



O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS

1- Leilianne Michelle Trindade da Silva

Universidade de São Paulo - USP
leilianne_mts@hotmail.com

2- Lindolfo Galvão de Albuquerque

Universidade de São Paulo - USP
lgdalbuq@usp.br

3- Benny Kramer Costa

Universidade Nove de Julho - UNINOVE
bennycosta@yahoo.com.br

Diego Maganhotto Coraiola – Editor

RESUMO

O presente trabalho tem o intuito de verificar a existência de alinhamento estratégico entre a cultura organizacional e as estratégias de gestão de pessoas de organizações localizadas no Brasil. Para tanto, foi utilizado o Modelo de Valores Competitivos como base para as análises. Trata-se de um estudo descritivo, desenvolvido junto a uma amostra de 150 organizações que se destacaram em uma pesquisa de clima organizacional realizada a nível nacional. Os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Foi possível observar que as organizações investigadas assumem uma preferência por modelos caracterizados por estrutura organizacional flexível e dinâmica, com ênfase especial no ambiente interno, tanto no que diz respeito à gestão de pessoas quanto à cultura organizacional. Vale destacar ainda a forte presença de Modelos Híbridos. De forma geral, pode-se afirmar que existe um razoável alinhamento estratégico entre a cultura organizacional e as estratégias de gestão de pessoas nas organizações, indicando que os preceitos da gestão estratégica de pessoas estão sendo disseminados pelas empresas brasileiras, as quais estão se esforçando para explorar a dinâmica interna do sistema de gestão de pessoas, reconhecendo as suas interações com a cultura organizacional e realizando o alinhamento horizontal.

Palavras-Chave

Alinhamento Estratégico. Cultura Organizacional. Estratégias de Gestão de Pessoas. Gestão Estratégica de Pessoas.

ABSTRACT

This work aims to verify the existence of strategic alignment between organizational culture and human resource strategies in organizations located in Brazil. To this end, was used the Competing Values Model as a basis for analysis. This is a descriptive study, carried out with a sample of 150 organizations that stood out in an organizational climate survey conducted at national level. The data were analyzed using the technique of content analysis. It was observed that the organizations assume a preference for models characterized by flexible and dynamic organizational structure, with special emphasis on the internal environment, both with regard to human resource management and organizational culture. Also noteworthy is the strong presence of hybrid models. In general, one can say that there is a reasonable strategic alignment between organizational culture and human resource strategies in the organizations, indicating that the precepts of strategic human resource management are being disseminated by the Brazilian companies, which are struggling to explore the internal dynamics of the human resource system, recognizing their interactions with the organizational culture and performing the horizontal alignment.

Keywords

Strategic Alignment. Organizational Culture. Human Resource Strategies. Strategic Human Resource Management.



1 Introdução

De acordo com Ulrich (2000), as questões sobre como criar valor nas organizações e como fazer para que a empresa cresça com lucratividade sempre permearam as discussões organizacionais, se configurando em desafios para os líderes. A diferença presente no contexto dos últimos anos é que a gestão de pessoas tem ganhado cada vez mais espaço na tentativa de responder a esses desafios, assumindo um papel cada vez mais estratégico.

Assim, várias pesquisas são realizadas no intuito de investigar as associações entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional. Nessa mesma linha, também é numerosa a produção destacando a necessidade do alinhamento estratégico para o alcance de vantagem competitiva sustentável, abordando tanto a integração vertical entre as estratégias de negócios e as estratégias de gestão de pessoas, quanto a integração horizontal entre as estratégias de gestão de pessoas e seus diferentes elementos associados, tais como a cultura organizacional.

Nesse contexto, o presente trabalho tem o intuito de verificar a existência de alinhamento estratégico entre a cultura organizacional e as estratégias de gestão de pessoas de organizações localizadas no Brasil. Além disto, o trabalho possui os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as estratégias de gestão de pessoas adotadas pelas organizações;
- b) Identificar os perfis culturais dominantes nas organizações;
- c) Avaliar o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e a cultura organizacional.

Para oferecer subsídios teóricos, inicialmente são discutidos aspectos sobre a gestão estratégica de pessoas, o alinhamento estratégico, as estratégias de gestão de pessoas e a cultura organizacional, apresentando o Modelo de Valores Competitivos que será utilizado no trabalho. Na sequência, são apresentadas as características metodológicas do estudo e os resultados obtidos através da pesquisa empírica, encerrando com as considerações finais.

2 Referencial Teórico

Modelos estratégicos recentes têm focado principalmente em determinantes internos da competitividade, movendo-se de uma orientação externa para uma orientação interna. Essa mudança tem produzido um deslocamento da perspectiva tradicional de gerenciamento de pessoal, focada em questões burocráticas e administrativas, para uma orientação mais estratégica. Nesse sentido, a gestão de pessoas começou a ser considerada uma ampla função, abrangendo estratégias, políticas, práticas e filosofias. Embora os modelos de gestão de pessoas originalmente fossem praticamente desconectados do pensamento estratégico, a crescente importância dos recursos intangíveis tem destacado a força de trabalho e as questões sociais das empresas como elementos centrais da estratégia (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2008).

De modo geral, a gestão de pessoas pode ser conceitualizada de duas formas (WRIGHT; BOSWELL, 2002): 1) a partir de uma orientação micro, centrada em questões funcionais, tais como recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração, explorando assim o impacto das práticas de gestão de pessoas sobre os indivíduos; e 2) com base em uma orientação macro, que analisa de uma perspectiva estratégica, cobrindo as estratégias gerais de gestão de pessoas adotadas pelas organizações e mensurando seus impactos sobre o desempenho, assumindo um escopo mais amplo e direcionando o exame das práticas de gestão de pessoas para o nível organizacional.

Segundo Lengnick-Hall et al (2009), a gestão estratégica de pessoas não é uma idéia nova. As raízes intelectuais desse campo remetem aos anos 1920 nos Estados Unidos, época em que a visão estratégica das políticas e práticas de gestão de pessoas começaram a ser descritas e discutidas por economistas e acadêmicos das relações industriais. Nesse período, uma pequena elite de empresas intencionalmente formulou e adotou práticas de gestão de pessoas inovadoras, que representavam uma abordagem estratégica para a gestão do trabalho.

Entretanto, generalizando para a grande massa das organizações, até os anos 1980 a área de gestão de pessoas desempenhava funções estritamente operacionais, limitadas à administração de processos e à perspectiva micro. A partir dessa década, a visão de que a área tinha a capacidade de gerar contribuições significativas para a definição e alcance dos



objetivos organizacionais estratégicos, passou a ser disseminada com maior intensidade, abrindo caminho para a perspectiva macro e para a perpetuação do conceito de gestão estratégica de pessoas (MASCARENHAS, 2008).

