

Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas

Teresa Pereira Esteves^{1*}

António Caetano²

1. Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB). t.pereira@isgb.pt.

2. Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal.

* Endereço para Correspondência: ISGB, Av. 5 de Outubro, 164, 1069 - 198, Lisboa - Portugal.

Resumo

Analisa-se a relação entre práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e resultados organizacionais, a qual tem suscitado o interesse nas comunidades acadêmica e empresarial ao longo de várias décadas. Essa questão tem sido objeto de pesquisa em vários setores da atividade econômica em diversas regiões e países. Os resultados obtidos nesses estudos evidenciaram que o sucesso empresarial está relacionado com a forma como as empresas gerem as pessoas que nelas trabalham. Com base em uma análise de estudos publicados em diversas revistas internacionais nas duas últimas décadas, entre outras na *Academy of Management Journal*, salientamos as controvérsias teóricas e metodológicas que envolvem essa problemática, bem como as questões em aberto e as tendências da investigação. Sugerimos a adoção de enquadramentos teóricos multidisciplinares para explicar a relação entre PGRH e resultados organizacionais, o recurso e as metodologias qualitativas que permitam recolher informação sobre as PGRH de forma aprofundada. Sugerimos também que é conveniente pesquisar a possível existência de PGRH diferenciadas, no interior da empresa, para grupos funcionais distintos. Propomos ainda um conjunto de indicadores que podem ser utilizados no estudo sistemático das práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho.

Palavras-chave: práticas de gestão de recursos humanos, resultados organizacionais, escala de PGRH.

Abstract

Human Resource Management Practices and Organizational Performance: Research, Theoretical and Methodological Controversies

This article examines the impact of human resource management (HRM) practices on organizational performance, which in recent years has seen considerable amounts of research conducted in a number of business sectors in various regions and countries. In general, the studies conclude that there is a positive relationship between the quality of HRM practices and organizational performance. Based on empirical works on this issue, published in a variety of international journals in the last two decades, we analyze the theoretical and methodological controversy, open issues, and future research directions. We suggest: considering multidisciplinary approaches to explain the relationship between high-performance HRM practices and organizational performance; the adoption of qualitative methodologies in order to deepen our understanding of HRM practices in organizations; collecting different HRM data for distinct job groups within the same organization. We also suggest a scale that may be used for a systematic analysis of high-performance human resource management practices.

Keywords: human resource management practices, organizational results, human resource management practice scale.

A temática da relação entre práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e resultados organizacionais tem estado, nas duas últimas décadas, na origem da organização de várias conferências e de números especiais de revistas científicas (p.ex., *Academy of Management Journal*, *The International Journal of Human Resource Management*). Apesar dessa área de investigação ter se desenvolvido nos Estados Unidos (p.ex., Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995), tem tido também expressão em outros contextos culturais, como a França (p.ex., D'Arcimoles, 1997), o Reino Unido (p.ex., Guest, 1997), a Coreia (p.ex., Bae & Lawler, 2000), a Nova Zelândia (p.ex., Guthrie, 2001) e a Holanda (p.ex., Boselie, Paauwe & Jansen, 2001). Em Portugal, essa é uma linha de investigação que está em desenvolvimento. Globalmente, os estudos são consistentes com a conclusão de que existe uma relação positiva entre a qualidade do sistema de gestão de recursos humanos (GRH) e os resultados organizacionais.

A pesquisa acerca da influência dos sistemas de organização do trabalho e das PGRH sobre os resultados das organizações tem uma longa tradição na área das Ciências Sociais, quer no âmbito da Psicologia das Organizações, quer no da Gestão. Em uma perspectiva pluridisciplinar, pode-se considerar três gerações de estudos sobre o tema (Cappelli & Neumark, 1999).

A primeira teve origem nos anos de 1920, com os trabalhos efetuados na *Western Electric*, por Elton Mayo, (1945) os quais revelam que o desempenho individual e dos grupos pode ser aumentado através de sistemas de gestão que reconhecem o papel da interação social e das normas grupais na modelagem dos comportamentos. Essa abordagem prosseguiu com os trabalhos do *Tavistock Institute*, os quais demonstraram que o desempenho individual e de grupo pode ser aumentado através de sistemas de trabalho que articulam os subsistemas tecnológico e o social.

A segunda geração se desenvolveu no âmbito da Psicologia das Organizações e se

focalizou no nível de análise individual, com saliência para o estudo das atitudes dos empregados, sobretudo a satisfação no trabalho enquanto variável critério. Essa abordagem revelou que os sistemas de organização do trabalho que envolvem os trabalhadores nos processos de decisão, bem como as funções cujo desenho contribui para a satisfação das suas necessidades de desenvolvimento, estão geralmente associados a atitudes de trabalho mais favoráveis, menor absentismo e menor rotatividade (Cappelli & Neumark, 1999).

A terceira geração de estudos se desenvolveu, a partir dos anos de 1980, no âmbito da gestão estratégica de RH e se caracterizou pela adoção, no estudo da relação entre PGRH e resultados organizacionais, do nível de análise organizacional (p.ex., Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995). Os estudos recentes tendem a estabelecer a articulação das políticas e práticas de GRH com a estratégia de negócio, focalizando-se em agrupamentos ou combinação de PGRH e na análise do seu impacto no desempenho das empresas. Essa perspectiva contrasta com a abordagem funcionalista, anteriormente dominante, que pretendia encontrar e explicar os antecedentes e consequentes de dimensões ou práticas singulares de GRH (Shaw & Delery, 2003).

Do ponto de vista metodológico, a investigação organizacional, nos últimos anos, oscilou ao longo de um contínuo micro-macro, sendo essa dicotomia particularmente evidente na área da gestão estratégica de RH (Ostroff & Bowen, 2000). A investigação tradicional sobre o impacto das PGRH privilegiou o nível de análise individual. Com base nos resultados obtidos sobre atitudes, comportamentos e desempenho dos indivíduos, efetuaram-se extrapolações acerca do desempenho das organizações. Os estudos mais recentes que adotaram o nível organizacional procuraram analisar a ligação entre práticas de gestão de recursos humanos (ou sistemas de práticas) e indicadores de desempenho das organizações; alguns adotaram uma abordagem multinível e examinaram a relação entre atitudes e comportamentos

individuais agregados e medidas de eficácia das empresas (p.ex., Ostroff, 1992), enquanto outros se focalizaram nos agrupamentos funcionais e nas atitudes e comportamentos dos indivíduos (p.ex., Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997).

Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Elevado Desempenho

Diferentes autores têm utilizado diferentes terminologias para designar os conjuntos de práticas que a pesquisa empírica tem revelado contribuir para os resultados organizacionais positivos. Alguns autores utilizam a expressão “sistemas de práticas de implicação” (p.ex., Arthur, 1994), enquanto outros as designam por “boas práticas” (p.ex., Pfeffer, 1998), “práticas de elevado desempenho” (p.ex., Huselid, 1995) ou “práticas de elevado envolvimento” (p.ex., Bae & Lawler, 2000).

Arthur (1994) identificou dois sistemas de PGRH, que designou sistema de controle e sistema de implicação. O objetivo do sistema de controle é reduzir os custos do trabalho e aumentar a eficiência, reforçando a obediência dos empregados por meio de regras e procedimentos específicos e baseando as recompensas na obtenção de resultados. O sistema de implicação tem como objetivo moldar os comportamentos e as atitudes, focalizando-se no desenvolvimento de empregados vistos como pessoas em quem se pode confiar. Os dois sistemas integram um conjunto diferente de práticas de GRH; por exemplo, os sistemas de implicação integram práticas que incentivam a participação dos empregados nas decisões, investimento em atividades de socialização e de formação, bem como práticas de remuneração competitivas. Arthur constatou que as unidades que adotavam o sistema de práticas de implicação apresentavam indicadores mais favoráveis de eficiência e de qualidade e menor rotatividade dos trabalhadores.

Pfeffer (1998) utiliza indistintamente a designação de dimensões e de práticas de GRH e apresenta sete dimensões que considera contribuir para o sucesso organizacional:

segurança de emprego, processos de recrutamento seletivos, equipes autogeridas e processos de descentralização das decisões, recompensas elevadas e contingentes ao desempenho da organização, investimento em atividades de formação e de desenvolvimento, práticas de redução da distinção de estatuto hierárquico e partilha de informação.

Huselid (1995) adotou a designação de práticas de GRH de elevado desempenho e integrou nessa designação dois tipos de práticas: um orientado para aumentar os conhecimentos, as capacidades dos empregados e a possibilidade de estes os utilizarem no desempenho dos papéis organizacionais (p.ex., processos de recrutamento seletivos; oportunidades de formação e de desenvolvimento, processos de participação, equipes de trabalho, círculos de qualidade); outro, que designou como práticas de motivação, orientado para reconhecer e reforçar os comportamentos desejados dos empregados (p.ex., avaliação de desempenho, recompensas e oportunidades de progressão baseadas no mérito). Huselid (1995) constatou que as práticas de elevado desempenho estavam associadas a retornos financeiros positivos para as empresas.

Bae e Lawler (2000) adotaram a designação de estratégias de GRH de elevado envolvimento para referirem uma abordagem orientada para desenvolver e manter as competências e a implicação dos empregados. Consideraram práticas de elevado envolvimento as seguintes: práticas de recrutamento e seleção rigorosas, investimento em formação/treinamento e desenvolvimento, processos que incentivam a participação nas decisões e recompensas baseadas no desempenho individual e de equipe.

Guthrie (2001) utilizou as designações de práticas de elevado envolvimento e de elevada implicação como sinônimas, considerando-as, à semelhança de Bae e Lawler, como um sistema de PGRH orientado para desenvolver os *skills* dos empregados, a motivação, a informação que estes têm sobre a empresa e capacitando-os para os utilizarem no trabalho que realizam. Os

autores referem como exemplos de práticas de elevado envolvimento os programas de formação e de desenvolvimento, os processos de participação e de partilha de informação com os empregados, as práticas de promoção interna baseadas no mérito e as recompensas contingentes às competências e ao desempenho.

Zacharatos, Barling e D'Iverso (2005) consideram que os sistemas de práticas de elevado desempenho integram todos os componentes dos sistemas de elevado envolvimento, elevada implicação, mas são mais abrangentes, enfatizando as vantagens competitivas possíveis de se obter com a sua utilização. Wood, Menezes e Lasasosa (2003) referem que os investigadores continuam a utilizar as três designações "elevado desempenho", "elevada implicação" e "elevado envolvimento" como equivalentes.

Em síntese, nem os trabalhos teóricos que têm sido realizados sobre a relação entre PGRH e resultados organizacionais (p.ex., Becker & Gerhart, 1996; Delery & Shaw, 2001), nem os trabalhos empíricos (p.ex., Arthur, 1994; Bae & Lawler, 2000; Becker & Huselid, 1998) apresentam uma definição comum dos sistemas de práticas de gestão de recursos humanos que consistentemente surgem associados com resultados organizacionais positivos.

Todavia, parece ser consensual que, subjacente à designação de práticas de elevado desempenho, elevado envolvimento, práticas estratégicas, boas práticas, está uma concepção de GRH orientada para manter e desenvolver as competências e o compromisso organizacional dos empregados, a qual se concretiza em práticas de recrutamento e seleção rigorosas, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, segurança de emprego, promoções e recompensas baseadas no mérito e, igualmente, em práticas de formação/treinamento e de desenvolvimento dos empregados, práticas que incentivam a participação nos processos de decisão e a partilha de informação sobre a empresa. É nessa perspectiva que no presente trabalho utilizamos a designação de práticas de elevado desempenho.

Enquadramento Teórico

Autores como Wright e MacMahan (1992) referem que a investigação tem se baseado em modelos teóricos que encaram as políticas e PGRH como intencionalmente definidas e implementadas no âmbito de um processo racional de decisão (como, por exemplo, a perspectiva dos recursos da empresa, as teorias comportamentais, a teoria da agência e teoria dos custos de transação, a teoria do capital intelectual) e modelos não estratégicos que supõem que as PGRH tendem a ser influenciadas por forças políticas e institucionais (por exemplo, a teoria institucional).

A perspectiva baseada nos recursos da empresa (p.ex., Barney, 1995) estabelece que esta pode desenvolver vantagens competitivas, criando valor de uma forma rara e difícil para os concorrentes imitarem.

