

# Revisitando as Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos: estudo em empresas no Brasil

## Revisiting the Four Faces of Human Resource Management: a study in companies in Brazil

**Vera L. Caçado** Doutora em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) – Brasil.  
vcacado@gmail.com.

**Marai Vendramine** Doutora em Administração. Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP) – Brasil.  
marai.vendramine@uol.com.br.

**Elizângela de Jesus Oliveira** Doutora em Administração. Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP) – Brasil.  
elizoliveirajesus@gmail.com

### RESUMO

Esse artigo teve como objetivo identificar de que forma a GRH vem atuando em empresas no Brasil, na percepção de seus clientes internos. Utilizou-se o modelo das Quatro Faces da GRH, caracterizadas como o executor, construtor, parceiro de mudança e navegador. Foi realizada pesquisa descritiva, tipo *survey*, aplicando-se questionário à amostra de 332 empregados de empresas localizadas no Brasil. Os dados foram analisados por meio de estatística uni e multivariada. Os resultados indicaram avaliação média na qualidade da GRH, tendo sobressaído a face da GRH executor, o que indica uma atuação funcionalista, centrada nas atividades operacionais e desconectadas entre si e/ou da estratégia da organização. Destacou-se também a face do construtor que, do mesmo modo revela uma atuação centrada nas funções de RH. A comparação com pesquisa realizada nos anos de 2010, evidencia-se não ter havido alteração na performance da GRH em empresas no Brasil. Esses resultados ainda possibilitaram confirmar que o construto constituído pelas quatro faces permite avaliar a qualidade da GRH bem como descrever e analisar a atuação da GRH em diferentes empresas.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos. Quatro Faces da GRH.

### ABSTRACT

This article aimed to identify how HRM has been operating in companies in Brazil, in the perception of its internal customers. The HRM Four Faces model, characterized as the executor, builder, change partner and navigator was used. A descriptive survey was conducted using a questionnaire to a sample of 332 employees from companies located in Brazil. The data were analyzed using univariate and multivariate statistics. The results indicated an average assessment on the quality of the HRM, with the face of the executor HRM standing out, which indicates a functionalist performance, centered on operational activities and disconnected from each other and / or from the organization's strategy. Also highlighted was the face of the builder which, likewise, reveals an action centered on HR functions. The comparison with a survey carried out in 2010 shows that there has been no change in HRM performance in companies in Brazil. These results also made it possible to confirm that the construct made up of the four faces allows to assess the quality of HRM as well as to describe and analyze the performance of HRM in different companies.

**Keywords:** Human Resource Management. People Management. Human Resources. Four Faces of HRM.

Recebido em 18/04/2020. Aprovado em 02/06/2020. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da APA.  
<http://dx.doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-14.1251>

## 1 INTRODUÇÃO

A área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) vem evoluindo, impulsionada pelas transformações econômicas, políticas, sociais e, principalmente tecnológicas, bem como pelas exigências de competitividade e de excelência operacional. As empresas precisam contar com profissionais preparados, atualizados e em condições de atuar na promoção do sucesso empresarial, o que tem levado a GRH a desenvolver vários e diferentes papéis para atender tais demandas (Almeida, Costa, Altaf, Castro, & Troccoli, 2013; Esteves & Caetano, 2010; Rhinow, 2001).

As abordagens em GRH, entretanto, indicam divergências no alinhamento entre suas políticas e práticas (Andrade, 2012; Denisi, Wilson & Biteman, 2014; Tanure, Evans & Cançado, 2010) bem como carência de indicadores para mensurar o seu desempenho e a sua efetiva contribuição para negócio das organizações (Cesar, 2015; Fischer & Albuquerque, 2001; Lacombe, 2006; Silva, 2015). Gestão estratégica e práticas inovadoras de GRH são normalmente encontradas em poucas grandes empresas no Brasil (Dutra & Hipólito, 2012; Contijo, Godinho, Matos & Almeida, 2004; Tanure et al., 2010). Esse modelo estratégico de atuação de GRH, impulsionado pelo isomorfismo mimético, principalmente pelos processos de *benchmarking* entre empresas (Lacombe & Chu, 2008), parece estar relacionado ao porte da empresa, a sua arquitetura e cultura organizacional, à tecnologia utilizada, ao perfil dos empregados e influências do meio ambiente no qual a empresa se insere (Lucas, 2013; Tavares, Arruda & Costa, 2010; Tanure et al., 2010).

Considerando as condições de evolução da GRH no Brasil, bem como a abordagem divergente convergente que busca superar a polarização entre as abordagens da universalidade e da relatividade nas práticas de RH (Evans & Farquhar, 1989; Glanz & Bailey, 1993; Godard & Delaney, 2000; Whitfield & Poole, 1997), Tanure, Evans e Pucik (2007) elaboraram um modelo que considera que a atuação da GRH pode ser analisada por meio de quatro diferentes faces. Essas faces foram denominadas de executor, construtor, parceiro de mudança e navegador. O executor tem o foco em funções operacionais da GRH, mesmo que desconectadas entre si ou da estratégia da organização; o construtor também se centra nas funções de RH, mas de forma consistente entre si e com a estratégia da organização; o parceiro de mudança atua no realinhamento entre a estratégia da organização e o ambiente externo; e o navegador se estrutura a partir das contradições e paradoxos inerentes às empresas globais (Tanure et al., 2007; 2010).

Em pesquisa realizada com 172 executivos das 500 maiores empresas no Brasil, Tanure et al. (2007) concluíram que em empresas de capital nacional prevalecia a face do executor, enquanto que em multinacionais, a do construtor, já havendo certa expressividade na face do parceiro de mudança. Resultados de estudo de caso realizado na empresa Brasilprev indicaram que o RH apresentava qualidade média, havendo pouca diferença na avaliação das quatro faces da GRH, na percepção dos empregados. Entretanto, as entrevistas realizadas neste estudo demonstraram que, apesar do RH utilizar modernas ferramentas, tais como Balanced Scorecard, escritório de projetos, sistema de avaliação de desempenho e equipes multifuncionais, os processos da GRH ainda não estavam adequadamente estruturados, interligados entre si ou com os demais processos, caracterizando a face do executor. A partir deste estudo, os autores concluíram:

[...] que a GRH no Brasil não pode ser considerada estratégica, da forma como muitas pesquisas tentam demonstrar. Em empresas menos influenciadas pela gestão estrangeira, a face do executor ainda prevalece. Isso parece indicar que a GRH no Brasil ainda precisa construir seu próprio caminho, a sua forma de gerenciar pessoas, buscando um jeito brasileiro de operar GRH (Tanure et al., 2010, p. 610).

