

## A Relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional

**Renata Peregrino de Brito**<sup>†</sup>  
*Universidade St. Gallen*

**Lucia Barbosa de Oliveira**<sup>Ω</sup>  
*IBMEC - RJ*

### RESUMO

Este artigo apresenta uma análise teórica e empírica da relação entre gestão de recursos humanos (GRH) e desempenho organizacional. Teoricamente, discute-se a importância da GRH para o desenvolvimento de recursos e seu impacto sobre o desempenho das empresas. Empiricamente, foram avaliados artigos de revistas acadêmicas nacionais que abordaram tais relações. Os resultados mostraram a escassez de trabalhos conduzidos nessa interseção. Do universo de 2.469 artigos, apenas 16 (0,6%) procuraram relacionar GRH a desempenho organizacional. Verificou-se a predominância da análise de práticas isoladas de RH, que não contemplam a GRH como um sistema, e de variáveis de desempenho operacional, relativamente a medidas financeiras e de eficácia. A maior parte dos estudos constata uma relação positiva entre práticas de GRH e o desempenho. No entanto foram verificadas algumas questões de ordem metodológica, como a dificuldade de se isolar as práticas de RH de seu contexto, a não consideração da temporalidade dessa relação e a comparação entre empresas de diferentes setores.

**Palavras-chave:** Gestão de recursos humanos. Estratégia. Desempenho organizacional. Metaestudo.

*Recebido em 02/04/2015; revisado em 19/05/2015; aceito em 19/05/2015; divulgado em 02/05/2016*

**\*Autor para correspondência:**

†. Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – FGV-SP

**Vínculo:** Universidade St. Gallen

**Endereço:** Lore Sandozweg 23, Biel - 2503 - Suíça

**E-mail:** Renatap.brito@gmail.com

**Telefone:**

Ω Doutora em Administração pela Coppead - UFRJ

**Vínculo:** Professora e coordenadora do Mestrado em Administração da Faculdade de Economia e Finanças Ibmecc-RJ.

**Endereço:** Av. Pres. Wilson, 118 20030-020 – Rio de Janeiro – RJ - Brasil.

**E-mail:** lucia.oliveira@ibmecrj.br

**Telefone:**

*Nota do Editor:* Esse artigo foi aceito por Bruno Felix



Este trabalho foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos principais temas no campo da estratégia empresarial diz respeito à competitividade e aos fatores de determinação do desempenho das organizações (BESANKO et al., 1996; GHEMAWAT, 2002). Entre as principais linhas teóricas que buscam explicar a competitividade empresarial, a RBV (*Resource Based View*), que versa sobre o desenvolvimento e a exploração de recursos valiosos, raros e não imitáveis, dá fundamentação à hipótese sobre a importância da gestão de recursos humanos (GRH) para a competitividade das empresas (BARNEY, 1991; BARNEY; WRIGHT, 1998). Recursos humanos especializados são valiosos e potencialmente raros na medida em que detêm conhecimento tácito construído por mecanismos socialmente complexos. A imitação desses recursos é também desafiadora, já que sua relação com o desempenho organizacional é incerta e imprecisa ou, em outras palavras, porque trazem em si uma ambiguidade causal (BARNEY; WRIGHT, 1998; COFF, 1997).

A gestão de recursos humanos (GRH), como peça-chave no processo de criação e de desenvolvimento de uma força de trabalho altamente produtiva, encontra-se no centro do debate sobre a competitividade das empresas (LEPAK et al., 2006). Práticas que promovem a motivação e o esforço, a capacitação e a criação de um ambiente propício à contribuição do empregado (JIANG et al., 2012) geram condições favoráveis ao desenvolvimento de recursos e de capacidades que criam valor para as organizações (BARNEY; WRIGHT, 1998), contribuindo para seu desempenho e para o surgimento de vantagens competitivas sustentáveis (HUSELID, 1995; WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994). O conjunto dessas práticas tem sido chamado, entre outras denominações, de sistemas de trabalho de alto desempenho (*high performance work systems – HPWS*), seguindo uma linha de estudos iniciada por Huselid (1995). Desse legado, emergem vários estudos relacionando práticas ou sistemas de GRH com variáveis de desempenho organizacional (COMBS et al., 2006; SHAW; PARK; KIM, 2013; WRIGHT et al., 2005). Contudo sabe-se que não se trata de uma relação direta ou de simples apuração.

O estudo do desempenho organizacional, por sua vez, envolve desafios no que tange à interação entre a abordagem teórica e a observação empírica do conceito (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005). Isso porque o desempenho organizacional é um conceito multidimensional e complexo cuja excessiva simplificação pode impedir a avaliação dos resultados da gestão empresarial (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; RICHARD et al., 2009; VENKATRAMAN;

RAMANUJAM, 1986). Por um lado, o grande número de variáveis usadas na operacionalização do desempenho leva a resultados diferentes e a uma grande variância nas conclusões, limitando a capacidade de acúmulo de conhecimento (BOYD; GOVE; HITT, 2005). Por outro lado, o emprego de variáveis únicas de lucratividade traz uma simplificação excessiva de um construto complexo e multivariado (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; RICHARD et al., 2009). Ademais, medidas de desempenho financeiro não representam o desempenho operacional da empresa e são mais sujeitas ao processo de apropriação de valor por parte dos atores envolvidos (COFF, 1999; CROOK et al., 2011). Portanto, para embasar a pesquisa sobre o desempenho organizacional, a escolha de medidas de desempenho não deve prescindir de uma discussão teórica que explique a abordagem utilizada.

Tendo em vista a reconhecida importância da GRH para o desempenho organizacional, este artigo faz uma análise teórica sobre esses temas e avalia estudos empíricos que tratam das relações entre GRH e desempenho. No referencial teórico, são discutidos problemas e dificuldades inerentes à pesquisa nesse campo, tais como a necessidade de uma avaliação mais ampla dos recursos organizacionais e de demais antecedentes causais do desempenho.

Na etapa empírica, são avaliados artigos publicados nas principais revistas acadêmicas nacionais que buscaram, de alguma forma, abordar tais relações, detalhando características das amostras, dos métodos, das métricas e das variáveis usadas na operacionalização dos dois construtos. Por fim, são discutidos os resultados e as evidências do impacto da GRH sobre o desenvolvimento de recursos estratégicos e seus efeitos sobre o desempenho organizacional.