Becker e Huselid (1998) referem que esse enquadramento fornece uma resposta para a seguinte questão: como é que os sistemas de PGRH de elevado desempenho podem representar uma fonte de criação sustentada de valor para a empresa, em vez de serem uma fonte de custos? Consideram que a natureza complexa de um agrupamento de PGRH coerente não favorece a imitação, podendo, desse modo, constituir uma fonte de vantagens competitivas. Um concorrente não pode simplesmente comprar um recurso equivalente no mercado, ou imitá-lo, porque é difícil replicar com sucesso padrões complexos de relações interpessoais e culturais.

As teorias comportamentais (p.ex., Miles & Snow, 1984; Schuler & Jackson, 1987) se focalizam nas atitudes e comportamentos dos empregados como mediadores da relação entre PGRH e resultados organizacionais. Assumem que as PGRH moldam o comportamento dos empregados. As atitudes e comportamentos mais apropriados dependerão de vários fatores, incluindo a estratégia da empresa, e uma fonte fundamental dos comportamentos produtivos, em termos de aquisição inicial e subsequente motivação e desenvolvimento, é o subsistema de PGRH.

A teoria do capital humano considera que as capacidades das pessoas, as suas competências, conhecimentos e a experiência profissional têm valor econômico para as organizações, tornando-as aptas para serem produtivas e aumentarem sua capacidade de adaptação (Becker, 1964). Portanto, as organizações podem usar as PGRH para aumentar o valor do capital humano. Essa abordagem tem sido utilizada para explicar a utilidade da segmentação das PGRH, dentro da mesma empresa, para grupos diferenciados de empregados, considerando o seu valor estratégico para a empresa e a singularidade das competências que possuem.

A investigação sobre PGRH foi também influenciada pelas teorias da troca econômica, nomeadamente as teorias dos custos de transação e a teoria da agência (p.ex., Eisenhardt, 1988). Estas têm implicações para perceber como as PGRH são utilizadas para gerir os contratos entre empregados e empregadores.

O tema central dessas abordagens teóricas, no que diz respeito à GRH é o do alinhamento dos interesses dos empregados com os da empresa. A diferença entre comportamentos contratados e comportamentos fornecidos impõe custos às empresas que são minimizados com a combinação apropriada do monitoramento de comportamentos e com a gestão de incentivos. As PGRH, nomeadamente as de *avaliação de desempenho* e de *recompensas*, são meios pelos quais as empresas podem alinhar os interesses dos empregados com os seus.

As teorias institucionais se baseiam nos trabalhos de DiMaggio e Powell, (1983), entre outros, e salientam que nem tudo o que acontece no âmbito organizacional é resultado de um processo de decisão racional baseado nos objetivos estratégicos da empresa, considerando que a adoção das PGRH pode resultar das pressões coercivas dos agentes reguladores, da necessidade de as empresas ganharem legitimidade junto a *stakeholders*-chave ou da profissionalização e dos interesses de grupos organizacionais relevantes (p.ex., gestores de recursos humanos). Essa abordagem

contribui para a compreensão do processo de adoção de modelos de PGRH.

Fatores Explicativos da Relação entre PGRH e Resultados Organizacionais

Há múltiplas explicações para a relação entre as PGRH e o desempenho das empresas. Esta é, porém, uma questão em que não há consenso, tornando-se necessário realizar um trabalho de síntese, bem como construir modelos que incluam variáveis mediadoras, sem as quais será difícil encontrar e testar relações causais que expliquem a associação observada entre PGRH e diversas medidas do desempenho das empresas.

A maioria dos investigadores (p.ex., Arthur, 1994; Delaney & Huselid, 1996) com base na perspectiva comportamental, parte do pressuposto de que as PGRH influenciam as competências e a implicação ou compromisso organizacional dos empregados, sendo essas características que acrescentariam valor à empresa. Whitener (2001) salienta que esses estudos, efetuados no âmbito da gestão estratégica de RH, nunca analisaram a relação entre as PGRH e a implicação organizacional.

Delery e Shaw (2001) apresentam um modelo para a relação entre as PGRH e o desempenho organizacional, segundo o qual, as PGRH de elevado desempenho (recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, recompensas e desenho de funções) contribuem para desenvolver os conhecimentos, as capacidades e a motivação nos trabalhadores, facilitando também (através de uma organização de trabalho adequada) a aplicação dessas capacidades no desempenho profissional, o que aumenta a produtividade e leva a resultados econômico-financeiros positivos. No seu modelo, Delery e Shaw consideram que cada PGRH pode influenciar várias características da força de trabalho (p.ex., a motivação pode ser aumentada através de práticas de recompensa e do enriquecimento das funções), o que releva a ideia de complementaridade entre PGRH. Estas devem estar também articuladas de modo a aumentar a eficácia de cada uma, podendo se combinar de múltiplas formas para assegurar os *skills* e a

motivação necessária da força de trabalho e focalizá-los nos objetivos organizacionais.

Guest (1997) integra, no modelo que propõe, o papel de pressões externas e da estratégia da empresa na definição do sistema de PGRH, mas reconhece, como questão central, que as PGRH devem ser desenhadas para levar ao desenvolvimento de um *staff* com elevada flexibilidade, qualidade e implicação.

Ostroff e Bowen (2000), adotando a perspectiva das teorias comportamentais, consideram as PGRH um determinante crítico das percepções, atitudes e comportamentos dos empregados. Propõem um modelo multinível, para explicar a relação entre PGRH e resultados das empresas, que tenta articular os resultados da investigação conduzida no nível organizacional e no nível individual e mostrar como os construtos de nível organizacional emergem de construtos de nível individual.

Síntese e Tendências das Pesquisas

A maioria dos estudos realizados a partir dos anos de 1980 sobre a relação entre práticas ou agrupamentos de PGRH e resultados organizacionais se realizaram no nível organizacional ou de unidades de negócio e, como variável critério, utilizaram, sobretudo, indicadores de produtividade (p.ex., Arthur, 1994) e/ou indicadores econômico-financeiros (p.ex., Huselid, 1995). Essas pesquisas, apesar de terem sido efetuadas com amostras de diversos setores de actividade, foram essencialmente estudos transversais, com exceção dos trabalhos de Becker e Huselid (1992), Neumark e Cappelli (1999) e D'Arcimoles (1997). As investigações mais recentes têm diversificado o leque das variáveis critério consideradas; têm testado modelos que incluem variáveis mediadoras e moderadoras e adotado, raramente, uma abordagem multinível.

