, 1999;
77	143	1999VAR	Varma, Beatty, Schneier, & Ulrich, 1999;
57	124	2002VER	Verano-Tacoronte, 2002;
160	100	2007VEB	Verburg, Den Hartog, & Koopman, 2007;
115	63	2002WAN	Wan, Kok, & Ong, 2002;
7	73	2003WAG	Wang, Tsui, Zhang, & Ma, 2003;
109	87	2002WAY	Way, 2002;
24	10	1996WEL	Welbourne & Andrews, 1996;
33	20	2002WES	West et al., 2002;
150	15	2006WES	West, Guthrie, Dawson, Borrill, & Carter, 2006;
144	21	2001WHT	Whitener, 2001;
15	46	2000WIL	Williamson, 2000;
121	8	1998WOO	Wood & Menezes, 1998;
174	152	2003WRI	Wright, Gardner, & Moynihan, 2003;
95	49	2005WRI	Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005;
181	44	1999WRI	Wright, McCormick, Sherman, & McMahan, 1999;
120	33	2004YOUa	Youndt & Snell, 2004;
165	52	1996YOU	Youndt, Snell, Dean Jr., & Lepak, 1996;
184	77	2004YOUb	Youndt, Subramaniam, & Snell, 2004;
122	50	2005ZAC	Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005;
110	1	2006ZAT	Zatzick & Iverson, 2006;
149	174	2005ZHU	Zhu, Chew, & Spangler, 2005.

ALTERAÇÕES NA AMOSTRA

Tabela 16: Estudos condensados

CÓDIGO	REFERÊNCIA
2000COL	Collins, 2000;
2001COL	Collins, Smith, & Stevens, 2001;
2005TZA	Tzafrir, 2005;
2006TZA	Tzafrir, 2006;
2002WES	West et al., 2002;
2006WES	West, Guthrie, Dawson, Borrill, & Carter, 2006;
2003WRI	Wright, Gardner, & Moynihan, 2003;
2005WRI	Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005;
2004YOUa	Youndt & Snell, 2004;
2004YOUb	Youndt, Subramaniam, & Snell, 2004;
1998JAY	Jayaram & Vickery, 1998;
1999JAY	Jayaram, Droge, & Vickery, 1999;
2001FEY	Fey & Bjorkman, 2001;
2000FEY	Fey, Bjorkman, & Pavlovskaya, 2000;
1999HAR	Harel & Tzafrir, 1999;
2003HAR	Harel, Tzafrir, & Baruch, 2003;
2003GOU	Gould Williams, 2003;
2004GOU	Gould Williams, 2004;
2001GUT	Guthrie, 2001;
2002GUT	Guthrie, Spell, & Nyamori, 2002;
2005FAE	Faems, Sels, De Winne, & Maes, 2005;
2006SEL	Sels et al., 2006;

Tabela 17: Estudos divididos

CÓDIGO	REFERÊNCIA
2003ALL	D. G. Allen, Shore, & Griffeth, 2003;
2005TZA e 2006TZA	Tzafrir, 2005 e Tzafrir, 2006;
2005ZAC	Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005;

TABELAS DA ANÁLISE DESCRITIVA

Tabela 18: Análise Descritiva sobre Práticas de GRH

Práticas de GRH	Frequência	Percentual
<i>Análise de cargo</i>	5	3%
Desenho de cargo	36	19%
<i>Planejamento de recursos humanos</i>	9	5%
Provisão (staffing) externa	37	19%
Provisão (staffing) interna	31	16%
<i>Gestão do desligamento</i>	4	2%
Treinamento e desenvolvimento	71	37%
Avaliação de desempenho	31	16%
Compensação	57	29%
Pagamento por desempenho	26	13%
<i>Saúde, higiene e segurança no trabalho</i>	1	1%
<i>Relações sindicais</i>	4	2%
Relações com o empregado	21	11%
<i>Gestão da força de trabalho</i>	3	2%
Sistema de trabalhos em equipe	25	13%
<i>Auditoria de GRH</i>	2	1%
<i>Sistema de informação de GRH</i>	4	2%
Mudança e desenvolvimento organizacional	53	27%
Segurança de emprego	24	12%
Sistemas de GRH	108	56%

Tabela 19: Análise Descritiva sobre Medidas de práticas de GRH

Medidas de práticas de GRH	Frequência	Percentual
<i>Cobertura</i>	54	28%
<i>Intensidade</i>	134	69%
<i>Outras:</i> <i>Efetividade, percepção,</i> <i>satisfação, e/ou reação</i> <i>frente as práticas implementadas</i>	28	14%
<i>Presença</i>	99	51%

Medidas de práticas de GRH	Frequência	Percentual
<i>Cobertura</i>	6	3%
<i>Cobertura e intensidade</i>	15	8%
<i>Cobertura, intensidade e outras</i>	2	1%
<i>Intensidade</i>	52	27%
<i>Intensidade e outras</i>	7	4%
<i>Outros</i>	8	4%
<i>Presença</i>	20	10%
<i>Presença cobertura e outras</i>	3	2%
<i>Presença e cobertura</i>	9	5%
<i>Presença e intensidade</i>	38	20%
<i>Presença e outras</i>	2	1%
<i>Presença, cobertura e intensidade</i>	21	11%
<i>Presença, intensidade e outras</i>	6	3%
<i>Em branco</i>	5	3%
total	194	100%

Tabela 20: Análise Descritiva sobre Procedimentos de combinação¹³

Procedimentos de combinação	Frequência	Percentual
<i>Análise de confiabilidade</i>	37	34%
<i>Análise fatorial</i>	34	31%
<i>Análise de cluster</i>	8	7%
<i>Análise de regressão múltipla</i>	1	1%
<i>Outros:</i> <i>Index aditivo ou somatória de means</i>	23	21%
<i>Em branco</i>	5	5%
total	108	100%

¹³ Só para os estudos que mediram sistemas de práticas de GRH, no caso para 108 estudos.

