

**Gestão de Recursos Humanos:  
Análise das Diferenças entre Empresas Nacionais e Multinacionais localizadas no Brasil**

**Autoria:** Betania Tanure, Paul Evans, Vera L. Cançado, Marina de Almeida Cruz

Partindo da constatação que existem diferenças na Gestão de Recursos Humanos (GRH) em empresas nacionais e multinacionais, este artigo busca caracterizar tais diferenças, tendo como objetivo comparar a GRH em empresas nacionais e multinacionais, localizadas no Brasil. Utiliza-se o modelo de Tanure, Evans e Pucik (2007) - "As Quatro Faces de GRH" - para coletar e interpretar os dados. Tal modelo foi desenvolvido a partir do modelo "As Três Faces da GRH", de Evans, Pucik e Barsoux (2002), baseado em estudos realizados em grandes empresas internacionalizadas na Europa e nos Estados Unidos. Tanure, Evans e Pucik (2007) concluíram que esse modelo precisava ser adaptado a alguns aspectos e especificidades da realidade brasileira. Os autores concluíram que a relação entre a GRH e a performance organizacional pode ser compreendida por meio de quatro diferentes etapas ou faces: o executor, cujas ações estão centradas em práticas operacionais, mas sem conexão com a estratégia da empresa; o construtor, que foca os fundamentos de RH de maneira consistente com a estratégia da empresa; o parceiro de mudança, que busca o realinhamento da organização às estratégias e ao ambiente externo; e o navegador, que ajuda a organização a lidar com as contradições e paradoxos da globalização. Para atingir o objetivo proposto, foram analisados dois estudos de caso em profundidade em empresas do setor financeiro brasileiro - uma empresa nacional (EN) e outra multinacional (EM). Os dados dos estudos de caso foram coletados por meio de análise documental, de entrevistas individuais e de grupos focais. Os resultados dos casos realizados na empresa nacional e na empresa multinacional indicam diferenças na GRH. Pode-se concluir que na empresa EN predomina a face do Executor, embora a empresa utilize e tenha até sido premiada por suas modernas ferramentas de gestão pessoas. Entretanto, essas ferramentas não são coerentes entre si e não estão alinhadas à estratégia organizacional. Já na EM, são utilizadas também ferramentas modernas de gestão de pessoas, mas essas são coerentes entre si, bem como alinhadas à estratégia organizacional da empresa, o que caracteriza a face do construtor da GRH. Essas ferramentas são oriundas do RH corporativo, mas adaptadas à realidade brasileira. Esses resultados reafirmam a importância de se adaptar as teorias localmente, alertando para o risco da sua importação sem a devida crítica. Se o modelo das "Três Faces da GRH" tivesse sido utilizado, provavelmente não teria sido possível reconhecer a diferença da GRH na empresa nacional e na multinacional. A inclusão da primeira das quatro faces - o executor - permitiu identificar a diferença sutil entre o construtor - que já atinge a consistência e a adequação das funções de RH - e do segundo estágio do executor - o que aplica técnicas modernas sem conexão com a estratégia da empresa. Para tal análise, foi necessário estar ciente das características da cultura brasileira, tais como a popularidade de técnicas modernas importadas de países desenvolvidos. Portanto, reafirma-se a importância da adaptação de teorias existentes para cada cultura.

## 1 INTRODUÇÃO

As discussões sobre Gestão de Recursos Humanos (GRH) devem abordar as dualidades e paradoxos que as empresas enfrentam hoje, em função da crescente globalização. Deveriam as práticas e políticas de RH ser semelhantes em todo o mundo? Ou deveriam ser ajustadas a cada país, ao tamanho e ao tipo de negócio de cada organização? Apesar das áreas de RH precisarem de estratégias comuns para competirem globalmente, suas práticas e políticas deveriam ser adaptadas a cada país ou empresa localmente? Finalmente, a GRH difere entre empresas nacionais e multinacionais dentro de um mesmo país? Para entender a GRH, vários modelos têm sido propostos (Burke & Cooper, 2005; Ulrich, 1997; Weiss, 1999). O modelo "As Quatro Faces de GRH" foi criado a partir da experiência de décadas de pesquisas e trabalhos de consultoria desenvolvidos por Tanure, Evans e Pucik (2007), buscando atentar para alguns aspectos e especificidades da realidade brasileira. Resultados de outras pesquisas brasileiras também apoiam essa argumentação (Cançado, Coutinho, Sant'Anna & Almeida, 2005; Fischer & Albuquerque, 2001; Hanashiro, Teixeira & Zebinato, 2001; Mascarenhas, 2008; Sarsur, 1997). Essas pesquisas também confirmaram que o modelo original "As Três Faces da GRH", desenvolvido por Evans, Pucik e Barsoux (2002), baseado em estudos realizados em grandes empresas internacionalizadas na Europa e nos Estados Unidos, precisava ser adaptado à realidade do Brasil.

Assim, Tanure, Evans e Pucik (2007) concluíram que a relação entre a GRH e a performance organizacional pode ser compreendida por meio de quatro diferentes etapas ou faces: o executor, cujas ações estão centradas em práticas operacionais, mas sem conexão com a estratégia da empresa; o construtor, que foca os fundamentos de RH de maneira consistente com a estratégia da empresa; o parceiro de mudança, que busca o realinhamento da organização às estratégias e ao ambiente externo; e o navegador, que ajuda a organização a lidar com as contradições e paradoxos da globalização.

Esse modelo é utilizado extensivamente na metodologia deste trabalho. Parte-se da constatação de que efetivamente há uma diferença na GRH de empresas nacionais e multinacionais no Brasil. Resultados de uma *survey*, apresentados por Tanure, Evans e Cançado (2010), realizada com 172 presidentes das 500 maiores empresas do Brasil, indicam que os executivos consideram que a GRH é predominantemente executora nas empresas de capital nacional (41%). Nas empresas de capital multinacional, eles consideraram que a face predominante é a do construtor (48,9%), avançando em direção à face do parceiro de mudança (23,4%).

A partir dessa constatação, este artigo busca aprofundar em tais diferenças, tendo como objetivo comparar a GRH em empresas nacionais e multinacionais, localizadas no Brasil. Utiliza-se o modelo de Tanure, Evans e Pucik (2007) - "As Quatro Faces de GRH" - para coletar e interpretar os dados. Foram analisados dois estudos de caso em profundidade, em empresas do setor financeiro brasileiro - uma empresa nacional e outra multinacional. Os dados dos estudos de caso foram coletados por meio de análise documental, de entrevistas individuais e de grupos focais. Os dois estudos de caso permitiram aprofundar a investigação comparativa da GRH no Brasil.

É importante observar que o tema Gestão Estratégica de Recursos Humanos tem sido pouco estudado em profundidade no Brasil. Fiuza, Nunes, Mendes, Ferreira e Melo (2010), a partir de uma revisão bibliográfica em revistas nacionais de Administração, durante os últimos cinco anos, encontraram apenas cinco artigos sobre o tema. Isso indica a necessidade de realização de mais pesquisas no país.