Estudos Longitudinais: a Exceção

Becker e Huselid realizaram, entre 1992 e 1996, uma investigação longitudinal em uma amostra de 4000 empresas dos Estados Unidos com mais de 100 trabalhadores e concluíram que havia

uma relação positiva entre a utilização de sistemas de PGRH de elevado desempenho e indicadores de produtividade e de desempenho financeiro.

Cappelli e Neumark (1999) efetuaram um estudo longitudinal com uma amostra de empresas dos Estados Unidos com mais de 100 trabalhadores. Analisaram como variáveis preditoras um conjunto de PGRH frequentemente consideradas práticas de elevado desempenho (equipes autogeridas, incentivo da participação, formação e desenvolvimento, recompensas contingentes ao desempenho e partilha de lucros); como variáveis critério, consideraram indicadores de produtividade (vendas por empregado) e custos de trabalho por empregado. Os resultados sugerem que há uma relação positiva entre práticas de elevado desempenho e produtividade.

D'Arcimoles (1997) apresenta um estudo, realizado entre 1982 e 1989, em 61 empresas francesas de grande dimensão. Os resultados revelam correlações positivas entre indicadores de lucro, produtividade e PGRH (remuneração, segurança de emprego, despesas sociais e investimento em formação).

Diversificação de Variáveis Critério e Análise de Variáveis Mediadoras e Moderadoras

Zacharatos e colaboradores (2005) realizaram dois estudos para investigar a relação entre sistemas de práticas de elevado desempenho e segurança no trabalho. O primeiro foi realizado, em nível organizacional, em 138 empresas. Os resultados revelaram que o sistema de práticas de elevado desempenho (segurança de emprego, recrutamento seletivo, investimento em formação, processos de decisão descentralizados, recompensas contingentes) e a liderança transformacional estavam relacionados a indicadores de segurança e a acidentes de trabalho. O segundo estudo foi realizado em nível individual, em duas empresas, e analisou a relação entre sistemas de práticas de elevado desempenho e atitudes e comportamentos de segurança no trabalho. Os resultados revelaram que a confiança na gestão

e o clima percebido de segurança eram mediadores na relação entre sistemas de práticas de elevado desempenho e atitudes e comportamentos de segurança no trabalho (orientação pessoal à segurança, obediência a normas de segurança, iniciativas de segurança) e número de acidentes de trabalho.

Datta, Guthrie e Wright (2005) analisaram, em uma amostra de 132 empresas industriais dos Estados Unidos, como as características dos setores de atividade podem moderar a relação entre as PGRH de elevado desempenho e a produtividade. Os resultados revelam que a produtividade pode ser aumentada pelos sistemas de elevado desempenho. Adicionalmente, o estudo revela que as características do setor de atividade (a intensidade do capital, o crescimento do mercado, o nível de diferenciação e de dinamismo) podem moderar a relação entre sistemas de GRH de elevado desempenho e resultados organizacionais.

Abordagens Multinível

Tsui e cols. (1997) adotaram uma abordagem multinível e examinaram a relação entre PGRH para agrupamentos de funções e atitudes e comportamentos individuais de trabalho. Constataram que os empregados têm um desempenho superior, demonstram mais comportamentos de cidadania organizacional e níveis mais elevados de implicação organizacional quando trabalham em um contexto de uma relação de investimento mútuo, que apresenta semelhanças com o sistema de GRH de implicação, definido por Arthur (1994).

Whitener (2001), em uma investigação multinível, analisa a relação entre PGRH e confiança na gestão, suporte organizacional e implicação organizacional. A análise se baseou em uma amostra de 1689 empregados de 180 organizações financeiras dos Estados Unidos. Os resultados revelaram que a confiança na gestão e a implicação ou compromisso organizacional estavam relacionadas de forma positiva e significativa com as PGRH (processos de seleção

rigorosos, oportunidades de formação, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e sistemas de remuneração competitivos).

No Quadro 1 apresentamos uma síntese dos estudos que referenciamos. A maioria foi publicada no periódico *Academy of Management Journal*.

Controvérsias Teóricas e Metodológicas

Na literatura está aberto um debate entre defensores de quatro perspectivas subjacentes à investigação na área da gestão estratégica de RH: universal, contingencial, configuracional e contextual.

Diversos autores (p.ex., Alcázar, Fernández & Gardey, 2005; Delery & Doty, 1996) caracterizaram essas perspectivas. Alcázar e colaboradores (2005), baseados em uma revisão de literatura e em um estudo que realizaram junto a investigadores da área da gestão estratégica de RH, consideram que cada perspectiva enfatiza diferentes aspectos da relação entre PGRH e resultados organizacionais.

Os investigadores que defendem a perspectiva universal (p.ex., Pfeffer, 1998) argumentam que muitas das práticas que Arthur (1994) associa ao sistema de implicação e que Huselid (1995) refere como práticas de elevado desempenho são, em uma base individual, melhores que outras PGRH e que todas as organizações, independentemente da dimensão, do setor ou da estratégia, deviam adotá-las. Os estudos empíricos têm revelado um suporte elevado para essa perspectiva. Porém, esse modelo linear apresenta várias limitações. De acordo com Becker e Gerhart (1996), a noção de “boas práticas” necessita de esclarecimento, pois leva a considerar formas muito específicas de avaliação de desempenho ou sistemas de incentivos que podem ser facilmente imitados. Os autores advogam que, se há um efeito da utilização de boas práticas, é provável que este se manifeste no nível da arquitetura do sistema de GRH e não no nível das práticas utilizadas.

Os investigadores que adotam a perspectiva contingencial (p.ex., Lengnick-Hall &

Quadro 1. Estudos sobre a relação entre PGRH de elevado desempenho e resultados organizacionais

Autores por ano de publicação	Contexto	Variáveis predictoras	Variáveis critério	Principais resultados
Snell e Dean (1992)	160 oficinas metalúrgicas Estados Unidos	PGRH: seleção rigorosa; formação e desenvolvimento; avaliação de desempenho orientada para desenvolvimento; remuneração competitiva.	Adoção de tecnologia de produção avançada	A adoção de tecnologia de produção avançada positivamente relacionada com a presença de cada uma das PGRH
Arthur (1994)	30 unidades (oficinas) de transformação de aço Estados Unidos	Sistema de PGRH de implicação Sistema de PGRH de controle	indicadores de produtividade da unidade; rotatividade dos trabalhadores.	Sistema de PGRH de implicação positivamente relacionado com indicadores de produtividade das unidades; Sistema de PGRH, moderador da relação entre rotatividade e desempenho das unidades;
Huselid (1995)	Amostra diversificada de 1000 empresas de diversos setores de atividade Estados Unidos	PGRH de elevado desempenho	Produtividade; Indicadores de Desempenho financeiro; rotatividade.	Suporte para a perspectiva universal. PGRH de elevado desempenho associadas positivamente com produtividade e desempenho financeiro; PGRH de elevado desempenho associadas negativamente com a rotatividade; Suporte para a perspectiva universal.

