

DESENVOLVENDO E VALIDANDO UMA METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

DEVELOPING AND VALIDATING A DIAGNOSTIC METHODOLOGY OF HUMAN RESOURCES PRACTICES

Renata Simões Guimarães e Borges

Doutoranda pela College of Business Southern Illinois University;
Mestre em Administração de Empresas pelo CEPAD/UFMG

Recebido em: 25/05/2006

Aprovado em: 23/10/2008

Antônio Luiz Marques

Professor da Universidade Federal de Minas Gerais - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD

RESUMO

Este artigo tem como objetivo desenvolver uma metodologia de diagnóstico das práticas de RH implementadas na organização, segundo a percepção dos funcionários. Para isso, foi realizado um estudo de caso em uma grande empresa mineradora de Minas Gerais. Entrevistas semi-estruturadas foram realizadas e 174 questionários válidos obtidos, além do levantamento de documentos necessários para caracterizar a organização pesquisada. Optou-se por utilizar, como método estatístico, a modelagem de equações estruturais. Os resultados indicam uma percepção positiva dos entrevistados em relação aos indicadores: treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho e condições de trabalho e segurança. Já as práticas de remuneração e benefício, comunicação e recrutamento e seleção foram identificadas como pontos de atenção, sendo que a variável plano de carreira obteve o menor índice de aceitação. Pode-se concluir que as práticas de RH estão atingindo o objetivo quando avaliadas na perspectiva dos funcionários.

Palavras-chave: Administração, Recursos Humanos, práticas de Recursos Humanos.

ABSTRACT

The objective of this paper is to develop a diagnostic methodology of human resources practices implemented in the organization, perceived by the staffs. For this, a case study was carried out in a big mining company of Minas Gerais. Semi-structured interviews were carried out and 174 valid questionnaires obtained, beyond the necessary documents to characterize the researched organization. The main human resources practices were analyzed, utilizing the structural equations modeling to relate the indicators. The results indicate a positive perception of workers interviewed regarding the indicators of training and development, work life quality, conditions of work and security. Already the practices of reward and benefit, communication and recruitment and selection were identified as deficient points; that is why they deserve more company attention. Also, the career plan indicator has the smaller level of acceptance. It is possible to conclude that the HR practices are reaching their aim when evaluated in the perspective of the staffs.

Keywords: Business, Human Resources, Human Resources practices.

Endereços dos autores:

Renata Simões Guimarães e Borges

1925 Evergreen Terrace Dr.E apt#2 62901 Carbondale-IL US - e-mail: renatasg@hotmail.com

Antônio Luiz Marques

Av. Antonio Carlos, 6627 - Edifício FACE, Sala 4053 - Campus Pampulha - Belo Horizonte-MG - Brasil - e-mail: marques@face.ufmg.br

1. INTRODUÇÃO

Marcadas pela abertura de mercados, a livre concorrência e o acesso fácil às informações, novas práticas de gestão foram implementadas nas organizações, de forma a garantir a flexibilização, minimizar os custos de produção e aumentar a produtividade para sobreviverem nesse ambiente econômico incerto que se formou. O que se torna necessário avaliar é o quão profundas foram essas mudanças, o que isso trouxe de positivo e negativo para os trabalhadores e como ficou a relação da empresa com seus funcionários.

A adoção de novas práticas de gestão, como reengenharia, *downsizing*, terceirização e informatização, resultou em vários processos de corte de pessoal. O conceito de emprego foi reavaliado, os trabalhadores que permaneceram na empresa tiveram que se acostumar com a insegurança e o medo de perder o emprego, ao mesmo tempo em que tomaram as rédeas de suas carreiras. Com isso, os indivíduos começaram a investir na própria educação para tornarem-se mais competitivos no mercado.

Por outro lado, as organizações começaram a preocupar-se em adotar práticas e procedimentos, de modo a se tornarem atrativas. Além de reterem talentos, as empresas, para melhorar sua produtividade, passaram a procurar, no mercado, profissionais com habilidades e competências específicas. Tudo isso porque o capital humano começou a ser visto como um diferencial, e trabalhadores competentes passaram a ter grande valor no mercado, prova disso são os programas *trainees* e o surgimento de empresas especializadas em recrutar executivos capazes.

Logo, as funções do departamento de recursos humanos tiveram que ser revistas, sofrendo também processos de reestruturação. Percebe-se claramente que houve uma ampliação da perspectiva da área de atuação de RH dentro das organizações. Da mesma forma que ocorreu um aumento de responsabilidade, houve, também, maior cobrança e expectativa de retorno, exigindo da área uma atuação mais dinâmica e estratégica. Segundo Gutierrez (1996), uma das tarefas fundamentais dos profissionais de recursos humanos seria avaliar as mudanças nos meios econômico-social, tecnológico e político, e elaborar estratégias de crescimento para a empresa.

Tendo em vista a necessidade de mensurar e a dificuldade de quantificar os resultados da área de RH, o objetivo deste estudo é desenvolver e validar uma metodologia para diagnosticar as práticas de RH implementadas na organização. Pretende-se, também, oferecer uma ferramenta de avaliação, devidamente testada e adaptada ao contexto brasileiro, para investigar a efetividade das práticas de RH. Para isso, procurou-se apresentar um arcabouço teórico consistente com o problema central desta pesquisa e com o objetivo proposto. Dessa forma, os temas “Administração de Recursos Humanos” e “Práticas de Recursos Humanos” foram abordados com o intuito de revisar a literatura e apontar tendências da área de gestão de pessoas.

2. A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS

A preocupação com os trabalhadores surgiu, ainda que muito timidamente, com a administração científica de Taylor (1976). O gerente tinha como função selecionar o trabalhador adequado para realizar uma determinada tarefa, oferecendo-lhe treinamento e aperfeiçoamento, de forma a aumentar a produtividade (WERTHER & DAVIS, 1983). De acordo com Fischer (1998), a administração de recursos humanos realmente apareceu quando os empregados passaram a constituir um fator de produção, alterando o foco, que antes era exclusivamente na tarefa, para atuar sobre o comportamento das pessoas. No final da década de 1920, surgiram os primeiros estudos, por meio dos quais se tinha como objetivo estudar o homem no trabalho, por intermédio da pesquisa que Elton Mayo (1959) realizou na Western Electric, chamando a atenção para fatores do comportamento humano, como satisfação no trabalho, relação com a supervisão, influência das condições físicas de trabalho, antes ignorados, que influenciavam a produtividade da empresa.

