

## Qualidade de Vida na Organização: Uma Análise das Práticas de Gestão de Pessoas à Luz da *Grounded Theory*

**Autoria:** Diego de Queiroz Machado, Marisia Monte Silva Aguiar

### Resumo

Ao longo do desenvolvimento das sociedades humanas, o estudo, disseminação e utilização de estratégias específicas para o alcance de determinados objetivos sempre se fez presente. No cenário estratégico empresarial, dentre os elementos ressaltados pelas diferentes abordagens estratégicas, o elemento humano ganhou e vem ganhando cada vez mais destaque, pela sua presença e influência nos demais elementos estratégicos, como estrutura, tecnologias e processos. Por essa razão, estudos relacionados com as estratégias em recursos humanos têm abordado a mais variada gama de aspectos: práticas de seleção e treinamento; identificação com a organização; o relacionamento entre os indivíduos; formação de equipes; remuneração; e ética organizacional, por exemplo. Percebe-se, no entanto, que o foco de todas estas práticas, além do aumento do desempenho empresarial, deve estar voltado para a qualidade de vida dos funcionários. Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo a analisar os elementos relacionados com o nível de qualidade de vida dos funcionários em uma empresa. Para tanto, foram utilizados dados de 2009 da pesquisa “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, realizada pela revista Exame em parceria com a revista Você S/A e a Fundação Instituto de Administração (FIA). Mediante uma abordagem quantitativa e de caráter exploratório como método de pesquisa, a análise dos dados utilizou-se de ferramentas de estatística descritiva, em especial, medidas de associação de mediação de intervalos e razões, como coeficientes de correlação e regressão linear múltipla, sendo possível identificar a direção e a magnitude de tais relações entre as principais variáveis dos processos em questão, assim como construir um modelo de tal fenômeno. Toda a análise destes elementos se deu perante metodologia da *grounded theory*, em que os dados são valorizados e considerados para a produção de novas teorias. Percebe-se que os elementos analisados, como a qualidade das lideranças, a satisfação e motivação dos funcionários, e as políticas e práticas de desenvolvimento, por exemplo, tem como objetivo retirar o ser humano da sua condição de simples ferramenta. Em especial, destacou-se a importância do sentimento de identidade junto à empresa, sendo este o de maior relação, dentre os analisados, com a qualidade de vida dos funcionários. Por outro lado, as práticas de remuneração e benefícios foram as que apresentaram menos relação com este nível de qualidade de vida. Estudos qualitativos, de preferência no mesmo campo empírico analisado, poderiam revelar se tal condição se dá por uma deficiência das empresas em desenvolver políticas e práticas de remuneração adequadas ou se realmente, este elemento não é o mais valorizado por parte dos funcionários quando o objetivo é a qualidade de vida no trabalho.

## 1 Introdução

Ao longo do desenvolvimento das sociedades humanas, o estudo, disseminação e utilização de estratégias específicas para o alcance de determinados objetivos sempre se fez presente. Estudos clássicos como os de Sun Tzu (2009) e Maquiavel (2009) ganharam destaque com o passar dos séculos pela possibilidade de aplicação de suas idéias nos mais diversos tipos de organizações: desde organizações militares, até as atuais corporações empresarias, passando pelas organizações religiosas e governamentais.

No cenário estratégico empresarial, dentre os elementos ressaltados pelas diferentes abordagens estratégicas (WHITTINGTON, 2002), o elemento humano ganhou e vem ganhando cada vez mais destaque, pela sua presença e influência nos demais elementos estratégicos, como estrutura, tecnologias e processos. Como ressaltado por Hendry (1995), as pessoas são responsáveis por aumentar a capacidade organizacional, de forma que elas não deveriam ser vistas como meras ferramentas, mas como o foco de toda estratégia.

Por essa razão, estudos relacionados com as estratégias em recursos humanos têm abordado a mais variada gama de aspectos: práticas de seleção (SCHMITT; KIM, 2007) e treinamento (WINTERTON, 2007); identificação com a organização (JACKSON; SCHULER, 2007); o relacionamento entre os indivíduos (FERRIS *et al.*, 1996); formação de equipes (BARRICK *et al.*, 2007; HILLMAN; SHROPSHIRE; CANNELLA, 2007); remuneração (DEVOE; PFEFFER, 2007; GUTHRIE, 2007); e ética organizacional (ROSEN; JURIS, 1996). Percebe-se, no entanto, que o foco de todas estas práticas, além do aumento do desempenho empresarial, deve estar voltado para a qualidade de vida dos funcionários.

Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo a analisar os elementos relacionados com o nível de qualidade de vida dos funcionários em uma empresa. Para tanto, foram utilizados dados de 2009 da pesquisa “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, realizada pela revista Exame em parceria com a revista Você S/A e a Fundação Instituto de Administração (FIA). Mediante uma abordagem quantitativa e de caráter exploratório como método de pesquisa, fundamentada nas bases epistemológicas da *grounded theory*, a análise de dados secundários foi utilizada em um campo empírico de 150 empresas, apontadas pela pesquisa como as melhores no que diz respeito ao nível de qualidade de vida dos funcionários, dos mais diversos setores e tamanhos, presentes em território nacional.

A análise exploratória dos dados foi feita mediante ferramentas de estatística descritiva, em especial, medidas de associação de mediação de intervalos e razões, como coeficientes de correlação e regressão linear múltipla, utilizando o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS - versão 18.0), sendo possível identificar a direção e a magnitude de tais relações (COOPER; SCHINDLER, 2003) entre as principais variáveis dos processos em questão, assim como construir um modelo de tal fenômeno. Tal análise se deu em uma situação de estudo transversal em que os dados são coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente, no caso, o ponto seria referente ao ano de 2009.

Em relação ao seu escopo, além deste tópico introdutório, este estudo está estruturado com as seguintes seções: revisão bibliográfica, dividida em dois capítulos, que tem como objetivo apresentar as diferentes abordagens que regem o contexto das estratégias corporativas, assim como as principais pesquisas e teorias no que diz respeito às estratégias em recursos humanos; aspectos metodológicos, com a descrição dos métodos, ferramentas e campo empírico abordado; resultados e discussões, que contêm a exposição, descrição e análise dos dados coletados; e, por fim, as considerações finais a respeito das contribuições do estudo em questão e prerrogativas para pesquisas futuras.