Lengnick-Hall, 1988; Schuler & Jackson, 1987) advogam que o efeito positivo da GRH no desempenho organizacional apenas acontece quando as PGRH estão alinhadas com a estratégia de negócio. Essa perspectiva põe em causa a existência de um conjunto de PGRH que

tem melhores resultados em qualquer circunstância, demonstrando que a sua influência no desempenho organizacional será sempre condicionada por outras variáveis. Todavia, os pressupostos da perspectiva contingencial não têm encontrado suporte nos

Quadro 1. (continuação)

Autores por ano de publicação	Contexto	Variáveis preditoras	Variáveis critério	Principais resultados
Becker e Huselid (1998)	Amostra diversificada de 4000 empresas de diversos setores de atividade	Sistema de PGRH de elevado desempenho.	Indicadores financeiros (return on equity; proveitos);	Associação positiva entre a utilização de sistemas de elevado desempenho e indicadores financeiros e indicadores de produtividade;
Estudo Longitudinal (1992/1996)	Estados Unidos		Indicadores de produtividade.	Resultados sugerem a importância da existência de complementaridade entre práticas.
MacDuffie (1995)	62 linhas de produção de automóveis em diversas regiões: (Japão, Europa, México, Brasil, Austrália)	Sistemas de produção de massa; sistemas de produção flexíveis. PGRH inovadoras: seleção rigorosa; recompensas contingentes ao desempenho da unidade; formação e desenvolvimento; redução das barreiras hierárquicas.	Produtividade das unidades Qualidade de Produção	PGRH inovadoras contribuem para a produtividade e qualidade da produção quando integradas em sistemas de produção flexíveis.
Ichniowski, Shaw e Prennushi (1995)	26 oficinas de aço Estados Unidos	PGRH inovadoras: segurança de emprego; partilha de lucros e remuneração contingente ao desempenho; formação e desenvolvimento; informação e oportunidades de participação; trabalho em equipe.	Produtividade das unidades	Relação positiva entre práticas inovadoras e produtividade; Suporte para a perspectiva configuracional.

resultados empíricos. De acordo com Becker e Huselid (1998) a avaliação do ajustamento externo permanece um desafio; idealmente, os investigadores deveriam estar capacitados para medir o ajustamento diretamente e estimar a relação entre essa medida e o desempenho das empresas.

Segundo Sparrow e Hiltrop (1994), os modelos que enfatizam a articulação ou *matching* entre estratégia de GRH e estratégia da empresa foram criticados por vários motivos: por considerarem a GRH de um modo reativo,

orientada para servir a implementação de uma estratégia empresarial pré-concebida e racionalmente definida, negligenciando os contributos que a GRH pode dar para a formulação da estratégia; adicionalmente, presumem que a estratégia empresarial é universalmente conhecida e compreendida através da organização e que os profissionais de RH teriam os conhecimentos e as capacidades necessárias para implementarem as políticas e práticas que seriam as mais efetivas na obtenção dos objetivos estratégicos.

Quadro 1. (continuação)

Autores por ano de publicação	Contexto	Variáveis predictoras	Variáveis critério	Principais resultados
Delaney e Huselid (1996)	590 empresas lucrativas e não-lucrativas de diversos setores de atividade Estados Unidos	PGRH progressistas: seleção rigorosa; formação e desenvolvimento; recompensas contingentes ao desempenho; participação; segurança de emprego; oportunidades de progressão.	Medidas perceptivas do desempenho organizacional	Associação positiva entre PGRH progressistas e medidas perceptivas do desempenho da empresa. Suporte para a Perspectiva universal.
Delery e Doty (1996)	Setor bancário cerca de 1000 empresas Estados Unidos	Práticas estratégicas de GRH: segurança de emprego; oportunidades de carreira; formação e desenvolvimento; partilha de lucros; avaliação de desempenho baseada nos resultados; oportunidades de participação; desenho de funções.	Desempenho financeiro da empresa: return on asset (ROA); return on equity (ROE).	Práticas estratégicas de GRH positivamente relacionadas com indicadores de performance financeira; Suporte para a perspectiva universal; Algum suporte para a perspectiva contingencial.
Youndt, et al. (1996)	97 oficinas de metalurgia Estados Unidos	Sistema PGRH de desenvolvimento do capital humano: seleção rigorosa; formação e desenvolvimento; avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento; remuneração competitiva e contingente ao desempenho.	Indicadores de desempenho das unidades	Relação positiva entre sistemas de práticas de desenvolvimento do capital humano e desempenho das unidades; Suporte para a perspectiva universal; Suporte para a perspectiva contingencial.

De acordo com Ferris e cols. (1999), também as tipologias de Porter (1985) e de Miles e Snow (1984) utilizadas nas investigações para caracterizar as estratégias das empresas, não seriam as mais adequadas no contexto atual (caracterizado pelo dinamismo e incerteza), quer porque são frequentemente utilizadas pressupondo que as empresas possuem apenas um objetivo estratégico, quer porque consideram o ambiente competitivo e a estratégia organizacional como estáticos e não como processos dinâmicos.

De acordo com a perspectiva *configuracional*

(p.ex., Delery & Doty, 1996; Ichniowski e cols., 1995; MacDuffie, 1995), o efeito total das PGRH não é igual à soma dos efeitos das práticas individuais e um sistema de práticas articulado e coerente tem um impacto superior nos resultados organizacionais.