Nas décadas de 1940 e 1950, o Estado americano interveio nas relações trabalhistas com a aprovação de leis sobre saúde, segurança, discriminação no emprego e pensões, obrigando o departamento de RH a ampliar suas atividades, que antes se restringiam a recrutamento e seleção. Mesmo assim, essas responsabilidades assumiram um caráter tradicional, voltado para atividades técnicas e burocráticas.

As práticas de RH foram evoluindo de acordo com as pressões externas – sindicato, governo e mercado – e as necessidades organizacionais. Na década de 1940, havia uma preocupação com as relações trabalhistas e os processos de recrutamento e seleção. O treinamento passou a ser incorporado na década de 1950. Entre 1960 e 1970, questões como legislação e regulamentação, remuneração, benefícios e avaliação foram incorporados. As práticas e os procedimentos, nessa época, segundo Gutierrez (1991), tendiam a ser mais adaptados à cultura organizacional do que à real necessidade dos trabalhadores.

E, finalmente, na década de 1980, assistência médica, contenção de custos, projeto organizacional, trabalho em equipe e comunicação passaram a ser de responsabilidade do departamento de RH (ULRICH, 2000). Foi justamente nessa época que os movimentos de humanização do trabalho atingiram seu apogeu, e programas de melhorias das condições de trabalho, reestruturação de tarefas, estilos de gerências participativas, trabalho em equipe e círculos de qualidade caracterizaram o comportamentalismo marcado pelo excesso de preocupação no indivíduo.

No Brasil, o desenvolvimento da administração de recursos humanos nas organizações limitou-se a imitar as práticas adotadas principalmente nos Estados Unidos. No entanto, a aplicação dessas soluções ocorreu em uma realidade distinta, encontrando alguns obstáculos em sua implementação. Albuquerque (1987), recorrendo à descrição apresentada por vários autores, destacou quatro fases, as quais retratam a administração de recursos humanos no Brasil até a década de 1980.

A primeira é a chamada fase pré-histórica, caracterizada pela ausência de legislação trabalhista e atividades da administração de pessoal, sendo executada juntamente com funções auxiliares, e ficando, muitas vezes, a cargo do proprietário as responsabilidades de pessoal. Esta fase terminou na década de 1930. Iniciou-se, então, até a década de 1950, a fase jurídico-trabalhista, onde o Estado começou a intervir na relação trabalhista, principalmente com a criação do Ministério do Trabalho e do Departamento Nacional do Trabalho. Criaram-se, ainda, as bases do sindicalismo brasileiro,

surgindo, nas organizações, a seção de pessoal e o cargo de chefe de pessoal.

A substituição do chefe de pessoal pelo administrador de pessoal, assim como a implantação de novos métodos de descrição de cargos, avaliação de desempenho e pesquisa salarial caracterizaram a fase tecnicista, que se encerrou ao final da década de 1960. Ainda nessa fase, surgiram especialistas na área que possuíam um conhecimento mais aprimorado do assunto. Na segunda metade da década de 1960, iniciou-se a fase administrativa. Esta fase terminou no final da década de 1970, trazendo uma abordagem sistêmica – houve a substituição do administrador de pessoal pelo gerente de RH e assumiu-se uma tendência mais participativa da área de recursos humanos.

A década de 1980 foi caracterizada pela importação do modelo japonês e sua preocupação excessiva com qualidade. Seguindo a tendência, a década de 1990 foi marcada pela adoção de modelos externos, como **reengenharia** e *downsizing*, estabelecendo novas relações de trabalho e levando a função de recursos humanos para as áreas operacionais. Embora a administração de recursos humanos no Brasil tenha apresentado um caráter conservador, com ênfase nas atividades burocráticas, houve alterações significativas nas práticas dessa área nos últimos anos. As mudanças no contexto mundial, exigindo uma reorientação da função do RH, e a inadequação das práticas norte-americanas geraram um movimento no sentido de tornar a gestão de pessoas uma função estratégica, passando a ser vista como fonte de vantagem competitiva (FISCHER, 1998).

A tendência do departamento de recursos humanos, tradicionalmente tratado como área de apoio, é assumir um posicionamento estratégico na empresa. Com o novo modelo de gestão de pessoas, pressupõe-se uma integração das diversas áreas da organização com sua estratégia corporativa. Além disso, o gerente de recursos humanos começou a participar da formulação da estratégia empresarial. Albuquerque (1987) já afirmava que, no Brasil, apesar do pessimismo em relação à participação do gerente de RH nas decisões estratégicas da organização, notava-se que ocorrera uma adaptação dos profissionais diante da nova exigência.

Com as alterações na área de recursos humanos, é notório que um novo perfil passou a ser exigido dos profissionais de RH. A habilidade em perceber a empresa como um todo, a capacidade de negociação e a capacidade para tomar decisões constituem as principais habilidades percebidas. Enquanto, em relação aos conhecimentos necessários, destacam-se os seguintes: práticas e estratégias de recursos humanos, sindicalismo, planejamento estratégico, desenvolvimento gerencial e, logicamente, relações humanas no trabalho.

Segundo Bandeira, Marques & Veiga (1999), o perfil das novas práticas de RH caracteriza-se pela formação de novas competências, orientação do corpo gerencial e acompanhamento das mudanças da cultura na empresa, contribuindo para o desenvolvimento organizacional, ajustamento das demandas internas, administração de pessoal, promoção de trabalho em equipe e relações sociais, além das tradicionais funções de treinamento, capacitação e desenvolvimento dos funcionários.