Este estudo poderá contribuir para uma das principais questões sobre a GRH: a necessidade de adequação das práticas e políticas de GRH para a realidade de cada localidade e de cada empresa. Se existem diferenças entre a GRH em empresas nacionais e

multinacionais que operam no mesmo país, essas diferenças devem ser observadas e analisadas. Ao usar o modelo das Quatro Faces, que foi adaptado à realidade brasileira, espera-se destacar o quanto é importante tomar cuidado com a importação de teorias estrangeiras sem adaptá-las às realidades locais, o que poderia implicar em distorções e problemas na pesquisa.

## 2 O MODELO DAS QUATRO FACES DE GRH

Existe uma variedade de práticas e políticas de recursos humanos nos diversos países e indústrias, que visam atender às demandas globais. Três décadas de pesquisas e experiências em empresas multinacionais e brasileiras revelam que a GRH pode contribuir de várias maneiras para a performance organizacional. Tanure, Evans e Pucik (2007) propuseram quatro faces para descrever essa relação: o executor, o construtor, o parceiro de mudança e o navegador. Cada face e o seu papel subjacente reflete um conjunto diferente de suposições sobre a ligação entre a GRH e a performance organizacional e corresponde a uma perspectiva teórica diferente que tem implicações particulares para a GRH.

Dados sobre a GRH em empresas brasileiras levaram Tanure, Evans e Pucik (2007) a incorporar uma face anterior ao modelo das "Três Faces", proposto por Evans, Pucik e Barsoux (2002) – a execução. No desenvolvimento brasileiro, algumas características históricas e econômicas permeiam o racionalismo da gestão organizacional, como a centralização do poder, personalismo nas relações e a flexibilidade - ou o "jeitinho brasileiro" (DaMatta, 1983; Faoro, 1979; Freyre, 1981; Holanda, 1989; Ribeiro, 1995; Tanure, 2005). Além dessas características, as empresas brasileiras têm uma atração por técnicas de gestão "modernas", importadas de países desenvolvidos. As empresas aceitam-nas, sem adaptá-las adequadamente à realidade local (Caldas & Wood, 1999). Alguns resultados de pesquisas indicam que o RH vê o seu papel como estratégico, mesmo que seus clientes não o vejam como parceiro estratégico. O RH tem, de fato, um papel operacional e sua contribuição para a performance organizacional não é claramente percebida (Cançado *et al*, 2005; Coda, Cesar & Garcia, 2005; Fischer & Albuquerque, 2001; Hanashiro *et al*, 2001; Sarsur, 1997; Tanure, Evans & Pucik, 2007). Pesquisa mais recente de Nóbrega e Sá (2010) indica que a área de RH está emergindo no cenário organizacional, devido ao seu papel estratégico. Entretanto, apesar das práticas de RH focarem-se na busca de vantagens competitivas, a valorização dos empregados aparece apenas no discurso dos gestores. Em muitas empresas brasileiras há uma divergência entre teoria e prática, levando-se a questionar a eficácia da contribuição do RH para o negócio da empresa (Bosquetti & Albuquerque, 2005; Coda *et al*, 2005; Demo, 2010; Lacombe, 2006 ; Tanure, Evans & Pucik, 2007; Vasconcelos, Mascarenhas & Vasconcelos, 2006).

Assim, para a realidade brasileira, Tanure, Evans e Pucik (2007) concluem que o executor deve anteceder à face de construtor. Dados provenientes de estudos sobre a GRH de outros países sul-americanos (Elvira & Davila, 2005) sugerem que o modelo das "Quatro Faces" possa também ser adequado para a realidade desses países. Embora o modelo tenha sido originalmente desenvolvido para o Brasil, acredita-se que sua utilidade não seja limitada ao país ou a países em desenvolvimento. Afirma-se somente que, da análise da realidade brasileira, emergiu a necessidade de incorporar uma nova face ao modelo.

A perspectiva do executor está centrada nas tarefas operacionais de Recursos Humanos: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação do Trabalho, Mensuração de Performance, Gestão de Recompensas e Relações Trabalhistas. O foco é na ação, embora essas tarefas de RH não estejam conectadas à estratégia da empresa (Tanure, Evans & Pucik, 2007).

Os resultados da pesquisa de Tanure, Evans e Pucik (2007) em empresas brasileiras, respaldados por outras pesquisas (Bosquetti & Albuquerque, 2005; Coda *et al*, 2005; Curado, Pereira & Wood, 1995; Fischer & Albuquerque, 2001; Gutierrez, 1991; Lacombe, 2006; Sarsur, 1997; Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos, 2006; Wood Jr, 2004) indicam a existência de dois tipos de atuação nesta face da execução. O primeiro é o clássico Departamento de Pessoal (DP), encarregado de assuntos burocráticos e legais, mais comum em pequenas empresas. O segundo tipo corresponde a empresas que utilizam ferramentas de gestão de última geração, mas desalinhadas entre si e/ou sem aderência às estratégias da empresa. O discurso sobre a importância dos recursos humanos, apesar de articulado pelos executivos da empresa, não encontra respaldo no dia-a-dia da gestão. Normalmente, essas ferramentas são importadas dos grandes centros, dando ares de modernidade à área de RH, conforme Tanure, Evans e Pucik (2007). A modernidade dessas ferramentas tende a encobrir a inconsistência e a falta de articulação entre a GRH e a estratégia do negócio, tendência observada por Caldas e Wood (1999) em relação à importação de modelos de gestão estrangeiros em empresas brasileiras.

A construção é a segunda face ou etapa. Nela, os fundamentos da GRH são ajustados para garantir a coerência interna, de forma que a estratégia da empresa seja suportada por políticas e práticas de RH adequadas. A perspectiva teórica que sustenta a face do construtor é a do ajuste interno, centrada na coerência interna, conforme apontam Tanure, Evans e Pucik (2007). Essa é a face mais familiar para os profissionais de RH e para a maioria dos textos sobre gestão de pessoal. Nesses livros, a GRH está organizada em torno do arcabouço das próprias atividades, tais como Chiavenato (1997), Dessler (2002), Jackson e Schuler (1999), Milkovich e Boudreau (1997), Noe, Wright e Gerhart (1999), Torrington e Hall (1995).

Para a face do construtor, a qualidade dos fundamentos está relacionada com a consistência dos diversos processos da GRH, ou seja, a forma como eles se encaixam entre si e a sua aderência à estratégia da empresa. Subjacente à ideia de consistência, está o conceito de adequação. O conceito de adequação baseia-se em diversas abordagens. Constitui uma reação às velhas formas de pensar a gestão como “a melhor maneira de se fazer” (Evans & Doz, 1989, 1992). As abordagens de Burns e Stalker (1961) e de Leavitt (1965) sobre adequação, a teoria dos sistemas sócio-técnicos (Trist & Bamforth, 1951; Woodward, 1965; e os trabalhos empíricos da Aston School, Birmingham, Inglaterra), centradas nas mudanças em função da tecnologia, ressaltaram a necessidade de alterações na gestão do sistema de trabalho, incluindo a GRH. O movimento crescente da GRH adotou essa perspectiva, focando as quatro áreas principais - sistemas de trabalho, fluxos de recursos humanos, sistemas de recompensa e poder sobre os empregados (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1984; Hanna, 1988; Nadler & Tushman, 1988). Isto significa que as práticas têm de ser adaptadas a circunstâncias específicas; a consistência entre estratégia e a GRH talvez seja um dos elementos mais importante do processo.

