



Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

A DICOTOMIA DO IMPACTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL¹

Márcia Regina Conceição de Almeida², Claudia Maria Huber³, Jorge Oneide Sausen⁴.

¹ Ensaio teórico. Grupo de Pesquisa registrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) "Competitividade, Mudança Estratégica e Alinhamento Organizacional para o Desenvolvimento" (Gpcom), Linha de Pesquisa "Gestão de Organizações e Desenvolvimento"

² Mestranda em Desenvolvimento pela Unijui, Linha de Pesquisa: Gestão das organizações para o Desenvolvimento. E-mail: marcia.almeida@unijui.edu.br.

³ Mestre em Desenvolvimento pela Unijui, Linha de Pesquisa: Gestão Empresarial e Doutoranda em Ciências Empresariais na Faculdade de Economia, Universidade do Porto. E-mail: claudiahuber@ibest.com.br.

⁴ Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. Pós-Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE, da Fundação Getúlio Vargas - FGV-RJ. Coordenador do Programam de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento da - UNIJUI. E-mail: josausen@unijui.edu.br.

RESUMO: Esta pesquisa tem como objetivo analisar a Gestão de Recursos Humanos (GRH) em relação aos indivíduos, o impacto das práticas de GRH nas pessoas e sua influência na organização como um todo, reconhecendo que o comportamento dos indivíduos pode afetar os resultados ao nível da organização como, por exemplo os lucros, as vendas, a qualidade e crescimento, sem deixar de reconhecer a complexidade que a envolve. Considerando também o papel dos gestores que ocupam uma posição central na realização dos objetivos dos negócios, com um impacto mais direto sobre os seus subordinados. E finalmente, os aspectos relacionados ao clima organizacional no que diz respeito a percepção de justiça em relação às práticas de GRH pelos indivíduos.

Palavras-chave: Indivíduos; Performance; Recursos Humanos.

1. Introdução

Na literatura, argumenta-se que a GRH pode afetar o desempenho da empresa, através de uma cadeia causal de variáveis mediadoras, tais como as atitudes (comportamento), do compromisso e do desempenho dos indivíduos (BECKER et al.1997). Além disso, os recentes referenciais teóricos enfatizam que as percepções dos indivíduos, especialmente de como e por que a GRH é implementada em toda a organização, são importantes na condução de reações atitudinais e comportamentais (BOWEN e OSTROFF, 2004).

Teoricamente não existe consenso sobre o mecanismo pelo qual as práticas de Recursos Humanos (RH) podem ter impacto sobre os resultados da empresa.

Avaliar o impacto da GRH na performance organizacional tornou-se uma das prioridades dos investigadores. A relação entre GRH e performance organizacional, em termos de eficácia, reflete um



Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

movimento no sentido de uma abordagem macro e da focalização na organização que contrasta com a focalização no indivíduo.

O objetivo da pesquisa é investigar a ligação entre as práticas de GRH, os indivíduos e seu respectivo impacto no desempenho organizacional.

2. Metodologia

A pesquisa desenvolvida é bibliográfica, a qual é utilizada quando o tema implica análise de publicações, para reconhecer sua frequência, regularidade, tipos, assuntos examinados e métodos empregados. Lakatos e Marconi (1991) definem a pesquisa bibliográfica como sendo toda pesquisa realizada em documentos ou fontes secundárias que abrangem a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito ou dito sobre determinado assunto. A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em artigos desenvolvidos por pesquisadores da área de GRH.

3. Performance Organizacional

Há muitas definições sobre performance organizacional, mas pouco consenso sobre elas. Uma das mais difundidas é, segundo Wood (1999), a que define performance como a diferença entre o valor de uma organização criado através da utilização dos seus bens produtivos e o valor que os proprietários desses mesmos bens esperam obter.

A importância do processo pelo qual um conjunto de práticas de RH acrescenta valor à organização passou a ser uma preocupação dos investigadores, dado que se concluiu que a avaliação do efeito de uma prática isolada pode conduzir a efeitos enviesados (DELANEY e HUSELID, 1996).

Wood (1999) caracterizou em termos conceptuais os diferentes aspectos que têm estado presentes na investigação em torno da relação GRH e performance. Na sua perspectiva: (a) pode ser tratada como uma relação geral, ainda que haja a questão de ser ou não mediada pelos efeitos no envolvimento e compromisso dos colaboradores bem como pelas suas aptidões; (b) pode ser tratada como contingente, moderada por um terceiro fator, nomeadamente estratégia da organização; (c) é afetada pelo fato de os colaboradores estarem envolvidos na produção; ou (d) é moderada pela integração da GRH em toda a organização quer no campo institucional quer no cognitivo.