Ulrich (2000) propôs alterações mais profundas quando afirmou que as atividades de RH deveriam ser interpretadas como resultados. Para o autor, a área deveria se alinhar às outras e começar a ser avaliada a partir de realizações, e não de atividades. As práticas de recursos humanos com as quais se enfatiza a cooperação – programas de qualidade de vida, círculos da qualidade, avaliações de desempenho e sistemas de remuneração participativos –, quando bem ajustadas à estratégia empresarial, podem contribuir para o aumento da produtividade organizacional. Em relação às capacidades, o autor especificou que se trata do elo que faltava entre a estratégia e a ação, funcionando como uma transição de missão, visão, estratégias e valores para a ação. O autor definiu, ainda, três capacidades essenciais para garantir os resultados do trabalho de RH. São elas: criar clareza estratégica, ser agente de mudança e gerar capital intelectual – competência e comprometimento.

A administração de recursos humanos, contudo, tem enfrentado com dificuldades essa fase de transição. A redefinição do perfil dos profissionais de RH e a reestruturação do próprio departamento exigiram modificações que, para alguns, indicavam o fim da área de RH. Isso porque houve uma redução

drástica no quadro de profissionais de recursos humanos, e acentuou-se também a tendência de terceirização do setor e a descentralização para as demais áreas da empresa.

Mas, com certeza, o que mais contribuiu para sugerir que o fim da administração de recursos humanos como função organizacional estaria próximo foi sua passividade diante da mudança que se processava à sua volta. Enquanto os processos de transformação ocorriam em todas as instâncias das empresas, RH, em geral, permanecia na defensiva (FISCHER, 1998: 116).

Ulrich (2000) acrescentou que a indefinição em relação à área de gestão de pessoas faz parte de uma profunda alteração do antigo pelo novo que emerge mais valorizado, assumindo uma função essencial na estratégia dos negócios. As práticas desenvolvidas pela área de recursos humanos, segundo Coelho & Dellagnelo (2003), buscaram transcender a esfera burocrática, focando seus esforços em novas formas de gestão de mão-de-obra, mais adequadas ao efetivo desenvolvimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais.

Neste sentido, o equilíbrio entre o atendimento das necessidades organizacionais, voltadas para a melhoria do desempenho e a sustentação da competitividade, e o desenvolvimento de relações de trabalho satisfatórias, capazes de atrair e reter pessoas, constituem fontes de vantagem competitiva (FACCHINI & BIGNETTI, 2004). Santos & Bolgar (2003) acrescentaram que terão mais sucesso aquelas organizações que forem capazes de tomar a informação e transformá-la rapidamente em uma oportunidade de novo produto ou serviço, isto é, o que impera é o conhecimento, o capital humano e o capital intelectual. Para tanto, as práticas de RH devem refletir essa concepção.

2.1. As práticas de recursos humanos

Neste estudo, parte-se do pressuposto de que as práticas de gestão de pessoas constituem a concretização das práticas, explícitas ou implícitas, de gestão de pessoas na organização. De acordo com Dutra (1992), todos os processos de gestão

administrativa se baseiam em dois pilares fundamentais: as políticas, que são os princípios e as diretrizes básicas, e as práticas, que são os procedimentos. O autor afirmou ainda que, embora documentos atestem princípios e diretrizes básicas na gestão de recursos humanos, há evidentes contradições entre o que é proposto em nível formal e o que é realizado em nível concreto. Portanto, nesta pesquisa, optou-se por avaliar as práticas de RH por se tratar do nível concreto, facilitando sua identificação e sua avaliação por parte dos funcionários.

Talvez a última atividade agregada à administração de recursos humanos seja alinhar as práticas de recursos humanos com o planejamento estratégico da organização como um todo (ULRICH, 2000). Para isso, os gerentes de RH, além de participarem efetivamente da elaboração do planejamento estratégico e das decisões da empresa, devem preocupar-se com as atividades e práticas de RH, de forma a garantir esse alinhamento, seja ele por meio do estabelecimento de metas específicas, seja da elaboração de um planejamento estratégico para a área de gestão de pessoas.

Fischer & Albuquerque (2002) apontaram as principais tendências em relação às práticas de RH, que são as seguintes: migrar as funções de gestão de pessoas para a unidade de negócio, descentralizar as decisões de gestão de pessoas em favor do líder de negócio e fornecer novos processos em gestão de pessoas para os clientes internos. É pensando nisso que as principais práticas – recrutamento e seleção, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, comunicações, plano de carreira, condições de trabalho e segurança e qualidade de vida no trabalho –, tradicionalmente de responsabilidade da área de RH, serão descritas a seguir. Não foi possível abranger, neste trabalho, todas as atividades relacionadas com a área de gestão de pessoas; em virtude disso, apenas as consideradas principais foram descritas e avaliadas na pesquisa.

O processo de recrutamento deve iniciar-se, na maioria das vezes, com a divulgação da vaga e de habilidades requeridas primeiramente para os próprios funcionários da empresa, a menos que tais habilidades sejam tão específicas que certamente não seriam encontradas dentro da organização. A seleção interna deve ser bem delimitada, de forma

a garantir equidade e clareza para não provocar sentimentos ambíguos naqueles que não preencheram as exigências do cargo. Lembra-se que, além disso, o recrutamento e a seleção internos devem fazer parte de um programa mais abrangente, que é o plano de carreiras ou gerenciamento de carreiras porque é por meio deles que o funcionário tem a oportunidade de galgar cargos superiores na organização (BOHLANDER *et al.*, 2003).

Há uma tendência, na maioria das empresas, de terceirizar o recrutamento e a seleção externos. As empresas especializadas em recrutamento mantêm uma equipe de psicólogos e um cadastro de candidatos, conseguindo preencher as vagas nas empresas muito mais rapidamente e com melhor triagem do que os empregadores fariam sozinhos. A decisão final normalmente cabe ao responsável da área que solicitou a contratação por meio de entrevistas.

Alguns aspectos durante o processo de seleção devem ser considerados pela empresa, de forma a garantir que o candidato não se sinta enganado e futuramente desmotivado com a realidade da organização. Questões como plano de carreira, sistemas de remuneração e benefícios e atividades do cargo devem ser ponderadas. Outra questão bastante discutida e foco das discussões em publicações nas revistas especializadas é o nível de exigência e a expectativa gerada durante o longo processo de seleção, em especial no caso dos *trainees*, e a real necessidade de habilidades e competências que as atividades inerentes ao cargo exigem. Esta discrepância é a principal causa das frustrações e da falta de motivação gerada em recém-contratados.