## 2 Abordagens Estratégicas nas Organizações

Considerada por Porter (1979, 1980, 1987) como um elemento presente em qualquer ambiente organizacional competitivo, a estratégia corporativa pode ser definida como “o direcionamento das competências de uma organização em longo prazo, que alcança vantagem em um ambiente em mudança através da sua configuração de recursos e competências com o objetivo de satisfazer as expectativas dos *stakeholders*” (JHONSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2005, p.9).

Whittington (2002) separa a totalidade das teorias sobre estratégia corporativa em quatro categorias de abordagem: clássica, evolucionário, processual e sistêmica.

A abordagem *Clássica*, a mais antiga e ainda a mais influente, conta com os métodos de planejamento racional predominantes nos livros. A seguir, a abordagem *Evolucionária* se apóia na metáfora fatalista da evolução biológica, mas substitui a disciplina do mercado pela lei da selva. Os *Processualistas* dão ênfase à natureza imperfeita da vida humana, e acomodam pragmaticamente a estratégia ao processo falível tanto das organizações quanto dos mercados. Por fim, a abordagem *Sistêmica* é relativista, considerando os fins e os meios da estratégia como ligados, sem escapatória, às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve (WHITTINGTON, 2002, p. 2, grifos do autor).

Como teóricos estratégicos clássicos, destacam-se os estudos de Ansoff (1957), Chandler (1962) e Porter (1979). Ressaltando os objetivos e recursos organizacionais como elementos essenciais no que diz respeito às estratégias corporativas, Chandler (1962, p. 13) afirmou que toda estratégia consiste na “determinação dos objetivos e metas básicos e de longo termo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para esses objetivos”.

Estudando o desempenho de quatro empresas norte-americanas — General Motors, DuPont, Standard Oil e Sears, Chandler (1962) analisou como determinadas estratégias são capazes de influenciar diretamente a estrutura organizacional. O destaque de suas observações está na importância dada em, através de estruturas organizacionais multidivisionais, prover os executivos de tempo e informação para o desenvolvimento das estratégias corporativas.

Consoante aos estudos de Chandler (1962), Sloan (1963) apresenta a necessidade de controles financeiros para fornecer informações sobre o desempenho organizacional. Além disso, sua ênfase nas transformações do mercado como foco para o desenvolvimento de políticas descentralizadoras e estratégias de produção destaca a racionalidade como elemento presente no cenário corporativo.

Como primeira ferramenta para promover este desenvolvimento de estratégias, Ansoff (1957) apresentou uma matriz que relaciona os produtos organizacionais (variável interna) com os mercados-alvo (variável externa). Dependendo do tipo de produto e de mercado, uma determinada estratégia corporativa seria utilizada. Ainda a respeito de tais estratégias, Ansoff (1957) ressalta que estas são comumente utilizadas em conjunto. O exercício simultâneo das estratégias de penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto é sinal de crescimento da empresa em meio a um ambiente competitivo. Já a estratégia de diversificação seria responsável por incentivar mudanças físicas e organizacionais na empresa, exigindo novas habilidades e estruturas.

Também enfatizando o ambiente competitivo como promotor de formulações estratégicas, Porter (1979) apresenta cinco forças básicas como sendo as responsáveis por regular a intensidade competitiva de um mercado e moldar as estratégias das organizações que atuam nele. A ameaça de novos entrantes esta relacionada às barreiras para entrada e fixação

de novos concorrentes no mercado. Estas barreiras consistem em: economias de escala, diferenciação de produtos, necessidades de capital, desvantagens de custo, acesso aos canais de distribuição ou políticas governamentais. Segundo Porter (1979), uma análise destas barreiras é responsável por influenciar as estratégias corporativas de escolha de novos mercados de atuação.

Já os poderes de negociação dos fornecedores e consumidores são outras duas forças que, conforme Porter (1979, p. 5), “dependem da importância relativa do que é comprado ou vendido comparado com o seu negócio global”. Neste ponto, a estratégia sugerida seria a busca por fornecedores e compradores com pouco poder de influência, tendo consciência de que este poder pode crescer ou diminuir com o tempo.

Em relação à ameaça de produtos ou serviços substitutos, quarta força apresentada por Porter (1979), sua influência está em colocar um teto sobre os preços dos produtos relacionados. Ao entrar no mercado, tais produtos ou serviços aumentam o nível de concorrência entre as empresas, levando ao desenvolvimento de novas estratégias para melhoria de desempenho. Esta competição entre os atuais concorrentes é para onde convergem as demais forças, sendo nas estratégias de competição que as organizações utilizam as informações sobre novos concorrentes, produtos ou serviços substitutos e fornecedores e consumidores para destacar-se frente aos demais concorrentes.

Estratégia competitiva é sobre ser diferente. Significa escolher intencionalmente um diferente conjunto de atividades para oferecer uma combinação única de valor. [...] A essência da estratégia está nas atividades — escolhendo realizar atividades diferentemente ou realizar diferentes atividades do que os rivais. Caso contrário, uma estratégia nada mais é do que um slogan de marketing que não vai resistir à concorrência (PORTER, 1996, p.64).

No que diz respeito à abordagem evolucionária, seu pressuposto básico é a irrelevância das decisões estratégicas frente às condições ambientais, sendo fundamentada nos estudos de Williamson (1991) e Hannan e Freeman (1977). Com ênfase na influência do mercado sobre o sucesso e fracasso das estratégias organizacionais, Williamson (1991, p.75) afirma que a economia “é a melhor estratégia”. Devido à reconhecida complexidade do campo estratégico, este não pode se focar apenas em elementos internos da empresa, como a área financeira ou de produção, mas reconhecer a importância das mudanças em elementos externos como políticas governamentais e leis relacionadas ao mercado. Dessa forma, uma abordagem econômica da estratégia seria responsável por contribuir para o desenvolvimento organizacional.

Ressaltando as características de inércia nas organizações, que impedem um processo de mudança proporcional às condições externas, Hannan e Freeman (1977) maximizam a ação do ambiente sobre o desempenho das estratégias organizacionais. Esta perspectiva de ecologia populacional vê as organizações como atuando dentro do contexto da teoria da seleção natural, em que o ambiente é responsável por selecionar as organizações que já possuem estratégias adequadas às suas exigências, sendo as demais organizações, dissolvidas neste processo.