O advento desta perspectiva estratégica suscitou especialmente as questões sobre o impacto das práticas de gestão de pessoas sobre a implementação das estratégias organizacionais, fazendo emergir a noção de alinhamento estratégico como um princípio básico do modelo estratégico de gestão de pessoas. O alinhamento estratégico possui duas subdivisões: a) o alinhamento externo ou vertical, que se refere ao ajuste entre o modelo de gestão de pessoas e alguns fatores como a estratégia e os objetivos organizacionais, os desafios do ambiente competitivo e as características da sociedade em que a organização está inserida; e b) o alinhamento interno ou horizontal, que se refere à consistência interna do modelo de gestão de pessoas, o que implica a articulação e coerência entre as estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas e os diversos fatores associados às pessoas na organização, como a cultura organizacional.

A gestão estratégica de pessoas possui três abordagens teóricas: a universalista, a contingencial e a configuracional (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008; MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2008; LEPAK; SHAW, 2008). A noção de alinhamento estratégico pode ser visualizada nas duas abordagens mais recentes, como pode ser percebido nos parágrafos seguintes.

A abordagem universalista defende a existência de um conjunto de melhores práticas de gestão de pessoas que seriam mais efetivas e gerariam melhores índices de desempenho em qualquer situação e em qualquer organização, independente de sua estratégia de negócios, do seu setor ou do seu tamanho.

A abordagem contingencial complementa a perspectiva universalista, acrescentando uma terceira variável interveniente que é considerada como um fator de contingência, como por exemplo a estratégia, o contexto organizacional ou o ambiente externo. Logo, para serem eficazes e resultarem em melhor desempenho, determinadas práticas de gestão de pessoas devem ser consistentes com determinadas estratégias, exigindo assim o alinhamento externo ou vertical.

A abordagem configuracional, por sua vez, leva em consideração não só a necessidade de alinhamento vertical, mas também o alinhamento interno ou horizontal. Ela explora a dinâmica interna do sistema de gestão de pessoas e analisa como seus diferentes componentes podem ser configurados de forma sinérgica em diferentes modelos de gestão, que representam diversas orientações para a gestão de pessoas. Assim, inúmeras combinações entre fatores relevantes da gestão de pessoas e da estratégia organizacional podem conduzir a um desempenho superior, o que leva a uma busca constante por configurações de práticas de gestão de pessoas que sejam consistentes internamente e alinhadas externamente.

É somente na abordagem configuracional que se passa a reconhecer a importância do alinhamento horizontal e a visualizar a cultura organizacional como um fator de extrema relevância, que deve ser levado em consideração nesse processo de alinhamento estratégico, por sua capacidade de moldar e de ser moldado pelos sistemas de gestão de pessoas (PASCHINI, 2006).

Corroborando essa idéia, Wei et al (2008) verificaram que a cultura organizacional é um antecedente da gestão estratégica de pessoas, assumindo um papel determinante sobre a sua adoção nas organizações. Assim, a importância atribuída à gestão estratégica de pessoas é parcialmente um reflexo dos valores constantes na cultura organizacional. Através do uso do Modelo de Valores Competitivos para avaliação da cultura organizacional, os resultados sugerem que as culturas mais flexíveis (Clã e Inovativa) facilitam a adoção da gestão estratégica de pessoas e que esta, por sua vez, tem um impacto positivo sobre o desempenho organizacional.

O referido Modelo de Valores Competitivos será adotado como base para a operacionalização das análises desta pesquisa, para investigar o alinhamento estratégico horizontal entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas, conforme será descrito nos próximos tópicos.

2.1 Modelo de Valores Competitivos para Cultura Organizacional

Os estudos sobre cultura organizacional possuem diferentes enfoques, os quais foram resumidos por Smircich (1983) em duas categorias: a) a primeira considera a cultura organizacional como uma variável, uma



ferramenta que pode ser utilizada para aplicar estratégias e orientar o rumo das empresas com mais efetividade; b) a segunda compreende a cultura como uma metáfora, o resultado de uma construção social da realidade.

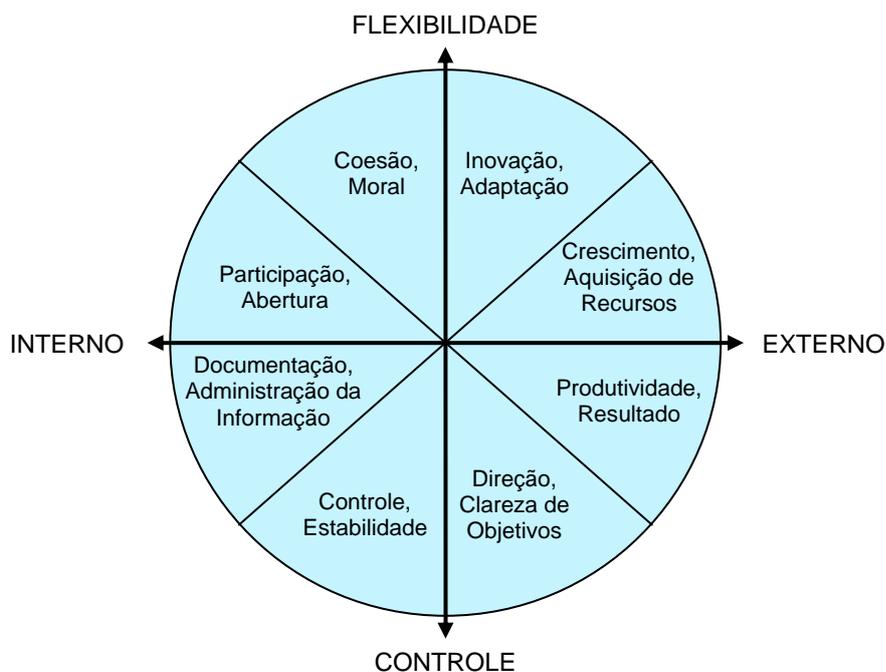
Destaca-se que este artigo trabalhará pautado na abordagem da cultura como uma variável. Nessa linha, vale destacar as contribuições de Schein (1992), um dos mais renomados autores na literatura sobre o assunto. O autor caracteriza a cultura organizacional em três níveis: a) artefatos, entendidos como estruturas e processos organizacionais visíveis; b) valores, que são as estratégias, objetivos e filosofias; e c) pressupostos, que se referem às crenças, percepções e pensamentos, muitas vezes inconscientes.

O Modelo de Valores Competitivos, que será adotado no presente trabalho, faz um recorte da cultura organizacional, se fundamentando no nível dos valores. Ele foi desenvolvido originalmente por Quinn e Rohrbaugh (1981) e faz menção aos valores que competem entre si, refletindo os dilemas que permeiam o sistema organizacional. Ele mede a cultura focando nas suas dimensões e valores compartilhados.

Ressalta-se que o modelo não sugere que um valor anula o outro; ao contrário, tenta proporcionar uma melhor compreensão do equilíbrio entre eles.