A remuneração é definida segundo vários fatores que influenciam a composição do salário, dentre eles a capacidade de pagar da empresa, as faixas salariais da região, o custo de vida e a negociação coletiva. Usualmente, a organização realiza ou contrata pesquisas para avaliar se os salários pagos estão de acordo com os oferecidos no mercado. As organizações determinam formalmente, na maioria das vezes, a faixa salarial de acordo com o cargo ocupado. Em função das inúmeras exigências proporcionadas pela alta competitividade e pela necessidade constante de inovação, as empresas se vêem obrigadas a estabelecer sistemas de remuneração mais coerentes com a realidade de mercado (COELHO & DELLAGNELLO, 2003).

Para vincular a remuneração aos objetivos organizacionais, as empresas costumam estabelecer metas individuais formalizadas, que servem como diretrizes para os gerentes garantirem que as práticas de salários e benefícios atinjam o objetivo pretendido. Essas metas associadas ao desempenho da empresa ao longo de um ano compõem a participação nos lucros e resultados da organização. Os benefícios constituem praticamente um direito adquirido do trabalhador porque deixaram de ser um diferencial e passaram a ser oferecidos por grande parte das empresas. A diferença está na qualidade dos programas. Alguns benefícios são exigidos por lei: seguro-desemprego, previdência social e salários mínimos. Além destes, as empresas oferecem planos de assistência médica, seguro de vida e de invalidez, previdência privada e cooperativas de crédito, entre outros.

O treinamento é um processo de aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes, mais focalizado e orientado para questões de curto prazo, enquanto o desenvolvimento é um processo mais longo, que inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências. O processo de treinamento e desenvolvimento, além de envolver as atividades tradicionais, como levantamento das necessidades, projeto, implementação e avaliação, deve considerar também o planejamento estratégico da organização, sendo utilizado como uma ferramenta estratégica para atingir os objetivos da empresa e de seus empregados.

A comunicação dentro da organização pode assumir quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação. Quando o funcionário recebe orientações formais acerca da estrutura e da hierarquia da empresa, do código de ética e de conduta, a comunicação está exercendo a função de controle. A comunicação age como fator motivacional quando esclarece ao funcionário suas atividades, fornece *feedback* dos superiores e colegas e informa sobre a qualidade de seu desempenho. A comunicação atua como meio para a expressão emocional porque funciona como um mecanismo, no qual os membros de um grupo de trabalho expressam suas frustrações e sentimentos de satisfação. A comunicação atua como mantenedora da informação, facilitando o

processo de tomada de decisões ao transmitir os dados para identificação e avaliação das alternativas (BOHLANDER *et al.*, 2003). Para facilitar a transmissão de informações, as organizações disponibilizam diversos canais de comunicação: Internet, e-mails, intranet, jornais, murais, quadros de aviso, panfletos e *outdoors*, entre outros. Além de transmitir informações aos funcionários, as organizações normalmente disponibilizam espaços para ouvir reclamações e sugestões.

O plano de carreira talvez tenha sido uma das práticas de recursos humanos que mais sofreram alterações, e vem assumindo um elevado grau de complexidade, onde se constata certa dificuldade com relação às formas de compensar o funcionário pelo trabalho prestado, segundo Coelho & Dallagnelo (2003). Os trabalhadores assumiram um papel de maior destaque na construção de suas próprias carreiras, acumulando conhecimento e experiências que tenham valor para a empresa e para o mercado. Cabe à organização apoiar o trabalhador no gerenciamento de sua carreira, fornecendo a ele informações valiosas, como expectativas em relação ao seu trabalho e direções de crescimento dentro da empresa. Para que um programa de desenvolvimento de carreira seja efetivo, o pessoal da gerência de todos os níveis deve ser treinado quanto aos aspectos fundamentais do plano de cargo, da avaliação de desempenho, da análise de competências, do plano de carreira e do aconselhamento em geral.

Para prover um ambiente de trabalho saudável e seguro, as organizações investem em programas de diminuição dos riscos de acidentes, treinamento para segurança, fornecimento e obrigatoriedade no uso de equipamentos de proteção individual, reforçando esse valor nas metas organizacionais, de sorte a atingir os funcionários diretamente na participação dos lucros e resultados. A organização deve também proporcionar condições de trabalho – equipamentos e recursos, instalações físicas, tecnologias e suporte – adequadas, visando a melhorar a produtividade.

Programas de apoio ao trabalhador são frequentes na organização, gerando grandes benefícios e reduzindo custos, mediante a diminuição dos níveis de absenteísmo e rotatividade, processos

judiciais e manutenção dos índices de produtividade. Com esses programas, normalmente, procura-se apoiar o trabalhador em caso de estresse, qualquer tipo de dependência química ou doenças graves; promovem-se programas antitabagismo ou, simplesmente, incentiva-se a prática de exercícios físicos. A maioria desses programas contribui para melhorar o clima organizacional. Além disso, Milkovich & Boudreau (2000) acrescentaram que se trata de uma demonstração de que o empregador está comprometido com os relacionamentos de cooperação, respeita seus empregados, vê-os como uma fonte sem sugestões lucrativas e fará esforços para atender às suas necessidades e reivindicações.

Considerando o novo contexto da relação entre empresa e funcionários, nota-se que a área de RH está passando por profundas mudanças, há uma tendência em assumir o papel de parceiro empresarial que alinha as políticas e práticas de gestão de pessoas às estratégias organizacionais, adicionando valor a investidores, clientes e funcionários (SANTOS & BOLGAR, 2003). No entanto, Fernandes (2002) sugeriu que o despreparo dos profissionais de RH, impeditivos institucionais e dificuldades em operacionalizar o controle estratégico de RH distanciam a teoria da prática, concluindo que, na realidade, são muito poucas as empresas cuja gestão de recursos humanos ocorre de forma efetivamente estratégica.