4. Gestão de Recursos Humanos

As práticas de RH estão associadas aos desejáveis resultados organizacionais por meio de sua influência. O processo, através do qual as práticas de RH levam ou podem levar à melhora do desempenho não é bem compreendido, assim, não fica claro se as práticas de RH exercem os seus efeitos.

Na Figura 1 percebe-se os mediadores que se apresentam como uma possibilidade de que as práticas de RH podem diferir, ou seja, aquilo que é pretendido com as práticas de RH com a forma como as práticas de RH são efetivamente implementadas.



Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XVII Jornada de Pesquisa

Figura 1: Modelo do Processo – Gestão de Recursos Humanos



figura 1: Modelo de Processo – Gestão de Recursos Humanos

O significado de um sistema de RH depende de ele ser visto como relevante para o cumprimento das metas pessoais de um indivíduo (BOWEN e OSTROFF, 2004). Os indivíduos percebem as práticas de RH através de diferentes lentes e tiram conclusões sobre a extensão em que as práticas satisfazem as suas necessidades.

5. O Papel dos Gestores na Gestão de Recursos Humanos

Mintzberg (1971), conhecido por seu trabalho sobre a teoria de gestão, ressalta que o gestor deve motivar seus subordinados e desenvolver o ambiente em que trabalham. Atividades de pessoal também são vistas por Mintzberg (1971) como parte do papel líder. Muitos estudos têm utilizado o seu modelo de gestão e reconhecem a função de gerente de pessoas como responsabilidade dos gestores de linha (LUTHANS et al., 1985).

Além disso, vários autores da literatura de RH afirmam que estas responsabilidades de gestão de pessoas aumentaram consideravelmente nas últimas décadas devido ao surgimento da Administração de RH em oposição à Gestão de Pessoal, e à pressão sobre GRH para fazer uma contribuição estratégica (CUNNINGHAM e HYMAN, 1999).

A este respeito, aborda-se a teoria da troca social (BLAU, 1967). Esta teoria afirma que há uma “norma da reciprocidade”, o que significa que, quando uma pessoa ou entidade faz um favorecimento para outro, o destinatário da graça vai sentir a obrigação de retribuir.



Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

O estilo de gestão é relacionado à percepção dos subordinados no clima psicológico. Nesse contexto, Tierney (1999) descobriu que a qualidade de seu relacionamento com sua/seu gerente (ou seja, líder) influencia positivamente a percepção do clima.

6. Clima Organizacional: a percepção de justiça em relação às práticas de Gestão de Recursos Humanos

Clima organizacional é uma construção crítica de mediação que consiste em explorar as relações entre vários níveis da GRH e o desempenho organizacional. O clima é amplamente definido como a percepção dessas políticas formais e informais, práticas e procedimentos da organização (REICHERS e SCHNEIDER, 1990).

As práticas de GRH desempenham um papel crítico na determinação da percepção do clima. Por sua vez, demonstrações empíricas indicaram que o clima organizacional está relacionado com comportamento de indicadores de desempenho organizacional, incluindo a satisfação do cliente, a qualidade do serviço, o desempenho financeiro e organizacional, a eficácia e qualidade dos resultados de gestão (BORUCKI e BURKE 1999).

A percepção de justiça em relação às práticas de GRH afeta positivamente a atividade de RH, visualizando a capacidade do sistema de GRH influenciar as atitudes e comportamentos dos empregados.

Pesquisadores têm argumentado que há uma associação positiva entre as percepções de justiça da GRH, e que tem sido chamado critério de aceitabilidade das práticas de GRH (BRETZ et al., 1992), que se refere à medida com que os empregados contribuem e utilizam a GRH.

As práticas de GRH podem criar um forte clima adaptável a mudar, se o conteúdo do clima inclui elementos que focam a flexibilidade, a inovação e principalmente a transparência.

6. Práticas de Gestão de Recursos Humanos, o Indivíduo e o Desempenho Organizacional

A seleção, por MacDuffie (1995), das práticas de GRH ponderou a sua relevância para o desenvolvimento de conhecimentos e aptidões dos colaboradores e a motivação para utilizar essas competências, considerando que a estratégia da empresa (de negócio ou produção) só poderá ser concretizada se os colaboradores utilizarem os seus conhecimentos e competências.