## **2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E RECURSOS HUMANOS**

A heterogeneidade do desempenho organizacional pode ser explicada tanto pela escolha e posicionamento em um dado setor (PORTER, 1985), quanto pelo desenvolvimento de recursos valiosos, raros e não imitáveis (BARNEY, 1991), ou ainda pelo desenvolvimento de rotinas e de capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Enquanto a análise externa revela a atratividade de cada indústria, é na imersão nos recursos e nas capacidades da empresa que se pode reconhecer a singularidade dos seus atributos e explicar diferenças de desempenho entre empresas de um mesmo setor (BARNEY; ARIKAN, 2001).

A visão baseada em recursos (RBV) concebe a empresa como um coletivo de recursos fungíveis, desenvolvidos internamente ou na interação com parceiros, de maneira singular e idiossincrática a cada empresa e interação (BARNEY; ARIKAN, 2001). O tempo e a complexidade social envolvidos no desenvolvimento dos recursos são alguns dos atributos que conferem raridade e dificuldade de imitação aos mesmos (BARNEY, 1991). Em uma

estratégia de sucesso, recursos valiosos não podem ser facilmente replicados pelos concorrentes, pois são fruto de uma trajetória de desenvolvimento singular. Além disso, como sua relação com o desempenho não é clara ou direta, há uma ambiguidade causal entre recursos e o desempenho (BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1989). Recursos e capacidades trazem um foco para o interior da empresa e para a interação desta com o ambiente mutável e inconstante. A vantagem competitiva configura-se nessa interação empresa-ambiente e na formação de recursos e de respostas superiores à dos concorrentes.

Segundo a RBV, os recursos humanos de uma organização podem contribuir para um desempenho superior e tornar-se fonte de vantagem competitiva sustentável na medida em que são valiosos, raros e difíceis de imitar (BARNEY; WRIGHT, 1998). Recursos humanos têm potencial para conter esses atributos se for considerado o valor de uma mão de obra altamente capacitada, a relativa escassez de profissionais qualificados, e que os conhecimentos explícitos e tácitos dos empregados são construídos ao longo do tempo e por meio de mecanismos socialmente complexos (CROOK et al., 2011).

Nesse caso, o papel da gestão de recursos humanos residiria justamente na construção e no desenvolvimento de uma força de trabalho – também chamada de ativos humanos (COFF, 1997) ou capital humano (CROOK et al., 2011) – competente, motivada e capaz de gerar resultados superiores (BARNEY; WRIGHT, 1998; COFF, 2002). Trata-se da gestão estratégica em recursos humanos, conforme discutido a seguir.

### **3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

A literatura em gestão estratégica de recursos humanos (GERH) se baseia em dois princípios fundamentais. O primeiro diz respeito à importância estratégica dos recursos humanos, às suas competências, aos comportamentos e às inter-relações para a organização, enquanto o segundo refere-se ao papel das práticas de gestão de pessoas no desenvolvimento desses mesmos recursos (COLBERT, 2004; BECKER; GERHART, 1996).

A pesquisa em GERH procura levar em conta os sistemas de RH como um todo e seu impacto sobre a organização, ao contrário da perspectiva tradicional, que avalia práticas de RH de forma isolada e considera seu impacto sobre o desempenho individual (BECKER; HUSELID, 2006). Esse movimento em direção a uma visão macro ou sistêmica foi decorrente da necessidade de maior clareza quanto aos impactos da função de recursos humanos sobre os resultados organizacionais (SUN; ARYEE; LAW, 2007). Tal abordagem também reflete o entendimento de que, para que possam ser mais efetivas, políticas e práticas de RH devem ser

congruentes entre si (alinhamento horizontal) e orientadas ao alcance dos objetivos estratégicos da organização (alinhamento vertical) (DELERY; DOTY, 1996).

Com relação aos estudos empíricos no campo da GERH, uma questão que ainda não parece ter sido plenamente compreendida diz respeito ao conjunto de práticas de RH que efetivamente contribuiriam para o desempenho organizacional superior. Delery e Doty (1996) destacam a existência de três perspectivas teóricas distintas (universalista, contingencial e configuracional), cada uma delas com pressupostos implícitos a esse respeito.

De acordo com a perspectiva universalista, determinadas práticas seriam sempre superiores às demais, independentemente do posicionamento estratégico da empresa. O conceito de sistemas de trabalho de alto desempenho (*high performance work systems*), ou sistemas de trabalho de alto comprometimento (*high commitment work systems*), parece ter surgido dessa linha de pesquisa. No entanto não tem havido consenso em relação às práticas que devem ser incluídas nesses sistemas e, conseqüentemente, pesquisas vêm sendo conduzidas a partir de conjuntos diferentes de práticas (DELANEY; HUSELID, 1996; LEPAK et al., 2006), o que dificulta o acúmulo de conhecimento (JIANG et al., 2012). A abordagem contingencial, mais alinhada à premissa do alinhamento vertical, pressupõe que as práticas de RH devem ser consistentes com outras características da organização, incluindo sua estratégia. Por fim, a perspectiva configuracional tem como foco a identificação de padrões únicos de fatores que teriam um efeito sinérgico e superior, construídos teoricamente a partir de tipos ideais (DELERY; DOTY, 1996). Ambas as perspectivas contingencial e configuracional alinham-se com a abordagem da RBV, na medida em que entendem a GRH como um conjunto de recursos idiossincráticos e utilizados pela empresa para alcançar seus objetivos estratégicos (BARNEY; WRIGHT, 1998).

Na tentativa de identificar dimensões ou categorias de práticas que compõem os *HPWS*, tem recebido destaque na literatura a estrutura denominada habilidade-motivação-oportunidade, originalmente proposta por Guest (1997), segundo a qual práticas de RH podem ser avaliadas a partir do impacto sobre as competências dos empregados, sua motivação e esforço, e as oportunidades que têm para contribuir (JIANG et al., 2012). No Quadro 1, são apresentados exemplos de práticas de RH associadas a cada uma dessas categorias.

DIMENSÃO	PRÁTICAS DE RH
Competências	Recrutamento e seleção; treinamento, desenvolvimento e educação.
Motivação e esforço	Avaliação de desempenho, recompensa, incentivos, benefícios, promoção e desenvolvimento de carreira, e segurança no trabalho.
Oportunidades para contribuir	Desenho do trabalho, equipes de trabalho, políticas de envolvimento do empregado, compartilhamento de informações e sistemas formais de queixas e reclamações.