Conclui-se que, apesar do desenvolvimento tardio da área de gestão de pessoas no Brasil, até a década de 1980, percebe-se que há um grande esforço dos profissionais dessa área no sentido de torná-la estratégica, alinhando suas atividades com a estratégia e os objetivos organizacionais. Além disso, a tendência de importar tecnologias estrangeiras foi de suma importância para conscientizar os dirigentes que a gestão de recursos humanos merece lugar de destaque na empresa. Contudo, mesmo diante das limitações propostas por Fernandes (2002), pode-se afirmar que, a partir da década de 1990, avanços satisfatórios foram obtidos nessa área, na medida em que as práticas de recursos humanos foram revistas com o objetivo de se adotarem novas práticas de gestão, como avaliação por competências individuais e gerência participativa.

3. A EMPRESA

A organização pesquisada é uma empresa de lavra, beneficiamento, transporte e pelotização de minério de ferro, sendo a segunda maior exportadora transoceânica de pelotas de minério de ferro, destinadas a processos siderúrgicos de alto-forno e de redução direta. Em 2003, a organização deteve 17% de participação do mercado mundial. A totalidade da produção da empresa é destinada ao mercado siderúrgico internacional. Em relação à administração de RH, a empresa possui uma gestão integrada de recursos humanos, promovendo ações de desenvolvimento de pessoas, o que a classificou, segundo a revista *Exame*, entre as cem melhores empresas para se trabalhar no Brasil, em 2004.

4. METODOLOGIA

O presente artigo trata de um estudo de caso cujos métodos quantitativos e qualitativos foram utilizados na análise dos dados. Os instrumentos empregados para a coleta de dados foram os seguintes: análise documental, entrevistas semi-estruturadas e questionários.

A população constituiu-se de 637 funcionários que trabalham na unidade operacional pesquisada. O resultado calculado para a amostra foi de 190 respondentes, representando, aproximadamente, 30% da população. Foram obtidos, nesta pesquisa, 190 questionários; no entanto, após uma análise criteriosa, 174 foram considerados válidos. Para a obtenção da amostra, optou-se pelo processo de amostragem aleatória, estratificada e proporcional à população pesquisada. A amostra está representada na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1: Amostra calculada e amostra obtida

Cargo	Amostra calculada	Amostra obtida	% da amostra
Chefe de departamento	4	5	2,89%
Chefe de equipe	6	8	4,62%
Engenheiro / Analista	18	20	11,56%
Técnico-operacional	146	141	80,92%
Total	174	174	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com os profissionais da área de recursos humanos, visando a proporcionar um melhor entendimento das atividades do setor. Posteriormente, seguiu-se à aplicação dos questionários estruturados. Realizou-se também um pré-teste com os funcionários da empresa pesquisada para identificar possíveis falhas – inconsistência ou complexidade das questões, ambigüidade ou linguagem inacessível –, e houve reformulação de alguns itens e eliminação de outros. Foi utilizada uma escala do tipo Likert de cinco pontos.

A primeira parte do questionário é constituída por questões pessoais e dados funcionais dos participantes. Na segunda, investigaram-se como os indicadores de práticas de recursos humanos – comunicações, condições de trabalho e segurança, plano de carreira, qualidade de vida no trabalho, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e remuneração e benefícios – são percebidos pelo trabalhador. O questionário foi elaborado considerando as entrevistas realizadas com o intuito de discriminar as práticas de RH implementadas na organização, visando a medir o nível de aceitação dos trabalhadores em relação a essas práticas. Para cada indicador, foram adaptadas ou elaboradas, no mínimo, três questões, para garantir a validade estatística da medição.

A análise quantitativa dos dados deu-se em várias etapas seguidas. Primeiramente, foi realizada a análise dos dados ausentes e dos valores extremos, com o objetivo de melhor conhecer os dados e, assim, trabalhá-los de forma a garantir que as análises seguintes fossem mais precisas e confiáveis (HAIR JR. *et al.*, 1998). Em seguida, alguns pressupostos foram avaliados, como os de normalidade e linearidade. Após o tratamento dos dados, a análise fatorial exploratória foi utilizada para indicar se realmente os indicadores foram agrupados em sete fatores, isto é, nas sete variáveis do construto proposto nesta pesquisa. Com o resultado afirmativo, prosseguiu-se à análise dos dados.

Adotou-se como técnica estatística multivariada a modelagem de equações estruturais como análise fatorial confirmatória para analisar o modelo proposto. Hair Jr. *et al.* (1998) afirmaram que o objetivo da análise fatorial é explorar padrões nas relações

entre um número de variáveis. Esses padrões são representados por construtos, que são compostos por variáveis que possuem carga alta nessa dimensão. Apenas com a análise das cargas das variáveis, permite-se ao pesquisador identificar as características do construto em questão. A modelagem de equações estruturais pode ser utilizada dessa forma porque as variáveis podem atuar como indicadores dos construtos, e cada variável tem uma carga para cada construto. Além disso, o pesquisador tem total controle sobre a especificação das variáveis. Com essa técnica, permite-se, ainda, o uso de testes estatísticos de adequação do modelo para a solução confirmatória proposta, o que não é possível na análise fatorial.

Dessa forma, visa-se a estudar a relação das variáveis que compõem o construto das práticas de recursos humanos (PRH), a saber: comunicações (RHCMN), condições de trabalho e segurança (RHCTSE), plano de carreira (RHPLCR), qualidade de vida no trabalho (RHQVT), recrutamento e seleção (RHRCSL), treinamento e desenvolvimento (RHTRDS) e, ainda, remuneração e benefícios (RHRMBN).

O método de estimação de parâmetros utilizado foi o PLS (*Partial Least Squares*) – mínimos quadrados parciais. Esta escolha deveu-se principalmente à ausência de normalidade multivariada na distribuição da amostra. Posteriormente, a amostra foi separada em grupos – os funcionários que avaliaram positivamente e aqueles que possuíam uma percepção negativa de cada prática de RH – para verificar o número de funcionários que estavam insatisfeitos com as práticas de RH. Entende-se por avaliação positiva aquela cujos valores foram superiores a 4.0 na escala Likert. Foram considerados como avaliados negativamente os indicadores cujos valores obtidos foram inferiores a 3.0 na escala Likert. De acordo com Malhotra (2001), quando o pressuposto de normalidade é violado, devem ser utilizados os testes equivalentes ao de Pearson, o *rho* de Spearman e o *tau* de Kendall.