Entretanto, a GRH não pode se fixar nessa etapa de construção dos fundamentos, pois pode correr o risco de se tornar uma administradora, ou metaforicamente, zeladora de seus sistemas, ao invés de se antecipar à mudança. A necessidade de uma gestão de recursos humanos proativa, em vista do atual ambiente de negócios dinâmico e competitivo, direciona para a terceira face.

A terceira face da GRH, chamada de parceiro de mudança, tem como tarefa o Realinhamento da GRH. O foco dessa face é gerenciar a mudança a fim de implementar novas metas estratégicas, incluindo mudanças na própria estrutura da GRH. O conceito de adequação continua sendo o arcabouço teórico dessa terceira face da GRH. Contudo, a necessidade de coerência interna deve ser complementada pelas demandas do ambiente externo. Essa adequação externa, horizontal e/ou vertical, é geralmente chamada de GRH

estratégica (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Meshoulam & Baird, 1987; Wright & McMahon, 1992). Outras abordagens dão corpo à teoria da adequação:

- a) a interface externa entre uma organização e seu ambiente – mudança estrutural segue a mudança estratégica (Chandler, 1962);
- b) a teoria de contingência – grau de diferenciação e integração dentro da organização deve ser compatível com sua complexidade ambiental (Donaldson, 1996; Galbraith & Nathanson, 1979; Lawrence & Lorsh, 1967);
- c) O modelo dos 7-S de Porter – eficácia é a adequação entre os aspectos *hard* (estratégia, estrutura e sistemas) e os elementos *soft* (pessoas, estilo, habilidades e cultura) (Porter, 1996).

Complementa as teorias de adequação e coerência um dos modelos mais importantes de gestão da mudança – modelo do equilíbrio pontuado. Segundo esse modelo, as organizações passam por ciclos de evolução, nos quais a coerência consistente é desenvolvida, e ciclos de revolução, nos quais mudanças externas levam a reconfigurações radicais de adequação (Tushman, Newman e Romanelli, 1986). Isso forma a base das teorias de mudança transformacional e tem sido utilizado para determinar como inovação tecnológica conduz a revoluções estratégicas, estruturais e organizacionais (Tushman e O'Reilly, 1996).

Portanto, com base na adequação interna e externa, o parceiro de mudança desenvolve sua tarefa de realinhamento, que demanda estreita relação com os gerentes de linha que, em última instância, são os responsáveis pelas mudanças. Apesar da retórica sobre a importância da descentralização da responsabilidade da GRH para os gerentes de linha, os profissionais de RH ainda são muitas vezes relutantes (Hall & Torrington, 1998). Existe ainda o risco dos profissionais de RH se tornarem reféns da mudança, entrando no chamado zigue-zague da mudança, podendo negligenciar os fundamentos da GRH.

Mudança contínua se tornou uma realidade em muitos setores, principalmente com a aceleração da competição global. Isto leva-nos à quarta face da GRH - o navegador, cuja tarefa de Direção da GRH enfoca os paradoxos ou dualidades. À medida que o processo de mudança se acelera, torna-se necessário antecipar mudanças futuras "construindo o futuro no presente" (Evans, Pucik & Barsoux, 2002). Entretanto, uma organização não pode passar por realinhamentos constantes; a coerência temporal é importante para os empregados e para a integridade da organização. Dessa forma, para ser eficaz, ela deve possuir atributos que são simultaneamente contraditórios e até mesmo mutuamente exclusivos. Tais oposições podem ser referenciadas como dualidades (Evans & Doz, 1989, 1992), embora outros termos possam ser utilizados, tais como valores concorrentes (Quinn, 1988), dilemas (Hampden-Turner, 1990) e dialética (Mitroff & Linstone, 1993). A teoria da dualidade está implícita em muitos estudos, particularmente nos trabalhos sobre inovação (Nonaka, 1988; Tushman e O'Reilly, 1996; Nohria e Ghoshal, 1997) e aprendizagem organizacional (March, 1991). Essa teoria também está presente em trabalhos sobre as diferenças culturais (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000), cultura organizacional (Goffe & Jones, 1998), liderança (Kets de Vries e Miller, 1984), trabalho em equipe (Katzenbach & Smith, 1993), estratégia (Goold & Campbell, 1987), flexibilidade organizacional (Bahrami, 1992; Volberda, 1998) e renovação estratégica (Baden-Fuller & Volberda, 1997), entre outros. Além disso, muitos livros populares de gestão publicados nas últimas duas décadas abordam questões acerca de dualidades (Cannon, 1996; Handy, 1994; McKenzie, 1996; Peters & Waterman, 1982).

As dualidades ou paradoxos expressam-se como opostos, que não podem ser resolvidos; não é uma questão de "ou", mas de "e". São opostos que precisam ser conciliados, e sua adequação depende de um contexto específico (como na teoria da contingência). Recentemente, o ritmo das mudanças tem destacado essas características paradoxais das organizações. Atualmente, o pêndulo oscila, em uma velocidade cada vez maior, da centralização à descentralização, da gestão do crescimento à gestão do declínio. Forças

opostas, tais como diferenciação e integração, orientação externa e interna, hierarquia e rede, curto prazo e longo prazo, planejamento e oportunidade, análise racional e envolvimento humano, mudança e continuidade são constantes nas atuais organizações (Evans, Pucik & Barsoux, 2002). Assim, essas dualidades criam tensões que o navegador deve antecipar e gerenciar. O navegador, ou timoneiro de um barco, é uma metáfora útil para a compreensão de tais tensões (Hampden-Turner, 1990). O navegador é aquele que pilota a embarcação através da mudança contínua, papel da GRH nas organizações – auxiliá-las a navegar nas dualidades. Essa ainda é a face menos citada na literatura, apesar da crescente onda de ambiguidades, incertezas, informações mal compreendidas e mutáveis.

Finalizando, pode-se concluir que o modelo das Quatro Faces de GRH é uma abordagem que pode auxiliar a entender a GRH nas empresas. Não se pretende afirmar que as práticas e políticas de RH precisam ser "encaixadas" em uma dessas quatro categorias. Este modelo é apenas uma forma didática que pode ajudar a compreendê-las. Assim, a partir da discussão teórica apresentada, foi realizado um estudo empírico que empregou o modelo das Quatro Faces de GRH.

### 3 METODOLOGIA

Partindo-se do objetivo principal deste artigo, optou-se por realizar uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativo, por meio de estudo de casos comparativos. Foram comparados os dados de dois estudos de caso: um de uma empresa nacional, aqui chamada de EM, e outro de uma empresa multinacional, chamada de EN. Ambas as empresas foram selecionadas de acordo com critérios de acessibilidade. EN é uma das maiores empresas privadas de previdência complementar aberta do Brasil, com 1,6 milhão de clientes e mais de 4,02 bilhões de dólares em ativos (dados do site da EN). EM é uma empresa global, com sede em Nova York, que atua no Brasil desde a década de 1980. A empresa atua no ramo de cartões de crédito, financiamentos, seguros e serviços de viagens para pessoas físicas e jurídicas. EM opera em mais de 130 países ao redor do globo e seus ativos totais somam mais de 100 bilhões de dólares (dados do site da EM).