Quadro 1 – Dimensões das práticas de RH

Fonte: Jiang et al. (2012).

Jiang et al. (2012) também apontam que pouco se sabe sobre as inter-relações entre as diferentes práticas, destacando a possibilidade de haver efeitos aditivos, substitutivos ou sinérgicos. No primeiro caso, as práticas têm efeitos independentes e não sobrepostos, de forma que cada uma delas contribui para a eficácia do sistema. Se a relação é substitutiva, isso implica que uma prática pode ser substituída por outra sem prejuízo, e que uma delas está apenas gerando maiores custos operacionais, sem benefício adicional. Por fim, a relação entre práticas é sinérgica quando uma contribui para incrementar a efetividade da outra.

Em função dessas questões de ordem prática e metodológica, e a despeito das evidências do impacto positivo que a gestão de pessoas exerce sobre diferentes resultados organizacionais, alguns aspectos dessa relação ainda carecem de clareza (JIANG et al., 2012). Diversos pesquisadores utilizam a expressão “caixa preta” (*black box*) para evidenciar a dificuldade de se avaliar os mecanismos de ligação entre GRH e desempenho organizacional (COLLINS; SMITH, 2006; SUN; ARYEE; LAW, 2007).

#### 4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre GERH enfatizam o papel das práticas de recursos humanos no alcance dos objetivos organizacionais (COMBS et al., 2006; FERGUSON; REIO JR, 2010; HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011; WRIGHT; MCMAHAN, 1992). Contudo um dos desafios-chave do entendimento sobre desempenho organizacional reside na sua definição teórica e no desenho metodológico alinhado aos objetivos de pesquisa.

Sendo um conceito multidimensional, o desempenho organizacional busca medir o sucesso das empresas em alcançar os objetivos propostos, para diferentes *stakeholders* e ao longo de um período (RICHARD et al., 2009). As várias dimensões do desempenho organizacional buscam abarcar a pluralidade de interesses no sucesso da empresa. Uma das abordagens mais influentes considera que o desempenho organizacional é formado por três dimensões que podem ser consideradas esferas que se sobrepõem e se completam

(VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). A dimensão mais ampla do desempenho organizacional seria a eficácia organizacional, na qual se inserem objetivos econômicos e sociais, impostos pela relação da empresa com a sociedade e com seus *stakeholders*. Já a dimensão operacional engloba aspectos como tecnologia, inovação, produtividade e qualidade, e traz o efeito mediador da relação entre os recursos da empresa e o desempenho financeiro. Por fim, a dimensão financeira incorpora aspectos de retorno contábil, valor de mercado e crescimento (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Longe de um consenso, o debate sobre o desempenho organizacional reconhece a existência de diferentes abordagens e métricas. Em comum, diversos autores reconhecem a importância de relacionar as medidas de desempenho a uma abordagem teórica e mesmo a um construto maior que explique a vantagem estratégica (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; RICHARD et al., 2009; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

## **5 RELAÇÃO ENTRE GRH E DESEMPENHO**

A principal premissa dos estudos sobre GERH é que as práticas de gestão de pessoas são antecedentes causais do desempenho (BARNEY; WRIGHT, 1998; HUSELID, 1995). Sendo assim, para analisar a relação causal entre construtos, é necessário avaliar dados longitudinais. Ademais, pela própria natureza do processo pelo qual as práticas de gestão de pessoas desenvolvem recursos e capacidades que impactam o desempenho, argumenta-se que há um período de maturação para que os resultados sejam observáveis. Portanto, é recomendável a observação de dados longitudinais, em um período compatível com o desenvolvimento dos recursos, e uma análise defasada entre causa e efeito (WRIGHT et al., 2005).

Outro aspecto importante da avaliação do desempenho está na sua natureza hierárquica, com diferentes níveis de análise ou esferas de influência: empresa, indústria e contexto institucional (MCGAHAN; PORTER, 1997). A avaliação do desempenho superior depende do ambiente competitivo no qual a empresa está inserida. Da mesma forma, o efeito dos investimentos em recursos humanos depende do contexto e do nível de especialidade do capital humano (CROOK et al., 2011). Setores mais intensivos em capital humano demandam maiores investimentos, enquanto setores menos intensivos podem buscar competitividade a partir de outros fatores estratégicos (SHAW; PARK; KIM, 2013). Nesse sentido, não se podem esperar resultados comparáveis na análise da GRH entre setores com diferentes especificidades de recursos (CROOK et al., 2011).

Por fim, é importante considerar que a relação entre investimentos em GRH e desempenho é mediada pelos recursos e capacidades gerados no processo. Esse aspecto pode ser ainda mais relevante quando se observa apenas o desempenho financeiro da organização. Isso porque o valor criado pode não se reverter em rentabilidade superior quando este é apropriado pelos parceiros econômicos (COFF, 1999). No processo de negociação pelo valor criado, os empregados aumentam seu poder de barganha conforme se tornam mais especializados e não facilmente substituíveis (COFF, 1999). Além disso, gestores são reconhecidos como atores em condição privilegiada de apropriação de valor, dado o seu acesso a informações importantes (COFF, 1999; COFF; LEE, 2003). A influência dos empregados e gestores no processo de divisão do valor criado tem impacto sobre os custos da empresa e, conseqüentemente, sobre sua lucratividade (BLYLER; COFF, 2003). Nesse sentido, a relação entre GRH e desempenho operacional pode ser mais facilmente observável, tanto pela relação direta entre os dois conceitos quanto pelo fato de que o desempenho operacional antecede o processo de apropriação (COMBS et al., 2006; CROOK et al., 2011). Já as variáveis financeiras são mais impactadas pelo processo de apropriação e podem não refletir o valor criado pelos recursos.

Tendo-se em vista os desafios teóricos e metodológicos aqui apresentados, na segunda etapa deste trabalho, procurou-se avaliar, por meio de um metaestudo, como a relação entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional vem sendo abordada nas principais publicações brasileiras do campo da administração.