Este modelo, já bastante utilizado no estudo de diversas questões organizacionais, está fundamentado em quatro conjuntos de valores que competem entre si, compreendendo uma combinação de duas dimensões, representadas na Figura 1. Uma está baseada na estrutura organizacional, com possibilidade de ênfase em flexibilidade e dinamismo ou em estabilidade, ordem e controle. Há, portanto, um contínuo, que vai de versatilidade e flexibilidade organizacional, em um extremo, à durabilidade e uniformidade organizacional, em outro. A segunda dimensão está relacionada ao enfoque organizacional, diferenciando a ênfase na orientação para o ambiente interno, integração e unidade, da orientação para o ambiente externo, diferenciação e rivalidade. Neste caso, o contínuo vai de coesão e consonância organizacional à separação e independência (CAMERON; QUINN, 2006).

Figura 1 – Principais dimensões e valores enfatizados pelo Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn



FONTE: SANTOS, 2000, p. 65.

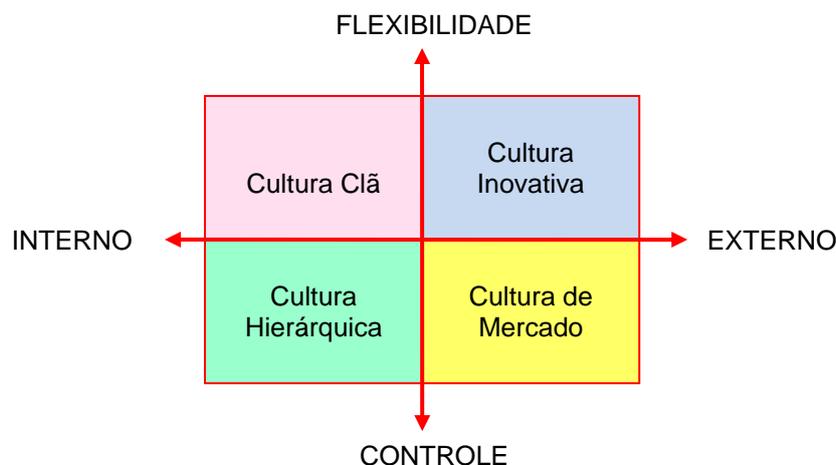
Essas duas dimensões dão origem a quatro quadrantes, que representam elementos culturais distintos, de acordo com as principais características e valores assumidos. Cada quadrante simboliza um tipo de cultura. Os quadrantes receberam denominações compatíveis com suas especificidades, como se pode observar na Figura 2. O primeiro quadrante enfatiza valores como coesão, moral, participação e abertura, recebendo o nome de Cultura Clã. O segundo quadrante focaliza valores como inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos, sendo denominado Cultura Inovativa. O terceiro quadrante, designado Cultura de Mercado, evidencia produtividade, resultado, direção e clareza de objetivos. Por fim, o quarto quadrante apresenta como valores centrais controle, estabilidade, documentação e administração da informação e foi nomeado como Cultura Hierárquica.

Como cada quadrante é formado a partir dos contínuos de extremidades opostas, os conjuntos de valores obtidos, ou seja, os tipos culturais, também são contraditórios e competem entre si. A união dos quatro tipos representa o perfil cultural da organização. Vale ressaltar que dificilmente uma organização terá características de uma única cultura, mas provavelmente uma delas predominará. Como os tipos são opostos, à medida que um deles obtiver maior ênfase na organização, outro estará enfraquecido. Daí a denominação de valores competitivos.

A Cultura Clã é caracterizada por um local de trabalho amigável, onde as pessoas compartilham experiências tanto pessoais como profissionais. A organização é vista como uma extensão da família e se mantém integrada na base da lealdade e da tradição. O líder assume a figura de um mentor e a principal tarefa da gerência é delegar poderes aos funcionários e facilitar a participação, o comprometimento e a lealdade destes. A organização valoriza o trabalho em equipe, a participação, o consenso, a coesão e a moral. Os indivíduos apresentam-se altamente comprometidos com a organização e o desenvolvimento dos mesmos se traduz em benefícios a longo prazo.

Os valores da Cultura Inovativa direcionam para mudanças e novos desafios, acreditando que o sucesso está na produção de serviços e produtos únicos e originais. O ambiente de trabalho é dinâmico, empreendedor e criativo. A liderança é visionária, inovativa e orientada para riscos. Ocorre a ênfase na atuação na fronteira do conhecimento, em produtos e/ou serviços e no crescimento rápido e aquisição de novos recursos. Ser o líder de um produto ou serviço é muito importante em culturas inovativas. A organização encoraja a liberdade e a iniciativa individual. O comprometimento com a experimentação e com a inovação é o que mantém a organização coesa.

Figura 2 – Tipologia cultural de Cameron e Quinn



FONTE: CAMERON; QUINN, 2006, p. 50 (Adaptado).

Na Cultura de Mercado, a organização é orientada para resultados. Ocorre a crença em que o ambiente externo não é benigno, e sim hostil, e que os consumidores realizam escolhas

e estão interessados em valor. A principal tarefa da gerência é guiar a organização em direção à produtividade e ao alcance de metas e rendimentos. O principal negócio da organização



é melhorar sua posição competitiva, assumindo que um propósito claro e uma estratégia agressiva levam a organização à produtividade e à rentabilidade.

A Cultura Hierárquica possui como principal aspecto um local de trabalho formal e estruturado, com regras e políticas que mantêm a organização integrada e enfatizam a estabilidade, eficiência e previsibilidade. Existem padrões e procedimentos que determinam as atividades das pessoas e mantêm um ritmo estável de atividades. A liderança se dá através da coordenação e organização (CAMERON; QUINN, 2006).

2.2 Modelo de Valores Competitivos para Gestão de Pessoas

O Modelo de Valores Competitivos é bastante amplo e aplicável a diversos aspectos

organizacionais, tais como: a liderança, a efetividade organizacional, a gestão da qualidade e a gestão de pessoas, conforme sugerido na obra de Cameron e Quinn (2006).

Panayotopoulou, Bourantas e Papalexandris (2003) exploraram a aplicabilidade do referido modelo para a gestão de pessoas, justificando a sua adoção pelo fato de ele refletir os dilemas que permeiam o sistema organizacional e por não enfatizar qualidades únicas de uma organização, mas sim agrupá-las em categorias amplas baseadas em características gerais compartilhadas por todos os sistemas organizacionais.

Assim como o Modelo de Valores Competitivos deu origem a quatro tipos de cultura organizacional, a sua aplicação à área de recursos humanos suscitou quatro modelos de gestão de pessoas, conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3 – Modelo de valores competitivos para gestão de pessoas



FONTE: PANAYOTOPOULOU; BOURANTAS; PAPALEXANDRIS, 2003, p. 684.

O Modelo de Relações Humanas é caracterizado pela flexibilidade e foco interno. Ele enfatiza trabalho em equipe e comprometimento dos funcionários através do desenvolvimento de um forte sistema de valores que promove a identidade corporativa. O principal alvo é sustentar a alta moral, que é baseada em

relações amigáveis e quase familiares, além de apoiar os funcionários em questões profissionais e pessoais. As boas relações são um resultado da meritocracia, oportunidades iguais, participação e envolvimento. A motivação é baseada no empoderamento, desenvolvimento e

comunicação e o sucesso é definido em termos da valorização das pessoas.