Para cada estudo de caso, dados secundários sobre as empresas foram coletados em sites, documentos formais e documentos internos tais como relatórios, jornais, etc. Dados primários foram coletados por meio de entrevistas individuais e grupos focais. Usando o modelo das quatro faces de RH como referência, um roteiro de entrevista semi-estruturada foi elaborado. Esse tipo de entrevista permite ao entrevistador expressar suas percepções sobre o tema pesquisado (Collis & Hussey, 2003; Yin, 2003).

Outra fonte de coleta de dados foi o grupo focal. Essa técnica consiste em reunir um grupo de 8 a 12 pessoas para discutir o tema da pesquisa. Os grupos de foco tendem a incentivar o intercâmbio de idéias e experiências entre os profissionais, ajudando os participantes a revelar atitudes, percepções e opiniões (Malhotra, 2006).

Partiu-se do organograma das empresas para selecionar os entrevistados: executivos, gerentes e técnicos clientes de RH ou que atuassem na área de RH. Um grupo de cinco pesquisadores realizou o seguinte cronograma:

- a) Na EN (Empresa Nacional) - entrevistas individuais com o presidente da empresa, com nove diretores e com quatro gerentes. Os pesquisadores também conduziram três grupos focais com 15 funcionários, incluindo quatro especialistas de RH, quatro gerentes e sete técnicos.
- b) Na EM (Empresa Multinacional) - Entrevistas individuais com o presidente e com o vice-presidente da empresa, com os oito diretores e com o Gerente de Desenvolvimento de Talentos. Foram conduzidos três grupos focais com 14 funcionários, sendo quatro especialistas em RH e 10 gerentes.

A análise dos dados se deu por meio do confronto dos dados qualitativos entre si e com a teoria. Com os dados qualitativos, foram escritos estudos de caso de cada empresa. Em seguida, foram comparados os dados das duas empresas entre si e então aplicadas as teorias pertinentes, a fim de descrever as diferenças da GRH no Brasil.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### O estudo de caso da empresa nacional (EN)

A empresa nacional (EN), fundada em 1993, é resultado da associação entre um banco público brasileiro e seguradoras do mercado. Sua missão é proporcionar aos clientes soluções de segurança financeira e serviços de alta qualidade para viabilizar projetos de vida; possui um vasto leque de planos de previdência complementar para pessoas físicas e jurídicas. Em 1999, uma empresa norte-americana tornou-se acionista da EN. Os seus atuais acionistas são o banco público, com 49,99% das ações; a empresa norte-americana com 46,01%; e uma empresa brasileira de apoio para micro e pequenas empresas, com 4,00%. Embora a empresa norte-americana seja um acionista importante, a gestão da empresa é centralizada no Brasil, seus presidentes sempre foram brasileiros, havendo pouca comunicação com o acionista americano. Hoje, conta com aproximadamente 500 colaboradores, distribuídos entre a matriz, em São Paulo, e 14 sucursais nas principais cidades brasileiras.

Em 2003, a empresa passou por um processo de reestruturação, resultado da contratação de um profissional com grande experiência no mercado para a presidência. Esse novo presidente propôs uma gestão moderna, baseada na promoção do fator humano como a chave para os resultados organizacionais. Modificações significativas em variáveis como o ambiente organizacional, motivação, participação, envolvimento dos empregados, cooperação e aumento da comunicação já podem ser observados. A autonomia e a participação dos empregados em processos de tomada de decisão têm aumentado. As ferramentas de comunicação têm se tornado mais eficazes e transparentes. O sistema de intranet da empresa passou por modificações e atualmente é mais eficiente e muito utilizado, tornando-se um dos canais de comunicação mais importantes da empresa. Outros canais de comunicação são o jornal “Vitrine”, o jornal impresso “Enfoque” e a Ouvidoria, os quais reforçam ainda mais a comunicação interna da empresa. Uma política de portas abertas também foi instituída. A implantação do Escritório de Projetos promoveu maior disseminação de informações, mais autonomia na tomada de decisão e maior interação entre os empregados, incluindo equipes multidisciplinares.

O modelo de gestão da empresa é baseado em quatro pilares do desenvolvimento - Qualidade de Vida, Empreendedorismo, Responsabilidade Social e Educação Financeira. Uma equipe multifuncional auto-gerenciada é responsável por cada um destes pilares. Muitas ferramentas modernas têm sido implementadas na empresa nos últimos anos. Em 2004, a EN recebeu oito prêmios de revistas brasileiras da área de gestão (Entrev. 11).

Quanto à gestão da GRH, os entrevistados explicaram que quando a empresa começou o RH era visto como um departamento focado apenas nos custos. O fator motivacional da época era a remuneração. Como declarado em entrevistas:

*"Quando entrei na empresa, eu não diria que o RH era um desastre, porque nós tínhamos alguns benefícios" (Entrev. 5).*

*"As funções do RH eram principalmente administrativas, folha de pagamento e treinamento básico.*

*Essas funções eram realizadas sem qualquer conexão com os objetivos da empresa" (Entrev. 2).*

*"O principal papel do RH era entregar cheques" (Grupo de foco1).*

A área de RH era estruturada em três equipes: Administração, Treinamento e Desenvolvimento, e Remuneração e Benefícios. Cada equipe tinha um objetivo diferente e

trabalhava de forma independente, sem conexão entre elas (Grupo de foco 2). Os colaboradores percebiam a falta de comunicação entre as equipes de RH, resultando em uma perda de credibilidade do setor. De acordo com o entrevistado 1: *"Era preciso primeiramente que as equipes se entendessem, para ter credibilidade perante a empresa"*.

Com as reformulações na empresa, desde 2003, passaram quatro profissionais pela gerência de RH. Na atual gestão, o diretor de planejamento é também o gestor da área de RH. Após quatro meses de sua gestão, a equipe de RH foi modificada. O número de funções foi reduzido de três para duas, e novos líderes foram contratados no mercado. *"A ideia era criar duas equipes que não competissem por espaço e trocassem informações"*, comentou o Diretor de Planejamento e RH. Uma equipe trabalha para os diretores de Tecnologia, Operações e de Investimentos, enquanto a outra trabalha para os diretores de Marketing, Comercial, Estratégia e Pessoas. O nome da área mudou de "RH" para "Estratégia e Pessoas" em 2004, estando ainda em fase de maturação: *"Estratégia e Pessoas ainda não estão casadas"*, conforme afirmado no grupo focal 2.

As funções operacionais de RH ainda estão em desenvolvimento e têm melhorado com o tempo. A seleção e recrutamento interno têm sido praticados mais intensamente na empresa, gerando oportunidades de carreira e maior satisfação para os colaboradores. *"A organização começou a dar oportunidade de trabalho, começou a aproveitar mais os funcionários"*, comenta o entrevistado 5. O processo ainda precisa de melhorias, mas já está mais definido, estruturado e, principalmente, mais transparente. *"O programa de recrutamento e seleção é mais bem definido - a forma como é feito é mais transparente"* (Entrev. 4). Os processos de Treinamento e Desenvolvimento ainda exigem atenção.

*"O treinamento é fraco - há pouco treinamento disponível. Hoje a empresa oferece um programa de bolsas (escola de pós-graduação, graduação e idiomas). Isso é muito bom, mas não temos programas de desenvolvimento de pessoas. Não há nenhum disponível hoje"* (Entrev. 5).