Os investigadores têm utilizado várias técnicas para obter uma medida global do sistema de GRH. Huselid (1995) utilizou a análise fatorial para criar uma variável do sistema; Arthur (1994) recorreu à análise de *clusters*; Delery e Doty (1996) utilizaram uma medida de desvio de um perfil ideal e Becker e Huselid (1998) recorreram a um índice aditivo e a um

Quadro 1. (continuação)

Autores por ano de publicação	Contexto	Variáveis predictoras	Variáveis critério	Principais resultados
D'Arcimoles (1997)	61 empresas francesas	PGRH: investimento em formação; segurança de emprego; remuneração competitiva; clima social.	Indicadores de desempenho das empresas; ROA; Indicadores de produtividade.	Investimento em formação e segurança de emprego surgem correlacionados de forma positiva com o desempenho financeiro e indicadores de produtividade das empresas.
Tsui et al. (1997)	10 empresas de vários setores Estados Unidos;	Relação empregador-empregado, operacionalizada através de PGRH; segurança de emprego; formação e desenvolvimento; oportunidades de carreira; recompensas contingentes ao desempenho da unidade; avaliação de desempenho baseada nos resultados da unidade.	Desempenho na função;	Empregados com funções abrangidas por uma relação de investimento mútuo demonstram:
Estudo multinível	976 indivíduos que ocupavam 85 funções Diferentes		Comportamentos de cidadania organizacional	níveis mais elevados de desempenho e de comportamentos de cidadania organizacional;
			Implicação afetiva;	
			Confiança na gestão.	implicação organizacional afetiva e confiança na gestão mais elevadas.
Cappelli e Neumark (1999)	Amostra representativa de empresas industriais com mais de 100 empregados Estados Unidos	PGRH de elevado desempenho.	Índices de produtividade;	Relação positiva entre PGRH de elevado desempenho e indicadores de produtividade;
Estudo longitudinal			Indicadores de custo por empregado;	
			Indicadores de eficiência.	Relação positiva entre práticas de elevado desempenho e custos com pessoal.

índice de homogeneidade para analisarem o ajustamento interno entre as PGRH.

Delery e Shaw (2001) salientam que um índice aditivo permite apenas analisar o grau em que a empresa investe nos RH, e não o efeito da interação entre práticas (ajustamento interno).

Os resultados dos estudos empíricos (p.ex., Becker & Huselid, 1998; Delery & Doty, 1996) têm fornecido algum suporte, nem sempre consistente, para o impacto do ajustamento interno nos resultados organizacionais.

A abordagem contextual introduz, na relação entre PGRH e resultados organizacionais, fatores como as pressões institucionais, culturais e sociais, incluindo a dos vários *stakeholders* que influenciam a autonomia de gestão das empresas e a escolha de estratégias. Nesse sentido, essa perspectiva propõe uma reconsideração da relação entre estratégia de GRH e contexto organizacional, adotando como nível de análise o contexto macrossocial em que as estratégias de GRH são formuladas e implementadas.

Quadro 1. (continuação)

Autores por ano de publicação	Contexto	Variáveis predictoras	Variáveis critério	Principais resultados
Bae e Lawler (2000)	138 empresas: coreanas; subsidiárias de empresas europeias; dos Estados Unidos; japonesas.	Valores dos gestores relativamente ao papel dos RH como fonte de vantagens competitivas; Sistema de PGRH de elevado envolvimento; Sistema de PGRH de controle	Adoção de PGRH de elevado envolvimento; Percepções sobre o desempenho das empresas; Indicadores de desempenho das empresas.	Relação positiva entre valores da gestão face aos RH como fonte de vantagens competitivas e adoção de práticas de GRH de elevado envolvimento; Relação positiva entre práticas de GRH de elevado envolvimento e indicadores de desempenho das empresas.
Guthrie (2001)	164 empresas de diversos setores da Nova Zelândia	Sistemas de práticas de GRH de elevado envolvimento	Indicadores de produtividade organizacional	Associação positiva entre PGRH de elevado envolvimento e retenção dos empregados e produtividade.
Whitener (2001)	185 empresas financeiras e 1689 empregados Estados Unidos	PGRH de Implicação	Confiança na gestão e implicação afetiva	PGRH contribuem para a confiança na gestão e para a implicação afetiva dos trabalhadores.
Batt (2002)	Amostra representativa de call centers Estados Unidos	Sistema de práticas de GRH de elevado envolvimento: oportunidades de formação; oportunidades de participação; segurança de emprego; remuneração competitiva.	Volume de vendas; Taxa de abandono da organização.	Práticas de elevado envolvimento associadas com taxas menores de saída das organizações e maior volume de vendas. Tipo de segmento de clientes moderador da relação entre práticas de elevado envolvimento e volume de vendas.
Datta et al. (2005)	132 empresas industriais com mais de 100 empregados Estados Unidos	Sistemas PGRH de elevado desempenho	Indicadores de produtividade das empresas	Associação positiva entre práticas de elevado desempenho e produtividade; Características dos setores surgem como variáveis moderadoras; Suporte para as perspectivas universal e contingencial.

Essa abordagem salienta que a GRH, além de contribuir para o sucesso econômico, deve facilitar a integração das empresas e reforçar a sua legitimidade no contexto em que atuam. Independentemente da perspectiva teórica adotada pelos autores, existem controvérsias metodológicas que são transversais à investigação

sobre a relação entre PGRH e resultados organizacionais.

Críticas à Perspectiva Monolítica da GRH

Os estudos têm privilegiado, como método de coleta de informação, a investigação por questionário, e muitos dos investigadores se basearam em informadores-chave para recolherem

Quadro 1. (continuação)

Autores por ano de publicação	Contexto	Variáveis preditoras	Variáveis critério	Principais resultados
Zacharatos et al. (2005)	138 empresas canadenses	PGRH de elevado desempenho	Indicadores de segurança no trabalho.	Práticas de elevado desempenho relacionadas de forma positiva com indicadores de segurança no trabalho a nível organizacional.

informação (Delery & Shaw, 2001). A fiabilidade dos dados obtidos através de um informador único pode ser reduzida, nos casos em que se recolhe informação sobre PGRH para um grupo alargado de empregados ou para a organização inteira, sobretudo quando esta é diversificada. Nesse sentido, quando se coleta informação sobre PGRH no nível da empresa, convém ter em foco a existência de grupos funcionais distintos, pois, apesar de poder existir uma estratégia de RH dominante no nível organizacional, no nível operacional, tendem a existir PGRH específicas para subgrupos de empregados (Lepack & Snell, 1999). Esses autores desenvolvem uma arquitetura do sistema de GRH que apresenta como determinantes o valor e a singularidade do capital humano para a empresa e alinha diferentes modos de emprego (contratos de trabalho), relações de emprego (contratos psicológicos) e configurações de PGRH. Consideram que os empregadores apenas teriam interesse econômico em utilizar PGRH de implicação para trabalhadores com competências singulares e com valor estratégico para o negócio.