O Modelo Sistema Aberto é caracterizado pela flexibilidade e foco externo. Ele estimula iniciativas inovadoras e o desenvolvimento de novos serviços para os funcionários. A cultura dominante fomenta a utilização das idéias dos funcionários, criatividade, empreendedorismo e a tomada de riscos e objetiva a criação de uma visão do futuro da organização. A principal responsabilidade do RH é acompanhar as mudanças ambientais, sendo capaz de se adaptar a elas através da melhoria contínua, aquisição de novos recursos e adoção de novos métodos e processos. O sucesso é definido em função da flexibilidade e adaptabilidade à mudança.

O Modelo de Meta Racional é evidenciado pelo controle e foco externo. Sua característica básica é a orientação para resultados. Para tanto, o RH enfatiza planejamento, estabelecimento de objetivos, conquista de metas e alvos mensuráveis, medidas de produtividade e competitividade. Também se dá grande importância às relações entre a função de RH e seus *stakeholders* externos. Seu principal papel é ser um parceiro estratégico, através do alinhamento de suas políticas com a estratégia de negócios. Para tanto, utilizam-se ferramentas como o desenvolvimento de padrões de desempenho e a ligação entre avaliação e recompensas. Rentabilidade, eficiência, produtividade, fama e competitividade são critérios de sucesso.

Já o Modelo de Processo Interno é caracterizado pelo controle e foco interno. Ele

ênfata o controle próximo dos funcionários, a padronização de procedimentos, a gestão da informação e a manutenção da estabilidade e da hierarquia. A melhoria de processos, regulamentos e análise do trabalho, através de métodos como a reengenharia facilitam o trabalho do RH. Previsibilidade e eficiência do processo são critérios de sucesso (PANAYOTOPOULOU; BOURANTAS; PAPALEXANDRIS, 2003).

3 Metodologia

O presente trabalho se caracteriza como um estudo descritivo, uma vez que tratou de descrever o alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. De acordo com Gil (1994), o estudo descritivo tem o objetivo de descrever características de determinada população ou fenômeno, ou, ainda, estabelecer relações entre variáveis.

3.1 Amostra

A amostra desta pesquisa é composta por 150 organizações que se destacaram em uma pesquisa de clima organizacional desenvolvida a nível nacional. A expressividade da amostra é ilustrada por fatores como: a média total de faturamento: R\$ 2.645.644.437,00 em 2006; o contingente de empregados: número médio de 3010 por empresa; e o orçamento médio destinado aos recursos humanos: R\$ 5.773.231,62 em 2006.

Tabela 1 – Características das organizações pesquisadas

| Características | | % |
|------------------------------|-----------------------|------|
| Origem do capital | Nacional | 62,7 |
| | Multinacional | 37,3 |
| Porte (número de empregados) | Pequeno (até 500) | 38,0 |
| | Médio (de 501 a 1500) | 27,3 |
| | Grande (mais de 1500) | 34,7 |
| Região | Sudeste | 64,0 |
| | Sul | 25,4 |
| | Centro-Oeste | 4,7 |
| | Norte | 3,3 |
| | Nordeste | 2,6 |

FONTE: Dados da pesquisa, 2006.



Conforme mostra a Tabela 1, 62,7% das organizações pesquisadas são brasileiras e 37,3% são multinacionais. A amostra inclui organizações de porte variado, sendo 38,0% de pequeno porte (até 500 empregados), 34,7% de grande porte (mais de 1500 empregados) e 27,3% de médio porte (de 501 a 1500 empregados). Vale destacar que só participaram da pesquisa empresas com no mínimo 100 empregados e que estavam atuando no mercado brasileiro e/ou internacional há mais de cinco anos.

Em relação à distribuição geográfica da amostra, existe uma maior concentração nas regiões Sudeste (64,0%) e Sul (25,4%), que juntas representam 89,4% das organizações. De forma menos representativa, aparecem as regiões Centro-Oeste (4,7%), Norte (3,3%) e Nordeste (2,6%).

As 150 organizações investigadas são de setores econômicos bastante diversificados, se classificando em 27 ramos de atividades diferentes. Dentre eles, é possível destacar os seguintes setores: químico e petroquímico (10,0%), serviços diversos (7,3%), tecnologia e computação (7,3%), alimentos, bebidas e fumo (6,7%), automotivo (6,7%), serviços de saúde (6,7%), comércio varejista (6,0%), farmácia, higiene e limpeza (6,0%).

3.2 Coleta de Dados

Os dados que servem de base para o presente estudo se configuram como dados secundários, fornecidos pelo PROGEP-FIA¹, que realiza anualmente uma ampla pesquisa de clima organizacional no Brasil.

Os dados selecionados para as análises deste artigo foram obtidos a partir de um questionário respondido por representantes das empresas, com informações sobre suas diretrizes estratégicas. A cultura organizacional foi analisada a partir das declarações de valores, missão e visão das empresas. Já estratégias de gestão de pessoas foram analisadas com base nas três diretrizes estratégicas de recursos humanos mais importantes, listadas por cada uma das organizações. Estes dados foram informados em questões abertas constantes no referido questionário, que foi coletado originalmente pelo PROGEP em 2006.

3.3 Análise dos Dados

A análise dos dados foi realizada através da análise de conteúdo, que é indicada para a análise de respostas a questões abertas de um questionário. Dentre os diversos métodos da análise de conteúdo, optou-se pela análise categorial, que permite a classificação e o recenseamento dos elementos de significação constitutivos da mensagem, segundo a frequência de presença (ou de ausência) de itens de sentido (BARDIN, 2008, p. 39).

Para identificar as estratégias de gestão de pessoas, foram analisadas as três principais diretrizes estratégicas de recursos humanos informadas pelas organizações. Apesar de o questionário solicitar explicitamente três estratégias, algumas organizações apresentaram mais de três estratégias e outras menos de três. Assim, para as 150 organizações investigadas, o número total de diretrizes estratégicas de recursos humanos catalogadas foi igual a 434.

A análise dessas estratégias foi realizada em três etapas. Num primeiro momento, as 434 estratégias foram agrupadas em 21 categorias de estratégias de gestão de pessoas. O procedimento de classificação dessas categorias se deu de duas formas. Inicialmente as dez categorias de estratégias de gestão de pessoas identificadas na Pesquisa Delphi RH 2010 (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2004) foram tomadas como ponto de partida (Ver Quadro 1). Assim, partiu-se do geral para o particular, em que primeiro foram determinadas as rubricas de classificação e em seguida foi organizado o todo. Nove das dez categorias de estratégias se confirmaram, mas não foi possível incluir todas as diretrizes estratégicas de recursos humanos catalogadas sob estes títulos previamente definidos. Dessa forma, para as diretrizes que não haviam sido contempladas na primeira classificação, foi adotado o procedimento de repartição inverso, do particular para o específico, em que se partiu dos elementos particulares, ou seja, de cada estratégia catalogada restante, agrupando-as e reagrupando-as progressivamente por aproximação dos seus elementos, para no final deste procedimento se atribuir um título à categoria (BARDIN, 2008, p. 64). Nessa fase foram identificadas outras doze categorias, alcançando um total de 21 categorias de estratégias de gestão de pessoas.