A partir dessas considerações, levantou-se a questão: Qual será esse “jeito” de operar a GHR em empresas brasileiras? Teve-se como objetivo identificar, a partir da percepção dos clientes internos, a forma de atuação da GRH, em empresas com operação no Brasil. Teve-se como ponto de partida a pesquisa publicada no artigo “As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil”, de Tanure et al. (2010). Replicou-se o questionário das Quatro Faces da GRH a uma amostra de 332 empregados de empresas sediadas no Brasil, sendo os dados analisados por meio de estatística uni e multivariada.

Destaca-se a contribuição do presente artigo ao trazer um perfil atualizado da atuação da GRH em empresas no Brasil, estabelecendo-se uma comparação com a pesquisa de Tanure et al. (2010). Tal resultado pode reforçar a argumentação de que o emprego do modelo das Quatro Faces aproxima-se da realidade de atuação da GRH nas empresas, uma vez que considera as especificidades da cultura local. Pode-se, portanto, dar maior visibilidade a um modelo que propõe atentar para características da cultura brasileira. Em termos teóricos, o resultado da presente pesquisa ainda fortalece o modelo, uma vez que foram encontrados poucos trabalhos que o tenham utilizado (Castro, 2008; Fonseca, 2007; Soares, Salles & Souza, 2017)

O artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução que apresenta o tema, o problema, objetivo e justificativa do estudo. Na segunda seção – referencial teórico – é apresentada a contribuição de diferentes autores sobre GRH, visando responder à questão do artigo. A terceira seção apresenta a metodologia – caracterização da pesquisa, população e amostra, e técnica de coleta e de análise de dados. Na quarta seção são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, seguindo-se, na quinta seção, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apesar de a teoria ressaltar a atuação estratégica da GRH (Antunes & Martins, 2007; Ivancevich, 2007; Parolin, Bosquetti, Albuquerque & Santos, 2007; Progep/Fia, 2011; Ulrich, 1998, 2000; Ulrich, Brockblanck, Younger & Nyman, 2011), diversas pesquisas demonstram haver um descompasso entre o discurso e prática nesta atuação (Almeida et al., 2013; Bosquetti, 2009; Coda, Cesar, Bido & Louffat, 2009; Dutra, 2002; Gelabert & Martinez, 2012; Mascarenhas, Vasconcelos & Vasconcelos, 2005; Matoso, Coraiola & Roglio, 2016; Moura & Souza, 2014; Pate & Beaumont, 2006; Tanure et al., 2010; Zuppani & Fischer, 2016).

Pesquisas e consultorias realizadas por Becker, Huselid e Ulrich (2001), em empresas norte-americanas, e por Fitz-enz (2001), em empresas nos diferentes continentes, enfatizaram falta de alinhamento estratégico da GRH com os objetivos e missão organizacionais. Khilji e Wang (2006), em pesquisa realizada no setor bancário do Paquistão, concluíram que 75% das organizações, por eles pesquisadas, não tinham implementado suas políticas em conformidade com o discurso e intenção manifestada, apresentando graus de implementação considerados médios ou baixos. Elvira e Davila (2005), analisando práticas de GRH em empresas na América Latina, concluíram que elas demonstram idiosincrasias e abordagens regionais, à semelhança das empresas brasileiras. Coda et al. (2009), em pesquisa realizada em empresas no Brasil e no Peru, constataram que, ainda que elas utilizem modernas práticas no tocante aos modelos e ferramentas de GRH, percebe-se uma desarticulação entre esses modelos, bem como o não alinhamento desses à estratégia da organização. Essa desarticulação é resultante do foco operacional da GRH, fazendo com que centrem energias nos processos internos, não se atentando para os aspectos considerados estratégicos. Contijo et al., (2004) concluíram que empresas brasileiras apresentam tendências variadas em se tratando da GRH, com diferenças de atuação nas grandes empresas e nas de menor porte. O modelo de gestão de pessoas tradicional e burocrático sobressai em micro, pequenas e médias empresas e o de gestão estratégica em grandes empresas inovadoras.

Esses são alguns exemplos de estudos que demonstram limitações conceituais que envolvem os pressupostos centrais sobre a integração entre a estratégia empresarial e a estratégia da GRH. Mascarenhas (2008) atribui esse descompasso ao fato de as abordagens estratégicas da GRH partirem da perspectiva clássica de formulação da estratégia empresarial, que sofre críticas diversas. Existem diferentes premissas na formulação e implementação da estratégia (evolucionária, processual e sistêmica) que indicam a impossibilidade da definição de uma estratégia empresarial *a priori*, que pudesse permitir à GRH formular suas próprias estratégias, seja de forma reativa ou proativa (Mascarenhas, 2008).

Por outro lado, além de pressões miméticas, que levam as empresas a buscarem a gestão estratégica como forma 'moderna' de gestão, a GRH sofre outras pressões por meio de processos de isomorfismo dos tipos coercitivo (leis e imposições) e normativo (regras e normas), o que implica outras configurações, modelos e tipologias, que não somente a estratégica (Lacombe & Chu, 2008; Moura, 2014; Paauwe, 2004).

Entretanto, no Brasil, as políticas e práticas de GRH amplamente disseminadas por universidades, periódicos acadêmicos e associações reforçam o modelo estratégico, a partir de uma perspectiva universalista. Nesse sentido, é um desafio estudar a gestão de pessoas, uma vez que os papéis da área de GRH são diversos, em uma ampla e variada gama de empresas, em um país de proporções continentais e com diferenças socioeconômicas e culturais marcantes (Tanure et al., 2010). Concordando com esses autores, Lucas (2013) ressalta que não ainda há um modelo tipicamente brasileiro de fazer a gestão de pessoas nas empresas.

Coerentemente com tais observações, Tanure et al. (2007) propuseram um modelo que apresenta diferentes faces da GRH. Essas faces podem ser entendidas como etapas, mesmo que não sejam necessariamente sequenciais. As quatro faces vão desde a GRH que traduz a atuação do Departamento de Pessoal, na face do executor, a funções de RH alinhadas à estratégia da organização, na face do construtor, ao alinhamento da GRH às pressões internas e externas, na face do parceiro estratégico, e ao reconhecimento da complexidade e dos paradoxos inerentes à GRH, na face do navegador.