A inércia organizacional, que impede grandes mudanças adaptativas, é fruto de fatores tanto internos como externos às organizações. Os fatores internos dizem respeito aos investimentos em estrutura e pessoal especializado, informações incompletas sobre o ambiente, políticas e cultura organizacional formada ao longo de sua história. Já os fatores externos podem ser relacionados como barreiras legais e fiscais para entrar ou sair do mercado, custos de aquisição externa de informações, possibilidade de perda de legitimidade ou problemas de racionalidade coletiva (HANNAN; FREEMAN, 1977).

Esta inércia pode ainda variar de acordo com alguns aspectos demográficos das organizações, como tamanho ou idade. Segundo Baum (2002, p. 309):

Como as organizações mais velhas têm mais estruturas formalizadas, rotinas padronizadas, distribuições de poder institucionalizadas, dependências e compromissos, a inércia deve aumentar com a idade. Além disso, na medida em que as organizações crescem, cada vez mais enfatizam a previsibilidade, a formalização e o controle, tornando-se mais previsíveis e inflexíveis.

Uma consequência desta inércia e seleção natural seria o isomorfismo observado nas organizações. Definido por Hawley (1968), este isomorfismo seria um índice da força seletiva do ambiente. Esta força torna irrelevante estratégias em longo prazo, tendo em vista que qualquer mudança ambiental pode exigir novas estratégias. Assim, o foco das organizações deveria estar em decisões em curto prazo, sempre em busca de uma adequação às mudanças e alterações de mercado para conseguirem sobreviver.

Com relação aos teóricos processualistas de estratégica, Whittington (2002) os caracteriza como aqueles que fundamentam suas idéias nos pressupostos da racionalidade limitada de Simon (1978) dos indivíduos no processo de decisão. Dessa forma, o objetivo da estratégia não seria o alcance de uma ação ideal máxima por parte das organizações e seus indivíduos, mas reconhecer que os recursos e os mercados são imperfeitos e devem ser trabalhados da forma que se mostram.

Mitzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) apresentaram uma abordagem processual da estratégia mediante dez escolas, caracterizadas no QUADRO 1, a seguir.

QUADRO 1  
Escolas da estratégia e suas características

ESCOLAS	VISÃO ESTRATÉGICA	PREMISSAS E CARACTERÍSTICAS
<b>Escola do design</b>	Processo de concepção	A estratégia é responsabilidade da alta gerência, devendo ser única, simples e explícitas.
<b>Escola do planejamento</b>	Processo formal	Estratégias como frutos de um processo controlado e formal de planejamento dividido em etapas distintas, cabendo a execução aos planejadores.
<b>Escola de posicionamento</b>	Processo analítico	A estratégia é vista como a busca e a defesa de uma posição no mercado, sendo produzida por analistas.
<b>Escola empreendedora</b>	Processo visionário	Foco na criação e no culto à personalidade do líder, tendo o empreendedor como fator motivador.
<b>Escola cognitiva</b>	Processo mental	A estratégia é uma visão subjetiva do mundo, devendo associar processos individuais aos coletivos.
<b>Escola do aprendizado</b>	Processo emergente	Estratégia é um aprendizado da complexidade da natureza, devendo articular passado, presente e futuro organizacional.
<b>Escola do Poder</b>	Processo de negociação	A estratégia é feita em um contexto político em que se dão coalizões de indivíduos e grupos de interesse.
<b>Escola Cultural</b>	Processo coletivo	Estratégia como processo de interação social, sendo influenciada pela cultura existente, resistindo às mudanças radicais.
<b>Escola Ambiental</b>	Processo reativo	Estratégias surgem da leitura do ambiente e da promoção de uma adaptação a ele.

**Escola da  
Configuração**

Processo de transformação

As estratégias são configurações que dependem do tempo ou do lugar, sendo utilizadas como mecanismos de mudança.

Fonte: Mitzberg; Ahlstrand; Lampel (1998).

Partindo da metáfora dos cegos que analisam um elefante (WALDO, 1961), Mitzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) apresentam as escolas como formas de construção das estratégias organizacionais, referindo cada uma delas a um animal específico. Tais escolas, no entanto, não devem ser utilizadas em separado, mas como complemento umas às outras para que o todo do contexto estratégico possa ser contemplado. “Todo processo de estratégia tem de combinar os diversos aspectos das diferentes escolas” (MITZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998, p. 367).

Hamel e Prahalad (1989) apresentam o processo de planejamento estratégico como responsável pela criação de diferenciação entre a empresa e seus competidores. Para tanto, é necessária a promoção de algumas características organizacionais, como a criação de um senso de urgência, o desenvolvimento nos indivíduos das habilidades necessárias para o trabalho e o estabelecimento de mecanismos de avaliação.

De acordo com Hamel, Doz e Prahalad (1989), este processo de responsabilidade recíproca pode se estender para além da própria organização, mediante estratégias de aliança com competidores. Altos custos no desenvolvimento de novos produtos ou penetração em novos mercados podem incentivar as empresas para este caminho. Este tipo de estratégia pressupõe alguns princípios para que sua estratégia traga os benefícios esperados. São eles: a) o reconhecimento de que colaboração é outra forma de competição; b) a harmonia não é a mais importante medida de sucesso; c) toda cooperação tem limites; d) a aprendizagem das partes é importante.

Ressalta-se, mediante idéias apresentadas anteriormente, que o foco de toda abordagem processualista está na valorização da aprendizagem dentro do processo de estratégia. Tal aprendizagem se dá através da concentração nas competências organizacionais internas, trabalhando-as em vista da adaptação e diferenciação (WHITTINGTON, 2002).

Por fim, com relação à abordagem sistêmica, Whittington (2002) a apresenta como a mais relativista, cuja finalidade ou os mecanismos estratégicos devem estar de acordo com o meio social em que se dão. Tal definição encontra fundamento nos estudos de Knights e Morgan (1991) que definem a estratégia como essencialmente um discurso, capaz de influenciar os indivíduos ao seu redor ao mesmo tempo em que é influenciado por eles.

Contrapondo-se à definição clássica de comportamento irracional, a abordagem sistêmica permite que decisões, a princípio irracionais, encontrem uma racionalidade devido ao ambiente em que ocorrem.