Quadro 1 – Estratégias de gestão de pessoas identificadas na Pesquisa Delphi RH 2010

Estratégias de Gestão de Pessoas

- 1) Maior investimento em capacitar e desenvolver gestores e lideranças
- 2) Redefinir, aprimorar ou reestruturar as políticas de gestão de pessoas da empresa
- 3) Maior investimento em educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas
- 4) Investir em programas de retenção de competências-chave (talentos/potenciais)
- 5) Implantar políticas e processos de gestão por competências
- 6) Promover o *empowerment*
- 7) Investir no estímulo ao comprometimento das pessoas com a empresa
- 8) Identificar e implantar as melhores práticas de gestão de pessoas
- 9) Implantar ou reestruturar os processos de remuneração ou compensação
- 10) Implantar ou desenvolver processos de gestão do conhecimento

FONTE: FISCHER; ALBUQUERQUE, 2004.

Num segundo momento, as 21 categorias identificadas foram alocadas nos quatro modelos de gestão de pessoas utilizados neste estudo: Relações Humanas, Sistema Aberto, Meta Racional e Processo Interno (PANAYOTOPOULOU; BOURANTAS; PAPALEXANDRIS, 2003). Neste caso, também foi adotado o procedimento de repartição que vai do geral para o particular, utilizando as rubricas de classificação previamente definidas pela teoria.

Num terceiro momento, se procedeu à classificação das organizações investigadas de acordo com o modelo de gestão de pessoas adotado. Quando em sua lista de diretrizes estratégicas de recursos humanos a organização possuía mais de 50% pertencente a um mesmo modelo de gestão de pessoas, ela era classificada sob o título deste modelo (Relações Humanas, Sistema Aberto, Meta Racional ou Processo Interno). Quando não havia congruência entre as suas estratégias de gestão de pessoas, a organização era classificada sob a denominação de Modelo Híbrido.

Para identificar os perfis culturais dominantes nas organizações foram analisadas as declarações de valores, missão e visão das empresas. Mais uma vez foi adotado o procedimento de repartição de categorias que parte do geral para o particular, pois foram utilizados como rubricas de classificação os quatro tipos de cultura organizacional do Modelo de Valores Competitivos: Clã, Inovativa, Mercado e Hierárquica (CAMERON; QUINN, 2006).

A classificação das organizações de acordo com a cultura organizacional foi semelhante ao procedimento de classificação dos modelos de gestão de pessoas. Quando os valores da organização eram compatíveis com um único tipo de cultura, ela era classificada sob o título desta cultura (Clã, Inovativa, Mercado ou Hierárquica). Quando havia mais de um tipo cultural

identificado nos valores declarados, a organização era classificada sob a denominação de Modelo Híbrido.

Para verificar o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e a cultura organizacional realizou-se um cruzamento entre as classificações dos modelos de gestão de pessoas e os tipos de cultura organizacional. A partir daí, as organizações foram classificadas com base no seu nível de alinhamento estratégico.

Vale destacar que para avaliar o alinhamento, os modelos híbridos, tanto de gestão de pessoas como de cultura organizacional, sofreram subdivisões para facilitar a análise. Com base nas quatro dimensões de ambos os modelos (Flexibilidade, Controle, Foco Interno e Foco Externo), foram gerados quatro subtipos de modelos híbridos. Assim, por exemplo, uma organização que evidenciava simultaneamente a Cultura Clã e a Cultura Inovativa, ambas voltadas para a Flexibilidade, foi classificada sob o título de Modelo Híbrido Flexibilidade. Já uma organização que evidenciava o modelo de gestão de pessoas Sistema Aberto e o Meta Racional, ambos voltados para o ambiente Externo, foi classificada sob o título Modelo Híbrido Externo. O mesmo raciocínio foi utilizado para o Modelo Híbrido Interno e para o Modelo Híbrido Controle. Ressalta-se ainda que mesmo assim algumas organizações não apresentaram qualquer tipo de congruência, permanecendo sob o título geral de Modelo Híbrido.

Quando havia compatibilidade “perfeita” entre os modelos (ex.: Modelo Relações Humanas x Cultura Clã; Modelo Híbrido x Modelo Híbrido), a organização era classificada sob o título de Alinhamento Total. Quando havia compatibilidade parcial com alguma subdivisão dos modelos híbridos (ex.: Modelo Relações Humanas x Modelo Híbrido Flexibilidade; Modelo Híbrido Externo x Cultura de Mercado), a organização era



classificada sob o título de Alinhamento Intermediário. Quando havia compatibilidade primária com o Modelo Híbrido mais amplo (ex.: Modelo Sistema Aberto x Modelo Híbrido; Modelo Híbrido x Cultura Inovativa), a organização era classificada sob o título de Alinhamento Inicial. Por fim, na ausência de compatibilidade direta entre os modelos (ex.: Modelo Meta Racional x Cultura Clã; Modelo Meta Racional x Cultura Inovativa), a organização era classificada sob o título de Alinhamento Inexistente.

4 Resultados

4.1 Estratégias de Gestão de Pessoas

A partir da indicação das três diretrizes estratégicas de recursos humanos mais

importantes para as organizações pesquisadas, o total de 150 empresas deu origem a um conjunto de 434 diretrizes estratégicas catalogadas. Elas foram agrupadas de acordo com as similaridades de seus conteúdos, gerando um grupo de 21 categorias de estratégias de gestão de pessoas, apresentado na Tabela 2.

Nove dessas estratégias já haviam sido identificadas na Pesquisa Delphi RH 2010 (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2004), conforme apontou o Quadro 1, especialmente as que aparecem com maior frequência de adoção na Tabela 2. As novas estratégias de gestão de pessoas que emergiram dizem respeito à promoção de um melhor ambiente de trabalho, ao foco nos resultados, à responsabilidade social e ambiental, ao fortalecimento da cultura organizacional, ao desenvolvimento de comunicação transparente e eficaz, entre outros.