Tabela 21: Análise Descritiva sobre Direcionamento das práticas de GRH

Direcionamento das práticas de GRH	Frequência	Percentual
<i>Para todos os empregados</i>	127	66%
<i>Para um grupo de empregados</i>	64	34%
<i>Para todos os empregados e para um grupo</i>	1	1%
<i>Em branco</i>	2	1%
total	194	100%
Subamostras para um grupo de empregados		
<i>Empregados centrais</i>	38	60%
<i>Empregados em nível gerencial</i>	11	17%
<i>Empregados em nível não gerencial</i>	9	14%
<i>Empregados em níveis gerencial e não gerencial</i>	5	8%
<i>Outros</i>	1	2%
total	64	34%

Tabela 22: Análise Descritiva sobre Resultados de Desempenho Organizacional

Resultados de Desempenho Organizacional	Frequência	Percentual
<i>Resultados de recursos humanos</i>	99	51%
<i>Resultados organizacionais</i>	133	69%
<i>Resultados financeiros</i>	104	54%
<i>Resultados de mercado</i>	31	16%
Resultados de Desempenho Organizacional		
<i>Resultados de recursos humanos</i>	83	43%
<i>Resultados organizacionais</i>	102	53%
<i>Resultados financeiros</i>	77	40%
<i>Resultados de mercado</i>	16	8%
<i>Resultados de recursos humanos e organizacionais</i>	8	4%
<i>Resultados de recursos humanos e financeiros</i>	2	1%
<i>Resultados organizacionais e financeiros</i>	10	5%
<i>Resultados organizacionais e de mercado</i>	2	1%
<i>Resultados financeiros e de mercado</i>	5	3%
<i>Resultados de recursos humanos, organizacionais e financeiros</i>	3	2%
<i>Resultados de recursos humanos, organizacionais e de mercado</i>	1	1%
<i>Resultados de organizacionais, financeiros e de mercado</i>	5	3%
<i>Todos os resultados</i>	2	1%

Tabela 23: Análise Descritiva sobre Medidas de desempenho organizacional¹⁴

Medidas de desempenho organizacional	Frequência	Percentual
<i>medidas subjetivas</i>	122	63%
<i>medidas objetivas</i>	109	56%
Medidas de desempenho organizacional	Frequência	Percentual
<i>medidas subjetivas</i>	84	43%
<i>medidas objetivas</i>	71	37%
<i>medidas subjetivas e/ou objetivas</i>	38	20%
<i>Em branco</i>	1	1%
total	194	100%

Tabela 24: Análise Descritiva sobre Grupo de stakeholders

Grupo de stakeholders	Frequência	Percentual
<i>stakeholders de mercado capital</i>	185	95%
<i>stakeholders de mercado de produto</i>	77	40%
<i>stakeholders organizacionais</i>	109	56%
Grupo de stakeholders	Frequência	Percentual
<i>stakeholders de mercado capital</i>	56	29%
<i>stakeholders de mercado de produto</i>	2	1%
<i>stakeholders organizacionais</i>	7	4%
<i>stakeholders de mercado capital e organizacionais</i>	54	28%
<i>stakeholders de mercado capital e de produto</i>	27	14%
<i>todos os grupos</i>	48	25%
total	194	100%

¹⁴ Dos 38 estudos que utilizaram medidas subjetivas e/ou objetivas, 18 mediram separadamente; por medidas subjetivas ou por medidas objetivas; e 20 mediram conjuntamente, ao mesmo tempo por medidas subjetivas e por medidas objetivas

Tabela 25: Análise Descritiva sobre Níveis de análise¹⁵

Níveis de análise	Frequência	Percentual
<i>Organizacional</i>	175	90%
<i>Individual</i>	40	21%
Níveis de análise	Frequência	Percentual
<i>Organizacional</i>	154	79%
<i>Individual</i>	19	10%
<i>Organizacional e/ou individual</i>	21	11%
total	194	100%

Tabela 26: Análise Descritiva sobre Tamanho da organização¹⁶

Tamanho da organização	Frequência	Percentual
<i>grandes</i>	142	73%
<i>médias</i>	117	60%
<i>pequenas</i>	60	31%
<i>microempresas</i>	14	7%
Tamanho da organização	Frequência	Percentual
<i>grandes</i>	41	21%
<i>médias</i>	5	3%
<i>grandes e médias</i>	54	28%
<i>médias e pequenas</i>	9	5%
<i>médias, pequenas e micros</i>	2	1%
<i>pequenas e micros</i>	2	1%
<i>Todos os tamanhos</i>	47	24%
<i>Em branco</i>	34	18%
total	194	100%

Tabela 27: Análise Descritiva sobre Constituição ou titularidade organizacional¹⁷

¹⁵ Dos 21 estudos que mediram desempenho organizacional em nível organizacional e/ou individual, 7 mediram separadamente, ou seja mediram por nível de análise organizacional ou por nível de análise individual; e 14 mediram conjuntamente, ao mesmo tempo, por nível de análise organizacional e por nível de análise individual.

¹⁶ As microempresas sempre foram analisadas em conjunto com as pequenas empresas, assim, foram codificadas em conjunto: pequenas e micros.

Constituição ou titularidade organizacional	Frequência	Percentual
<i>privadas</i>	183	94%
<i>públicas</i>	42	22%
<i>terceiro setor</i>	11	6%

Constituição ou titularidade organizacional	Frequência	Percentual
<i>privadas</i>	145	75%
<i>públicas e de terceiro setor</i>	4	2%
<i>todas as constituições</i>	38	20%
<i>Em branco</i>	7	4%
total	194	100%

¹⁷ Como o terceiro setor sempre foi avaliado em conjunto com empresas públicas, foi codificado como públicas e de terceiro setor. E, dos 38 estudos que analisaram todas as constituições, 2 mediram privadas e públicas separadamente.