Diversidade de Medidas das Variáveis Preditoras e Critério

Os estudos empíricos nessa área têm apresentado alguns problemas metodológicos, nomeadamente no que diz respeito aos indicadores escolhidos, quer para operacionalizar a variável preditora (práticas ou sistemas de PGRH), quer para operacionalizar a variável critério (desempenho ou eficácia organizacional).

Em relação à variável preditora, os investigadores não só têm utilizado práticas diferentes de GRH como têm recorrido a

diferentes avaliações da implementação dessas práticas, o que dificulta a comparação e acumulação de resultados. Por exemplo, enquanto Huselid (1995) avaliou a proporção de empregados afetados por uma dada PGRH, Welbourne e Andrews (1996) avaliaram a profundidade/intensidade da aplicação das práticas e, apesar de o conceito de recompensas contingentes ser incluído nos trabalhos de MacDuffie (1995), Huselid (1995) e Arthur (1994), as medidas utilizadas são diferentes em cada caso. Muitos estudos recorreram a medidas muito genéricas e avaliaram apenas a extensão com que as empresas, por exemplo, utilizavam processos de avaliação de desempenho (Ferris e cols., 1999).

No que diz respeito à variável critério, frequentemente, os autores assumiram como indicadores de eficácia organizacional apenas um conjunto de indicadores financeiros, o que está longe de ser consensual. A esse respeito, Ferris e cols. (1999) referem a importância de operacionalizar o conceito de eficácia organizacional com base nos interesses de múltiplos *stakeholders*, e Guest (1997) propõe que o conceito de desempenho organizacional seja substituído pelo conceito mais abrangente de resultados organizacionais, que pode e deve incluir indicadores diversificados.

Shaw e Delery (2003) preconizam que a investigação no domínio da gestão estratégica de RH inclua o estudo da saúde organizacional como uma consequência importante da GRH. Esses autores consideram a saúde organizacional um construto multifacetado que inclui várias dimensões além da económico-financeira.

CONCLUSÕES

Apesar de estudos da relação entre PGRH e resultados organizacionais serem realizados há várias décadas, raramente os resultados obtidos foram sintetizados de forma integrada.

Na literatura, permanece em aberto um debate entre defensores das perspectivas universal, contingencial, configuracional e contextual da relação entre PGRH de elevado desempenho e resultados organizacionais. Em nosso entender, se tivermos como referência um quadro teórico multidisciplinar, essas abordagens que, de forma individualizada, surgem como antagônicas, podem ser vistas como complementares. Adoptando o ponto de vista da Psicologia, podemos considerar que há um conjunto de boas PGRH que contribuem para a percepção de reconhecimento, competência, valorização profissional e vinculação dos trabalhadores à organização e, nesse sentido, os pressupostos da perspectiva universal e os numerosos resultados empíricos que a suportam seriam válidos. Adotando o ponto de vista da Gestão, nomeadamente o das teorias do capital humano e da perspectiva baseada nos recursos, podemos considerar que os resultados dessas práticas serão moderados pelas características do contexto imediato, nomeadamente pela estratégia da empresa e pelas características do setor de atividade, como defende a perspectiva contingencial e como alguns estudos mais recentes parecem evidenciar. Esses fatores de contingência poderão potencializar ou atenuar o retorno que as empresas têm com a utilização das práticas de elevado desempenho. As características culturais e sociais do macrocontexto, entre elas os modelos de regulação da relação de trabalho e as políticas de emprego, poderão também agir como variáveis moderadoras da adoção dessas práticas, como referem os defensores da perspectiva contextual. Referente à perspectiva configuracional, apesar de os estudos que analisaram o efeito da interação ou sinergia entre práticas serem escassos e terem produzido resultados inconsistentes, os resultados empíricos indicam que a utilização coerente de PGRH está associada à obtenção de resultados mais favoráveis. Nesse sentido, do ponto de vista metodológico, sugerimos que o estudo da relação

entre PGRH de elevado desempenho e resultados organizacionais considere quer o contexto imediato, setor e estratégia da empresa, que, enquanto variáveis moderadoras, podem atenuar ou potencializar o retorno do investimento nessas práticas, quer o contexto institucional e legal da região ou país, que poderá também influenciar a adoção de PGRH de elevado desempenho.

Os autores não têm apresentado uma definição exata das práticas de elevado desempenho; por vezes, a mesma prática surge operacionalizada através de indicadores diferentes, fato que tem dificultado a acumulação e comparação de resultados. Com base na síntese que efetuamos dos estudos apresentados no Quadro 1, inferimos que, subjacente à designação de práticas de elevado desempenho, está uma concepção de GRH direcionada para manter e desenvolver as competências e a implicação organizacional dos empregados e que supõe a utilização de práticas que proporcionam segurança de emprego, recrutamento seletivo, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, oportunidades de formação e de desenvolvimento, oportunidades de carreira, remuneração com componentes contingentes ao desempenho, partilha de informação com os empregados sobre a empresa e incentivo à participação nos processos de decisão.

Consideramos também que, na investigação, independentemente da criação de indicadores globais do sistema de PGRH das empresas, é relevante analisar o impacto das práticas individuais, porque diferentes práticas poderão estar na origem de atitudes e comportamentos diferentes.

Adicionalmente, também é importante realizar estudos qualitativos que permitam descrever como as empresas utilizam as práticas de elevado desempenho, pois, maioritariamente, os estudos efetuados têm apenas averiguado se elas as utilizam.

Do ponto de vista metodológico, parece ser recomendável que, quando se coleta informação sobre as PGRH em uma empresa, se considera que poderão haver práticas diferenciadas para grupos diferentes de empregados, procedimento

que raramente tem sido adotado nos estudos empíricos.

Diversos autores têm salientado a importância de basear a operacionalização dos conceitos de desempenho e de eficácia organizacional em indicadores abrangentes dos interesses dos múltiplos *stakeholders* das empresas.