Os teóricos sistêmicos propõem, portanto, que as empresas diferem de acordo com os sistemas sociais e econômicos em que estão inseridas. Elas não são todas perfeitas maximizadas de lucros, como preferem ser na teoria clássica e são obrigadas a ser na teoria evolucionária. Nem são apenas as organizações particularistas da perspectiva processual, cujas idiosincrasias resultam de limites e acordos internos (WHITTINGTON, 2002, p. 32).

Granovetter (1985) considera que as organizações devem ser vistas como estruturas inseridas em contextos sociais e econômicos. Sendo assim, as diferenças entre os diferentes contextos seriam responsáveis por apontar diferentes mecanismos estratégicos. Whitley (1991) confirmou estas proposições ao abordar as diferenças entre os negócios asiáticos, mediante estruturas econômicas, de mercado ou familiares.

Não há, portanto, a possibilidade de modelos estratégicos universais, mas organizações que estão inseridas em contextos sociais (GRANOVETTER, 1985). Cada organização pode operar dentro de um modelo estratégico distinto, sendo demasiado arriscado supor que os concorrentes operam todos em um único modelo.

### 3 O Elemento Humano nas Estratégias Corporativas

No que tange ao capital organizacional humano, há um constante movimento em envolvê-lo como elemento principal de qualquer processo estratégico (HENDRY, 1995), tendo em vista a sua presença em todos os níveis e aspectos organizacionais. Armstrong (1984, p.6) define a utilização estratégica dos recursos humanos organizacionais como sendo “uma abordagem estratégica e coerente para a gestão dos ativos mais valiosos de uma organização — as pessoas que lá trabalham”.

O pressuposto fundamental por trás deste foco estratégico que une pessoas e estratégia corporativa é o da aprendizagem organizacional. Segundo Hendry (1995, p. 74, grifo do autor):

Temos de pensar a relação entre estratégia e pessoas, exatamente da mesma forma e evitar a elevação das pessoas como instrumentos de mudança estratégica. Em particular, ‘capacidade organizacional’ implica não apenas em ter suficientemente pessoas certas no lugar certo na hora certa (como o planejamento de pessoal tem sido colocado tradicionalmente). É também sobre aprendizagem organizacional — como a informação é arrastada para a organização, filtrada e utilizada individualmente e como conhecimento, habilidades e aprendizagem são aprimorados, compartilhados e mobilizados.

Para tanto, conforme Bratton e Gold (1999), tal abordagem estratégica deve envolver elementos de seleção, avaliação, recompensa e desenvolvimento, além dos aspectos que dizem respeito ao relacionamento entre os indivíduos, tendo como objetivo estratégias de diferenciação, alta-qualidade ou redução de custos. A diferenciação seria alcançada pelas ferramentas de seleção (SCHMITT; KIM, 2007) e treinamento (WINTERTON, 2007). Já o alto nível de qualidade poderia ser trabalhado com ferramentas de avaliação e recompensa. Por fim, novas estruturas de cargos ou práticas de segurança levariam a uma redução de custos.

Discorrendo sobre a necessidade das estratégias que envolvem os recursos humanos organizacionais, Jackson e Schuler (2007) afirmam que a legitimação e aceitação das práticas corporativas pelos indivíduos, através da identificação com a organização são fundamentais para o seu sucesso. Outro foco de ação seria a gestão do relacionamento entre os indivíduos, apresentada por Ferris *et al.* (1996) como essencial para o desenvolvimento de estratégias em recursos humanos. Reconhecendo a importância destas práticas organizacionais, Mabey, Salaman e Storey (1999, p. 56-57) afirmam que elas são reflexo da complexidade que define as estratégias de recursos humanos: “Diferentes definições carregam diferentes pressupostos, afirmam diferentes relacionamentos de causa e buscam diferentes objetivos”. Dessa forma, há uma variedade considerável de abordagens dos elementos que formam toda a complexidade das estratégias em recursos humanos.

A base fundamental destas estratégias em recursos humanos está nos estudos de Maslow (1943) sobre os fatores motivacionais dos indivíduos. Distinguindo cinco grupos de necessidades básicas, que se dividem em fisiológicas, de segurança, de amor, de estima e de auto-realização, o autor também afirmou que todo indivíduo é motivado “pelo desejo de alcançar ou manter as diferentes condições em que estas satisfações básicas residem e por

certos desejos mais intelectuais” (MASLOW, 1943, p. 392). Dessa maneira, para que as organizações possam gerir seus recursos humanos, tais necessidades serviriam como pressupostos para cada prática utilizada.

Barrick *et al.* (2007) apresentam a influência das equipes administrativas no desempenho das estratégias organizacionais. Analisando os mecanismos de comunicação e coesão dentro 94 equipes gerenciais, os autores afirmam que a má utilização destes mecanismos pode afetar negativamente o desempenho esperado, sendo necessário que “a estrutura de suas tarefas e recompensas incentive-os a trabalhar como um só, gastando tempo considerável conversando entre si e construindo um espírito de equipe coesa” (BARRICK *et al.*, 2007, p. 555).

Hillman, Shropshire e Cannella (2007) vão além desta análise, abordando a questão do gênero dentro das equipes gerenciais. Os autores relacionaram aspectos como o tamanho da organização, o tipo de indústria, a estratégia de diversificação da empresa e os efeitos de rede como elementos preditores da probabilidade de representação feminina nos conselhos de administração, representando “áreas de oportunidade, tanto para mulheres que procuram avançar para a elite corporativa quanto para as empresas” (HILLMAN; SHROPSHIRE; CANNELLA, 2007, p. 949).

DeVoe e Pfeffer (2007) analisam as melhores formas de pagamento para melhorar a satisfação dos funcionários. Distinguindo os indivíduos em dois grupos distintos, um formado por indivíduos pagos por hora trabalhada e o outro por indivíduos pagos de forma geral, percebeu-se a importância que cada grupo dá ao uso do seu tempo livre. Independente da prática utilizada, Knudsen (2003) ressalta que é importante que esta esteja alinhada com a estratégica escolhida. Guthrie (2007) corrobora essa necessidade de alinhamento mostrando com o pagamento influencia o desempenho no trabalho.