A face do executor foi inserida ao modelo original, desenvolvido por Evans, Pucik e Barsoux (2002). Estudos de casos múltiplos, realizados por Tanure et al. (2007), em 10 empresas no Brasil, retrataram uma face anterior a do construtor, de maneira a refletir a adequação das práticas de gestão à cultura local, ainda que essa face não seja exclusiva da realidade brasileira. O executor retrata o descompasso entre o discurso e prática na GRH e traduz dois tipos de atuação: em um extremo, encontram-se as práticas burocráticas de registro e movimentação de pessoas, características do Departamento de Pessoal e mais frequentemente encontradas em empresas de pequeno porte. No outro extremo, encontram-se empresas de grande porte, nas quais os processos são estruturados, por meio das diferentes funções de GRH como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, cargos e salários e relações trabalhistas. Entretanto, tais processos são desarticulados entre si, refletindo áreas voltadas para a execução de sua própria especialidade. Normalmente, esses processos estão atrelados a ferramentas e práticas sofisticadas e de última geração, que dão uma conotação de modernidade, mas que são desconectadas da estratégia empresarial (Tanure et al, 2007, 2010).

A ênfase da face do construtor recai sobre a busca de coerência interna entre os elementos da GRH e os demais componentes do sistema de trabalho. Os principais processos ou atividades básicas de RH (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de competências etc.) são interligados, ajustados uns aos outros e ligados também às demais tecnologias de gestão da organização, bem como à estratégia organizacional. Os processos e práticas de GRH são consistentes e alinhados à filosofia de gestão ou ao sistema de valores da organização. Essa consistência manifesta-se: para os empregados, que percebem os processos de GRH como complementares; entre os empregados, que percebem o tratamento recebido de forma uniforme e justa.

Nesta face, o profissional de RH deve ter cuidado para não criar “raízes”, fixando-se na face do construtor, por considerar que as funções estão bem alinhadas e por resistência à mudança. Quando isso ocorre, ele se torna um “zelador administrativo” dos seus próprios sistemas, o que leva ao retorno à primeira face da GRH – execução (Evans et al., 2002; Tanure et al., 2007; 2010). O enfoque da terceira face – parceiro de mudança – representa o realinhamento da GRH para o alcance dos objetivos estratégicos e das mudanças. Nessa face, o enfoque é no ajuste externo, buscando contribuir para os processos organizacionais e para o alcance de novos objetivos estratégicos. O êxito e contribuição efetiva da GRH dependem de estreito alinhamento às estratégias organizacionais. A palavra-chave para o parceiro de mudança é estratégia. A GRH deve reconfigurar os seus processos e práticas, considerando as mudanças externas, tais como as necessidades do consumidor, a tecnologia, a competição, dentre outros. Para se administrar a mudança é necessário um estreito alinhamento entre contexto, conteúdo e processo (Pettigrew, 1987; 2011). A atuação da GRH viabiliza-se por meio da parceria com os líderes, favorecendo um ambiente de trabalho de complementaridades e de credibilidade. Entretanto, as consequências de processos mal estruturados de mudanças, tipo mudar por mudar, podem conduzir a comportamentos de desconfiança entre os empregados e resistências aos processos de mudanças. A fixação na face de parceiro de mudança pode levar a riscos de descontinuidade ou ao tratamento dos processos de mudanças como “mais um modismo” (Evans et al., 2002; Tanure et al., 2007, 2010).

A quarta face é denominada de direção ou a do navegador e tem como foco entender as dualidades inerentes às empresas transnacionais. Além de entendê-las, o navegador deve auxiliar a empresa a “navegar” entre as muitas dualidades inerentes ao mundo em constante mudança, capacitando os gestores para transitarem entre forças opostas e para gerenciá-las de forma construtiva e equilibrada. Os gestores precisam aprender a lidar com os paradoxos representados pelo curto prazo x longo prazo; operacional x estratégico; cooperação x competição; descentralização x centralização; processos x estrutura x pessoas, entre outros. Tais situações, apesar de aparentemente opostas, não são excludentes e demandam uma busca de equilíbrio dinâmico. O “pendulum” passa de um lado para outro, em um contexto também mutável, e dessa forma, a grande máxima passa a ser a de se ter que construir o futuro no presente. As tensões devem funcionar como forças propulsoras em direção ao desenvolvimento das competências organizacionais e das pessoas, em um ambiente em constante mudança (Evans et al., 2002; Tanure et al., 2007, 2010).

O modelo das Quatro Faces de GRH é compatível com a proposição de Boxall, Purcell e Wright (2007) que classificam a GRH em três tipos de campos: Micro, Estratégica e Internacional. O primeiro campo é constituído pelo gerenciamento de indivíduos e pequenos grupos, e abrange as funções ou subsistemas da GRH: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho, remuneração, gestão de organização do trabalho, relações sindicais e de sistemas de relacionamento com funcionários. Pode ser comparado à face de execução e construção do modelo de Tanure et al. (2007). O GRH Estratégico representa o alinhamento aos objetivos organizacionais e à análise dos seus impactos no desempenho das pessoas. Envolve áreas de desenvolvimento e problemas complexos no local de trabalho. A GRH estratégica exige investimentos na cultura e na mudança, identificando-se com a face do parceiro da mudança de Tanure et al. (2007). O GRH Internacional atua na análise das práticas internacionais, concebendo contextos sociopolíticos de diferentes países em que a empresa atua. De acordo com Boxall et al. (2007), o foco é em implementar a aprendizagem sobre atuação do GRH nas diferentes empresas, podendo ser comparado à quarta face do navegador do modelo de Tanure et al. (2007).

Ulrich (1998) apresenta um dos modelos mais referenciados na literatura nacional sobre os papéis de RH (Estivalet, Löbler, Visentini, & Andrade, 2012; Tavares et al., 2010), concebido a partir de dois eixos: do foco estratégico (longo prazo) ao operacional (rotineiro) x do foco em processos ao foco em pessoas. A intersecção entre os dois eixos resulta em quatro papéis de RH, caracterizados por suas respectivas metáforas: a administração de estratégias de GRH - o parceiro estratégico; administração da infraestrutura da empresa - o especialista administrativo; administração da contribuição dos funcionários - o defensor dos empregados; e a administração da transformação e mudança - o agente de mudança.