Tabela 28: Análise Descritiva sobre Setor de atividade¹⁸

Setor de atividade	Frequência	Percentual
<i>Serviços</i>	131	68%
<i>Manufatura</i>	140	72%
<i>Agronegócios</i>	11	6%
Setor de atividade	Frequência	Percentual
<i>Serviços</i>	46	24%
<i>Manufatura</i>	55	28%
<i>Multindústria</i>	85	44%
<i>Em branco</i>	8	4%
total	194	100%
Subamostras para serviços		
<i>amostra intra indústria</i>		
setor bancário, setor hospitalar, setor hoteleiro, dentre outros	36	19%
<i>amostra entre indústria</i>	10	5%
total	46	24%
Subamostras para manufatura		
<i>amostra intra indústria</i>		
indústria de aço e metal, indústria de maquinaria e automação, setor automobilístico, dentre outros	19	10%
<i>amostra entre indústria</i>	36	19%
total	55	28%

¹⁸ Como o setor de agronegócios foi analisado sempre em conjunto com os setores de serviço e de manufatura foi condificado em multi indústrias.

Tabela 29: Análise Descritiva sobre Contexto Geográfico

Amostra quanto ao país de realização do estudo	Frequência	Percentual
<i>América do Norte</i>	83	43%
<i>Asia</i>	33	17%
<i>Europa</i>	47	24%
<i>Outros</i>	21	11%
<i>Multicontinental</i>	7	4%
<i>Em branco</i>	3	2%
total	194	100%

Amostra quanto ao país de origem da organização	Frequência	Percentual
<i>América do Norte</i>	85	44%
<i>Asia</i>	27	14%
<i>Europa</i>	45	23%
<i>Outros</i>	18	9%
<i>Multicontinental</i>	15	8%
<i>Em dúvida</i>	4	2%
total	194	100%

Tabela 30: Análise Descritiva sobre Fontes de informação

Fontes de informação	Frequência	Percentual
<i>Simple fonte</i>	127	65%
<i>Múltiplas fontes</i>	59	30%
<i>Em branco</i>	8	4%
total	194	100%

Subamostras para simples fonte		
<i>Simple fonte, igual para GRH e desempenho organizacional</i>	73	38%
<i>Simple fonte, diferentes para GRH e desempenho organizacional</i>	25	13%
<i>Simple fontes para GRH, Múltiplas fontes para desempenho organizacional</i>	29	15%
total	127	65%

Subamostras para múltiplas fontes		
<i>Múltiplas fontes para GRH, Simple fonte para desempenho organizacional</i>	11	6%
<i>Múltiplas fontes, iguais para GRH e desempenho organizacional</i>	36	19%
<i>Múltiplas fontes, diferentes para GRH e desempenho organizacional</i>	12	6%
<i>Em branco</i>	8	4%
total	59	30%

Tabela 31: Análise Descritiva sobre Modelos de investigação

Modelos de investigação	Frequência	Percentual
<i>contemporâneo</i>	100	52%
<i>pós-preditivo</i>	83	43%
<i>preditivo</i>	45	23%
<i>retrospectivo</i>	16	8%
Modelos de investigação	Frequência	Percentual
<i>contemporâneo</i>	71	37%
<i>pós-preditivo</i>	51	26%
<i>preditivo</i>	16	8%
<i>retrospectivo</i>	11	6%
<i>contemporâneo e preditivo</i>	8	4%
<i>pós preditivo e contemporâneo</i>	10	5%
<i>pós preditivo e preditivo</i>	11	6%
<i>pós preditivo e retrospectivo</i>	2	1%
<i>retrospectivo e contemporâneo</i>	2	1%
<i>retrospectivo e preditivo</i>	1	1%
<i>pós preditivo, contemporâneo e preditivo</i>	9	5%
<i>Em branco</i>	2	1%
total	194	100%

EXEMPLOS DE PLANILHAS

Tabela 32: Exemplo de uma planilha para os cálculos da primeira fase – *Bare-bones*¹⁹

	ESTUDOS	Amostra (n)	ri	SUBGRUPOS	Ni*ri	\bar{r}	Ni*(ri- \bar{r})*(ri- \bar{r})	σr^2	σe^2	σpo^2	SDpo
1	2006TES.P(12.1)	313	0,540	12	169,02	0,084	65,041				
1	2006TES.P(12.12)	313	0,420	12	131,46	0,084	35,305				
1	1996MON.P(12.1)	261	0,070	12	18,27	0,084	0,052				
1	1996MON.P(12.23)	261	0,030	12	7,83	0,084	0,765				
1	1996DEL.P(12.2)	482	- 0,060	12	-28,92	0,084	10,016				
1	2004TZA.P(12.1)	230	0,450	12	103,5	0,084	30,785				
1	1996DEL.P(12.34)	482	0,120	12	57,84	0,084	0,619				
1	1996MON.P(12.2)	261	0,100	12	26,1	0,084	0,066				
1	1998SHA.P(12.1)	230	0,160	12	36,8	0,084	1,323				
1	2000HOO.P(12.1)	24	0,421	12	10,112	0,084	2,729				
1	1996DER.P(12.3)	192	0,045	12	8,64	0,084	0,294				
1	2005AUD.P(12.2)	128	0,508	12	65,024	0,084	22,995				
1	2000COW.P(12.234)	201	- 0,760	12	-152,76	0,084	143,231				
1	2000DER.P(12.1)	277	0,215	12	59,555	0,084	4,743				
1	2001BLA.P(12.2)	638	0,094	12	60,193	0,084	0,066				
1	2002BATb.P(12.1)	233	- 0,008	12	-1,942	0,084	1,993				
1	2003MAK.P(12.3)	63	-	12	-	0,084	0,446				
1	2004BLA.P(12.2)	1493	- 0,039	12	-58,919	0,084	22,814				
		6082	2,306		511,804	0,084	343,282	0,056	0,003	0,054	0,231
18		337,889									
		Nm	0,128								

¹⁹ Os dados que estão sombreados de cinza são os dados alimentados. Os valores que estão sombreados de preto são os dados transportados para a planilha final.