## **6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O termo meta-análise, segundo Hedges (1992), foi introduzido por Gene Glass em 1976 e definido como a análise de resultados estatísticos de diferentes pesquisas com o objetivo de se chegar a conclusões gerais. Técnicas meta-analíticas pressupõem o uso das correlações relatadas nos estudos para o posterior cálculo da média das correlações ponderadas pelo tamanho das amostras (HUNTER; SCHMIDT, 2004). Neste estudo, em função do número limitado de trabalhos quantitativos e da indisponibilidade de dados, como exemplo os coeficientes de correlação das variáveis estudadas, optou-se por uma abordagem qualitativa, o que permitiu a inclusão de pesquisas de caráter qualitativo e caracterizou o trabalho como um metaestudo (PATTON, 2005).

Para este metaestudo, foram considerados todos os artigos publicados nos 13 periódicos nacionais ligados à área de Administração de Empresas que obtiveram classificação igual ou superior a B1 no sistema Qualis da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de



Nível Superior) de 2012: Brazilian Administration Review, Brazilian Business Review, Cadernos EBAPE.BR, Gestão & Produção, Organizações & Sociedade, RAUSP, Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração de Empresas, Revista de Administração e Contabilidade da Usinos, Revista de Administração e Inovação, Revista de Administração Mackenzie e Revista de Ciências da Administração. Foi ainda definido que o período de análise compreenderia os anos de 2007 a 2012.

O processo de seleção dos artigos foi feito em quatro etapas. Na primeira, foram identificados todos os 2469 artigos publicados nos periódicos selecionados. Na segunda etapa, foi feita uma filtragem dos artigos a partir da identificação de palavras-chave nos títulos e resumos. A escolha das palavras-chave, apresentadas no Quadro 2, foi baseada na revisão bibliográfica de ambos os temas. As mesmas também foram traduzidas para o inglês e para o espanhol para buscas em artigos escritos nessas línguas. Foram identificados 760 artigos (31% do total) que continham palavras relacionadas à GRH e ao desempenho organizacional simultaneamente.

<b>GRH</b>	RH, Recursos Humanos, Capital Humano, Gestão de Pessoas, Práticas e Políticas de RH, Desenvolvimento de RH, Remuneração, Remuneração Estratégica, Políticas e Práticas de Remuneração, Gestão por Competências, Retenção, Motivação, Treinamento e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Comprometimento, Aprendizagem Organizacional, Liderança, Satisfação no Trabalho, Carreira e Capacidade Gerencial.
<b>Desempenho organizacional</b>	Desempenho Financeiro, Desempenho Empresarial, Desempenho Organizacional, Desempenho Operacional, Resultados Organizacionais, Resultados Obtidos, <i>Performance</i> , Vantagem Competitiva, Estratégia, Estratégia Competitiva, Estratégia Organizacional, Gestão Estratégica, Comportamento Estratégico, Comportamento Organizacional, Eficácia Organizacional, Crescimento, Produtividade e Lucratividade.

Quadro 2 – Palavras-chave para triagem de artigos

A terceira etapa foi reservada à leitura dos resumos dos artigos identificados na etapa anterior, para identificação da aderência com o objetivo do estudo. Nesse processo, foram descartados os trabalhos que mencionavam palavras-chave apenas de forma tangencial – na contextualização do estudo, por exemplo – ou ainda quando estas tinham sentido diferente. Por exemplo, “empregado” pode fazer referência ao funcionário de uma organização ou ser sinônimo de “utilizado”. Ao final, 66 artigos foram selecionados para a etapa final de avaliação, que consistiu na leitura integral dos mesmos.

Tabela 1 – Artigos Publicados, Filtrados e Selecionados

Periódico	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
	Publicados	Filtrados	Seleção inicial	Seleção final
Brazilian Administration Review (BAR)	128	9	-	-
Brazilian Business Review (BBR)	117	42	2	1
Cadernos EBAPE.BR	236	68	2	1
Gestão & Produção (G&P)	325	111	13	2
Organizações & Sociedade (O&S)	221	63	2	-
RAUSP	160	47	4	-
Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)	139	68	3	1
Revista de Adm. Contemporânea (RAC)	240	71	8	3
Revista de Adm. de Empresas (RAE)	155	28	2	2
Revista de Adm. Contab. da Usinos (Base)	120	38	-	-
Revista de Adm. e Inovação (RAI)	202	80	12	4
Revista de Adm. Mackenzie (RAM)	256	88	15	2
Revista de Ciências da Administração (RCA)	170	47	3	-
TOTAL	2469	760	66	16

Na quarta e última etapa, os 66 trabalhos foram integralmente lidos pelos autores, e verificou-se que apenas 16 (0,6% do total) efetivamente se propunham a analisar a relação entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional, a partir de uma abordagem empírica qualitativa ou quantitativa. A Tabela 1 contém os dados relativos ao processo de filtragem e seleção.

## 7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nos 16 artigos selecionados, figuram tanto abordagens quantitativas (10) quanto qualitativas (6). Do ponto de vista do método, os trabalhos quantitativos fizeram uso de modelos de equação estrutural (4), regressão linear (4), ANOVA (1), análise de correlação (1) e análise fatorial exploratória (1). Os seis trabalhos qualitativos adotaram o método do estudo de caso. As amostras variaram tanto em número de empresas quanto em relação ao setor analisado. Na análise que se segue, são discutidos temas, construtos e variáveis de GRH, abordagens ao desempenho organizacional e, posteriormente, a relação entre ambos os construtos.

### 7.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Na análise dos construtos e variáveis de RH foram primeiramente divididas em práticas de GRH e resultados, isto é, recursos desenvolvidos pela GRH. Na análise das práticas de

GRH, adotou-se a categorização proposta por Jiang et al. (2012), segundo a qual o desempenho da organização seria impactado pelo desempenho dos empregados, que por sua vez seria explicado a partir do impacto das práticas de RH sobre seus níveis de competência, de motivação e esforço, e de oportunidade para contribuir.

Conforme mostra o Quadro 3, nove estudos abordaram práticas de RH – quatro relacionados às competências dos empregados, dois relativos à criação de um ambiente propício à contribuição, e apenas três tiveram como foco o conjunto de práticas de RH.