Na administração de estratégias, a área de GRH torna-se parceira da empresa alinhando suas estratégias à da empresa. Ao assumir o papel de administração da transformação e da mudança, a área de RH busca desenvolver a capacidade de inovar, contribuindo para uma nova modelagem da cultura organizacional (Ulrich, 1998). Esses dois papéis podem ser comparados à face do parceiro da mudança, pois se referem ao alinhamento estratégico para fazer frente às mudanças organizacionais. Em relação ao papel da administração dos processos, a GRH torna-se especialista administrativo nas funções de contratação, manutenção, treinamento e avaliação das pessoas, estabelecendo uma reengenharia de seus próprios processos para atender a seus clientes internos. A GRH assume o papel de defensor dos funcionários, contribuindo para a solução de problemas e para o atendimento das necessidades dos empregados, com a finalidade de gerar maior comprometimento e motivação (Ulrich, 1998). Esses papéis identificam-se com a face do executor e do construtor no modelo de Tanure et al. (2007). A face de direção ou navegador não encontra correspondência no modelo proposto por Ulrich (1998). Tendo essa discussão e o modelo das Quatro faces da GRH como quadro de referência, na próxima seção, discute-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa empírica.

### 3 METODOLOGIA

Esse estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e quantitativa, tipo *survey*, usual para a quantificação de dados obtidos por meio de amostragem, garantindo o entendimento do comportamento de uma população. A pesquisa é descritiva, pois busca descrever as características relacionadas a determinadas populações e fenômenos, utilizando técnicas padronizadas de coletas de dados (Collis & Hussey, 2005).

O universo da pesquisa foi constituído por profissionais do mercado, alunos dos cursos de graduação e pós-graduação da Fundação Pedro Leopoldo (FPL), Minas Gerais e da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), São Paulo. Incluiu-se também estudantes da graduação da UMESP - Universidade Metodista de São Bernardo do Campo. Estabeleceu-se como critério para participação na pesquisa, respondentes com vínculo empregatício em empresas que tivessem área de GRH no organograma, clientes internos e/ou usuários dos serviços de GRH. A escolha do critério para participação da pesquisa definiu a amostra como não probabilística intencional (Collis & Hussey, 2005). Inicialmente foram enviados convites para participação na pesquisa, através de e-mails, aos alunos dos cursos de pós-graduação das instituições (FPL e UNIMEP), apresentando o estudo e os critérios de participação. Solicitou-se ainda aos respondentes que encaminhassem o *link* pesquisa para outros participantes que atendessem ao perfil detalhado. Em um segundo momento e, identificando-se o mesmo perfil de respondente, foram aplicados 147 questionários em sala de aula de cursos de graduação da UMESP – Universidade Metodista de São Paulo, visando atingir o número mínimo de respondentes necessários para validar as escalas – de 5 a 10 respondentes por questão, conforme recomendado por Hair, Black, Babin, Anderson e Tathan (2009). Obteve-se, no total, o retorno de 413 respostas, sendo 81 incompletas e/ou não aderentes aos requisitos da pesquisa. Portanto, a amostra deste estudo foi constituída por 332 respondentes.

Para coleta de dados, foi utilizado o questionário elaborado por Tanure et al. (2010), constituído por 28 questões, que avaliavam, em escala Likert de cinco pontos, a qualidade da GRH.

Os dados coletados foram tratados no programa estatístico *Predictive Analytics Software* (PASW 18) e no *Minitab*, versão 17. Nos testes estatísticos utilizados, foi considerado um nível de significância de 5%, sendo, portanto, associações estatisticamente significativas aquelas com valor p inferiores a 0,05.

Os dados foram submetidos a análises estatísticas uni e multivariada. Na análise univariada foi utilizada a distribuição de frequência para evidenciar os dados do perfil dos pesquisados e foram apuradas medidas de posição (média e mediana) e de dispersão (desvio-padrão e intervalo interquartil) para apresentar as questões relativas às quatro faces da GRH (Reis, 2008). Por meio do crivo de correção, as 28 questões do questionário foram agrupadas nos quatro fatores, indicando as faces de executor, construtor, parceiro da mudança e navegador. A somatória da média das questões avaliou a qualidade da GRH - até 47 pontos indicavam baixa qualidade; de 48 a 94, média qualidade; e de 95 a 140, alta qualidade (Castro, 2008; Fonseca, 2007; Tanure et al., 2010).

Para análise multivariada, foram realizados os seguintes testes: análise fatorial, análise de fidedignidade, análise da diferença entre os escores dos constructos e avaliação das diferenças entre características demográfico-ocupacionais e a qualidade da GRH (Hair et al., 2009).

Para análise fatorial, visando validar as escalas, utilizou-se o método de extração dos fatores por componentes principais e rotação varimax. Para verificar a adequação da amostra, foram realizados os testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett. Para o exame de fidedignidade ou avaliação da consistência interna foi realizado cálculo do coeficiente de Alfa de Cronbach, que determina o quanto os itens da escala estão inter-relacionados, considerando-se valores superiores a 0,60 (Hair et al., 2009).

Para avaliar a diferença entre os escores referentes aos constructos das faces da GRH foi utilizado o teste não paramétrico de Friedman, que teve por objetivo verificar se algum dos escores medidos exercia maior impacto sobre os entrevistados (Hair et al., 2009).

Para a avaliação de diferenças entre as características demográfico-ocupacionais e a avaliação da qualidade da GRH, foram utilizados testes paramétricos para dados ordinais de escala Likert. Para as variáveis sexo, faixa etária e tempo de trabalho foi adotado o teste paramétrico t-Student para amostras independentes. Já para a escolaridade e setor de trabalho - que possuem três categorias - foi adotado o teste paramétrico ANOVA, que permite a comparação múltipla de três ou mais categorias. Foram utilizadas tabelas de contingência para associar as variáveis sobre a área de Recursos Humanos da empresa em que os respondentes trabalham e a variável qualidade da GRH. O teste qui-quadrado de Pearson foi adotado para testar a significância estatística da associação entre tais variáveis (Hair et al., 2009).

## 4 APRESENTAÇÃO DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Análise da escala

Os resultados indicaram que a amostra foi considerada adequada para a realização da análise fatorial, uma vez que a medida KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) evidenciou um valor de 0,968 (valores próximos de 1 são desejados). O teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a existência de correlações iguais a zero entre os indicadores em um nível de significância  $p < 0,01$ , comprovando associações significativas entre algumas variáveis.