Recentemente, a literatura sugere, como linha de investigação promissora, o estudo da relação entre PGRH de elevado desempenho e a saúde organizacional.

Concluimos também que não há um modelo consensualmente aceito e testado para explicar a relação entre PGRH de elevado desempenho e resultados organizacionais; existe, contudo, o pressuposto generalizado de que essas práticas contribuem para a implicação organizacional dos empregados e que esta, por sua vez, contribui para o desempenho mais efetivo das funções e para comportamentos de cidadania organizacional que de forma agregada levam à obtenção de produtividade organizacional e resultados financeiros favoráveis. Todavia, constatamos que os autores que no âmbito da gestão estratégica de RH realizaram estudos sobre o tema ou elaboraram modelos para explicar os resultados encontrados, raramente estudaram a relação entre PGRH de elevado desempenho e implicação organizacional.

Ainda do ponto de vista metodológico, face à ausência na literatura de uma escala validada sobre PGRH de elevado desempenho, sugerimos que os indicadores que apresentamos no Anexo 1, que foram baseados em uma análise dos utilizados em um número considerável de estudos, poderão ser considerados para elaborar uma escala de PGRH de elevado desempenho a testar em estudos empíricos futuros.

REFERÊNCIAS

- Alcázar, F., Fernández, P., & Gardey, G. (2005). Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role played by human resources in firm success. *Management Revue*, 16, 213-241.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Bae, J., & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal* 43, 502-517.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive* 9, 49-61.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates e sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Becker, B., & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In G. Ferris. (Org.), *Research in Personnel and Human Resources Management*: (p. 53-101). JAI Press Inc.
- Becker, G.S. (1964). *Human capital*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 1107-1125.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (1999). *Do "High Performance" work practices improve establishment-level outcomes?*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- D'Arcimoles, C. (1997). Human resource policies and company performance: a quantitative approach using longitudinal data. *Organization Studies*, 18, 857-874.
- Datta, D., J. Guthrie e P. Wright (2005), Human resource management and labor productivity: does industry matter?. *Academy of Management Journal*, 48, 135-145.
- Delaney, J. & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.

- Delery, J. & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Delery, J., & Shaw, D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In G. Ferris (Org.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (165-197) JAI, Press.
- Dimaggio, P., & Powell, W. (1991/1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In W. Powell & P. Dimaggio (Orgs.) *The new institutionalism in Organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Eisenhardt, K. (1988). Agency-and institutional-theory explanations: the case of retail sales compensation. *Academy of Management Journal* 31, 488-511.
- Ferris, G., Whochwarter, W., Buckley, M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. (1999). Human resources management: some new directions. *Journal of Management*, 25, 385-415.
- Guest, D. (1997), Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management* 8, 263-276.
- Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-190.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, k., & Prensushi, G. (1995). *The effects of human resource management practices on productivity*. Cambridge. National Bureau of Economic Research.
- Lengnick-Hall, C., & Lengnick-Hall, M. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13, 454-470.
- Lepak, D. & Snell, S. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Miles, R. & C. Snow (1984). Designing strategic human resource systems, *Organizational Dynamics* 13, 36-52.
- Neumark, D. & Capelli, P. (1999). Do high-performance work practices improve establishment-level outcomes?, *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 737-775.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes and performance: an organizational-level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-974.
- Ostroff, C. & Bowen, D. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. Klein & S. Kozlowski (Orgs.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations* (211-266). San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1, 207-219
- Shaw, D. & Delery, J. (2003). Strategic HRM and organizational health. In D. Hofmann & L. Tetric (Orgs.), *Health and Safety in Organizations* (233-260). San Francisco: Jossey – Bass.
- Snell, S., & J. Dean (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital, perspective. *Academy of Management Journal*, 35, 467-504.

- Sparrow, P. & Hiltrop, J. (1994). *European human resource management in transition*. London: Prentice Hall International.
- Tsui, A., Pearce, J., Porter, L., & Tripoli, A. (1997). Alternative approaches to the employee organization relationship: Does investment in employees pay off. *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Welbourne, T., & Andrews, A. (1996). Predicting the performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation?. *Academy of Management Journal*, 39, 891-919.
- Whitener, E. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment?, A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J. & Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.
- Zacharatos, A., Barling, J. & D'Iverson, R. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90, 77-93.

► **Sobre os Autores**

Teresa Esteves, Doutora em Gestão (especialização: Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos) pelo ISCTE/IUL. Docente do Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB).

António Caetano, Professor Catedrático do ISCTE-IUL. Investigador do Centro de Investigação e Intervenção Social (CIS/ IUL).

Anexo 1. Indicadores de PGRH de elevado desempenho

✓ **SEGURANÇA DE EMPREGO**

Permitem:

- Ter segurança de emprego.
- Frequentar um programa de integração quando da admissão.
- Ter acesso a ações de reconversão, em caso de reestruturação do serviço.
- Ter oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.

✓ **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Baseiam a avaliação do desempenho:

- Na concretização de objetivos de trabalho.
- Nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho.
- No cumprimento de metas de formação e de aprendizagem.

Permitem:

- Ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o desempenho.
- Recorrer da avaliação de desempenho quando não se concorda com ela.
- Ter uma entrevista de avaliação.
- Integrar a autoavaliação na avaliação do desempenho.

✓ **RECOMPENSAS**

Permitem:

- Ter uma remuneração mais elevada que a praticada para funções idênticas.
- Aceder a benefícios sociais.
- Receber prêmios com base no desempenho.
- Receber prêmios de desempenho com valor significativo.

✓ **CARREIRAS**

Associam as oportunidades de progressão:

- Ao desempenho.
- Às competências.
- À antiguidade.
- Permitem ter oportunidades de evolução.

✓ **FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

Permitem ter:

- Apoio da organização para o aumento das qualificações.
- Acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da função atual.
- Acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira.
- Demonstram que a organização investe na formação profissional.

✓ **PARTICIPAÇÃO**

Permitem:

- Apresentar as aspirações de carreira.
- Participar no levantamento das necessidades de formação.
- Participar na definição dos objetivos de trabalho.
- Participar em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com:
- Funcionamento da Organização.
- Funcionamento da equipe.

✓ **INFORMAÇÃO:**

Permitem ter informação regular sobre:

- A situação económico-financeira da empresa.
- A estratégia da empresa.
- Acontecimentos importantes da vida da empresa.