Tabela 33: Exemplo de uma planilha para os cálculos do artefato multiplicador a – segunda fase.1 – rxx

	rxx	raiz(rxx)	Frequência (n)	rx _i	N _i *rx _i	\bar{r}_x	N _i *(rx _i - \bar{r}_x)*(rx _i - \bar{r}_x)	σ_{rx}^2	SDa
1	0,920	0,959	1	0,959	0,959	0,966	-		
1	0,930	0,964	1	0,964	0,964	0,966	-		
1	0,930	0,964	1	0,964	0,964	0,966	-		
1	0,930	0,964	1	0,964	0,964	0,966	-		
1	0,930	0,964	1	0,964	0,964	0,966	-		
1	0,940	0,97	1	0,970	0,970	0,966	-		
1	0,950	0,975	1	0,975	0,975	0,966	-		
		6,761	7	6,761	6,761	0,966	-	-	0,005
7		7	1						
			Nm						

Tabela 34: Exemplo de uma planilha para os cálculos do artefato multiplicador b – segunda fase.1 - ryy

	ryy	raiz(ryy)	Frequência (n)	ryi	Ni*ryi	řy	Ni*(ryi-řy)*(ryi-řy)	σ_{ry}^2	SDB
1	0,880	0,938	1	0,938	0,938	0,941	-		
1	0,880	0,938	1	0,938	0,938	0,941	-		
1	0,880	0,938	1	0,938	0,938	0,941	-		
1	0,880	0,938	1	0,938	0,938	0,941	-		
1	0,880	0,938	1	0,938	0,938	0,941	-		
1	0,900	0,949	1	0,949	0,949	0,941	-		
1	0,900	0,949	1	0,949	0,949	0,941	-		
		6,588	7	6,588	6,588	0,941	-	-	0,005
7		7	1						
			Nm						

Tabela 35 Exemplo de uma planilha para os cálculos finais - segunda fase.2²⁰ - Análise final

$\bar{A} =$	0,966	0,941	0,909	$\bar{A}^2 =$	0,826
$p =$	0,084	0,093			
$V =$	0,005	0,005	-	-	-
$S2^2 =$	-				
$Var(p) =$	0,065	$Var(po) = \sigma po^2$	0,054		
SDp	0,255				
Mean	0,093				
SD	0,255				
CV	2,749				
			SE*1,96	máximo	mínimo
			0,025	0,118	0,068
$S3^2 = \sigma e^2 =$	0,003	5%			
$S2^2 =$	-	0%			
$S1^2 =$	0,054	95%			
$\sigma r^2 =$	0,056	100%			

²⁰ Os valores que estão sombreados de preto foram transportados das Tabelas 32, 33 e 34.

TABELAS DA APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Tabela 36: Resultados Metanálise 1 – Práticas de GRH

	K	σ^2_r	σ^2_e	Var (p)	SDp	Mean	α	$\frac{1}{4}$ do Mean	% de S1²	Q	CI95%_{max}	CI95%_{min}
Metanálise 1	590	0,044	0,002	0,068	0,262	0,186	< 0,010	0,047	96%	12.980	0,203	0,169
sistemas de trabalhos em equipe	28	0,074	0,002	0,116	0,341	0,377	< 0,050	0,094	96%	1.036	0,478	0,276
segurança de emprego	23	0,065	0,002	0,102	0,319	0,338	< 0,200	0,085	96%	748	0,442	0,234
mudança e desenvolvimento organizacional	50	0,047	0,002	0,073	0,271	0,294	< 0,050	0,074	96%	1.175	0,354	0,234
pagamento por desempenho	32	0,053	0,001	0,083	0,289	0,262	< 0,200	0,066	98%	1.696	0,342	0,182
treinamento e desenvolvimento	76	0,038	0,002	0,059	0,242	0,210	< 0,100	0,053	95%	1.444	0,254	0,166
desenho de cargo	34	0,050	0,001	0,078	0,280	0,191	ns	0,048	97%	1.700	0,266	0,116
avaliação de desempenho	38	0,060	0,004	0,092	0,304	0,183	ns	0,046	94%	570	0,261	0,105
provisão externa	36	0,033	0,004	0,047	0,217	0,169	ns	0,042	87%	297	0,228	0,110
copmensão	66	0,011	0,001	0,016	0,126	0,135	ns	0,034	90%	726	0,160	0,110
relações com o empregado	18	0,056	0,003	0,087	0,295	0,107	ns	0,027	95%	336	0,216	- 0,002
provisão interna	40	0,086	0,002	0,138	0,371	0,097	ns	0,024	98%	1.720	0,188	0,006