Adotou-se o critério da raiz latente para escolher os fatores referentes às Quatro Faces da GRH, definindo-se como critério autovalor superior a 1. Na Tabela 1, apresenta-se os quatro fatores que tiveram autovalores acima desse limite, totalizando um percentual acumulado de variância de 66,74%.

Fator	Autovalores iniciais		
	Autovalores	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	14,965	53,446	53,446
2	1,450	5,178	58,624
3	1,225	4,374	62,998
4	1,050	3,748	66,746

Tabela 1 - Distribuição da variância entre os fatores sobre as quatro faces da GRH

Fonte: Dados da pesquisa.

Decidiu-se reter esses fatores, porque o modelo proposto na literatura é composto por quatro fatores, além de os fatores retidos serem compostos por indicadores que exibiram cargas fatoriais acima de 0,50 na sua grande maioria. Os quatro fatores com autovalores acima desse limite explicarem 66,74% da variância total.

A rotação da matriz, pelo método de extração Análise de Componentes Principais, Rotação Varimax, resultou na exclusão de questões com cargas fatoriais abaixo de 0,50 e de questões que não se enquadravam no fator predominante da face, conforme determinado pela teoria (Tanure et al., 2007, 2010). Das 28 questões iniciais do questionário, restaram 16 questões, distribuídas nos quatro fatores, conforme apresentado na Tabela 2, que inclui o teste de fidedignidade da escala.

Fator	Nome	Questões	ALFA	Alfa de Cronbach
1	Executor	Q16 A atuação da GRH é responsabilidade do departamento de pessoal.	0,791	0,77
		Q20 As práticas da GRH focam aspectos administrativos e operacionais da função.		0,728
		Q22 As políticas da GRH refletem a preocupação com a execução de atividades rotineiras.		0,726
		Q25 As práticas da GRH são pontuais, priorizando atividades.		0,734
2	Construtor	Q3 As atividades da GRH são voltadas para alinhar a operação das funções de RH como Recrutamento e Seleção, T&D e demais funções de RH.	0,812	0,759
		Q6 A GRH trabalha para executar funções técnicas, de forma interdependente (Recrutamento e Seleção; T &D; Cargos e Salários e demais funções de RH).		0,74
		Q12 A estratégia da GRH é delineada a partir de definições estratégicas vindas do topo da empresa.		0,807
		Q17 As práticas da GRH focam processos de Recrutamento e Seleção, T&D, Planos de Cargos e Salários e demais funções de RH.		0,746
3	Parceiro de mudança	Q14 A atuação da GRH envolve a parceria entre gerentes e especialistas em RH.	0,883	0,868
		Q19 As práticas da GRH focam mudanças, tanto na forma de reação como de antecipação às situações da empresa.		0,834
		Q21 As políticas da GRH refletem as relações com as estratégias de negócio.		0,841
		Q27 As práticas da GRH são focadas na mudança, na busca contínua de novas soluções.		0,857

4	Navegador	Q1	As atividades da GRH são voltadas para gerenciar tensões entre opostos (curto prazo X longo prazo; operacional X estratégico; cooperação X competição; centralização X descentralização; processos X estrutura X pessoas).		0,797
		Q8	A GRH trabalha para apoiar o desenvolvimento das pessoas para lidar com paradoxos e dualidades.	0,830	0,748
		Q10	A estratégia da GRH é delineada a partir de resultado da tensão entre o que é planejado e o que é emergente/oportunidade.		0,76
		Q15	A Atuação da GRH mobiliza as pessoas para perceber as tensões como fonte de desenvolvimento		0,645

Tabela 2 - Constructos referentes às Quatro Faces da GRH

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que as questões que se mantiveram nas escalas obtiveram nível bom de fidedignidade, a maioria acima de 0,70. Além disso, cada construto apresentou Alfa de Cronbach próximo a 0,80, indicando nível muito bom de consistência interna.

Conclui-se que o questionário das Quatro Faces da GRH apresenta quatro fatores principais, mesmo tendo havido redução para 16 no número de questões em relação à escala original, proposta por Tanure et al. (2010), que continha 28 questões. O fato de a escala explicar a variância cerca de 67% atesta sua validação, uma vez que o percentual de variância total sugerido pela literatura é de 60% (Hair et al., 2009).

Uma vez que houve a redução no número de questões, foi realizada nova classificação para avaliar a qualidade da GRH a partir das quatro faces. Quanto às variáveis pertencentes as quatro faces e seus respectivos significados, destacam-se as seguintes:

- a) Face Executor - resultante do cálculo da soma das questões 16, 20, 22 e 25 do questionário para cada respondente individualmente;
- b) Face Construtor – resultante do cálculo da soma das questões 3, 6, 12 e 17 do questionário para cada respondente individualmente;
- c) Face Parceiro – resultante do cálculo da soma das questões 14, 19, 21 e 27 do questionário para cada respondente individualmente;
- d) Face Navegador - resultante do cálculo da soma das questões 1, 8, 10 e 13 do questionário para cada respondente individualmente.

Como cada face apresenta uma pontuação máxima de 20 pontos (quatro questões cuja avaliação máxima individual é cinco), a pontuação máxima das quatro faces é de 80 pontos. Foi estabelecido como ponto de corte um intervalo de 27 pontos, a partir de três intervalos, gerando a seguinte classificação:

- a) Até 27 pontos – baixa qualidade
- b) De 28 a 54 pontos – média qualidade
- c) De 55 a 80 pontos – alta qualidade

#### 4.2 Percepções dos respondentes sobre a GRH

A Tabela 3 apresenta a caracterização da amostra, segundo as Quatro Faces da GRH, avaliada em escala Likert de cinco pontos, em relação ao grau de qualidade da GRH, sendo 1 considerado baixo grau e 5 alto grau de qualidade.

Fatores	Medidas descritivas					P-valor	Conclusão
	Média	D.P	P25	Mediana	P75		
Executor	13,15	4,13	11,00	13,00	16,00	0,000**	Const > Execu > Parc > Nav
Construtor	13,17	4,57	11,00	14,00	17,00		
Parceiro	12,56	4,86	10,00	14,00	16,00		
Navegador	12,19	4,67	9,00	13,00	16,00		
<b>Total</b>	<b>51,07</b>						

Tabela 3 - Caracterização da amostra segundo as Quatro Faces da GRH

Fonte: Dados da pesquisa

Verificou-se a existência de diferenças significativas quanto aos fatores, pois o teste de Wilcoxon apresentou um valor-p de 0,000, sendo a face do Construtor a mais expressiva, seguida da face do Executor (Figura 1). No entanto, cabe ressaltar que embora o teste tenha detectado diferenças entre as faces, a magnitude desta diferença foi muito pequena em termos numéricos.