Tabela 2 – Estratégias de gestão de pessoas adotadas pelas organizações pesquisadas

| Estratégias de Gestão de Pessoas | % |
|---|------|
| 1 Maior investimento em educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas | 43,3 |
| 2 Promover um melhor ambiente de trabalho | 30,7 |
| 3 Investir no estímulo ao comprometimento das pessoas com a empresa | 25,3 |
| 4 Maior investimento em capacitar e desenvolver os gestores e lideranças | 20,0 |
| 5 Investir em programas de retenção de competências-chave (talentos/potenciais) | 19,3 |
| 6 Implantar ou reestruturar os processos de remuneração ou compensação | 16,0 |
| 7 Promover a gestão de pessoas com foco nos resultados | 10,7 |
| 8 Desenvolver competências organizacionais e individuais | 10,0 |
| 9 Incentivar e praticar a responsabilidade social e ambiental | 9,3 |
| 10 Identificar e implantar melhores práticas de gestão de pessoas, tornando-se referência | 9,3 |
| 11 Disseminar e fortalecer a cultura organizacional | 8,0 |
| 12 Promover o <i>empowerment</i> | 7,3 |
| 13 Desenvolver comunicação transparente e eficaz | 7,3 |
| 14 Estimular o desenvolvimento e gestão de carreiras | 6,7 |
| 15 Atrair funcionários competentes | 6,0 |
| 16 Alcançar a excelência operacional dos serviços de gestão de pessoas | 6,0 |
| 17 Promover a diversidade e inclusão | 4,7 |
| 18 Estimular a integração dos funcionários e o trabalho em equipe | 4,7 |
| 19 Facilitar a transformação organizacional | 4,0 |
| 20 Estimular a gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional | 3,3 |
| 21 Estimular e apoiar iniciativas dos funcionários | 2,7 |

* A porcentagem total ultrapassa os 100,0% porque cada organização adota mais de uma estratégia.

FONTE: Dados da pesquisa, 2006.

As estratégias de gestão de pessoas mais adotadas pelas organizações se referem à educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, à promoção de um melhor ambiente de trabalho, ao comprometimento dos funcionários, ao desenvolvimento de lideranças e à retenção de talentos. Já as estratégias menos utilizadas incluem o apoio a iniciativas dos funcionários, o estímulo à gestão do conhecimento, a

transformação organizacional, a integração dos funcionários e a promoção da diversidade e inclusão.

As 21 categorias de estratégias de gestão de pessoas foram classificadas nos quatro modelos de gestão de pessoas que compõem o Modelo de Valores Competitivos (PANAYOTOPOULOU; BOURANTAS; PAPALEXANDRIS, 2003), conforme ilustra a Tabela 3.

TABELA 3 – Classificação das estratégias de gestão de pessoas a partir do Modelo de Valores Competitivos

| Modelos de Gestão de Pessoas | Estratégias de Gestão de Pessoas |
|----------------------------------|--|
| Relações Humanas 46,9% | 1-Promover um melhor ambiente de trabalho |
| | 2-Investir no estímulo ao comprometimento das pessoas com a empresa |
| | 3-Maior investimento em capacitar e desenvolver os gestores e lideranças |
| | 4-Investir em programas de retenção de competências-chave (talentos/potenciais) |
| | 5-Promover o <i>empowerment</i> |
| | 6-Desenvolver comunicação transparente e eficaz |
| | 7-Promover a diversidade e inclusão |
| | 8-Estimular a integração dos funcionários e o trabalho em equipe |
| Sistema Aberto 28,5% | 1-Maior investimento em educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas |
| | 2-Desenvolver competências organizacionais e individuais |
| | 3-Estimular o desenvolvimento e gestão de carreiras |
| | 4-Atrair funcionários competentes |
| | 5-Facilitar a transformação organizacional |
| | 6-Estimular e apoiar iniciativas dos funcionários |
| Meta Racional 14,7% | 1-Promover a gestão de pessoas com foco nos resultados |
| | 2-Incentivar e praticar a responsabilidade social e ambiental |
| | 3-Identificar e implantar melhores práticas de gestão de pessoas, tornando-se referência |
| | 4-Disseminar e fortalecer a cultura organizacional |
| Processo Interno 9,9% | 1-Implantar ou reestruturar os processos de remuneração ou compensação |
| | 2-Alcançar a excelência operacional dos serviços de gestão de pessoas |
| | 3-Estimular a gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional |

FONTE: Dados da pesquisa, 2006.

A maior parte das estratégias de gestão de pessoas adotadas pelas organizações se enquadrou no Modelo de Relações Humanas (46,9%). Este modelo se mostrou compatível com oito estratégias: 1) Promover um melhor ambiente de trabalho, em função de este modelo prezar por boas relações entre os funcionários, as quais são amigáveis e quase familiares; 2) Investir no estímulo ao comprometimento das pessoas com a empresa, por ser um modelo que está atento a responder as necessidades dos funcionários e que enfatiza o seu comprometimento; 3) Maior investimento em capacitar e desenvolver os gestores e lideranças, por apresentar como uma de suas competências básicas o desenvolvimento da gestão; 4) Investir em programas de retenção de competências-chave (talentos/potenciais), por enfatizar o desenvolvimento, a valorização e o comprometimento; 5) Promover o *empowerment*, por acreditar que as boas relações são resultado da participação e do envolvimento e que a motivação é baseada no empoderamento; 6) Desenvolver comunicação transparente e eficaz, por acreditar que a motivação também é baseada na boa comunicação; 7) Promover a diversidade e inclusão, por enfatizar a flexibilidade e o direito a oportunidades iguais; e 8) Estimular a integração dos funcionários e o trabalho em equipe, por enfatizar explicitamente o trabalho em equipe e o desenvolvimento de boas relações entre os funcionários.

Uma parcela considerável das estratégias de gestão de pessoas é compatível com o Modelo

Sistema Aberto (28,5%). Este modelo de associou a seis estratégias: 1) Maior investimento em educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, pelo fato de este modelo apresentar um foco na melhoria contínua; 2) Desenvolver competências organizacionais e individuais, em função de possuir forte visão de futuro; 3) Estimular o desenvolvimento e gestão de carreiras, por enfatizar a flexibilidade, a visão de futuro e a melhoria contínua; 4) Atrair funcionários competentes, por estar sempre atento à conquista de novos recursos para acompanhar as mudanças ambientais; 5) Facilitar a transformação organizacional, em virtude de seu principal papel se constituir em ser um agente de mudanças; e 6) Estimular e apoiar iniciativas dos funcionários, por fomentar a utilização das idéias dos funcionários, a criatividade, o empreendedorismo e a tomada de riscos, estimulando iniciativas inovadoras.

Uma parte menos representativa das estratégias de gestão de pessoas se associou ao Modelo de Meta Racional (14,7%). Este modelo se mostrou adequado a quatro estratégias: 1) Promover a gestão de pessoas com foco nos resultados, por enfatizar o planejamento, o estabelecimento de objetivos e a conquista de metas e alvos mensuráveis, apresentando forte orientação para os resultados; 2) Incentivar e praticar a responsabilidade social e ambiental, em virtude de atribuir grande importância às relações entre a função de recursos humanos e seus *stakeholders* externos; 3) Identificar e implantar



melhores práticas de gestão de pessoas, tornando-se referência, em função de a fama se constituir em um critério de sucesso neste modelo; e 4) Disseminar e fortalecer a cultura organizacional, por evidenciar o alinhamento estratégico em todas as suas dimensões.