Os três trabalhos que analisaram o conjunto de práticas de RH e seu impacto sobre diferentes dimensões do desempenho estão em linha com a literatura sobre sistemas de trabalho de alto desempenho, segundo a qual a GRH deve ser avaliada no todo (BECKER; HUSELID, 2006; COLBERT, 2004; LEPAK et al., 2006). No entanto cumpre apontar que a operacionalização do construto se mostrou relativamente simplista. Em dois deles, uma única questão mensurava a eficácia de tais práticas e, no terceiro, o questionário contava com apenas cinco itens que avaliavam as práticas de recrutamento, de treinamento, de avaliação de desempenho e de sistemas de recompensa.

Cinco estudos não avaliaram práticas de RH, mas sim variáveis e construtos que tipicamente são impactados pela GRH, como recursos ou capacidades organizacionais, a saber: capital humano, cultura de aprendizagem, gestão do conhecimento, orientação para aprendizagem e valores organizacionais. Por fim, dois artigos, ambos qualitativos, abordaram tanto práticas de RH quanto recursos ou capacidades gerados pelas ações do RH.

Dimensão	Variáveis	Artigo
<b>Práticas de RH</b>		
Competências	Volume de investimentos em R\$	El-Kouba et al. (2009)
	Escolaridade de funcionários de P&D (nº de mestres e doutores); escolaridade dos funcionários (formação em TI); apoio da empresa à capacitação.	Gomel e Sbragia (2011)
	Efeitos do programa sobre o indivíduo, a equipe e a gestão da empresa.	Perin et al.(2009)
	Avaliação de desempenho e desenvolvimento de competências.	Ubeda e Santos (2008)
Oportunidade para contribuir	Relação empregado-gestão; responsabilidade, liberdade, tomada de decisão, exercício de controle pelos gestores; uso de poder.	Kirjavainen et al. (2010)
	Confiança, comprometimento; trabalho em equipe.	Moori e Domenek (2007)
Conjunto de Práticas	Recrutamento; treinamento; avaliação de desempenho; sistema de recompensa; sistema de benefícios.	Jabbour et al. (2012)
	Capacidade de manter os funcionários bem treinados e motivados para o trabalho (item único).	Maciel e Camargo (2009)
	Eficácia da gestão de RH em relação à concorrência (item único).	Perin, Sampaio e Hooley (2007)

<b>Resultados de RH / Recursos</b>		
Capital humano	Relação entre trabalhadores, relação líder-empregado, rotatividade, problemas quando alguém sai da empresa, dificuldade de avaliar as consequências de decisões tomadas.	Ferreira e Martinez (2011)
Cultura de aprendizagem	Oportunidades para a aprendizagem contínua; questionamento e diálogo; colaboração e aprendizagem em equipe, sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem; delegação de poder e responsabilidade; desenvolvimento da visão sistêmica da organização; estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem.	Menezes, Guimarães e Bido (2011)
Gestão do conhecimento	Informalidade na comunicação, estrutura hierárquica horizontal, trabalho em equipe, qualidade da liderança, apoio da alta administração.	Oliveira et al. (2012)
Orientação para Aprendizagem	Comprometimento com a aprendizagem; visão compartilhada; mente aberta.	Abbade, Zanini e Souza (2012)
Valores organizacionais	Respeito aos <i>stakeholders</i> ; diversão para os empregados; atuação competente; prestígio.	Melo e Domenico (2012)
<b>Práticas e Resultados</b>		
Práticas de T&D Resultados de R&S	Práticas: gastos com treinamento como proporção da receita da empresa. Resultados: profissionais (diferentes níveis acadêmicos) que atuam em P&D.	Santos, Basso e Kimura (2012)
Gestão de RH Resultados de RH	Práticas: treinamento, estímulo à cooperação, trabalho em equipe. Resultados: rotatividade.	Zen e Fracasso (2012)

Quadro 3 – Variáveis de gestão de recursos humanos

## 7.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Conforme apresentado no Quadro 4, foram identificadas 26 variáveis de desempenho nos 16 artigos selecionados, sendo a maioria de desempenho operacional (12 artigos), seguida por variáveis de desempenho financeiro (cinco artigos). Somente três artigos trataram de ambas as dimensões concomitantemente. O resultado desse levantamento difere daquele encontrado em estudos internacionais, nos quais variáveis de desempenho financeiro são mais frequentes e se repetem em boa parte dos estudos (COMBS et al., 2006; CROOK et al., 2011). A utilização de variáveis de desempenho operacional permite captar melhor os impactos da GRH e dos recursos sobre o desempenho, pois o desempenho operacional é mediador direto da relação e não sofre o impacto da apropriação de valor (COMBS et al., 2006; WRIGHT et al., 2005). Já a combinação de variáveis, operacionais e financeiras, permite tanto a avaliação de resultados da GRH quanto também o impacto da apropriação de valor no processo.

As variáveis mais comuns foram inovação e lucratividade, mas, de forma geral, verificou-se uma baixa repetição de variáveis e das métricas empregadas. O uso de diferentes escalas psicométricas (sete artigos) e de análise subjetiva (cinco artigos) para as variáveis de desempenho diminui a possibilidade comparação de resultados entre os trabalhos. Entre os estudos, há também a utilização de métricas que não correspondem à unidade de análise da

organização (focando em equipe, por exemplo) e, para fins deste estudo, essas métricas não foram consideradas.

Apesar de argumentar que as práticas de RH e recursos resultantes podem levar à vantagem competitiva, poucos estudos apresentaram análises de competitividade. A análise dos efeitos da GRH sobre o desempenho individual da empresa não permite concluir sobre a competitividade das práticas ou sobre a capacidade das mesmas em levar à vantagem competitiva. Por fim, nota-se que a operacionalização do construto desempenho organizacional não é precedida de definição teórica do mesmo, levando a um processo obscuro de escolha das variáveis. Variáveis de diferentes dimensões são benéficas, porém é necessária uma análise da validade convergente das mesmas, devem ser evitadas variáveis de sobreposição de dimensões e medidas de baixa relevância teórica ou empírica (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; RICHARD et al., 2009).