Para a maior parte dos funcionários, o pacote de benefícios oferecido pela empresa é satisfatório. O padrão de remuneração do pessoal administrativo é 15% superior ao do mercado. O desenvolvimento do Programa Qualidade de Vida está contribuindo para uma visão positiva do papel do RH na empresa. Esse programa compreende atividades de coral, teatro, palestras, ginástica laboral e apresentações de filmes. Existem outras atividades nas áreas de Empreendedorismo, Responsabilidade Social e Educação Financeira. Esses programas são bem avaliados pelos funcionários. No entanto, apenas os níveis operacionais e administrativos estão envolvidos nessas atividades. Apesar dos executivos e gerentes dizerem que as atividades são importantes, eles não participam. Este é um dos exemplos da incoerência entre discurso e prática dos executivos, conforme comentado no grupo focal 1:

*"As atividades são boicotadas silenciosamente pelos gerentes e diretores"*

*"Tem gestor que não deixa a pessoa sair da cadeira para fazer ginástica laboral. Ninguém levanta da cadeira quando o gestor está perto. Eles falam com medo: 'Não, agora não dá pra ir'."*

*"Eu nunca vi um gerente fazendo ginástica laboral"*.

Os resultados da pesquisa mostram que os entrevistados vêem que, embora tradicionalmente tenha havido pouca coordenação entre a GRH e os objetivos estratégicos da empresa, a GRH está se tornando mais estratégica. Existe uma tendência na empresa de compartilhamento da responsabilidade pela gestão de pessoas entre os gerentes de linha e os especialistas de RH. *"O RH hoje se preocupa em escutar seus clientes, comunicar eventos e ser reconhecido como um parceiro da empresa"* (Entrev. 7). O RH está atuando mais próximo das áreas, no mesmo tempo em que tenta aumentar sua credibilidade junto a seus clientes internos. Tem dado mais valor às contribuições dos funcionários e a participações nos processos decisórios da empresa. A introdução de ferramentas como *Balanced Scorecard*,



Avaliação de Desempenho e a criação de equipes multifuncionais são exemplos de iniciativas positivas do RH.

Os colaboradores têm grandes expectativas em relação ao papel futuro do RH. Eles vêem que a GRH está tentando atuar como um parceiro de mudança - eles estão vendo as mudanças e o desenvolvimento na área. Eles sabem que o RH é apoiado pelo presidente da empresa. *"O RH está no caminho certo, ele tem objetivos e direção. Ele está consciente das suas falhas e tem feito um grande esforço para definir um plano"* (Entrev. 3). Essas ações são percebidas positivamente pela maioria dos colaboradores, mesmo que ainda vejam lacunas no desempenho da GRH na EN.

### **O caso da empresa multinacional (EM)**

A subsidiária da EM no Brasil opera desde a década de 80, empregando atualmente 2,3 mil funcionários. Dentre os valores que pautam as condutas na EM, salientam-se o compromisso com o cliente, a qualidade, a integridade, o trabalho em equipe, o respeito pelos funcionários, a boa cidadania, a vontade de vencer e a responsabilidade pessoal. Os princípios e valores, que são fortemente difundidos a partir da matriz, garantem a unidade dos processos gerenciais nas subsidiárias, ao mesmo tempo em que permitem adequações às necessidades locais. *"Aqui é uma empresa que tem valores muito arraigados e muito praticados – aqui os valores guiam o processo"* (Entrev. 3).

Desde a década de 90, a EM vem vivenciando mudanças estruturais. Passou a ser matricial e essa nova estrutura trouxe consequências e gerou dificuldades que ainda estão sendo resolvidas. De acordo com o entrevistado 2: *"A EM, em tudo, busca ser global. O grande desafio é ser global e agir localmente. Isso requer uma série de habilidades, comportamentos e perfis diferentes"*. Com a estrutura matricial, o reporte passou a ser a "alguém de fora" e não mais ao presidente local, que passou a ter uma função de "zelador geral", não exercendo a autoridade hierárquica. O comitê executivo, do qual fazia parte o vice-presidente de RH, foi extinto (Entrev. 1).

*"A maior dificuldade é ter um alinhamento dessas coisas e uma compreensão dos dois chefes – aquilo que é importante para mercado local, pode não ser o mais importante para o regional ou para o global. Tem de atuar muito na influência e na política para poder harmonizar as coisas"* (Entrev. 3).

A área de RH na EM, desde a década de 80, quando a empresa ingressou no Brasil, até meados da década de 90, atuou de forma tradicional. Exercia as funções administrativas, como Departamento de Pessoal (DP), rodando a folha de pagamento. As funções básicas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários e Avaliação de Desempenho eram exercidas de forma centralizada e clássica. O ano de 1996 foi marcado por uma mudança de gestão de RH. A adoção da estrutura matricial obrigou a área a se reestruturar. A GRH passou a ter mais autonomia nas decisões, respeitando, entretanto, os princípios estabelecidos pela empresa, de forma global. Pelo fato de estar em diferentes países, princípios e políticas de RH deveriam ser alinhados, respeitando-se as diferenças locais.

*"Até 96, gestão de RH era no modelo tradicional. Recrutamento, seleção, folha de pagamento ... essas funções eram desenvolvidas num modelo local"* (Grupo de Foco 3 - RH).

*"Antes de 96 tínhamos mais de 30 pessoas no RH que era mais administrativo - Departamento de Pessoal. Hoje mudou de foco e número de pessoas - são 12 profissionais que atendem 2300 pessoas. A parte operacional está cada vez mais saindo do negócio"* (Grupo de Foco 3 - RH).

A partir de então, as funções e a estrutura de RH vêm sendo remodeladas, sofrendo maior influência da matriz, com a adoção de ferramentas e práticas globais, que são aplicadas em todas as subsidiárias, com as devidas adaptações às condições ambientais e legais locais.

Os sistemas e a tecnologia de informação dão o suporte necessário. A área de RH tem sido uma das áreas que mais tem buscado ser estratégica. “Na EM, se algo vai acontecer nas áreas, começa primeiro no RH. Ele dá o exemplo” (Entrev. 4).

“Algumas ferramentas como a de avaliação e o global track são desenhadas para todos. Os RH locais têm dois papéis - ou a gente participa da elaboração da ferramenta ou a gente customiza. Você pode adequar a ferramenta para sua cultura” (Entrev. 5)

A área de RH está estruturada no modelo de consultoria interna. Foram criados os cargos de *relational leadership* (RL), que são profissionais generalistas de RH que atendem pessoalmente a cada diretoria e gerência. Esse profissional tanto conhece dos processos do negócio como dos de RH, o que permite um auxílio direto e eficiente aos líderes de linha. “Cada linha de negócios tem pessoas que cuidam das áreas de negócios – a *relational leadership*. Ela participa de reuniões, do planejamento estratégico da área. Participa do dia a dia da área, de todos os processos da área” (Entrev. 3). Com esse modelo, efetivamente, ocorreu o compartilhamento das responsabilidades de RH entre os profissionais e os líderes de linha, conforme é afirmado pelo entrevistado 8: “Cada departamento acaba fazendo o papel do RH, que só orienta e te dá as ferramentas”.