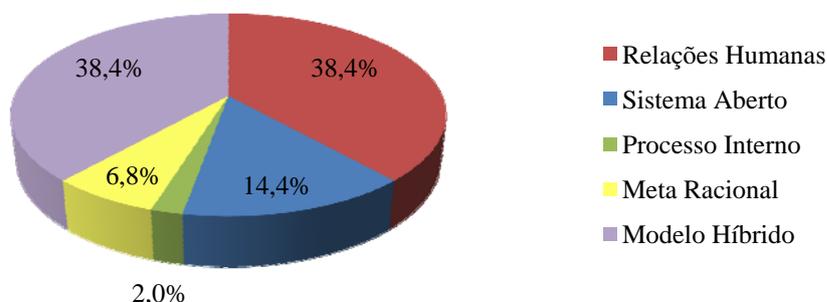
Já a menor parcela das estratégias de gestão de pessoas se enquadrou no Modelo de Processo Interno. Este modelo se mostrou compatível com apenas três estratégias: 1) Implantar ou reestruturar os processos de remuneração ou compensação, por ser um modelo que enfatiza a melhoria de processos e a padronização de procedimentos; 2) Alcançar a excelência operacional dos serviços de gestão de pessoas, por assumir o papel de especialista administrativo; e 3) Estimular a gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, por evidenciar a gestão da informação.

Após a alocação das estratégias nos referidos modelos de gestão de pessoas, as organizações foram classificadas de acordo com as categorias do Modelo de Valores Competitivos, como apresenta o Gráfico 1. Vale ressaltar que

difficilmente se encontram modelos “puros” na realidade organizacional. Logo, as classificações aqui realizadas consistem em aproximações dos modelos.

É possível observar que 38,4% das organizações estudadas adotam estratégias de gestão de pessoas que caracterizam o Modelo de Relações Humanas. Assim, boa parte das organizações se preocupa em atender às necessidades dos funcionários, criando um ambiente de trabalho flexível e amigável, promovendo a participação, o envolvimento e o comprometimento. Já o Modelo Sistema Aberto predomina em 14,4% das organizações, nas quais a gestão de pessoas assume o papel de agente de mudanças, visando perpetuamente a renovação e a melhoria contínua, estimulando a criatividade, o empreendedorismo e a visão de futuro. Desse modo, pode-se inferir que a maioria das organizações prefere modelos de gestão de pessoas caracterizados por uma estrutura mais flexível e dinâmica, seja com maior ênfase no ambiente interno ou com foco no ambiente externo (PANAYOTOPOULOU; BOURANTAS; PAPALEXANDRIS, 2003).

Gráfico 1 – Frequência dos modelos de gestão de pessoas



FONTE: Dados da pesquisa, 2006.

De forma menos expressiva, 6,8% das organizações adotam o Modelo de Meta Racional, desenvolvendo uma gestão de pessoas orientada para resultados, preocupada com o alinhamento estratégico, evidenciando a produtividade, a eficiência e a competitividade. O Modelo de Processo Interno apareceu em apenas 2,0% das organizações, nas quais a gestão de pessoas controla mais diretamente as atividades dos funcionários, prezando pela melhoria de processos e enfatizando a padronização de procedimentos e o respeito à hierarquia. Logo, somente uma pequena parcela das empresas desenvolve modelos de gestão de pessoas mais

rígidos e estáveis (PANAYOTOPOULOU; BOURANTAS; PAPALEXANDRIS, 2003).

Destaca-se ainda que boa parte das organizações (38,4%) adota estratégias de gestão de pessoas advindas de diferentes modelos, realizando uma combinação de suas características, desenvolvendo um Modelo Híbrido.

4.2 Cultura Organizacional

Através de suas declarações de valores, missão e visão, as organizações foram

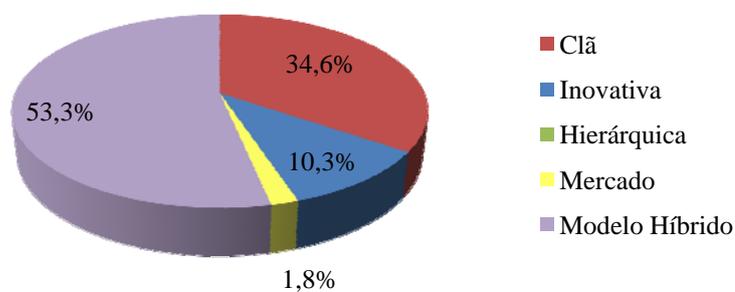
classificadas segundo os tipos de cultura organizacional do Modelo de Valores Competitivos.

O Gráfico 2 mostra que 53,3% das organizações foram classificadas sob a denominação de Modelo Híbrido. Logo, na maioria das organizações não predomina um modelo único de cultura organizacional, uma vez que foram identificadas características de mais de um padrão cultural presentes nos valores declarados por essas empresas.

Dentre as organizações em que foi possível identificar um tipo cultural predominante, mais

uma vez se percebeu uma preferência pelos modelos caracterizados pela flexibilidade e dinamismo. A Cultura Clã se mostrou presente em 34,6% das organizações, as quais valorizam a moral, a lealdade, a participação e a abertura, estimulando o desenvolvimento dos funcionários, o trabalho em equipe e o comprometimento. Já a Cultura Inovativa prevalece em 10,3% das organizações, em que se valoriza a inovação, a criatividade e o empreendedorismo, estimulando-se a liberdade e a iniciativa individual (CAMERON; QUINN, 2006).

Gráfico 2 – Frequência dos modelos de cultura organizacional



FONTE: Dados da pesquisa, 2006.

Observa-se que a Cultura de Mercado recebeu uma parcela inexpressiva (1,8%) e que a Cultura Hierárquica sequer apareceu nos dados. Isso pode ser explicado pelo fato de que as características desses dois tipos culturais podem ser vistas de forma negativa, uma vez que o primeiro tipo assume uma postura mais agressiva no mercado externo e que o segundo tipo assume uma postura mais rígida em seu ambiente interno. Logo, é esperado que as características desses tipos não apareçam nas declarações formais dos valores das organizações.

4.3 Alinhamento Estratégico

A partir da classificação das organizações no Modelo de Valores Competitivos, foi realizado um cruzamento entre as categorias dos modelos de gestão de pessoas e os tipos de cultura organizacional, para verificar a existência de alinhamento estratégico entre eles.