Tabela 37: Frequência de Correlações Práticas de GRH *versus* Resultados

PRÁTICAS/RESULTADOS	Recursos humanos	Organizacionais	Financeiros	Mercado	Conjuntos	total
<i>Análise de cargo</i>	2		1		1	4
<i>Desenho de cargo</i>	9	12	7		6	34
<i>Planejamento de recursos humanos</i>	1	3	5		3	12
<i>Provisão (staffing) externa</i>	8	11	7	2	8	36
<i>Provisão (staffing) interna</i>	12	10	9	1	8	40
<i>Gestão do desligamento</i>	1				1	2
<i>Treinamento e desenvolvimento</i>	23	21	17	2	13	76
<i>Avaliação de desempenho</i>	12	7	12		7	38
<i>Compensação</i>	23	16	16	2	9	66
<i>Pagamento por desempenho</i>	4	10	9	1	8	32
<i>Saúde, higiene e segurança no trabalho</i>						-
<i>Relações sindicais</i>	1	2	1			4
<i>Relações com o empregado</i>	7	5	2		4	18
<i>Gestão da força de trabalho</i>	1	2	1			4
<i>Sistema de trabalhos em equipe</i>	10	13	5			28
<i>Auditoria de GRH</i>					1	1
<i>Sistema de informação de GRH</i>	1	1	1		2	5
<i>Mudança e desenvolvimento organizacional</i>	17	16	9	1	7	50
<i>Segurança de emprego</i>	9	6	6		2	23
<i>Sistemas de GRH</i>	30	38	30	7	12	117
total	171	173	138	16	92	590

Tabela 38: Resultados Metanálise 1

	K	σ^2_r	σ^2_e	Var (p)	SDp	Mean	α	$\frac{1}{4}$ do Mean	% de $S1^2$	Q	CI95%_{max}	CI95%_{min}
Metanálise 1	590	0,044	0,002	0,068	0,262	0,186	< 0,010	0,047	96%	12.980	0,203	0,169
práticas de GRH isoladas	473	0,049	0,002	0,077	0,277	0,181	< 0,010	0,045	96%	11.589	0,201	0,161
sistemas de GRH total	117	0,018	0,002	0,025	0,158	0,210	< 0,010	0,053	87%	1.053	0,234	0,186
	590											
	K	σ^2_r	σ^2_e	Var (p)	SDp	Mean	α	$\frac{1}{4}$ do Mean	% de $S1^2$	Q	CI95%_{max}	CI95%_{min}
Metanálise 1	590	0,044	0,002	0,068	0,262	0,186	< 0,010	0,047	96%	12.980	0,203	0,169
resultados individuais	498	0,044	0,002	0,068	0,261	0,184	< 0,010	0,046	96%	10.956	0,202	0,166
resultados conjuntos total	92	0,047	0,004	0,070	0,264	0,224	< 0,050	0,056	91%	1.081	0,268	0,180
	590											

Tabela 39: Resultados de Desempenho Organizacional Individuais

	K	σ^2_r	σ^2_e	Var (p)	SDp	Mean	α	$\frac{1}{4}$ do Mean	% de S1²	Q	CI95%_{max}	CI95%_{min}
Resultados individuais	498	0,044	0,002	0,068	0,261	0,184	< 0,010	0,046	96%	10.956	0,202	0,166
Resultados de recursos humanos	171	0,025	0,002	0,037	0,193	0,196	< 0,010	0,049	93%	2.138	0,220	0,172
Resultados organizacionais	173	0,061	0,002	0,095	0,309	0,204	< 0,010	0,051	96%	5.277	0,241	0,167
Resultados financeiros	138	0,051	0,001	0,081	0,285	0,162	< 0,050	0,041	97%	7.038	0,200	0,124
Resultados de mercado	16	0,006	0,002	0,007	0,082	0,110	ns	0,028	68%	48	0,148	0,072
total	498											

Tabela 40: Resultados Individuais – Práticas de GRH versus Sistemas de GRH

	K	σ^2_r	σ^2_e	Var (p)	SDp	Mean	α	$\frac{1}{4}$ do Mean	% de S1 ²	Q	CI95% _{max}	CI95% _{min}
Resultados de recursos humanos	171	0,025	0,002	0,037	0,193	0,196	< 0,010	0,049	93%	2.138	0,220	0,172
<i>práticas de GRH isoladas</i>	141	0,025	0,001	0,038	0,196	0,193	< 0,010	0,048	94%	3.525	0,219	0,167
<i>sistemas de GRH total</i>	30 171	0,021	0,002	0,031	0,177	0,210	ns	0,053	91%	315	0,262	0,158
Resultados organizacionais	173	0,061	0,002	0,095	0,309	0,204	< 0,010	0,051	96%	5.277	0,241	0,167
<i>práticas de GRH isoladas</i>	135	0,074	0,002	0,117	0,343	0,203	< 0,050	0,051	97%	4.995	0,249	0,157
<i>sistemas de GRH total</i>	38 173	0,019	0,002	0,027	0,164	0,207	< 0,200	0,052	89%	361	0,251	0,163
Resultados financeiros	138	0,051	0,001	0,081	0,285	0,162	< 0,050	0,041	97%	7.038	0,200	0,124
<i>práticas de GRH isoladas</i>	108	0,057	0,001	0,091	0,301	0,157	< 0,100	0,039	98%	6.156	0,202	0,112
<i>sistemas de GRH total</i>	30 138	0,010	0,002	0,013	0,113	0,193	ns	0,048	79%	150	0,229	0,157
Resultados de mercado	16	0,006	0,002	0,007	0,082	0,110	ns	0,028	68%	48	0,148	0,072
<i>práticas de GRH isoladas</i>	9	0,007	0,002	0,008	0,091	0,087	ns	0,022	77%	32	0,142	0,032
<i>sistemas de GRH total</i>	7 16	0,002	0,003	- 0,002	-	0,167	ns	0,042	0%	5	0,200	0,134