Variáveis	Método/mensuração	Estudos
<b>Desempenho Financeiro</b>		
Lucratividade, <i>Return on Assets</i> , <i>Return on Equity</i> , <i>Return on Sales</i> e Margem Operacional	Escala psicométrica e dados secundários	Abbade, Zanini e Souza (2012); Santos, Basso e Kimura (2012); Maciel e Camargo (2009)
Crescimento das vendas	Escala psicométrica	El-Kouba et al. (2009); Maciel e Camargo (2009)
Desempenho em relação aos concorrentes	Escala psicométrica	Maciel e Camargo (2009)
Faturamento	Escala psicométrica	El-Kouba et al. (2009)
Volume exportação	Dados secundários	Gomel e Sbragia (2011)
Satisfação com relação ao investimento	Escala psicométrica	Maciel e Camargo (2009)
<b>Desempenho Operacional</b>		
Novos produtos (desenvolvimento, introdução e lançamento)	Subjetivo e escala psicométrica	Kirjavainen et al. (2010); Perin, Sampaio e Hooley (2007); Oliveira et al. (2012); Zen e Fracasso (2012)
<i>Time-to-market</i>	Escala psicométrica	Jabbour et al. (2012); Menezes, Guimarães e Bido (2011).
Produtividade	Escala psicométrica	Ferreira e Martinez (2011); Menezes, Guimarães e Bido (2011)
Flexibilidade	Subjetivo e Escala psicométrica	Perin et al. (2009); Jabbour et al. (2012)
Sucesso dos novos produtos (relevância no faturamento)	Escala psicométrica	Perin, Sampaio e Hooley (2007); Zen e Fracasso (2012)
Custo operacional	Escala psicométrica	Jabbour et al. (2012)
Fidelidade de clientes	Escala psicométrica	El-Kouba et al. (2009)
Número de clientes e contratos	Escala psicométrica	El-Kouba et al. (2009)
Atendimento de prazos	Escala psicométrica	Jabbour et al. (2012)

Tempo de resposta a reclamações	Escala psicométrica	Menezes, Guimarães e Bido (2011)
Redução de estoques	Subjetivo	Moori e Domenek (2007)
Confiabilidade na entrega dos produtos	Subjetivo	Moori e Domenek (2007)
Pioneirismo em inovação	Escala psicométrica	Perin, Sampaio e Hooley (2007)
Produção intelectual	Subjetivo	Ubeda e Santos (2008)
Patentes	Subjetivo	Zen e Fracasso (2012)
Transferência de tecnologia	Subjetivo	Ubeda e Santos (2008)
Crescimento das atividades	Psicométrica	Maciel e Camargo (2009)
<b>Outros</b>		
Metas atingidas (financeiras e operacionais)	Dados secundários e escala psicométrica	Melo e Domenico (2012); El-Kouba et al. (2009)
Sobrevivência	Psicométrica	Maciel e Camargo (2009)
Sucesso nos negócios	Psicométrica	Maciel e Camargo (2009)

Quadro 4 – Variáveis de desempenho organizacional

### 7.3 RELAÇÃO ENTRE GRH E DESEMPENHO

O foco principal deste trabalho foi a análise da relação bivariada entre desempenho organizacional e GRH, na forma de políticas e práticas de RH ou de recursos e capacidades gerados por estas. Em onze dos artigos selecionados, essa relação foi positiva, e nos oito estudos que promoveram testes estatísticos, os mesmos foram significantes – ver Apêndice 1. Cinco estudos não apresentaram resultados conclusivos, seja por falta de segregação de práticas entre organizações/projetos de alto e baixo desempenho, seja pela não consumação do teste empírico entre os construtos (FRACASSO; ZEN, 2012; KIRJAVAINEN et al., 2010; OLIVEIRA et al., 2012; SANTOS; BASSO; KIMURA, 2012; UBEDA; SANTOS, 2008).

O resultado positivo entre os construtos corrobora as discussões teóricas sobre a capacidade de GRH em desenvolver recursos que criam valor para as empresas (BARNEY; WRIGHT, 1998; BECKER; GERHART, 1996) e os estudos empíricos que demonstram a relação positiva com o desempenho organizacional (COMBS et al., 2006; CROOK et al., 2011; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011).

Contudo é necessário discutir alguns aspectos pertinentes à relação entre esses construtos, pois ao serem ignorados os aspectos de endogeneidade nas escolhas sobre investimentos em GRH, os parâmetros e coeficientes resultantes podem ser tendenciosos (ANTONAKIS et al., 2010). Portanto, comentam-se aspectos que carecem de maior investigação nos estudos.

A primeira observação, que constitui uma contribuição deste estudo, diz respeito à análise de competitividade da GRH em relação às demais práticas de desenvolvimento de

recursos nas empresas. Há uma vasta gama de recursos e capacidades que podem ser identificados como antecedentes do desempenho, mas nem todos são capazes de conduzir ao desempenho superior (NEWBERT, 2007). O resultado positivo de práticas e recursos sobre o desempenho de uma única empresa não permite concluir sobre a competitividade dos mesmos, que podem ser simplesmente fatores de paridade competitiva. Ademais, como a relevância dos recursos também varia entre diferentes setores e indústrias, estudos que mesclam diferentes setores industriais não permitem reconhecer que se a estratégia é idiossincrática à empresa ou um processo de autosseleção, inerente à indústria. Entre os oito estudos com resultados positivos e significantes, três mesclam setores e nenhum deles utiliza variáveis de controle para tratar o efeito de variáveis omitidas, aspectos que limitam conclusões sobre a eficácia das práticas de GRH.

A análise da competitividade dos recursos também demanda a observação de medidas de desempenho de acordo com seu potencial de apropriação. Esse aspecto é especialmente relevante na análise das práticas de RH, pois há uma maior capacidade de identificação de valor pelos próprios gestores e empregados, gerando uma assimetria de informação que os favorece no processo de apropriação (BLYLER; COFF, 2003; COFF, 1999). No tempo, esse processo de apropriação pode diminuir o interesse de acionistas em realizar investimentos em recursos humanos, dada a sua baixa capacidade de apropriação, além do potencial aumento da rotatividade dos empregados (SHAW; PARK; KIM, 2013). Esse aspecto tão relevante na realidade da gestão empresarial não aparece contemplado nos estudos analisados.