O resultado de 51,07, apurado a partir da soma da média simples das 332 respostas agrupadas nas quatro faces, indicou qualidade média da GRH, na percepção dos profissionais de diferentes empresas, sendo a média para cada uma das faces apresentada na Figura 1.

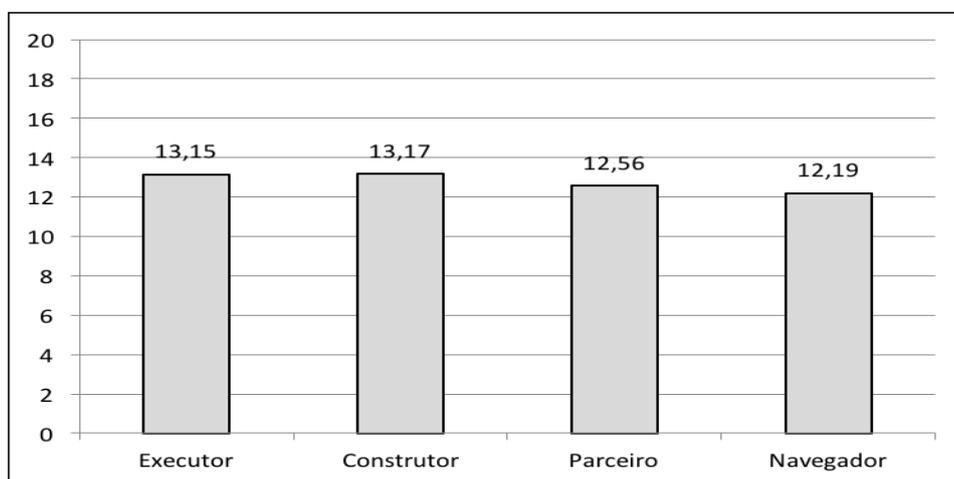


Figura 1 – Média da Avaliação das Quatro Faces da GRH

Fonte: Dados da pesquisa

A amostra brasileira constituiu-se de “respondentes com vínculo empregatício em empresas que tivessem área de GRH no organograma, clientes internos e/ou usuários dos serviços de GRH” que, portanto, a nível hierárquico, ocupam cargos inferiores aos respondentes na pesquisa realizada por Tanure et al. (2010). Os dados demográficos e ocupacionais da amostra desta pesquisa indicam que houve equilíbrio entre os sexos (sexo masculino, com 50,6%), a maior parte dos respondentes tem até 29 anos (63,6%), curso superior incompleto (47,6%), atua no setor de serviços (74,7%), em empresa com até 200 funcionários (50,3%), exercem cargo administrativo (40,7%), poucos com cargos gerencial (9,6%), e trabalham na empresa de 2 a 5 anos. Os setores mais comuns citados pelos respondentes em relação à composição da área de RH das empresas são Departamento Pessoal, Recrutamento e Seleção, Treinamento, Remuneração e Benefícios.

Esses dados foram comparados, por meio de análise bivariada, com a avaliação da qualidade das quatro faces da GRH. Considerando que o tamanho da amostra em cada grupo das variáveis demográficas do questionário era discrepante, foi necessário fundir categorias das variáveis demográficas para equilibrar e garantir confiabilidade nos resultados dos testes estatísticos paramétricos aplicados na análise bivariada.

Os resultados dos testes indicaram não haver diferença na avaliação das quatro faces da GRH em função de sexo, do tempo na empresa, da função que exerce, do setor econômico da empresa (serviço ou indústria) e do número de empregados (agrupados em até 200, de 2001 a 800, acima de 800). Os dados indicaram diferenças em relação à escolaridade e à idade: quanto menor escolaridade, maior a avaliação da qualidade da GRH; e respondentes na faixa de até 29 anos tendem a avaliar melhor a qualidade da GRH.

Os resultados desta pesquisa também corroboram os resultados de Tanure et al. (2010) em relação ao estudo de caso realizado na empresa Brasilprev com uma amostra de 73 respondentes. Naquele estudo, as respostas indicaram uma qualidade média da GRH, com respostas bastante semelhantes em relação à avaliação de cada uma das faces e desvio padrão relativamente pequeno. Também não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas em nenhuma questão, confirmando a convergência de opiniões dos funcionários da empresa. Nesta pesquisa atual observou-se que respondentes mais jovens (abaixo de 29 anos) e com menor escolaridade tendem a avaliar melhor as faces da GRH.

Por meio de tabelas de contingência, foi associada a qualidade da GRH com as funções de GRH indicadas pelos respondentes como existentes nas empresas nas quais trabalham ( $p$ -valor foi inferior a 0,05). Observou-se que a alta qualidade das faces da GRH está relacionada à existência das funções de Treinamento, Desenvolvimento Organizacional, Gestão da Mudança, Sistemas de Informações Gerenciais, Qualidade de vida no trabalho, Comunicação Interna, Serviço Social, Responsabilidade Social e Serviços Terceirizados.

## 5 CONCLUSÃO

Conclui-se que os objetivos propostos pelo estudo foram atingidos, por meio da pesquisa descritiva e quantitativa realizada com uma amostra de 332 profissionais de cursos de graduação e pós-graduação nos estados de Minas Gerais e de São Paulo.

Com os dados desta pesquisa foi possível atingir uma amostra de 332 respondentes, número superior ao exigido – de 5 a 10 respondentes por questão. Essa amostra permitiu a realização de análises multivariadas que confirmaram a existência dos quatro fatores relativos às quatro faces, com autovalores acima de 1, e que explicaram 66,74% da variância total. Atestou-se a fidedignidade das questões bem como dos quatro construtos uma vez que o Alfa de Cronbach indicou nível bom e muito bom de consistência interna, respectivamente.

Observa-se que o questionário das Quatro Faces da GRH apresenta os quatro fatores principais, tendo havido redução das 28 questões, da escala original proposta por Tanure et al. (2010), para 16 questões, na atual pesquisa. Apesar de a redução no número de questões em relação à escala original, os resultados permitem inferir a correspondência entre os dados empíricos e a teoria.