O *software* SPSS for Windows versão 11.5 foi utilizado para as análises descritivas, identificação de dados ausentes, dados extremos, verificação da linearidade e normalidade e, também, para a análise de correlação.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. Perfil da amostra

A maior parte dos respondentes é do sexo masculino (91%). Quanto à faixa etária, 37% dos funcionários respondentes possuem idade superior a 40 anos, e 63% da amostra têm até 40 anos, indicando que a empresa conta com uma mão-de-obra jovem. Quanto ao estado civil, verificou-se que 71% dos funcionários são casados.

Constatou-se que 46% dos funcionários possuem o Ensino Médio completo (ou antigo 2º grau completo) e 8% têm o Ensino Médio incompleto; 2% possuem o Ensino Fundamental (antigo 1º grau) incompleto e 8%, o Ensino Fundamental completo; 13% possuem o Superior incompleto e 12%, o Superior completo; e, finalmente, 11% cursaram pós-graduação, demonstrando um nível de escolaridade elevado.

Comparando-se os dados com os índices do IBGE, do censo realizado em 2000, pode-se afirmar que o nível educacional da organização estudada é muito superior ao nível educacional da população brasileira economicamente ativa e, também, da região Sudeste. A região Sudeste foi isolada porque, além de conter toda a área da organização, oferece índices de escolaridade superiores quando comparados aos índices no Brasil.

A grande parte dos funcionários que responderam ao questionário, 71% da amostra, possui entre seis e 20 anos de trabalho na organização. Esses índices são indicativos de baixo *turnover*, pois apenas 7% dos funcionários possuem menos de um ano de empresa. Pode-se afirmar, também, que a segurança no emprego é alta porque 60% dos trabalhadores estão na empresa há mais de 11 anos.

Pelos dados, verifica-se que a mobilidade na carreira é baixa: 66% dos empregados ocupam a mesma função há mais de seis anos. Apesar de os funcionários perceberem como satisfatória, tendendo a alta, a possibilidade de crescimento na organização, nesses números verifica-se que a perspectiva de progresso real é baixa. Nove por cento dos funcionários ocupam o mesmo cargo ou função há menos de um ano, dos quais o total de 7% é composto por recém-contratados.

Quanto ao cargo ocupado, constatou-se que 3% dos respondentes são chefes de departamento; 5%, chefes de equipes; 12% são compostos por engenheiros ou analistas; e a grande maioria, 79% dos respondentes, ocupa o cargo técnico operacional. Isso significa que a maioria absoluta dos trabalhadores não tem como progredir na carreira. Somente 8% do efetivo ocupa cargos gerenciais; portanto, as possibilidades de progresso são limitadas.

Apenas 11% dos funcionários possuem a remuneração superior a 16 salários mínimos, e 64% dos respondentes recebem até sete salários mínimos, indicando que o plano de carreira em Y, oferecido pela empresa, não está refletido nos valores salariais. Portanto, conclui-se que, além de a média de remuneração ser baixa, poucos têm a possibilidade de progredir seguindo esse plano de carreira.

5.2. Percepção dos funcionários em relação às práticas de RH

Na Tabela 2, verificam-se os indicadores das práticas de recursos humanos. Pode-se observar, em relação ao indicador plano de carreira, o valor mais baixo de todos os pesquisados, cujo índice de aceitação foi de 67%. O processo de recrutamento e seleção ficou no limite, com 70% de aceitação. Os demais indicadores foram avaliados positivamente, mas constituem pontos de atenção, como a prática de remuneração e benefícios e a prática de comunicação.

A maior parte dos entrevistados (79%) avaliou positivamente o indicador "condições de trabalho e segurança" e apenas 2% consideraram seu aspecto negativo. Da mesma forma, 46% dos entre-

Tabela 2: Indicadores das práticas de RH

Indicadores	Média	Percentual de aceitação
Condições de trabalho e segurança	4,16	83%
Qualidade de vida no trabalho	3,91	78%
Treinamento e desenvolvimento	3,84	77%
Remuneração e benefícios	3,59	72%
Comunicações	3,55	71%
Recrutamento e seleção	3,5	70%
Plano de carreira	3,34	67%

Fonte: Dados da pesquisa.

vistados avaliaram a “comunicação” de forma positiva, enquanto 17% avaliaram-na de forma negativa.

Em relação ao indicador “plano de carreira”, 22% e 23% dos entrevistados mostraram-se satisfeitos e insatisfeitos, respectivamente. Esses dados são reforçados quando se correlacionam a percentagem de pessoas que avaliaram positivamente o indicador plano de carreira da empresa pesquisada (22%) e o número de pessoas que estão no mesmo cargo por um período de seis a 20 anos (59%).

O resultado apurado ao avaliar-se a prática de “recrutamento e seleção” mostra que 49% dos entrevistados apresentaram uma percepção positiva e 20% destes avaliaram-na como negativa. Semelhante foi o resultado obtido ao avaliar-se o indicador “remuneração e benefício”: 34% dos entrevistados avaliaram-no como alto e 16% avaliaram-no como baixo, conforme se verifica na Tabela 3.

Analisando-se os dados em função do indicador “qualidade de vida no trabalho”, os resultados mostram que este foi percebido como alto por 61% dos profissionais entrevistados, e 5% perceberam-no como baixo. Por fim, a maioria dos entrevistados (53%) avaliou positivamente o indicador “treinamento e desenvolvimento”, enquanto 6% avaliaram-no de forma negativa.

5.3. Análise e validação do modelo proposto

O modelo proposto foi inicialmente analisado e, de acordo com os resultados obtidos, alguns ajustes poderiam ser realizados com o intuito de se obterem índices válidos para a pesquisa, baseando-se sempre na teoria abordada. Fatores com cargas

Tabela 3: Análise da percepção das práticas de RH

Indicadores	Satisfeitos (%)	Insatisfeitos (%)
Condições de trabalho e segurança	79	2
Qualidade de vida no trabalho	61	5
Treinamento e desenvolvimento	53	6
Remuneração e benefícios	34	16
Comunicação	46	17
Recrutamento e seleção	49	20
Plano de carreira	22	23

Fonte: Dados da pesquisa Comunicação.

inferiores a 0,40 ou variância abaixo de 50% (HAIR JR. *et al.*, 1998) seriam eliminados, ou seja, para cada eliminação, uma nova análise seria realizada a fim de identificar as conseqüências da ausência do fator. Neste caso, o construto “práticas de recursos humanos” não sofreu modificação porque obteve indicadores com excelentes índices avaliados.