Os processos de Recrutamento e Seleção, de Treinamento, e principalmente os de Avaliação já estão disseminados entre os líderes, apesar de não serem ainda usados em sua plenitude. Em 2002, tentou-se a terceirização da folha de pagamento, mas foi mal-sucedida. Já as funções de Recrutamento e Seleção foram terceirizadas para uma prestadora de serviço, que conhece bem a cultura da EM e tem dado resultados adequados. Trabalham em parceria com o RH da EM local e global e com os líderes, que participam ativamente do processo, tanto na definição do perfil quanto nas entrevistas de escolha do candidato.

Para o Recrutamento e Seleção, uma ferramenta global foi desenhada há quatro anos por uma empresa em Nova York – o *Global Track*. “Posso ver posições do mundo todo, acaba sendo uma ferramenta de captação de pessoas, uma ferramenta de gestão” (Grupo de Foco 3 - RH). Por meio do *Global Track*, o líder pode montar um roteiro de entrevistas a partir do hall de competências necessárias, já pré-estabelecidas para cada cargo. Uma vez selecionados os candidatos, eles são entrevistados pelo *relational leadership* da área, pelo líder e pelo diretor. Após as entrevistas, em conjunto, eles avaliam e decidem pelo melhor qualificado. O processo estruturado dessa forma apresenta pontos positivos e negativos:

“Os processos te dão segurança, é institucional, muito estruturado, democrático, bastante abrangente; sai da subjetividade, tira um pouco o pessoal. A contrapartida é que toma muito tempo” (Entrev. 2).

“O timing é o cão; os processos consomem muito tempo. A coisa é bastante estruturada. Na parte de contratação, RH não consegue estruturar com antecipação e, como eles são muito criteriosos, é um processo intenso e longo, apesar do resultado final ser muito bom” (Entrev. 3).

Existem diversas ferramentas que auxiliam os líderes no processo de gestão de pessoas, como o *Global Track*, o *Talent Assessement*, o PAT – *Proficiency Assessment Tool*, dentre outras. As ferramentas oferecidas pelo RH são consideradas importantes e consistentes pelos líderes, pois “dão condição para você fazer seu trabalho” (Grupo Focal 1). Existe uma consistência entre essas ferramentas e os objetivos organizacionais.

“Todas as ferramentas do RH são consistentes, elas estabelecem os links da empresa com os valores e competências. Tem ferramentas bem estruturadas: treinamento, recrutamento e seleção...” (Entrev. 5).

“Todo conhecimento necessário é disponibilizado por meio de treinamentos teóricos, via internet. Tem uma ferramenta chamada PAT – *Proficiency Assessment Tool*. É uma auto-avaliação: lista o nível de conhecimentos necessários. Ao final do auto assessment, já te dá um mapa de onde checar” (Entrev. 3).

“O próprio desenvolvimento dos funcionários é uma ferramenta bem utilizada, na qual ele tem tudo o que precisa para melhorar” (Entrev. 5).

Por outro lado, alguns funcionários apontam que, apesar dos avanços, a área de RH deveria ter uma ação mais proativa, atendendo às necessidades diferenciadas das diversas unidades. Ainda existem poucos *relational leadership* nas áreas de negócio. RH oferece as ferramentas, mas o líder e/ou funcionário têm de administrá-las, o que implicaria em personalização, em um conhecimento maior das funções de RH o que, às vezes, consome muito tempo. Isso também acaba gerando uma diferenciação grande entre as áreas, em função da capacidade de gestão do líder.

*“A gestão de pessoas depende do líder. Se você tiver um chefe bom de gestão, a sua gestão de pessoas será boa” (Grupo Focal 2).*

*“Tem-se que fazer customização para todas as áreas, e isto o RH não fez. Ao invés de oferecer um buffet self service, eu acho que RH precisa acompanhar mais as execuções e implementações de certos projetos. Precisa ser mais presente na hora de estabelecer o equilíbrio” (Entrev. 3).*

Por meio dessas ferramentas, o próprio líder (ou o colaborador) mapeia e gerencia os *gaps* de desempenho e define as necessidades de aprimoramento e de treinamento. O *Talent Assessment* permite identificar todos os talentos da organização. E por meio da Avaliação de performance, que ocorre duas vezes ao ano, todos os colaboradores são individualmente avaliados em termos de performance e potencial. Por meio desse processo de avaliação são construídas as metas de desempenho a serem atingidas, que são atreladas à remuneração fixa e variável. O papel do RH nesse processo é visto como de grande importância, pois conforme afirma o entrevistado 6, o RH auxilia na medida em que *“dá a possibilidade instrumental de explicar, permite o mínimo de subjetividade nas avaliações e auxilia tecnicamente sobre quais são os comportamentos técnicos considerados de alta performance pela EM”*.

Na visão dos entrevistados, o RH pode ser considerado como um parceiro estratégico. Entretanto, foi declarado que a área não participa do planejamento estratégico da empresa, mas *“que apenas o conhece. Eles não são co-formuladores da estratégia. O RH não é comumente atuante na estratégia, mas tenta participar, quando é envolvido”* (Grupo Focal 3 – RH). Segundo participantes do Grupo Focal 2, *“O RH participa do planejamento estratégico de forma mais reativa.”* Por outro lado, são considerados como pontos fortes do RH a sua *“visão estratégica, comunicação para fora e para dentro bem estruturada e interação com as pessoas”* (Entrev. 1). Suas práticas e políticas estão bem alinhadas e funcionam muito bem, sendo considerada uma área muito atuante e próxima ao negócio da empresa.

### **Comparação e análise dos dados da EN e da EM**

Os dados da EN revelam que, apesar da GRH tentar atuar como parceiro de mudanças, os processos funcionais do RH não estão devidamente estruturados e ainda não estão suficientemente ligados a outros processos da estratégia da empresa. Embora o processo de Recrutamento e Seleção tenha melhorado, ainda precisa ser melhor estruturado. Os funcionários disseram que as práticas de Treinamento e Desenvolvimento são insuficientes. Assim, no nível operacional, a GRH ainda precisa desenvolver práticas e políticas que se enquadrem nos objetivos da empresa. Por outro lado, as ferramentas "modernas" como o *Balanced Scorecard*, Avaliação de Desempenho, as equipes multifuncionais e os oito prêmios recebidos pela empresa em 2005, dão uma aparência de modernidade ao RH. Mas, o discurso sobre a importância dos recursos humanos e a aplicação das modernas ferramentas de gestão encontra pouco apoio na gestão diária da empresa. Conforme observado por Caldas e Wood Jr. (1999), a "modernidade" das ferramentas de gestão, incluindo o grande número de prêmios por bom desempenho, tende a encobrir a inconsistência e falta de comunicação entre a GRH e a estratégia do negócio.

Tal resultado parece ser coerente com a discussão teórica a respeito das duas segmentações da face do executor: uma relacionada a atividades burocráticas e a outra aderente à "modernidade", como argumentado por Tanure, Evans e Pucik (2007), e confirmado por pesquisas de autores como Bosquetti e Albuquerque (2005), Fischer e Albuquerque (2001), Lacombe (2006), Sarsur (1997) e Wood Jr. (2004). Sendo assim, no caso da EN, a face do executor prevalece. Embora haja a aparência de modernidade, as funções de RH não estão adequadamente estruturadas ainda. Há poucas ações e práticas que indiquem uma maior aproximação entre o RH e os objetivos estratégicos globais da empresa. A gestão da área de RH pelo diretor de Planejamento pode induzir um movimento da face do executor para o parceiro de mudanças. Mas, para tal, é preciso primeiro construir os alicerces de RH e desenvolver as funções operacionais de RH que sustentam a área, ou seja, exercer o papel do construtor.