Confirma-se que na face do executor, a atuação da GRH é responsabilidade do departamento de pessoal, suas práticas são pontuais, focam aspectos administrativos e operacionais e refletem a preocupação com a execução de atividades rotineiras. É interessante notar que as questões deste questionário, bem como as do original, não abordaram um dos aspectos ressaltados na teoria sobre a face do executor: a existência de práticas e ferramentas ‘modernas’, porém descoladas da estratégia da empresa. Sugere-se inserir essa questão e testar a sua adequação em pesquisas futuras.

Na face do construtor, as práticas da GRH focam processos de Recrutamento e Seleção, T&D, Planos de Cargos e Salários e demais funções de RH, mas as atividades da GRH são voltadas para alinhar suas operações, trabalhando para executar funções técnicas, de forma interdependente; a estratégia da GRH é delineada a partir de definições estratégicas, vindas do topo da empresa. Já na face do parceiro da mudança, as práticas da GRH focam as mudanças, tanto de forma reativa como proativa, na busca contínua de novas soluções, refletindo a relação com as estratégias de negócio e por meio da parceria entre gerentes e especialistas em RH. Na face do navegador, a face avaliada como a menor qualidade neste estudo, as atividades da GRH são voltadas para gerenciar tensões entre opostos (curto prazo *versus* longo prazo; operacional *versus* estratégico; cooperação *versus* competição; centralização *versus* descentralização; processos *versus* estrutura *versus* pessoas), a GRH trabalha para mobilizar e apoiar as pessoas para lidarem com esses paradoxos e dualidades; a estratégia da GRH é delineada a partir de resultado da tensão entre o que é planejado e o que é emergente/oportunidade. Para estudos futuros, sugere-se aprofundamento na face do navegador, avaliada como a menor qualidade neste estudo.

Os resultados indicaram uma avaliação média na qualidade da GRH, prevalecendo a face do construtor e do executor, com diferença significativa na avaliação, apesar de uma magnitude ínfima. A comparação com a pesquisa realizada por Tanure et al. (2010) indica não ter havido alteração na performance da GRH, pois também apresentou uma avaliação média da qualidade da GRH e prevalência das faces do construtor e executor. A pesquisa de 2010 foi respondida por presidentes de empresas, enquanto na atual, predominam respondentes do nível operacional, que atuam na área administrativa. Como não foram encontradas diferenças significativas na avaliação das faces da GRH em função do cargo em ambas as pesquisas, pode-se inferir que essa avaliação independe do nível hierárquico, o que poderá ser comprovado em pesquisas futuras.

Importante observar que em ambas as pesquisas não foram evidenciadas diferenças significativas na avaliação GRH em função de características sociodemográficas, excetuando-se faixa etária e grau de instrução em relação à amostra desta pesquisa. Como esta pesquisa contou com uma porcentagem alta de respondentes jovens, com até 29 anos e com curso superior em andamento, sugere-se confirmar tal tendência em pesquisas futuras. Entretanto, sugere-se ainda a realização de pesquisas a partir de amostras compostas por um percentual maior de respondentes de nível gerencial, uma vez que nesse estudo, quase metade da amostra foi composta pelo nível operacional.

Pôde-se ainda concluir que funções menos rotineiras da GRH, como Treinamento e Desenvolvimento Organizacional, Gestão da Mudança, Sistemas de Informações Gerenciais, Qualidade de vida no trabalho, Comunicação Interna, Serviço Social, Responsabilidade Social e Serviços Terceirizados parecem estar associada à alta qualidade da GRH.

Tal resultado constitui uma contribuição para o entendimento da atuação da GRH no contexto das organizações brasileiras, observada em dois períodos separados por um intervalo de quase uma década. Tal característica evidencia a relevância do estudo para o avanço do conhecimento sobre o assunto, uma vez que decorre de uma reaplicação de pesquisa já realizada nos anos de 2010, com uma amostra de 73 respondentes e, aqui, reaplicada com a ampliação desta amostra. Finalmente, a título de apontar a continuidade e o desdobramentos do estudo, sugere-se a utilização de amostras maiores que permitam a estratificação e comparação dos resultados por empresas, por regiões do País, por porte, por origem do capital, aspectos não testado nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, E. S., Costa, D. V. F., Altaf, J. G., Castro, D. R., & Troccoli, I. R. (2013). Gestão de pessoas como estratégia: um estudo de caso em uma empresa de telefonia de Juiz de Fora. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 3(2), 54-70.
- Andrade, S. M. (2012). Alinhamento entre a Estratégia de Gestão de Pessoas e a Estratégia Inovação: Um estudo de empresas inovadoras. *Anais do XV SEMEAD - Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 15.
- Antunes, M. T. P., & Martins, E. (2007). Gerenciando o Capital Intelectual: uma proposta baseada na Controladoria de Grandes Empresas. *Revista Eletrônica de Administração*, 55(7), 1-22.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com scorecard: Interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bosquetti, M. A. (2009). *Gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional: Um estudo internacional de multicasos* (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil).
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2007). Human Resource Management: scope, analysis and significance. *The Handbook of Human Resource Management*, 1(16), 2-15.
- Castro, P. M. (2008). *Prazer e sofrimento no trabalho: A vivência de profissionais de recursos humanos*. (Dissertação de Mestrado), Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- Cesar, A. M. R. V. C. (2015). Medidas de desempenho da área de recursos humanos e seu relacionamento com indicadores de desempenho econômico. *REGE*, 22(1), 97-114.
- Coda, R., Cesar, A. M. R. V. C., Bido, D. S., & Louffat, E. (2009). Strategic HR? A study of the perceived role of HRM Departments in Brazil and Peru. *Brazilian Administrative Review*, 6(1), 15-33. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/S180776922009000100003>.
- Collis, J. C., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração*, (2. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Contijo, A. C., Godinho, L. A. C., Matos, R. N., & Almeida, R. M. (2004). Recursos humanos: uma visão estratégica estudo de caso na Empresa Beta. *Revista de Administração da UFLA*, 6(1), 119-131.