A terceira contribuição deste artigo está na observação do aspecto longitudinal da relação entre os construtos GRH e desempenho. Como antecedente do desenvolvimento dos recursos, o investimento em RH pode implicar em apenas resultados negativos, isto é, custos, num primeiro momento. Espera-se, no entanto, que com o tempo tais investimentos gerem capital humano superior e que este traga efeitos positivos sobre o desempenho organizacional. Nesse sentido, a análise da relação entre GRH e desempenho seria idealmente feita em estudos longitudinais, ou em situações de reconhecida maturidade das práticas de RH. Dos trabalhos analisados, apenas três apresentaram abordagens longitudinais em estudos de casos e dois introduziram variáveis de comparação longitudinal, como crescimento de vendas, mas nenhum deles trabalhou com variáveis de análise defasadas.

Por fim, a quarta contribuição diz respeito à possibilidade de se isolar práticas de GRH para analisar seu impacto sobre o desempenho. Por um lado, práticas isoladas não retratam construtos mais amplos, como sistemas de trabalho de alto desempenho (BECKER;

HUSELID, 2006; DELERY; DOTY, 1996). Por outro, a não observação do contexto maior de inserção das práticas também não refuta a hipótese de que haja sistemas de GRH superiores nos casos analisados ou ainda outros recursos e variáveis omitidas que possam levar ao desempenho superior. Sem uma análise mais abrangente da GRH, incluindo as diferentes inter-relações entre as práticas (JIANG et al., 2012), e de seus impactos sobre as dimensões do desempenho, torna-se questionável uma conclusão sobre a importância estratégica dos recursos humanos para a organização.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi analisar como a produção científica brasileira trata a relação entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional. Sua relevância está no reconhecimento da importância das pessoas no desenvolvimento de recursos e de capacidades (BARNEY; WRIGHT, 1998; HELFAT; PETERAF, 2003) e na criação de vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 1991). Como limitação, destacam-se o recorte temporal e a triagem inicial, feita apenas a partir da leitura dos resumos.

A revisão da literatura evidenciou uma ampla gama de relações entre práticas de GRH e desempenho operacional e financeiro das empresas (HUSELID, 1995; WRIGHT et al., 2005), assim como questões de ordem prática e metodológica. A parte empírica do estudo mostrou que o assunto ainda não é dominante na produção nacional e que há poucas tentativas de medição da relação entre esses construtos. Os resultados também mostraram lacunas no desenho e na operacionalização das pesquisas.

No tocante às medidas de desempenho, há importantes deficiências na forma de mensuração das variáveis, na combinação de mais de uma dimensão do desempenho, na análise comparativa entre empresas, e na análise temporal do desempenho. Com relação à GRH, verificou-se a utilização concomitante de variáveis relativas a práticas e a resultados de RH, o que não é recomendável (JIANG et al., 2012). Também se identificou o uso de uma ampla gama de variáveis, ponto também observado na literatura internacional (DELANEY; HUSELID, 1996) e que tem sido alvo de críticas, já que impõe limitações ao acúmulo de conhecimento (BOYD; GOVE; HITT, 2005).

Ao serem analisados os poucos estudos que buscam avaliar o impacto da GRH sobre o desempenho, constatou-se uma predominância de resultados positivos, em linha com evidências encontradas na literatura internacional (CHADWICK; SUPER; KWON, 2014; COMBS et al., 2006; CROOK et al., 2011; RAZOUK, 2011; SUN; ARYEE; LAW, 2007). Contudo, considerando-se a dispersão das variáveis analisadas e questões de ordem



metodológica, conclusões mais contundentes para a realidade brasileira ficam prejudicadas, o que sugere haver um campo profícuo para pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B.; ZANINI, R. R.; SOUZA, A. M. Orientação para aprendizagem, orientação para mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 1, p. 2012.
- ANTONAKIS, J. et al., On Making Causal Claims: A review and recommendations. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 6, p. 1086-1120, 2010.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B., ARIKAN, A. M. The resource-based view: origins and implications. In: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (Orgs.). **The blackwell handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 2001.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31, 1998.
- BECKER, B. E.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 779-801, 1996.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic human resources management: where do we go from here? **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.
- BESANKO, D. et al. **Economics of strategy**. Hoboken: NJ, John Wiley & Sons, Inc, 1996.
- BLYLER, M.; COFF, R. W. Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 7, p. 677-686, 2003.
- BOYD, B. K.; GOVE, S.; HITT, M. A. Construct measurement in strategic management research: illusion or reality? **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 239, 2005.
- CHADWICK, C.; SUPER, J. F.; KWON, K. Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance. **Strategic Management Journal**, 2014.
- COFF, R. W. Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 2, p. 374-402, 1997.
- \_\_\_\_\_. When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power. **Organization Science**, v. 10, n. 2, p. 119-133, 1999.
- \_\_\_\_\_. Human capital, shared expertise, and the likelihood of impasse in corporate acquisitions. **Journal of Management**, v. 28, n. 1, p. 107-128, 2002.

COFF, R. W.; LEE, P. M. Insider trading as a vehicle to appropriate rent from R&D. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 183-190, 2003.

COLBERT, B. A. The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, p. 341-358, 2004.

COLLINS, C. J.; SMITH, K. G. knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 544-560, 2006.

COMBS, J. G.; CROOK, R. T.; SHOOK, C. L. The dimension of organizational performance and its implications for strategic management research. In: KETCHEN, D. J.; BERGH, D. D. (Orgs.). **Research Methodology in Strategy and Management**. San Diego: Elsevier, 2005.

COMBS, J. G. et al. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. **Personnel Psychology**, v. 59, n. 3, p. 501-528, 2006.

CROOK, T. R. et al. Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 3, p. 443-456, 2011.

DELANEY, J. T.; HUSELID, M. A. the impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 949-969, 1996.

DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802-835, 1996.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1513, 1989.

EL-KOUBA, A. et al. Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. **RAE—Revista de Administração de Empresas**, v. n. p. 295-308, 2009.

FERGUSON, K. L.; REIO JR., T. G. human resource management systems and firm performance. **Journal of Management Development**, v. 29, n. 5, p. 471-494, 2010.

FERREIRA, A. I.; MARTINEZ, L. F. intellectual capital: perceptions of productivity a and investment. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 249-260, 2011.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; HOOLEY, G. Impacto dos recursos da empresa na performance de inovação. **RAE—Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 1-13, 2007.

GHEMAWAT, P. competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, v. 76, n. 1, p. 37-74, 2002.

GOMEL, M. M.; SBRAGIA, R. A competitividade da indústria brasileira de software ea influência da capacitação tecnológica no desempenho exportador. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 1, p. 2011.