Tabela 41: Resultados Agrupamento C

	K	σ^2r	σ^2e	Var (p)	SDp	Mean	α	$\frac{1}{4}$ do Mean	% de S1²	Q	CI95%_{max}	CI95%_{min}
<i>Agrupamento C</i>	160	0,020	0,001	0,028	0,168	0,163	< 0,050	0,041	93%	3.200	0,185	0,141
<i>práticas de GRH isoladas</i>	86	0,018	0,001	0,026	0,162	0,143	< 0,200	0,036	94%	1.548	0,171	0,115
<i>sistemas de GRH total</i>	74 160	0,021	0,002	0,029	0,170	0,224	< 0,050	0,056	88%	777	0,257	0,191
	K	σ^2r	σ^2e	Var (p)	SDp	Mean	α	$\frac{1}{4}$ do Mean	% de S1²	Q	CI95%_{max}	CI95%_{min}
<i>Agrupamento C</i>	160	0,020	0,001	0,028	0,168	0,163	< 0,050	0,041	93%	3.200	0,185	0,141
<i>resultados individuais</i>	80	0,012	0,001	0,017	0,129	0,133	ns	0,033	90%	960	0,157	0,109
<i>resultados conjuntos total</i>	80 160	0,029	0,002	0,042	0,204	0,206	< 0,100	0,052	94%	1.160	0,243	0,169

Tabela 42: Resultados Tipo de Medida de Práticas de GRH e Procedimento Estatístico

	K	σ^2_r	σ^2_e	Var (p)	SDp	Mean	α	¼ do Mean	% de S1²	Q	CI95%_{max}	CI95%_{min}
Agrupamento B	117	0,017	0,001	0,025	0,160	0,161	< 0,100	0,040	91%	1.989	0,185	0,137
<i>uma medida</i>	62	0,027	0,004	0,037	0,193	0,199	< 0,200	0,050	85%	419	0,240	0,158
<i>duas medidas</i>	38	0,015	0,001	0,023	0,153	0,167	ns	0,042	95%	570	0,206	0,128
<i>três medidas</i>	17	0,013	0,001	0,020	0,141	0,125	ns	0,031	96%	221	0,179	0,071
total	117											
	K	σ^2_r	σ^2_e	Var (p)	SDp	Mean	α	¼ do Mean	% de S1²	Q	CI95%_{max}	CI95%_{min}
Agrupamento A	103	0,020	0,000	0,027	0,165	0,234	< 0,020	0,059	87%	10.300	0,261	0,207
<i>análise de confiabilidade</i>	37	0,016	0,002	0,021	0,145	0,259	< 0,200	0,065	84%	296	0,300	0,218
<i>análise fatorial</i>	34	0,013	0,000	0,017	0,132	0,228	< 0,200	0,057	84%	2.210	0,266	0,190
<i>análise de Cluster</i>	8	0,002	0,004	- 0,003	-	0,208	ns	0,052	0%	4	0,239	0,177
<i>outros</i>	24	0,034	0,002	0,049	0,221	0,198	ns	0,050	93%	408	0,272	0,124
total	103											

Tabela 43: Resultados Tipo de Medida de Desempenho Organizacional

	K	σ^2_r	σ^2_e	Var (p)	SDp	Mean	α	$\frac{1}{4}$ do Mean	% de S1²	Q	CI95%_{max}	CI95%_{min}
<i>Agrupamento A</i>	106	0,018	0,002	0,024	0,156	0,232	< 0,020	0,058	89%	954	0,258	0,206
<i>subjetivas</i>	58	0,019	0,002	0,026	0,160	0,243	< 0,100	0,061	88%	551	0,278	0,208
<i>objetivas</i>	48	0,017	0,004	0,020	0,143	0,205	< 0,200	0,051	76%	204	0,242	0,168
<i>total</i>	106											
<i>Agrupamento B</i>	115	0,021	0,001	0,032	0,178	0,164	< 0,100	0,041	95%	2.415	0,190	0,138
<i>subjetivas</i>	62	0,043	0,002	0,065	0,256	0,203	< 0,200	0,051	94%	1.333	0,255	0,151
<i>objetivas</i>	53	0,008	0,001	0,011	0,106	0,143	ns	0,036	85%	424	0,167	0,119
<i>total</i>	115											
<i>Agrupamento C</i>	156	0,022	0,001	0,031	0,176	0,181	< 0,050	0,045	93%	3.432	0,204	0,158
<i>subjetivas</i>	82	0,041	0,002	0,059	0,244	0,244	< 0,050	0,061	94%	1.681	0,288	0,200
<i>objetivas</i>	74	0,008	0,001	0,010	0,102	0,143	ns	0,036	85%	592	0,163	0,123
<i>total</i>	156											

Tabela 44: Resultados de Nível de Análise

	K	σ^2_r	σ^2_e	Var (p)	SDp	Mean	α	$\frac{1}{4}$ do Mean	% de S1²	Q	CI95%_{max}	CI95%_{min}
Agrupamento A	104	0,025	0,003	0,034	0,184	0,245	< 0,020	0,061	88%	867	0,275	0,215
<i>individual</i>	7	0,011	0,001	0,014	0,118	0,466	ns	0,117	82%	77	0,544	0,388
<i>organizacional</i>	97	0,022	0,003	0,029	0,170	0,215	< 0,050	0,054	85%	711	0,245	0,185
total	104											
Agrupamento B	112	0,016	0,001	0,024	0,155	0,121	< 0,100	0,030	94%	1.792	0,144	0,098
<i>individual</i>	20	0,016	-	0,025	0,159	0,118	ns	0,030	97%	-	0,173	0,063
<i>organizacional</i>	92	0,016	0,002	0,021	0,146	0,127	ns	0,032	82%	736	0,153	0,101
total	112											
Agrupamento C	153	0,200	0,001	0,028	0,169	0,135	< 0,100	0,034	94%	30.600	0,206	0,064
<i>individual</i>	22	0,018	-	0,027	0,165	0,123	ns	0,031	98%	-	0,179	0,067
<i>organizacional</i>	131	0,023	0,003	0,030	0,175	0,161	< 0,050	0,040	87%	1.004	0,187	0,135
total	153											