A relação entre a estratégia e dimensão cultural corporativa é exposta por Fombrum (1984) que, distinguindo três níveis de culturas (societal, industrial e corporativa), aborda a influência da cultural externa na cultura interna da organização. No entanto, esta cultura também pode ser gerenciada pela própria gestão, como afirma Hailey (2003, p. 101):

A mensagem geral da literatura cultura corporativa é que a cultura de uma organização — seus valores, crenças, ética, modo de fazer as coisas — influencia o seu desempenho e que estes elementos podem ser manipulados ativamente pela gestão. [...] A cultura organizacional pode ser manipulada (por exemplo, através da mudança de estilo de gestão, ou a utilização de mecanismos de comunicação).

Por fim, no que diz respeito às questões éticas relacionadas às estratégias de recursos humanos, Rosen e Juris (1996) defendem a sua presença em toda e qualquer prática corporativa, sendo responsável por dar corpo e até mesmo legitimar as estratégias adotadas.

#### **4 Aspectos Metodológicos**

O presente trabalho utiliza a abordagem quantitativa e de caráter exploratório como método de pesquisa. Essa escolha deve-se à sua relevância específica para o surgimento de descobertas em situações que não tem como objetivo testar hipóteses específicas (HAIR JR. *et al.*, 2007). Além disso, segundo Cooper e Schindler (2003, p. 131), a pesquisa exploratória tem sua utilidade “quando os pesquisadores não têm uma idéia clara dos problemas que vão enfrentar durante o estudo” ou quando a área de investigação é “tão vaga

que o pesquisador precisa fazer uma exploração a fim de saber algo sobre o problema enfrentado”.

Como método de pesquisa, a *grounded theory*, considerada por Strauss e Corbin (1997) como o mais influente e disseminado método de pesquisa qualitativa para a criação de teorias, foi utilizada. Sua escolha deu-se por suas características facilitadoras de descobertas no que diz respeito aos mecanismos de interação social, especificamente, em contextos específicos e delimitados, elevando o campo empírico e os dados ao *status* de produtores de teorias e não apenas de validadores destas (Glaser & Strauss, 2006).

No que diz respeito à utilização da *grounded* em estudos organizacionais, Bandeira-de-Melo e Cunha (2006) apontam para a necessidade de se conhecer e respeitar as bases epistemológicas, assim como as suas possibilidades e os riscos inerentes do seu uso. Os dados, segundo Strauss e Corbin (2006), devem ser codificados levando-se em consideração que o objetivo é a construção e não o teste de uma teoria. Esta codificação deve ser sistemática e criativa ao mesmo tempo, identificando e relacionando os conceitos que são as bases da teoria a ser construída, levando em conta o problema e a questão de pesquisa declarados anteriormente.

Diferentemente de sua abordagem original, em que são colhidos dados qualitativos para codificação, neste estudo utilizou-se o método da *grounded theory* em uma situação de análise de dados secundários, respeitando suas premissas básicas de valorizar os dados como criadores de teorias, mas partindo de sua vertente mais prescritiva e específica na delimitação da pesquisa. Segundo Malhotra (2006), a utilização de dados secundários teriam como vantagens o desenvolvimento de novas abordagens para um problema, pressuposto comum à utilização da *grounded*, o que possibilitaria a identificação de variáveis-chave, mesmo tendo sido coletados por um objetivo distinto do da pesquisa em questão. Nesta pesquisa, os dados secundários utilizados foram oriundos da pesquisa “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, realizada pela revista Exame em parceria com a revista Você S/A e a Fundação Instituto de Administração (FIA).

Para este estudo, foi utilizada pesquisa referente ao ano de 2009, em que participaram 550 empresas de todo o Brasil, com destaque para 150 que obtiveram maior nota, nos mais diversos setores e tamanhos. Tal amostra se caracteriza como estratificada desproporcional, caso em que sua alocação se determina “pelo julgamento, com base na idéia de que cada estrato é grande o suficiente para assegurar níveis de confiança adequados e estimativas de amplitude de intervalos para estratos individuais” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 165).

A pesquisa conta com uma coleta inicial de informações que objetivam caracterizar a empresa analisada e seus recursos humanos, como o número de funcionários, tempo média de casa, quantidade relativa de homens e mulheres. Já a avaliação das condições de trabalho é feita mediante análise de elementos como as práticas de remuneração e desenvolvimento profissional, a satisfação e motivação dos funcionários e sua identificação com a empresa. A análise de tais dados se deu em uma situação de estudo transversal em que “os dados são coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente” (HAIR JR. *et al.*, 2007, p. 87).

A análise exploratória dos dados foi feita mediante ferramentas de estatística descritiva, em especial, medidas de associação de mediação de intervalos e razões, como coeficientes de correlação e regressão linear múltipla, utilizando o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS - versão 18.0), sendo possível identificar a direção e a magnitude de tais relações (COOPER; SCHINDLER, 2003) entre as principais variáveis dos processos em questão, além de permitir a construção de um modelo para tal fenômeno.

## 5 Resultados e Discussão

Partindo-se dos dados secundários coletados na pesquisa “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, referente ao ano de 2009, o presente estudo tem como campo empírico 150 empresas dos mais diversos setores de atividade e diferentes tipos de tamanho, presentes em várias regiões do Brasil, com as características de seus recursos humanos apresentadas na TAB. 1, a seguir.

TABELA 1  
Características de recursos humanos das 150 melhores empresas para trabalhar

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<b>Número de funcionários</b>	102	86.555	3.185,84	9.758,36
<b>Idade média dos funcionários</b>	21	43	33,32	3,35
<b>Tempo médio de casa (anos)</b>	2	18	7,56	2,670
<b>Homens</b>	16,00%	97,00%	67,15%	20,29%
<b>Mulheres</b>	3,00%	84,00%	32,85%	20,29%
<b>% de executivos</b>	0.54%	51.85%	12.59%	8.60%

Fonte: elaborado pelos autores.

De início, pode-se perceber que há uma grande variação no tamanho populacional das empresas em estudo, variando de um mínimo de 102 funcionários até um máximo de 86.555 funcionários. Já a idade média dos funcionários evidencia empresas que tem preferência por indivíduos entre os 21 e 43 anos de idade, o que reflete diretamente no tempo médio de casa dos funcionários, que é de 7,56 anos. Percebe-se também uma preferência por indivíduos do sexo masculino (67,15% dos funcionários), provavelmente devido às características gerais das empresas analisadas de possuírem grande maioria da mão de obra no setor fabril — a médias é de apenas 12,59% de executivos por empresa.