A análise dos dados da EM indica que a face predominante do RH é a do construtor, embora já esteja caminhando para se tornar um parceiro mudança. Até meados da década de 90, o RH da EM brasileira exercia suas funções de forma centralizada, desempenhando o papel de executor, ainda que já começasse a construir os fundamentos da GRH. Mas, após a reestruturação e a adoção de ferramentas corporativas de gestão de pessoas, que apresentavam consistência entre si e também estavam alinhadas com as estratégias da empresa, o RH da EM avançou em direção à face do construtor.

A GRH é considerada um dos pilares da empresa, capaz de promover valores e princípios corporativos e de contribuir para a estratégia da empresa. A GRH é uma área muito ativa e próxima das unidades de negócios (seus clientes internos). Sua estrutura como uma consultoria interna, com cada unidade sendo atendida por um *Relational Leadership* (RL), é considerada adequada e bem estruturada. O RH, portanto, desempenha um papel consultivo. Essa estrutura de consultoria interna promove a descentralização e compartilhamento das responsabilidades pela gestão de pessoas com os gerentes de linha. É isso que permite a GRH da EM brasileira avançar em direção à face do parceiro mudança. No entanto, ainda é focada na adequação interna, faltando o necessário alinhamento com o ambiente externo da empresa.

Visto que a EM é uma empresa global, o RH da subsidiária brasileira utiliza diversas ferramentas de última geração, desenvolvidas pela matriz. Todas as ferramentas de RH são importantes, coerentes, bem estruturadas e ajudam os gestores em suas atividades diárias. Porém, as ferramentas também são percebidas como se estivessem em uma vitrine, como um *buffet self-service*. Elas promovem um maior profissionalismo e imparcialidade, mas, ao mesmo tempo, exigem mais tempo e maior disponibilidade dos gestores.

Por trás da GRH da EM brasileira estão os conceitos de consistência e teoria da adequação. A adequação interna, associada com a coerência e consistência, e com a complementaridade e contingência (Evans & Doz, 1992), ajudaram a GRH da EM brasileira a buscar o alinhamento com a estratégia da empresa. Entretanto, ainda não ocorre a chamada GRH estratégica ou a adequação externa, conforme preconizado por Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (1988) e Meshoulam e Baird (1987), uma vez que ainda não se observa o alinhamento da GRH com o ambiente externo da empresa. Conforme mostrado anteriormente, os profissionais de RH da EM brasileira se tornaram parceiros do negócio, envolvidos com os negócios e o planejamento de cada área. A GRH efetivamente passou a ser responsabilidade dos gerentes de linha com a ajuda da consultoria interna, viabilizada pelo profissional de RH (*Relational Leadership*), como argumentam Hall e Torrington (1998).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho - comparar a GRH em empresas nacionais e multinacionais no Brasil - foi alcançado por meio das discussões teóricas e empíricas. Para analisar a GRH,

foram apresentadas "As Quatro Faces de GRH", um modelo que considera que a relação entre a Gestão de Recursos Humanos e a performance organizacional pode ser vista por meio de quatro diferentes faces – o executor, o construtor, o parceiro mudanças e o navegador. O executor implementa as funções operacionais de gestão de RH, mesmo que não estejam conectadas à estratégia do negócio. O construtor reforça as bases do RH de forma consistente. O parceiro de mudança busca o realinhamento das estratégias da empresa com o ambiente externo. O navegador ajuda a organização a enfrentar as contradições e paradoxos das organizações globalizadas.

Os casos empíricos realizados na empresa nacional e na empresa multinacional indicam diferenças na GRH, confirmando os resultados da *survey* apresentada por Tanure, Evans e Cançado (2010), citada anteriormente. Esses resultados mostraram que os presidentes de grandes empresas localizadas no Brasil consideram que a GRH é predominantemente executora nas empresas brasileiras. Nas empresas de capital multinacional, no entanto, consideraram que a face predominante é a do construtor, avançando em direção à face do parceiro de mudança.

Em termos da ação e dos conceitos que sustentam a GRH, é possível concluir que a empresa EN pode ser enquadrada na face do Executor, utilizando ferramentas modernas de gestão. Entretanto, essas ferramentas não são coerentes entre si e ainda não estão alinhadas à estratégia organizacional, o que caracteriza o segundo estágio do RH Executor. Evidencia-se na EN a incoerência entre o discurso e a prática gerencial. Por outro lado, a EM utiliza ferramentas modernas de gestão de pessoas, que são tanto internamente coerentes quanto alinhadas com a estratégia organizacional da empresa, uma característica da face do construtor da GRH. Essas ferramentas ajudam os gerentes de linha na gestão de seus subordinados de forma eficaz, por estarem alinhadas com as necessidades internas e externas da empresa, o que indica um avanço para a face do parceiro de mudança.

Portanto, pode-se concluir que a GRH em empresas brasileiras não é estratégico – poder-se-ia dizer ainda –, contrapondo-se ao resultado de outras pesquisas que têm procurado demonstrar esse tipo de atuação. Isso significa que a GRH de empresas brasileiras ainda precisa construir seu caminho, sua própria maneira de gerenciar as pessoas, incorporando um "jeito brasileiro à GRH". Em empresas multinacionais, a GRH é diretamente influenciada pela matriz, incorporando suas práticas e ferramentas, buscando ajustá-las à cultura local.

Estes resultados ajudam a responder nossas perguntas. Existem diferenças na GRH em função da origem de capital em um mesmo país. Pode-se afirmar a importância de se ajustar o modelo teórico à cultura local. Se o modelo das Três Faces tivesse sido utilizado, provavelmente não teria sido possível reconhecer a diferença da GRH na empresa nacional e na multinacional. A inclusão da primeira das quatro faces - o executor - permitiu identificar a diferença sutil entre o construtor - que já atinge a consistência e a adequação das funções de RH - e do segundo segmento do executor – o que aplica técnicas modernas sem conexão com a estratégia da empresa. Para analisar isso, foi necessário estar ciente das características da cultura brasileira, tais como a popularidade de técnicas modernas importadas de países desenvolvidos. Sendo assim, reafirma-se a importância da adaptação de teorias existentes para cada cultura.

## REFERÊNCIAS

Baden-Fuller, C., & Volberda, H. (1997). Strategic renewal: How large complex organizations prepare for the future. *International Studies of Management and Organization*, 27(2): 95-120.