Tabela 45: Resultados de Fonte de Informação

	K	σ^2_r	σ^2_e	Var (p)	SDp	Mean	α	$\frac{1}{4}$ do Mean	% de S1²	Q	CI95%_{max}	CI95%_{min}
<i>Agrupamento A</i>	104	0,024	0,003	0,032	0,180	0,251	< 0,020	0,063	86%	832	0,281	0,221
<i>simples fonte</i>	80	0,020	0,003	0,027	0,165	0,222	ns	0,056	87%	533	0,253	0,191
<i>múltiplas fontes</i>	24	0,026	0,004	0,034	0,183	0,399	ns	0,100	84%	156	0,464	0,334
<i>total</i>	104											
<i>Agrupamento B</i>	115	0,018	0,001	0,026	0,162	0,152	< 0,100	0,038	90%	2.070	0,177	0,127
<i>simples fonte</i>	75	0,016	0,002	0,023	0,150	0,137	< 0,050	0,034	89%	600	0,166	0,108
<i>múltiplas fontes</i>	40	0,018	0,001	0,028	0,167	0,160	< 0,100	0,040	97%	720	0,202	0,118
<i>total</i>	115											
<i>Agrupamento C</i>	153	0,021	0,001	0,031	0,175	0,168	< 0,050	0,042	93%	3.213	0,191	0,145
<i>simples fonte</i>	99	0,022	0,003	0,019	0,171	0,166	< 0,200	0,042	87%	726	0,195	0,137
<i>múltiplas fontes</i>	54	0,021	0,001	0,031	0,177	0,169	ns	0,042	96%	1.134	0,208	0,130
<i>total</i>	153											

Tabela 46: Resultados de Tipo de Empregado

	K	σ^2_r	σ^2_e	Var (p)	SDp	Mean	α	$\frac{1}{4}$ do Mean	% de S1²	Q	CI95%_{max}	CI95%_{min}
<i>Agrupamento A</i>	109	0,020	0,002	0,027	0,165	0,234	< 0,020	0,059	87%	1.090	0,261	0,207
<i>discriminado</i>	33	0,014	0,002	0,019	0,138	0,242	< 0,200	0,061	87%	231	0,282	0,202
<i>indiscriminado</i>	76	0,024	0,003	0,033	0,181	0,229	< 0,050	0,057	89%	608	0,264	0,194
<i>total</i>	109											
<i>Agrupamento B</i>	124	0,018	0,001	0,026	0,163	0,150	< 0,100	0,038	90%	2.232	0,174	0,126
<i>discriminado</i>	48	0,025	0,002	0,037	0,192	0,161	ns	0,040	92%	600	0,206	0,116
<i>indiscriminado</i>	76	0,016	0,001	0,023	0,153	0,146	< 0,200	0,037	89%	1.216	0,174	0,118
<i>total</i>	124											
<i>Agrupamento C</i>	163	0,020	0,001	0,029	0,169	0,165	< 0,050	0,041	92%	3.260	0,187	0,143
<i>discriminado</i>	59	0,023	0,002	0,032	0,179	0,188	< 0,200	0,047	92%	679	0,227	0,149
<i>indiscriminado</i>	104	0,019	0,001	0,027	0,164	0,155	< 0,100	0,039	93%	1.976	0,181	0,129
<i>total</i>	163											

Tabela 47: Resultados de Tamanho da Organização

	K	σ^2r	σ^2e	Var (p)	SDp	Mean	α	$\frac{1}{4}$ do Mean	% de S1²	Q	CI95%_{max}	CI95%_{min}
Agrupamento A	93	0,022	0,003	0,029	0,171	0,226	< 0,050	0,057	85%	682	0,256	0,196
<i>grandes e médias</i>	58	0,012	0,003	0,014	0,118	0,241	< 0,100	0,060	75%	232	0,269	0,213
<i>todos os tamanhos</i>	27	0,039	0,002	0,058	0,240	0,216	ns	0,054	96%	527	0,290	0,142
<i>médias, pequenas e micros</i>	8	0,009	0,005	0,006	0,076	0,101	ns	0,025	43%	14	0,167	0,035
<i>total</i>	93											
Agrupamento B	99	0,028	0,002	0,042	0,204	0,163	< 0,200	0,041	93%	1.386	0,196	0,130
<i>todos os tamanhos</i>	29	0,047	0,002	0,073	0,270	0,238	ns	0,060	96%	682	0,317	0,159
<i>médias, pequenas e micros</i>	16	0,040	0,005	0,056	0,237	0,178	ns	0,045	87%	128	0,276	0,080
<i>grandes e médias</i>	54	0,015	0,001	0,022	0,150	0,128	ns	0,032	91%	810	0,161	0,095
<i>total</i>	99											
Agrupamento C	128	0,031	0,002	0,045	0,211	0,177	< 0,050	0,044	93%	1.984	0,208	0,146
<i>todos os tamanhos</i>	38	0,051	0,002	0,075	0,274	0,199	ns	0,050	96%	969	0,271	0,127
<i>grandes e médias</i>	78	0,020	0,002	0,027	0,165	0,167	< 0,100	0,042	89%	780	0,198	0,136
<i>médias, pequenas e micros</i>	12	0,044	0,006	0,058	0,241	0,150	ns	0,038	85%	88	0,269	0,031
<i>total</i>	128											