A análise do nível de qualidade de vida no trabalho inicia-se pela avaliação, por parte dos próprios funcionários, de quatro construtos relativos à qualidade no ambiente de trabalho: identidade com a empresa; satisfação e motivação dos funcionários; expectativas de desenvolvimento; e qualidade dos líderes. Todos estes construtos possuem forte correlação com o índice geral de qualidade do ambiente do trabalho, sendo a satisfação e motivação o que mais se destaca ( $\rho = 0,982$ ), como mostra a TAB. 2, a seguir.

TABELA 2  
Matriz de correlações - Índices de qualidade do ambiente de trabalho

	Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho	Identidade	Satisfação e Motivação	Desenvolvimento	Qualidade dos Líderes
Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho	1				
Identidade	,882**	1			
Satisfação e Motivação	,982**	,888**	1		
Desenvolvimento	,934**	,762**	,868**	1	
Qualidade dos Líderes	,943**	,735**	,885**	,905**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: elaborado pelos autores.

Através da análise feita entre os construtos, percebe-se que a identidade com a empresa está mais fortemente relacionada com a satisfação e a motivação dos funcionários ( $\rho = 0,888$ ), o que poderia evidenciar que os indivíduos que mais se identificam com a empresa tem esse sentimento mais influenciado por suas características de satisfação e motivação do que por expectativas de desenvolvimento ou influência das lideranças. O papel da liderança estaria mais direcionado para a disseminação de expectativas de desenvolvimento ( $\rho = 0,905$ ), tendo também influência na satisfação e motivação dos funcionários ( $\rho = 0,885$ ).

A análise da qualidade da gestão de recursos humanos é feita pela avaliação dos seguintes aspectos: estratégia e gestão; liderança; cidadania empresarial; e políticas e práticas de carreira, desenvolvimento, remuneração e benefícios, e saúde. Destes construtos, a qualidade na gestão de RH é mais fortemente relacionada com as estratégias e formas de gestão ( $\rho = 0,923$ ) do que a remuneração ou os benefícios oferecidos ( $\rho = 0,809$ ), como mostra a TAB. 3, a seguir.

TABELA 3  
Matriz de correlações - Índices de qualidade da gestão de pessoas

	Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas	Estratégia e gestão	Liderança	Cidadania Empresarial	Desenvolvimento	Remuneração e Benefícios	Saúde	Carreira Profissional
Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas	1							
Estratégia e gestão	,923**	1						
Liderança	,879**	,819**	1					
Cidadania Empresarial	,913**	,785**	,722**	1				
Desenvolvimento	,842**	,718**	,683**	,724**	1			
Remuneração e Benefícios	,809**	,673**	,598**	,718**	,752**	1		
Saúde	,843**	,729**	,619**	,790**	,701**	,774**	1	
Carreira Profissional	,849**	,764**	,682**	,767**	,682**	,649**	,684**	1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: elaborado pelos autores.

Entre estes elementos relacionados com a qualidade da gestão de recursos humanos, as estratégias de gestão apresentam forte correlação com o desenvolvimento de lideranças ( $\rho = 0,819$ ), provavelmente devido à importância destes líderes no planejamento e implementação de tais estratégias. Estas estratégias parecem estar mais concentradas em aspectos comportamentais, como práticas de cidadania ( $\rho = 0,785$ ) e planos de carreira ( $\rho = 0,764$ ), do que com os aspectos financeiros e de recompensa ( $\rho = 0,673$ ). O mesmo se observa pela correlação fraca entre as lideranças e as práticas de remuneração e benefícios ( $\rho = 0,598$ ), evidenciando não ser este o foco principal destes líderes.

Já uma análise da cidadania empresarial revela uma relação mais forte desta com as políticas de saúde e qualidade de vida das empresas em estudo ( $\rho = 0,790$ ), mostrando que esta cidadania pode ser desenvolvida principalmente através de práticas neste sentido, assim

como através dos planos de carreira profissional ( $\rho = 0,767$ ). Não há, no entanto, uma correlação forte entre estes planos de carreira e as práticas de remuneração e benefícios ( $\rho = 0,649$ ), provavelmente o que se explicaria por um foco maior destes planos de carreira não simplesmente em aumento de salários mas em melhorias na qualidade do trabalho, reconhecimento, realização pessoal.

No que diz respeito à relação entre estes aspectos de qualidade no ambiente de trabalho e qualidade na gestão de recursos humanos com as características dos funcionários, a TAB. 4, a seguir, mostra que não há nenhuma correlação forte entre estes elementos e o perfil humano das empresas estudadas. Dessa forma, não haveria a possibilidade de se desenhar um perfil ideal de empresa (no que diz respeito a tamanho, quantidade de executivos, distribuição de gênero, etc.) para que estes elementos fossem fortemente presentes.

TABELA 4

Matriz de correlações - Índices de qualidade de vida e da gestão com as características de recursos humanos

	Índice de Felicidade no Trabalho	Números de funcionários	% de executivos	Idade média dos funcionários	Tempo médio de casa (anos)	Homens	Mulheres
Identidade	,648	-,192	-,111	,071	,058	,087	-,087
Satisfação e Motivação	,634	-,215	-,088	-,075	-,125	,039	-,039
Expectativas de Desenvolvimento	,622	-,062	-,149	-,266	-,239	-,047	,047
Qualidade dos Líderes	,592	-,124	-,095	-,210	-,231	-,069	,069
Estratégia e gestão	,447	,174	,052	,279	,429	,097	-,097
Liderança	,410	,130	,039	,247	,333	,078	-,078
Cidadania Empresarial	,475	,233	-,012	,320	,475	,152	-,152
Carreira Profissional	,554	,239	,063	,269	,365	,162	-,162
Políticas de Desenvolvimento	,443	,234	,033	,231	,373	,099	-,099
Remuneração e Benefícios	,397	,257	,037	,396	,491	,209	-,209
Saúde	,402	,184	-,017	,373	,517	,178	-,178

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação ao índice de felicidade no trabalho, são os elementos referentes à qualidade no ambiente de trabalho os que mais têm relação, mesmo que não tão forte. Já os aspectos referentes à qualidade da gestão de recursos humanos possuem correlações mais fracas que os primeiros, em especial o que diz respeito à remuneração e os benefícios ( $\rho = 0,397$ ) que pode ser considerado o menos importante entre os apresentados quando o objetivo é alcançar um alto índice de qualidade de vida no trabalho.