- Bahrami, H. (1992). The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley. *California Management Review*, 34(4): 33-52.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D.Q., Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. New York: Free Press.
- Bosquetti, M. A., & Albuquerque, L. G. (2005). Gestão estratégica de pessoas: visão do RH x visão dos clientes. ENANPAD, XXIX, 2005, Brasília. *Anais Eletrônicos*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. GPR-A951.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (Ed.). (2005). *Reinventing HRM – Challenges and new directions*. London/New York: Routledge.
- Caldas, M. P., & Wood Jr., T. (1999). *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Cançado, V. L., Coutinho, P. T., Sant’Anna, A. de S., & Almeida, M. G. R. (2005). Novos Papéis de Recursos Humanos: Velhas Fórmulas em Novas Embalagens? 2005. ENANPAD, XXIX, 2005, Brasília. *Anais Eletrônicos*, Rio de Janeiro: ANPAD. GPR-A467.
- Cannon, T. (1996). *Welcome to the revolution: Managing paradox in the 21st century*. London: Pitman.
- Chandler, A. D. 1962. *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Coda, R., Cesar, A. M. R. V. C., & Garcia, C. M. N. (2005). Um Novo RH? - Avaliando a atuação e o papel da Área de RH em organizações brasileiras. ENANPAD, XXIX, set. 2005, Brasília. *Anais eletrônicos*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. GRP-A 1848.
- Collis, J., & Hussey, R. (2003). *Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*. 2<sup>nd</sup> ed. UK: Palgrave Macmillan.
- Curado, I. B.; Pereira Filho, J. L. & Wood Junior, T. (1995). Mitos e realidades da gestão de recursos humanos. *Revista de Administração de Empresas – RAE Light*, São Paulo, 35(6):6-8.
- DaMatta, R. (1983). *Carnavais, heróis e malandros: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Demo, G. (2010). *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Dessler, G. (2002). *A framework for human resource management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Donaldson, L. (1996). *For positivist organization theory*. London: Sage.
- Elvira, M. M., & Davila, A. (ed.). (2005). *A. Managing Human Resource in Latin America*. London: Routledge.
- Evans, P. A. L., & Doz, Y. (1989). The dualistic organization. In: Evans, P. A. L., Doz, Y., & Laurent, A. (eds). *Human resource management in international firms: Change, globalization, innovation*. London: Macmillan.
- Evans, P. A. L., & Doz, Y. (1992). Dualities: A paradigm for human resource and organizational development in complex multinationals. In: Pucik, V., Tichy, N. M., & Barnett, C. K. (eds). *Globalizing management: Creating and leading the competitive organization*. New York: Wiley.
- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J. (2002). *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.

- Faoro, R. (1979). *Os Donos do Poder*. Porto Alegre: Editora Globo.
- Fiuza, G. D., Nunes I., Mendes, N. M. D., Ferreira, L. A., & Melo, B. B. (2010). Políticas de Gestão de Pessoas: Cenário dos Estudos Publicados nos Periódicos da Área de Administração. In: ENANPAD, XXXIV, set. 2010, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. GPR 1177.
- Fischer, A. L., & Albuquerque, L. (2001). Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010. In: ENANPAD, XXV, Campinas, set. 2001. *Anais eletrônicos*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Freyre, G. (1981). *Casa grande e senzala*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Galbraith, J. R., & D. A. Nathanson. (1979). The role of organizational structure and process in strategy implementation. In: Schendel, D. E. & Hofer, C. W. (eds.). *Strategic management*. Boston: Little Brown.
- Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business*. New York: HarperBusiness.
- Goold, M., & Campbell, A. (1987). *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Gutierrez, L. H. S. (1991). Enfoque estratégico da função recursos humanos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 1(4): 63-72.
- Hall, L., & Torrington, D. (1998). Letting go or holding on -The devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8(1): 41-54.
- Hampden-Turner, C. (1990). *Charting the corporate mind: From dilemma to strategy*. Oxford: Basil Blackwell.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2000). *Building cross-cultural competence*. New Haven: Yale University Press.
- Hanashiro, D. M. M., Teixeira, M. L. M. & Zebinato, A. N. (2001). Os Papéis Desempenhados pelos Profissionais de Recursos Humanos Contribuem para a Vantagem Competitiva Sustentável? In: ENANPAD, XXV, 2001, Campinas. *Anais eletrônicos*. Campinas: ANPAD. GRT -911.
- Handy, C. (1994). *The empty raincoat: Making sense of the future*. London: Hutchinson.
- Hanna, D. P. (1988). *Designing organizations for high performance*. Reading, MA: Addison-Wesley. Hansen, F.
- Holanda, S. B. (1989). *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46: 237-64.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1984). *The neurotic organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lacombe. B. M. B. (2006). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as abordagens estratégica e institucional. ENANPAD, XXX, 2006, Salvador. *Anais Eletrônicos*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. GPR-A1501.

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Boston: Harvard Division of Research.
- Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry. In: March, J. G. (ed.). *Handbook of organizations*. New York: Rand McNally.
- Lengnick-Hall, C. A., & M. L. Lengnick-Hall. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3): 454-70.
- Malhotra, N. K. (2006). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 5<sup>th</sup> ed. India: Prentice Hall.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- McKenzie, J. (1996). *Paradox: The next strategic dimension*. New York: McGraw-Hill.
- Meshoulam, I., & L. Baird. (1987). Proactive human resource management. *Human Resource Management*, 26(4): 483-503.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1997). *Human resource management*. 8<sup>th</sup> ed. Chicago: Irwin/McGraw Hill.
- Mitroff, I., & Linstone, H. (1993). *The unbounded mind: Breaking the chains of traditional business thinking*. New York: Oxford University Press.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1988). *Strategic organization design*. Glenview, IL: Scott. Foresman.
- Nóbrega, F. A., & Sá, M. A. D. de. (2010). Práticas de Recursos humanos e sua Influência na Valorização Humana no Trabalho: realidade ou apenas discurso?. In: ENANPAD, XXXIV, 2010, Rio de Janeiro/RJ. *Anais eletrônicos*. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010. GPR -1690.
- Noe, R., Hollenbeck J., Wright, P. M., & Gerhart, B. (1999). *Human resource management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1997). *The differentiated network: Organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nonaka, I. (1988). Towards middle-up-down management: Accelerating information. *Sloan Management Review*, Spring: 9-18.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Havard Business Review*, nov./dez.: 61-78.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ribeiro, D. (1995). *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Sarsur, A. M. (1997). Empregabilidade x empresabilidade. In: ENANPAD, 21, set. 97, Rio das Ostras. *Anais eletrônicos*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Tanure, B. (2005). *Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas.



- Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *A gestão de pessoas no Brasil – virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V. L. (2010). As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. *RAC*, Curitiba, 14(4), art. 2, pp. 594-614, Jul./Ago. 2010. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em 15/04/2011.
- Torrington, D., & Hall, L. (1995). *Human resource management*. London: Prentice Hall.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4: 3-38.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4): 8-30.
- Tushman, M. L., Newman, W. H., & Romanelli, E. (1986). Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution. *California Management Review*, 29(1): 29-44.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vasconcelos, I. F. G. de, Mascarenhas, A. O., & Vasconcelos, F. C. de. (2006). Gestão do Paradoxo “Passado Versus Futuro”: Uma Visão Transformacional da Gestão de Pessoas. *RAE-eletrônica*, 5(1), jan./jun 2006.
- Volberda, H. W. (1998). *Building the flexible firm: How to remain competitive*. Oxford: Oxford University Press.
- Weiss, D. S. (1999). *High-Performance HR: Leveraging Human Resources for Competitive Advantage*. New York: John Wiley.
- Wood Jr, T. (2004). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organizational: Theory and practice*. London: Oxford University Press.
- Wright, P. M., & G. C. McMahon. (1992). Alternative theoretical perspectives on strategic human resource management. *Journal of Management*, 18: 295-320.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. 3<sup>rd</sup> ed. California: Sage.