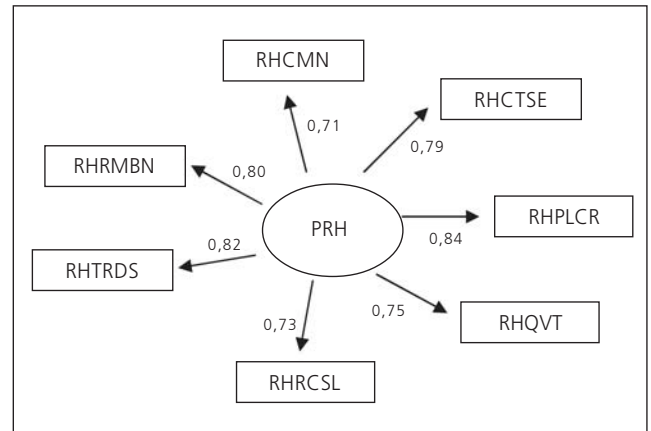


Figura 1: Práticas de RH

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o construto “práticas de recursos humanos”, conforme mostra a Figura 1, acima, as variáveis comunicações, condições de trabalho e segurança, plano de carreira e qualidade de vida no trabalho apresentam cargas de 0,71, 0,79, 0,84 e 0,75, respectivamente, associando 51%, 63%, 70% e 56% da variância do fator, também respectivamente. As variáveis recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e remuneração e benefícios, que possuem cargas de 0,73, 0,82 e 0,83, respectivamente, têm 53%, 68% e 64% da variância associada ao construto “práticas de recursos humanos”. Esses dados podem ser visualizados também na Tabela 4.

Além de realizar-se a análise das cargas e variâncias de cada fator, Hair Jr. *et al.* (1998) sugeriram uma outra medida pela qual se verifica a adequação do construto à amostra, a confiabilidade composta para o construto. A confiabilidade mede a consistência interna do construto e de seus indicadores. Valores aceitáveis são superiores a 0,70, e o resultado obtido para o construto “práticas de recursos humanos” foi de 0,9150. Pelo resultado, verifica-se que as variáveis são consistentes em sua

Tabela 4: Resultado das variáveis para o construto

Construtos	variáveis	Carga	Variância explicada	Variância dos resíduos
Práticas de Recursos Humanos	Comunicação	0,7142	0,5101	0,4899
	Condições de trabalho e segurança	0,7938	0,6301	0,3699
	Plano de carreira	0,8377	0,7018	0,2982
	Qualidade de vida no trabalho	0,7466	0,5574	0,4426
	Recrutamento e seleção	0,7285	0,5307	0,4693
	Treinamento e desenvolvimento	0,8219	0,6755	0,3245
	Remuneração e benefícios	0,8005	0,6408	0,3592

Fonte: Dados da pesquisa.

medida porque atingiram índices excelentes superiores a 0.90.

Outra forma de testar o modelo, segundo Lohmöller (1984), dá-se através da utilização da técnica *blindfolding*. De acordo com o autor, essa técnica consiste em omitir parte dos dados enquanto os parâmetros são estimados, e então reconstruir a parte omitida, utilizando os parâmetros estimados. Esse processo é repetido até que todos os dados sejam omitidos e reconstruídos. A técnica não requer pressupostos de distribuição, o que a torna ideal para a utilização com o método de estimação de parâmetros PLS, e dois tipos de resultados são obtidos – **a validação cruzada** e o *jack-knife*.

A técnica *jack-knife* consiste em estimar os parâmetros 174 vezes em uma base de dados com 174 observações, eliminando uma observação por vez. A média, o desvio-padrão e outras medidas de distribuição são obtidos graças a 174 estimações para um mesmo parâmetro. De posse desses dados, um teste de significância pode ser realizado para indicar o ajuste do modelo proposto. As variáveis do construto “práticas de RH” foram todas consideradas significantes, ou seja, comprovam a qualidade e a relevância do modelo proposto. Já pela **validação cruzada**, mede-se o quão bem um valor observado pode ser reconstruído pelo modelo e por seus parâmetros. Essa técnica consiste em usar uma base de dados para estimar o parâmetro e outra, para confirmar a validade da estimativa.

Para o conjunto de variáveis da pesquisa, o resultado obtido foi de 0.2556. Com esse resultado, nota-se que o construto “práticas de RH” pode ser re-

construído com base em seus parâmetros, confirmando a validade da estimativa. Se o valor fosse zero ou negativo, significaria que o modelo não poderia ser reconstruído a partir de suas variáveis, ou seja, não existiria consistência entre o construto e as variáveis que o sustentam.

Em síntese, a metodologia proposta está devidamente testada e validada, podendo ser utilizada como ferramenta de diagnóstico das práticas de recursos humanos, pois todas as variáveis se relacionam fortemente com o construto, indicando que as “práticas de recursos humanos” são constituídas pelos sete indicadores de forma homogênea, sem a predominância de nenhum deles.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração de RH proporciona o equilíbrio entre as necessidades organizacionais e as expectativas dos funcionários. De acordo com Barney, Wright & Ketchen (2001), possuir um força de trabalho comprometida constitui uma fonte de vantagem competitiva, pois é por meio do capital intelectual que a organização pode identificar as informações e rapidamente transformá-las em oportunidades. Buck *et al.* (2003) acrescentaram que, em uma economia de transição, a *performance* organizacional está positivamente relacionada com os altos investimentos estratégicos em gestão de pessoas.