Com base no Gráfico 3, é possível perceber que uma parcela representativa das organizações, 25,7%, apresenta total alinhamento entre a cultura organizacional desenvolvida entre

seus membros e as estratégias de gestão de pessoas empreendidas na organização. Isso significa que essas organizações adotam modelos que convergem nas duas dimensões do Modelo de Valores Competitivos. Por exemplo, 13,9% das organizações adotam o Modelo de Relações Humanas para a gestão de pessoas e apresentam valores compatíveis com a Cultura Clã, ambos de estrutura organizacional flexível e orientados para o ambiente interno. Do mesmo modo, 2,0% das organizações desenvolvem a Cultura Inovativa e o Modelo Sistema Aberto, ambos com estrutura caracterizada pela flexibilidade e com foco no ambiente externo. Os outros 9,9% foram classificados como Modelos Híbridos, tanto para cultura organizacional como para a gestão de pessoas, apresentando assim uma combinação de características diversificadas nos dois aspectos organizacionais, o que também indica a existência de alinhamento entre eles.

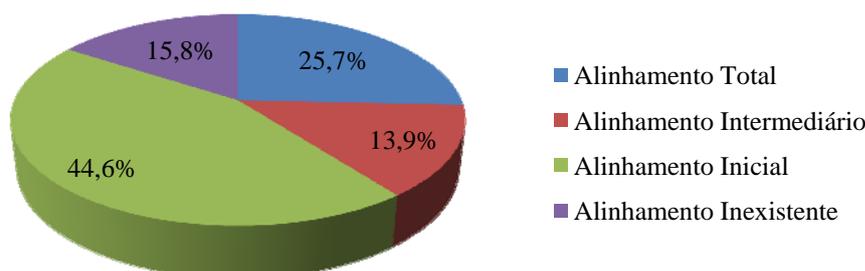
O alinhamento intermediário foi visualizado em 13,9% das organizações, em que foi possível identificar certo nível de congruência com subdivisões dos modelos híbridos. Assim, 5,0% das organizações adotam o Modelo de Relações



Humanas para a gestão de pessoas, que é voltado para o ambiente interno e para a flexibilidade, e o Modelo Híbrido Flexibilidade para Cultura Organizacional, que é uma combinação entre a Cultura Clã e a Cultura Inovativa. De modo similar, 4,0% adotam o Modelo Sistema Aberto para gestão de pessoas e

o Modelo Híbrido Flexibilidade para cultura organizacional. Os outros 4,9% se dividem da seguinte forma: Modelo Híbrido Flexibilidade x Cultura Clã (1,9%); Modelo Híbrido Externo x Cultura de Mercado (1,0%); Modelo Sistema Aberto x Modelo Híbrido Externo (1,0%); e Modelo Híbrido Interno x Cultura Clã (1,0%).

Gráfico 3 – Alinhamento estratégico



FONTE: Dados da pesquisa, 2006.

A maior parte das organizações, 44,6%, apresenta um alinhamento inicial entre a cultura organizacional e as estratégias de gestão de pessoas. Essa categoria de alinhamento é caracterizada pela combinação primária com o Modelo Híbrido mais amplo (em que não existia congruência em termos de estrutura e/ou enfoque organizacional). Neste nível, merece destaque a combinação entre o Modelo de Relações Humanas e o Modelo Híbrido para cultura organizacional, com 18,8%; e a combinação entre o Modelo Híbrido para gestão de pessoas e a Cultura Clã, com 8,9%.

Por fim, 15,8% das organizações não apresentaram compatibilidade direta entre seus modelos de gestão de pessoas e de cultura organizacional, sendo classificadas como alinhamento inexistente.

5 Considerações Finais

Diante das análises realizadas, foi possível observar que as organizações localizadas no Brasil assumem uma preferência por estratégias de gestão de pessoas associadas ao Modelo de Relações Humanas, seguido pelo Modelo Sistema Aberto. Em relação à cultura organizacional, percebeu-se a predominância da Cultura Clã, seguida pela Cultura Inovativa. Assim, os dados evidenciam a adoção de

modelos caracterizados por estrutura organizacional flexível e dinâmica, com ênfase especial no ambiente interno e com menor enfoque no ambiente externo.

Vale destacar ainda a forte presença de Modelos Híbridos junto às organizações, tanto no que diz respeito à gestão de pessoas quanto à cultura organizacional. Isso pode ter acontecido em função de os modelos ou tipologias organizacionais se constituírem em simplificações da realidade e nem sempre serem identificados na prática conforme as características idealizadas na teoria. Além disso, o próprio Modelo de Valores Competitivos, adotado neste estudo, reconhece a possibilidade de coexistência de valores pertencentes a mais de um modelo, o que daria origem aos Modelos Híbridos.

De forma geral, pode-se afirmar que existe um razoável alinhamento estratégico entre a cultura organizacional e as estratégias de gestão de pessoas nas empresas investigadas, indicando que os preceitos da gestão estratégica de pessoas estão sendo disseminados pelas organizações brasileiras, as quais estão se esforçando para explorar a dinâmica interna do sistema de gestão de pessoas, reconhecendo as suas interações com a cultura organizacional e realizando o alinhamento horizontal. Ressalta-se que a maior parte das combinações ou



configurações realizadas pelas organizações reforça a preferência por modelos flexíveis.

Como principal limitação deste estudo, pode-se destacar que as análises foram realizadas com base em declarações oficiais fornecidas por representantes das organizações, que podem não ser compatíveis com a realidade organizacional, o que remete ao antigo dilema do discurso *versus* a prática. Além disso, não é possível generalizar os resultados deste estudo para todas as organizações localizadas no Brasil, pois a amostra, apesar de bastante expressiva, não é representativa do universo brasileiro. Outro fator se refere ao fato de que a amostra é composta por organizações que se destacaram em uma pesquisa de clima organizacional realizada a nível nacional e que podem ser consideradas organizações exemplares em termos de gestão de pessoas. Assim, os bons resultados encontrados junto a essa amostra podem não representar o que acontece nas demais organizações do país. Para futuras pesquisas nesse campo, sugere-se a ampliação da amostra e a triangulação de dados, para possibilitar a averiguação da prática organizacional.

Notas

1. Trabalho desenvolvido com o apoio do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (PROGEP-FIA).

Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. **DELPHI RH 2010: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras**. 2. ed. São Paulo: PROGEP, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- LACOMBE, B. M. G.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 43, n. 1, p. 5-16, jan./mar., 2008.
- LENGNICK-HALL, M. L. et al. Strategic human resource management: the evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.
- LEPAK, D. P.; SHAW, J. D. Strategic HRM in North America: looking to the future. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 8, ago., 2008.
- MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Human resource management as a field of research. **British Journal of Management**, v. 19, p. 103-119, 2008.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- PANAYOTOPOULOU, L.; BOURANTAS, D.; PAPALEXANDRIS, N. Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 4, p. 680-99, jun., 2003.
- PASCHINI, S. **Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A competing values approach to organizational effectiveness. **Public Productivity Review**, v. 5, p. 122-140, 1981.
- SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Lorena: Stiliano, 2000.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 339-358, set., 1983.
- ULRICH, D. (Org). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.
- WEI, L. et al. The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: evidence from chinese enterprises. **Human Resource Management**, v. 47, n. 4, p. 777-794, winter., 2008.
- WRIGHT, P. M.; BOSWELL, W. R. Desagregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 247-76, 2002.