A partir dos coeficientes apresentados, que comprovaram a existência de relações entre as variáveis independentes (índices de qualidade no ambiente de trabalho e na gestão de pessoas) e a variável dependente (índice de felicidade no trabalho), realizou-se análise de regressão linear múltipla, tendo em vista verificar o quanto da qualidade de vida no trabalho,

representada pelo índice de felicidade no trabalho, pode ser explicada por cada uma das variáveis em questão e, posteriormente, construir modelo de tal fenômeno. O resultado é mostrado na TAB. 5, a seguir.

TABELA 5  
Análise de Regressão

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,953 <sup>a</sup>	,907	,900	1,4333

a. Predictors: (Constant), Saúde, Identidade, Liderança, Carreira Profissional, Qualidade dos Líderes, Expectativas de Desenvolvimento, Remuneração e Benefícios, Cidadania Empresarial, Estratégia e gestão, Desenvolvimento, Satisfação e Motivação.

Fonte: elaborado pelos autores.

O coeficiente de determinação encontrado (*R Square*) igual a 0,907 indica que aproximadamente 91% da variância do nível de qualidade de vida no trabalho é explicada pelas variáveis independentes. Tal variância encontra-se dentro de erro padrão de estimação de quase 1,43%.

Por fim, na TAB. 6, encontram-se os coeficientes não padronizados (*Unstandardized Coefficients*): os coeficientes (*B*) e dos erros padrões (*Std. Error*). Neste caso, o coeficiente da constante foi igual a 4,885.

TABELA 6  
Coeficientes Padronizados e Não-Padronizados  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,885	3,387		1,442	,151
	Identidade	,125	,069	,110	1,823	,070
	Satisfação e Motivação	,257	,075	,302	3,413	,001
	Exp. de Desenvolvimento	,187	,047	,263	3,962	,000
	Qualidade dos Líderes	,158	,065	,182	2,437	,016
	Estratégia e gestão	,021	,016	,076	1,340	,183
	Liderança	,037	,012	,144	2,989	,003
	Cidadania Empresarial	,049	,015	,180	3,342	,001
	Carreira Profissional	,046	,012	,174	3,768	,000
	Desenvolvimento	,032	,012	,123	2,676	,008
	Remuneração e Benefícios	,029	,015	,091	1,900	,060
	Saúde	,005	,014	,019	,374	,709

a. Dependent Variable: Índice de Felicidade no Trabalho (IFT)

Fonte: elaborado pelos autores.

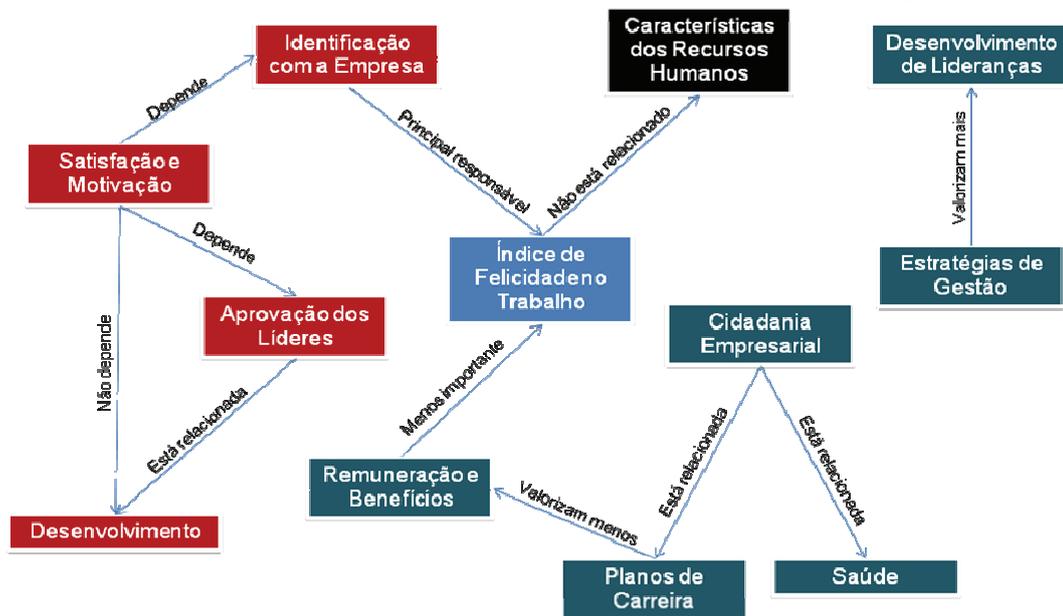
Utilizando-se os coeficientes padronizados apresentados na TAB. 6, pode-se escrever o modelo linear múltiplo calculado como:  $Q = 4,885 + 0,11.I + 0,302.SM + 0,263.ED + 0,182.QL + 0,076.E + 0,144.L + 0,180.CE + 0,174.CP + 0,123.D + 0,091.RB + 0,019.S$ , onde Q representa o qualidade de vida no trabalho e I, SM, ED, QL, E, L, CE, CP, D, RB e S as variáveis independentes.

## 6 Considerações Finais

O cenário geral das teorias e práticas das estratégias corporativas, em especial no que tange aos recursos humanos organizacionais, apresenta-se como terreno sempre fértil para o surgimento de novas questões e fundamentos norteadores para acadêmicos e profissionais. Como o objetivo deste estudo consistiu em analisar os elementos relacionados com o nível de qualidade de vida dos funcionários em uma empresa, acredita-se que este foi alcançado, tendo em vista a contribuição que o mesmo gerou para esta área de pesquisa ao analisar, mediante uma abordagem quantitativa e de caráter exploratório, as relações entre estes elementos nas 150 empresas escolhidas em 2009 como as melhores empresas nacionais para se trabalhar. Os resultados das análises realizadas estão sumarizados no modelo encontrado, apresentado na Figura 1, a seguir.

FIGURA 1

Modelo de teorização sobre estratégias de qualidade de vida nas organizações



Fonte: Elaborado pelos autores

Toda a análise destes elementos se deu mediante metodologia da *grounded theory*, em que os dados são valorizados e considerados para a produção de novas teorias. Percebe-se que os elementos analisados, como a qualidade das lideranças, a satisfação e motivação dos funcionários, e as políticas e práticas de desenvolvimento, por exemplo, tem como objetivo retirar o ser humano da sua condição de simples ferramenta. Em especial, destacou-se a importância do sentimento de identidade junto à empresa, sendo este o de maior relação, dentre os analisados, com a qualidade de vida dos funcionários.