- Denisi, A. S., Wilson, M. S., & Biteman, J. (2014). Research and Practice in HRM: a historical perspective. *Human Resource Management Review*, 24(3), pp. 219-231.
- Dutra, J. S., & Hipólito, J. A. M. (2012). *Remuneração e Recompensas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Esteves, T. P., & Caetano, A. (2010). Práticas de Gestão de Recursos humanos e Resultados Organizacionais: estudos, controvérsias teóricas e metodológicas. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 10(2), 159-176.
- Estivalet, V. F. B., Löbler, M. L., Visentini, M. S., & Andrade, T. (2012). O Perfil da Área de Recursos Humanos de uma Empresa Brasileira Internacionalizada sob a Perspectiva de seus Colaboradores. *Revista Gestão e Planejamento*, 12(3), 594-614.
- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J. (2002). *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Evans, P. A. L., & Farquhar, A. (1989). *Case series - Marks & Spencer (A) and (B)*. Fontainebleau: INSEAD.
- Elvira, M., & Davila, A. (2005). Emergent Directions for Human Resource Management Research in Latin America. *International Journal of Human Resource Management*, 16(12), 2265-2282. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/09585190500358703>
- Fischer, A. L., & Albuquerque, L. (2001). Tendências que Orientam as Decisões dos Formadores de Opinião em Gestão de Pessoas no Brasil – RH 2010. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Campinas, SP, Brasil.
- Fitz-Enz, J. (2001). *Retorno do investimento em capital humano: Medindo valor econômico do desempenho dos funcionários*. São Paulo: Makron Book.
- Fonseca, E. L. (2007). *Gestão de pessoas na Gerdau: Um estudo de caso* (Dissertação de Mestrado), Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.
- Gelabert, C. M., & Martinez, A. A. (2012). Contribución de La Gestión de Recursos Humanos a La Gestión del Conocimiento. *Revista Estudios Gerenciales*, 28(123), 133-148.
- Glanz, E. F., & Bailey L. K. (1993). Benchmarking. *Human Resource Management*, 31(1/2), 9-20.
- Godard, J., & Delaney J. T. (2000). Reflections on the 'high performance' paradigm's implications for industrial relations as a field. *Industrial and labor Relations Review*, 53(3), 482-502.
- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tathan, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). Intended and implemented HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(17), 1171-1189.
- Lacombe, B. M. B. (2006). *Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: Um estudo com as maiores empresas brasileiras*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Lacombe, B. M. B., & Chu, R. A. (2008). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas*, 48(1), 25-35.
- Lucas, A. C. (2013). A Administração que Queremos: o futuro da Administração na visão do jovem profissional. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 4(3), 35-48.
- Mascarenhas, A O. *Gestão Estratégica de Pessoas*. São Paulo: Cengage Learning, 2008

- Mascarenhas, A. O., Vasconcelos, F. C., & Vasconcelos, I. F. G. (2005). Impactos da Tecnologia na Gestão de Pessoas – um Estudo de Caso. *RAC*, 9(1), 125-147. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n1/v9n1a07.pdf>.
- Matoso, J. O., Coraiola, D. M., & Roglio, K. D. (2016). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública: um estudo de caso no governo estadual de Mato Grosso. *Gestão & Regionalidade*, 32(95), 34-51. Recuperado de [http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/2638/1941](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/2638/1941).
- Moura, A. L. N. (2014). Por fora, bela viola! Por dentro, pão bolorento? Analisando o discurso e a prática de RH no setor público federal brasileiro à luz da Teoria Institucional (Tese de Doutorado), Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, Brasil).
- Moura, A. L. N., & Souza, B. C. (2014). Discurso e Prática na Gestão de Recursos Humanos: um Estudo no Setor Público Federal Brasileiro. *Anais EnANPAD – XXXVIII Encontro da Anpad*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Parolin, S. R. H., Bosquetti, M. A., Albuquerque, L. G., & Santos, D. R. C. (2007). O Papel Estratégico da área de RH no Processo de Mudança Organizacional: um Caso de Sucesso numa Instituição Complexa. *Anais do I Encontro de Gestão de Pessoas e relações de Trabalho*, Natal, RN, Brasil.
- Pate, J. M., & Beaumont, P. B. (2006). The European Low Cost Airline Industry: The Interplay of Business Strategy and Human Resources. *European Management Journal*, 24(5), 322–329. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237306000569>.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), pp. 649-670.
- Pettigrew, A. M. (2011). Cultura das organizações é administrável? In M. T. L. Fleury, & R. M. Fisher (Eds.). *Cultura e poder nas organizações* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- PROGEP/FIA – Programa de Estudos em Gestão de Pessoas/Fundação Instituto de Administração (2011). Pesquisa Delphi RH 2010: edição confirmatória, tendências recentes em gestão de pessoas nas empresas brasileiras. São Paulo: PROGEP/FIA.
- Reis, E. (2008). Estatística descritiva. Lisboa: Sílabo.
- Rhinow, G. (2001). Inovando e Competindo por meio da Gestão de Pessoas. *Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV*, 8(1), 2-7. Recuperado de <http://rae.fgv.br/rae/vol41-num1-2001/inovando-competindo-por-meio-gestao-pessoas>.
- Silva, V. C. (2015). *Mensuração das práticas de administração de recursos humanos: Um estudo com profissionais de empresas de Sete Lagoas*. (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração), Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, Brasil.
- Soares, J. V., Salles, D. M. R., & Souza, S. F. (2017). Maturidade de RH: Analisando a gestão de recursos humanos em hospitais do interior de Minas Gerais com base no modelo das quatro faces de RH. *Anais do 6º Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR*, Curitiba, PR, Brasil
- Tanure, B., Evans, P., & Caçado, V. L. (2010). As Quatro Faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 594-614. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n4/03>
- Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *A Gestão de Pessoas no Brasil: Virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Tavares, E., Arruda, J., & Costa, M. L. (2010). A Gestão de Pessoas Como Parceira Estratégica da Organização. *Anais do V Congresso de Pesquisa e Inovação da Rede Norte Nordeste de Educação Tecnológica*, Alagoas, AL, Brasil.

- Ulrich, D., Brockbanck, W., Younger, J., & Nyman, M. (2011). *Construindo os Recursos Humanos de fora para dentro: A transformação do RH*. Porto Alegre: Bookman.
- Ulrich, D. (2000). *Recursos humanos estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de RH: Inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.
- Zuppani, T. S., & Fischer, A. L. (2016). Gestão Internacional Comparativa de Recursos Humanos e Gestão de Recursos Humanos no Brasil: uma análise frente aos modelos calculativos e colaborativos. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 11(2), 49-65. Recuperado de <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/362>.
- Whitfield, K., & Poole, M. (1997). Organizing employment for high performance: theories, evidence and policy. *Organization Studies*, 18(5), 745-64.