Pesquisas recentes demonstraram que as organizações podem efetivamente influenciar os níveis de motivação e o comprometimento dos funcio-

nários por meio das práticas de RH (COLLINS & SMITH, 2006; WRIGHT, DUNFORD & SNELL, 2001). Em particular, Collins & Smith (2006) descobriram que as empresas que possuem um alto grau de comprometimento com as práticas de RH melhoram a *performance* organizacional, devido aos efeitos do bom clima social e da troca de conhecimento entre seus funcionários. Complementando, Trevor & Nyberg (2008) argumentaram que as taxas de *turnover* estão negativamente relacionadas com a *performance* financeira da organização. Depois de um processo de *downsizing*, os autores evidenciaram que as práticas de RH têm um expressivo papel no decréscimo das taxas de *turnover*.

No entanto, embora muitas vezes os gerentes estratégicos tenham conhecimento das vantagens de a empresa possuir práticas de RH não somente alinhadas com os objetivos e metas organizacionais, mas também influenciando proativamente o clima organizacional, Schuler & Rogovsky (1998) concluíram que os gerentes preferem usar outros procedimentos para alcançar a vantagem competitiva do que lidar com o comportamento humano. É neste sentido que o presente estudo pretende quebrar estas barreiras, mostrando que as práticas de RH podem ser reavaliadas com a utilização da metodologia proposta nesta pesquisa.

Neste estudo, procurou-se avaliar a relação entre as sete principais variáveis que compõem as práticas de recursos humanos da organização. Entretanto, as variáveis, quando avaliadas separadamente, também constituem uma fonte valiosa de informação, sendo utilizadas na elaboração de um diagnóstico das práticas de RH na organização.

As práticas de RH, no geral, foram avaliadas positivamente, constituindo um ponto de atenção à prática de recrutamento e seleção. Já o plano de carreira obteve o menor índice de aceitação dentre os demais que compõem as práticas de RH. Essa infor-

mação pode ser confirmada pela baixa mobilidade na carreira, diagnosticada na primeira parte do questionário.

Para a empresa, cabe salientar que, como sugestão, poderia haver maior transparência e divulgação dos programas de plano de carreira e recrutamento e seleção, indicando que também a comunicação deve ser fortalecida. A prática de remuneração e benefícios é vista como um ponto de atenção, merecendo uma investigação mais profunda, com o objetivo de avaliar se a remuneração está realmente de acordo com o mercado ou se apenas trata-se da tendência de avaliar negativamente a questão do salário. E, finalmente, os programas de treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho e condições de trabalho e segurança são percebidos positivamente, necessitando apenas ser mantidos.

Apesar disso, considera-se que os resultados obtidos são consistentes e reforçam a necessidade de estudar-se a relação da empresa com seu funcionário, de modo a permitir que a organização atinja seus objetivos de produtividade e eficiência, como também considere a satisfação das aspirações e necessidades individuais.

Como resultado, pode-se concluir que a metodologia desenvolvida com o objetivo de diagnosticar as práticas de recursos humanos foi devidamente testada e validada para a amostra em questão. Por se tratar de um estudo de caso, reconhece-se que há a limitação em relação à amostra. Por isso, esta pesquisa não termina aqui. Esta metodologia está sendo testada em outras três grandes empresas do setor de mineração e energia e, em breve, os resultados serão oportunamente divulgados e publicados. Portanto, trata-se do início de um esforço para construir uma ferramenta desenvolvida, testada e validada para avaliar o resultado das práticas de RH das organizações no Brasil.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. 1987. *O papel estratégico de recursos humanos*. Tese (Livre-Docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP.
- BANDEIRA, Mariana L.; MARQUES, Antônio L & VEIGA, Ricardo T. A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.
- BARNEY, Jay, WRIGHT, Mike, & KETCHEN, David J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.
- BOHLANDER, George W. et al. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BUCK, Trevor; FILATOTCHEV, Igor; DEMINA, Natalia & WRIGHT, Mike. Insider ownership, Human Resources strategies and performance in a transition economy. *Journal of International Business Studies*, v. 34, p. 530-549, 2003.
- COELHO, Kellen da S. & DELLAGNELO, Eloise H. L. Gestão de pessoas: um passo para o potencial de flexibilidade estrutural? Um estudo de caso. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: Anpad, 2003.
- COLLINS, Christopher J. & SMITH, Ken G. Knowledge exchange and combination: the role of human resources practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, v. 49, n. 3, p. 544-560, 2006.
- DUTRA, Joel S. A utopia da mudança nas relações de poder na gestão de recursos humanos. In: FLEURY, Maria Tereza L. & FISCHER, Rosa M. (Coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1992. p. 155-168.
- FACCHINI, Ana R. & BIGNETTI, Luiz P. O papel do executivo e o alcance das práticas de RH: o desafio da eficácia. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004.
- FERNANDES, Bruno Henrique R. Restrições à atuação estratégica da área de Recursos Humanos: um caso de uma empresa do setor de saneamento. In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002.
- FISCHER, André L. 1998. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP.
- FISCHER, André L. & ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010. In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002.
- GUTIERREZ, Luiz H. S. Enfoque estratégico da função de recursos humanos. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 31, n. 4, p. 63-72, 1991.
- _____. Recursos humanos em um contexto de reestruturação. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 31, n. 1 p. 97-103, janeiro/março, 1996.
- HAIR JR., Joseph F. et al. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- LOHMÖLLER, Jan-Bernd. *LVPLS program manual*. Zentralarchiv, 1984.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MILKOVICH, George T. & BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- SANTOS, Neusa M. & BOLGAR, Paulo H. O papel da área de recursos humanos: um estudo na empresa Alcatel Telecomunicações S.A. In: XXVII ENCONTRO

REFERÊNCIAS

NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: Anpad, 2003.

SCHULER, Randall S. & ROGOVSKY, Nikolai. Understanding compensation practices variations across firms: the impact of national culture. *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 1, p. 159-177, 1998.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios da administração científica*. São Paulo: Altas, 1976.

TREVOR, Charlie O. & NYBERG, Anthony J. Keeping your headcount when all about you are losing theirs:

downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *Academy of Management Journal*, v. 51, n. 2, p. 259-276, 2008.

ULRICH, Dave. *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura, 2000.

WERTHER JR., William B. & DAVIS, Keith. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WRIGHT, Patrick M.; DUNFORD, Benjamin B. & SNELL, Scott A. Human Resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, v. 27, p. 701-721, 2001.