Por outro lado, as práticas de remuneração e benefícios foram as que apresentaram menos relação com este nível de qualidade de vida. Estudos qualitativos, de preferência no mesmo campo empírico analisado, poderiam revelar se tal condição se dá por uma deficiência das empresas em desenvolver políticas e práticas de remuneração adequadas ou se realmente, este elemento não é o mais valorizado por parte dos funcionários quando o objetivo é a qualidade de vida no trabalho.

Por fim, dadas as características do presente estudo, inerentes aos métodos e ferramentas de análise utilizados, as constantes discussões e o crescente desenvolvimento de novas estratégias em recursos humanos devem sempre fomentar o nascimento de novas

pesquisas na área. Sugere-se, como prerrogativa para estudos futuros, a análise de outros campos empíricos, como empresas de outros países, por exemplo, com o objetivo de verificar de que forma as relações e fatos observados nesta pesquisa se apresentariam em tais casos, para comparar resultados e promover discussões sobre as discrepâncias culturais ou regionais. Também seria de grande contribuição um estudo longitudinal envolvendo as pesquisas precedentes e subseqüentes a fim de perceber o comportamento das variáveis em questão ao longo do tempo.

## Referências

- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, p. 113-124, Sep./Oct. 1957.
- ARMSTRONG, M. *Strategic human resource management: a guide to action*. 2. ed. London: Kogan Page, 1984.
- BANDEIRA-DE-MELO, R.; CUNHA, C. J. C. Grounded theory. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. (pp. 241-266).
- BARRICK, M. R.; BRADLEY, B. H.; KRISTOF-BROWN, A. L.; COLBERT, A. E. The moderating role of top management team interdependence: implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 3, p. 544-557, Jun. 2007.
- BAUM, J. A. C. (Edit.) *Companion to organizations*. Malden, MA: Blackweel, 2002.
- BRATTON, J.; GOLD, J. *Human resource management: theory and practice*. 2. ed. New Jersey: Macmillan Press, 1999.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DEVOE, S. E.; PFEFFER, J. Hourly payment and volunteering: the effect of organizational practices on decisions about time use. *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 4, p. 783-798, Aug. 2007.
- FERRIS, G. R.; BARNUM, D. T.; ROSEN, S. D.; HOLLERAN, L. P.; DULEBOHN, J. H. Toward business – university partnerships in human resource management: integration of science and practice. In: FERRIS, G. R.; ROSEN, S. D.; BARNUM, D. T. (Edits.) *Handbook of human resource management*. Massachusetts: Blackwell Business, 1996.
- FOMBRUM, C. J. Corporate culture and competitive strategy. In: Fombrun,, C. J.; Tichy, N. M.; Devanna, M. A. *Strategic human resource management*. Canada: John Miley & Sons, 1984.
- GLASER, G. B.; STRAUSS, A. L. *The discovery of grounded theory*. London: Aldine Transaction, 2006.

- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, p. 481-510, 1985.
- GUTHRIE, J. P. Remuneration: pay effects at work. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. M. (Edits.) *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press, 2007.
- HAILEY, V. H. Managing culture. In: GRATTON, L; HAILEY, V. H.; STILES, P.; TRUSS, C. *Strategic human resource management: corporate rhetoric and human reality*. New York: Oxford University Press, 2003.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUELL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with yours competitors – and win. *Harvard Business Review*, p. 190-196, Jan./Feb. 1989.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. *Harvard Business Review*, p. 130-142, May/Jun. 1989.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, v. 82, p. 929-964, Mar. 1977.
- HAWLEY, A. H. Human ecology. In: SILLS, D. L. (Edit.) *International encyclopedia of the social sciences*. New York: Macmillan, 1968.
- HENDRY, C. *Human resource management: a strategic approach to employment*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.
- HILLMAN, A. J.; SHROPSHIRE, C.; CANNELLA, A. A. Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 4, p. 941-952, Aug. 2007.
- JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. In: SHUCLER, R. S.; JACKSON, S. E. *Strategic human resource management*. 2. ed. Massachusetts: Blackwell Publishing, 2007.
- JHONSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy: text and cases*. 7. ed. United Kingdom: Prentice Hall, 2005.
- KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. *Organizational Studies*, v. 12, n. 2, p. 251-273, Apr. 1991.
- KNUDSEN, D. Aligning corporate strategy and e-procurement tools. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 33, n. 8, p. 720-734, 2003.
- MABEY, C.; SALAMAN, G.; STOREY, J. *Human resource management: a strategic introduction*. 2. ed. Massachusetts: Blackwell Business, 1999.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MAQUIAVEL, N. *O príncipe*. São Paulo: Hedra, 2009.

- MASLOW, A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, v. 50, p. 370-396, 1943.
- MITZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy safari*. New York: Free Press, 1998.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- \_\_\_\_\_. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, p. 43-59, May/Jun. 1987.
- \_\_\_\_\_. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, p. 2-10, Mar./Apr. 1979.
- \_\_\_\_\_. What is strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.
- ROSE, S. D.; JURIS, H. A. Ethical issues in human resource management. In: FERRIS, G. R.; ROSEN, S. D.; BARNUM, D. T. (Edits.) *Handbook of human resource management*. Massachusetts: Blackwell Business, 1996.
- SCHMITT, N.; KIM, B. Selection decision-making. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. M. (Edits.) *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press, 2007.
- SIMON, H. A. A rational decision making in business organizations. *Economic Sciences*. p. 343-371, Dez. 1978.
- SLOAN, A. P. *My years with General Motors*. New York: Doubleday & Company, 1963.
- STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. M. *Grounded theory in practice*. Los Angeles: Sage, 1997.
- \_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de uma teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SUN TZU. *The art of war*. Texas: El Passo Norte Press, 2009.
- WALDO, D. Organization theory: an elephantine problem. *Public Administration Review*, v. 21, p. 210-225, 1961.
- WHITLEY, R. D. The social construction of business systems in East Asia. *Organizational Studies*, v. 12, n. 1, p. 1-28, Jan. 1991
- WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- WILLIAMSON, O. E. Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 75-94, 1991.
- WINTERTON, J. Training, development and competence. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. M. (Edits.) *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press, 2007.