As investigações de Huselid (1995) e de MacDuffie (1995), para além de concluírem pelo impacto da GRH na performance organizacional, evidenciaram também que a seleção das práticas não é uniforme, embora ambos os investigadores utilizem o mesmo conceito de práticas de GRH.

A relação da GRH com a performance organizacional, encontra limitadores, como a diversidade de práticas utilizadas, o que não permite um referencial comparativo. Este fato constitui um grande obstáculo à acumulação de dados e à generalização das conclusões (BECKER e GERHART, 1996).

Segundo Delaney e Huselid (1996), as práticas de GRH que maior atenção receberam dos investigadores foram: a participação do colaborador, o empowerment e o job redesign, incluindo sistemas de produção com base em equipas, formação, compensações e incentivos em função do desempenho.



Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

Conclusão

Os contributos da GRH para a investigação são muito positivos. Em especial, o realce que deram a aspectos como congruência entre GRH e estratégia da organização, adequação, harmonização de sistemas, consistência e integração das práticas com a estratégia organizacional, eficiência organizacional e compromisso e envolvimento.

Atualmente, poucos trabalhos empíricos examinaram o papel moderador do indivíduo e suas percepções e reações no que tange às práticas de RH (WRIGHT E BOSWELLI, 2002). Essa lacuna na pesquisa dificulta o entendimento da percepção dos indivíduos, bem como do efetivo impacto das práticas de GRH no desempenho organizacional.

Nos futuros desafios da área de RH, a busca pela explicação de como os resultados organizacionais emergem para fazer das práticas de GRH mais do que atos isolados, mas possam ser capazes de explicar conceitualmente como e por que as práticas de RH podem gerar resultados.

Independentemente da teoria preferida, apropriado seria, os gestores e profissionais de RH abstrair um nível mais elevado de raciocínio para seu trabalho do dia-a-dia e, assim, explicar melhor como seu trabalho atinge seus objetivos. Evidenciar como e por que as práticas de GRH conduzem ao desenvolvimento sustentável e vantagem competitiva, considerando sempre o respeito aos indivíduos e a sua valorização.

Referências

- BLAU, P.M. Exchange and power in social life (2nd edition. New York, NY: Wiley. 1967.
- BECKER, B. E.; Gerhart, B. The impact of human resource management on organisational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, pp.779–801. 1996.
- BECKER, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. 7 Spratt, M. F. HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, Vol. 36, pp.39–47. 1997.
- BORUCKI, C. C. ; Burke, M. J. An examination of service related antecedents to retail store performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol, 20, p. 943–962. 1990.
- BOWEN, D.E. ; Ostroff, C. Understanding HRM - firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, Vol. 29, N° 2, pp. 203- 221. 2004.
- BRETZ, R. D. Jr., Milkovich, G. T.; Read, W. The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications. *Journal of Management*, Vol. 18, p. 321–352. 1992.
- CUNNINGHAM, I. ; Hyman, J. ‘Devolving human resource responsibilities to the line: Beginning of the end or a new beginning for personnel?’. *Personnel Review*, Vol. 28, p. 9-27. 1999.
- DELANEY, J. T. ; Huselid, M. A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, p. 949–969. 1996.
- HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, p. 635- 672. 1995.
- LAKATOS E.M. ; Marconi M.A. Fundamentos da metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1991.



Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

LUTHANS, F., Rosenkrantz, S. A. ; Hennessey, H.W. 'What Do Successful Managers Really Do? An Observation Study of Managerial Activities'. Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 21, p. 255-270. 1985.

MacDuffie, J. P. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. Industrial and Labor Relations Review, Vol, 48, p. 199–221. 1995.

MINTZBERG, H. Managerial Work: Analysis from Observation. Management Science, Vol. 18, p. 97-110. 1971.

REICHERS, A. E. ; Schneider, B. Climate and culture: An evolution of constructs, in B. Schneider (Ed.), Organizational climate and culture, Jossey-Bass, San Francisco, p. 5-39. 1990.

TIERNEY, P. Work relations as a precursor to a psychological climate for change: The role of work group supervisors and peers. Journal of Organizational Change Management, Vol. 12, Nº 2, p. 120-XX. 1999.

WOOD, S. Human resource management and performance. International Journal of Management Reviews, Vol. 1(4), p.367. 1999.