GUEST, D. E. Human resource management and performance: a review and research agenda. **International Journal of Human Resource Management**, v. 8, n. 3, p. 263-276, 1997.

HEDGES, L. V. Meta-analysis. **Journal of Educational and Behavioral Statistics**, v. 17, n. 4, p. 279-296, 1992.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

HUNTER, J. E.; SCHMIDT, F. L. **Methods of meta-analysis: correcting error and bias in research findings**. Sage, 2004.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 171-188, 1997.

JABBOUR, C. J. C. et al. Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. **Gestão & Produção**, v. 19, n. p. 347-360, 2012.

JIANG, K. et al. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 6, p. 1264-1294, 2012.

KIRJAVAINEN, S. et al. O impacto da liderança, gestão e poder em uma organização internacional intensiva em conhecimento. **Cadernos EBAPE.BR**, v. n. 2, p. 339 a 352, 2010.

LEPAK, D. P. et al. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. **Research in personnel and human resources management**, v. 25, n. p. 217-271, 2006.

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Competências e desempenho de organizações varejistas: um estudo na visão baseada em recursos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 32, p. 2009.

MCGAHAN, A.; PORTER, M. E. How much does industry matter, really? **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 15-30, 1997.

MELO, W. F.; DOMENICO, S. M. R. A influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 1, p. 137-156, 2012.

MENEZES, E. A. C.; GUIMARÃES, T. D. A.; BIDO, D. D. S. Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 2, p. 4-29, 2011.

- MOORI, R. G.; DOMENEK, A. C. Análise exploratória da colaboração dos funcionários e do desempenho do planejamento colaborativo na Klabin S. A. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 2, p. 2007.
- NEWBERT, S. L. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 121-146, 2007.
- OLIVEIRA, A. M. B. D.; OLIVEIRA, A. J. D. Gestão de recursos humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4. p. 650-669, 2011.
- OLIVEIRA, P. H. D. et al. Gestão do conhecimento orientada para a estratégia de inovação de produtos tecnológicos: o caso da Invent Vision. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 2012.
- PATTON, M. Q. **Qualitative research**. Wiley Online Library, 2005.
- PERIN, M. G. et al. O Impacto da formação gerencial no desempenho organizacional à luz da abordagem de competências. **Brazilian Business Review**, v. 6, n. 1, p. 104-120, 2009.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York, Free Press; Collier Macmillan, 1985.
- RAZOUK, A. High-performance work systems and performance of French small-and medium-sized enterprises: examining causal order. **International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 02, p. 311-330, 2011.
- RICHARD, P. J. et al. Measuring organizational performance: towards methodological best practice. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009.
- SANTOS, D. F. L.; BASSO, L. F. C.; KIMURA, H. A estrutura da capacidade de inovar das empresas brasileiras: uma proposta de construto. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 2012.
- SHAW, J. D.; PARK, T. Y.; KIM, E. A resource-based perspective on human capital losses, hrm investments, and organizational performance. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 5, p. 572-589, 2013.
- SUN, L.-Y.; ARYEE, S.; LAW, K. S. High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 3, p. 558-577, 2007.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. P.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gestão e Produção**, v. 15, n. 1, p. 189-99, 2008.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801 - 814, 1986.

WRIGHT, P. M. et al. The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. **Personnel Psychology**, v. 58, n. 2, p. 409-446, 2005.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C.; MCWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **International Journal of Human Resource Management**, v. 5, n. 2, p. 301-326, 1994.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Recursos, competências e capacidade de inovação: um estudo de múltiplos casos na indústria eletro-eletrônica no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 177-201, 2012.

## APÊNDICE 1 – ARTIGOS SELECIONADOS E RESULTADOS ENCONTRADOS

Autores	Estratégia	Observação	Setor	Dimensões GRH	Recursos	Dimensões Desempenho	Resultado
Abbate, Zanini e Souza (2012).	Transversal	123 empresas	Vários		Orientação para Aprendizagem	Financeiro	Positivo***
Ferreira e Martinez (2011)	Transversal	440 funcionários de empresas	Serviços		Capital humano	Operacional	Positivo***
Gomel e Sbragia (2011)	Transversal	488 empresas	Software	Competências		Financeiro	Positivo*
Jabbour et al. (2012)	Transversal	75 empresas	Autopeças	Conjunto		Operacional	Positivo**
Maciel e Camargo (2009)	Transversal	119 empresas	Varejo vestuário	Conjunto		Financeiro e Operacional	Positivo*
Melo e Domenico (2012)	Transversal	1 banco e 271 agências	Financeiro		Valores organizacionais	Financeiro e Operacional	Positivo*
Menezes, Guimarães e Bido (2011).	Transversal	266 indivíduos	Elétrico		Cultura de aprendizagem	Operacional	Positivo***
Perin, Sampaio e Hooley (2007)	Transversal	293 empresas	Industrial e de serviços	Conjunto		Operacional	Positivo**
El-Kouba et al. (2009)	Estudo de caso Longitudinal	1 empresa	Comunicação	Competências		Financeiro e Operacional	Positivo <sup>B</sup>
Moori e Domenek (2007)	Estudo de caso Longitudinal	1 empresa	Papel e celulose	Oportunidade para contribuir		Operacional	Positivo <sup>a</sup>
Perin et al. (2009)	Estudo de caso	3 empresas	Madeireiro e de equipamentos	Competências		Operacional	Positivo <sup>a</sup>
Ubeda e Santos (2008).	Estudo de caso Longitudinal	1 Centro de Estudos	Instituição de pesquisa	Competências		Operacional	Não conclusivo
Kirjavainen et al. (2010).	Estudo de caso	1 empresa	B2B	Oportunidade para contribuir		Operacional	Não conclusivo
Oliveira et al. (2012)	Estudo de caso	1 empresa	Eletrônicos		Gestão do conhecimento	Operacional	Não conclusivo
Zen e Fracasso (2012)	Estudo de caso	3 empresas	Eletrônicos	Gestão resultados de RH		Operacional	Não conclusivo
Santos, Basso e Kimura (2012)	Transversal	2116 empresas	Vários	Resultados de R&S Práticas de T&D		Financeiro	Não conclusivo

<sup>a</sup>: Estudos qualitativos sem teste estatístico.

<sup>B</sup> Sem informação sobre o nível de significância

\*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001