Tabela 48: Resultados de Setor de Atividade

	K	σ^2_r	σ^2_e	Var (p)	SDp	Mean	α	$\frac{1}{4}$ do Mean	% de S1²	Q	CI95%_{max}	CI95%_{min}
Agrupamento A	48	0,025	0,003	0,033	0,180	0,308	< 0,050	0,077	85%	400	0,353	0,263
<i>manufatura</i>	29	0,023	0,003	0,030	0,172	0,336	< 0,100	0,084	84%	222	0,391	0,281
<i>serviços</i>	19	0,026	0,004	0,034	0,185	0,263	ns	0,066	84%	124	0,336	0,190
total	48											
Agrupamento B	67	0,021	0,002	0,031	0,175	0,169	< 0,100	0,042	92%	704	0,204	0,134
<i>manufatura</i>	34	0,018	0,002	0,025	0,158	0,256	< 0,200	0,064	86%	306	0,301	0,211
<i>serviços</i>	33	0,018	0,001	0,027	0,165	0,121	ns	0,030	93%	594	0,167	0,075
total	67											
Agrupamento C	87	0,022	0,002	0,031	0,176	0,176	< 0,200	0,044	90%	957	0,207	0,145
<i>manufatura</i>	47	0,021	0,003	0,027	0,165	0,267	< 0,100	0,067	84%	329	0,308	0,226
<i>serviços</i>	40	0,019	0,001	0,027	0,164	0,131	ns	0,033	92%	760	0,174	0,088
total	87											

Tabela 49: Resultados de Contexto Geográfico

	K	σ^2r	σ^2e	Var (p)	SDp	Mean	α	$\frac{1}{4}$ do Mean	% de S1²	Q	CI95%_{max}	CI95%_{min}
Agrupamento A	104	0,020	0,002	0,027	0,165	0,233	< 0,020	0,058	87%	1.040	0,260	0,206
<i>Outros</i>	10	0,019	0,003	0,024	0,156	0,482	< 0,200	0,121	81%	63	0,567	0,397
<i>Ásia</i>	23	0,015	0,003	0,018	0,135	0,364	< 0,100	0,091	77%	115	0,414	0,314
<i>Europa</i>	31	0,010	0,001	0,014	0,117	0,201	ns	0,050	90%	310	0,236	0,166
<i>América do Norte</i>	40	0,023	0,003	0,031	0,176	0,175	ns	0,044	87%	307	0,222	0,128
total	104											
Agrupamento B	113	0,027	0,002	0,040	0,199	0,172	< 0,050	0,043	93%	1.526	0,202	0,142
<i>Outros</i>	13	0,015	0,003	0,018	0,135	0,367	ns	0,092	75%	65	0,434	0,300
<i>Ásia</i>	14	0,012	0,004	0,012	0,110	0,292	ns	0,073	62%	42	0,349	0,235
<i>Europa</i>	29	0,035	0,001	0,054	0,232	0,210	ns	0,053	96%	1.015	0,278	0,142
<i>América do Norte</i>	57	0,017	0,002	0,024	0,154	0,109	ns	0,027	88%	485	0,143	0,075
total	113											
Agrupamento C	151	0,028	0,002	0,039	0,199	0,193	< 0,020	0,048	90%	2.114	0,220	0,166
<i>Outros</i>	19	0,025	0,004	0,031	0,176	0,453	< 0,100	0,113	82%	119	0,524	0,382
<i>Ásia</i>	29	0,020	0,004	0,024	0,156	0,326	< 0,100	0,082	78%	145	0,377	0,275
<i>Europa</i>	34	0,026	0,001	0,038	0,195	0,236	< 0,200	0,059	95%	884	0,290	0,182
<i>América do Norte</i>	69	0,018	0,002	0,026	0,160	0,110	ns	0,028	90%	621	0,142	0,078
total	151											

Tabela 50: Resultados de Modelo de Investigação

	K	σ^2r	σ^2e	Var (p)	SDp	Mean	α	$\frac{1}{4}$ do Mean	% de S1²	Q	CI95%_{max}	CI95%_{min}
Agrupamento A	115	0,021	0,002	0,029	0,169	0,195	< 0,020	0,049	89%	1.208	0,221	0,169
<i>Contemporâneo</i>	43	0,035	0,003	0,050	0,224	0,257	< 0,100	0,064	92%	502	0,313	0,201
<i>Retrospectivo</i>	5	-	0,002	- 0,002	-	0,223	ns	0,056	0%	-	0,223	0,223
<i>Pós-preditivo</i>	47	0,013	0,002	0,017	0,130	0,177	ns	0,044	84%	306	0,210	0,144
<i>Preditivo</i>	20	0,028	0,003	0,038	0,194	0,132	ns	0,033	87%	187	0,205	0,059
total	115											
Agrupamento B	111	0,019	0,001	0,028	0,167	0,170	< 0,050	0,043	92%	2.109	0,196	0,144
<i>Retrospectivo</i>	7	0,013	0,005	0,011	0,105	0,456	ns	0,114	53%	18	0,540	0,372
<i>Preditivo</i>	16	0,007	0,002	0,008	0,087	0,327	ns	0,082	71%	56	0,368	0,286
<i>Contemporâneo</i>	51	0,037	0,002	0,056	0,237	0,186	< 0,200	0,047	94%	944	0,239	0,133
<i>Pós-preditivo</i>	37	0,006	0,001	0,008	0,091	0,130	ns	0,033	83%	222	0,155	0,105
total	111											
Agrupamento C	164	0,020	0,001	0,029	0,171	0,170	< 0,050	0,043	92%	3.280	0,192	0,148
<i>Retrospectivo</i>	12	0,011	0,003	0,011	0,107	0,286	ns	0,072	69%	44	0,345	0,227
<i>Preditivo</i>	26	0,022	0,002	0,300	0,175	0,243	ns	0,061	91%	286	0,300	0,186
<i>Contemporâneo</i>	72	0,040	0,002	0,058	0,241	0,185	< 0,200	0,046	95%	1.440	0,231	0,139
<i>Pós-preditivo</i>	54	0,007	0,001	0,010	0,098	0,138	ns	0,035	86%	378	0,160	0,116
total	164											

