

Análise da complexidade na gestão de pessoas

Autoria: Lina Eiko Nakata, Cesar Akira Yokomizo

Resumo

O estudo das organizações é complexo, pois é necessário um conjunto multidisciplinar de perspectivas para a análise do seu funcionamento. Com a finalidade de verificar a complexidade na administração empresarial, o objetivo deste trabalho é analisar a complexidade da gestão de pessoas nas organizações brasileiras de modo quantitativo. A pesquisa realizada para este artigo gerou resultados de um levantamento realizado em 2007, que envolveu 150 empresas que atuam no mercado brasileiro. As variáveis analisadas, faturamento bruto; número total de empregados; número de locais de trabalho, e nível de escolaridade, mostraram-se relevantes para explicar a complexidade, que foi mensurada pelo valor da remuneração fixa e variável do principal executivo de recursos humanos da empresa. Entre as conclusões, é possível afirmar que ao ter conhecimento de apenas três dessas variáveis (faturamento, número de empregados e percentual de funcionários com ensino superior ou pós-graduação), explica-se 38% do salário do primeiro gestor responsável por recursos humanos.

Palavras-chave: Complexidade. Gestão de pessoas. Remuneração. Executivo de RH.

1. Introdução

Administrar complexidades é uma atividade que exige conhecimentos multidisciplinares, flexibilidade e competências coerentes com cada contexto. Na busca por soluções na gestão empresarial, os gestores frequentemente enfrentam problemas que envolvem aspectos difíceis de serem compreendidos na íntegra e que influenciam suas decisões e conseqüências. Eles lidam constantemente com mudanças do mercado e novos desafios surgem: suas ações tornam-se mais difíceis quanto mais complexas forem as características de suas organizações, o que faz com que a complexidade seja um fator a ser fortemente considerado.

O estudo das organizações é, então, complexo, pois é necessário um conjunto multidisciplinar de perspectivas para a análise do seu funcionamento. É, ainda, específico, pois elas variam de tamanho, de tecnologias, de forças de mercado, e principalmente de pessoas, que são os agentes que contribuem com o dinamismo das empresas.

As organizações podem ser comparadas a um organismo vivo: o corpo humano é composto por milhares de milhões de células, e o mais surpreendente é que esse fenômeno quantitativo é também um complexo qualitativo, já que as partes o constituem não seguem um simples padrão ordenado, mas também não estão desordenados como moléculas de um gás (MORIN, 1974). As células que formam um organismo podem ser comparadas às pessoas, que devem fazer sua parte e constituir a essência da organização.

O desempenho humano pode refletir a capacidade cognitiva do pensar complexo ou a influência do pensamento sistêmico (HUNSBERGER et al., 1992). Por exemplo, segundo uma pesquisa salarial realizada no nordeste de Ohio, Estados Unidos, revelou que os executivos de RH tiveram seus salários aumentados em 23% no ano de 2003, e em 30% no ano de 2004: tal aumento é atribuído não só à melhoria da economia, mas também aos novos níveis de competências necessários para acompanhar a crescente complexidade das relações com os empregados (PRISINSKY, 2005).

O objetivo deste trabalho é analisar a complexidade da gestão de pessoas nas organizações brasileiras sob o ponto de vista de quatro variáveis: faturamento bruto da empresa, número de empregados, número de locais de trabalho e nível de escolaridade dos empregados.

O problema de pesquisa deste trabalho é, portanto, apresentado: seria possível mensurar a complexidade de uma gestão de pessoas de uma organização por meio dessas quatro variáveis quantitativas relativas a ela?

2. Referencial teórico

2.1. Complexidade

Ser complexo é diferente de ser complicado: complexidade implica ser complicado, porém é um conceito mais amplo. De acordo com Morin (1990), a palavra *complexo* deve ser entendida em seu sentido literal, ou seja, aquilo que se tece em conjunto. O pensamento complexo é fundamentalmente o pensamento que trabalha com incertezas e que é capaz de conceber a organização; é o pensamento que consegue reunir, contextualizar e globalizar, mas também reconhecer o individual; é algo comunicativo entre si, como um tear que une os fios (MORIN, 1990).

De modo mais conciso, Giovannini (2002) define complexidade pelo significado mais literal do termo: algo que abrange ou encerra muitas partes, ou conjunto de coisas, fatos ou circunstâncias que se ligam entre si. Ou seja, complexidade é aquilo que não é simples, que não se resume a elemento único e indivisível (MORIN, 1974).

Segundo Morin e Le Moigne (2001, p. 20):

“A complexidade é um tecido de constituintes heterogêneos inseparavelmente associados: coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. A complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem o nosso mundo fenomenal. Mas então a complexidade, apresenta-se com os traços inquietantes da confusão, do inextricável, da desordem, da ambigüidade, da incerteza... Daí a necessidade, para o conhecimento, de pôr em ordem nos fenômenos ao rejeitar a desordem, de afastar o incerto, isto é, de selecionar os elementos de ordem e de certeza, de retirar a ambigüidade, de clarificar, de distinguir, de hierarquizar...”

Os autores acima acreditam que o conhecimento deve organizar tudo o que se passa numa organização, já que esta necessita evitar o caos e trabalhar com as partes de modo categorizado. É preciso agir para fazer com que a complexidade seja um fator fenomenológico, e não que ela seja vista como um obstáculo na gestão. Segundo Morin (1974), a esfera da complexidade inclui a organização da diversidade.

Maturana e Varela (1972), por sua vez, tratam o tema da complexidade no contexto da biologia, usando o termo *autopoiesis*, que pode ser definido como auto-produção ou auto-organização. Um sistema autopoietico é uma unidade organizada como uma rede de processos de produção, que se transformam e se destroem; seus componentes, por meio de suas interações e transformações, regeneram-se continuamente e efetuam uma rede de processos e relações (MATURANA; VARELA, 1972).

A própria complexidade, no entanto, impossibilita modelos ou sistemas adequados, pois lida com fatores muito diversos e variáveis inconstantes. Para isso, os administradores poderiam

concentrar seus esforços, mesmo em contextos incertos, em atividades que sejam pelo menos coerentes com a construção da realidade que é transformada a cada momento (GIOVANNINI, 2002).

Considerando que a organização seja um ser vivo e, portanto, complexo, é possível dizer que as empresas dependem de administração e gestão. Se deixadas ser, as partes que compõem uma organização podem apresentar-se desalinhas. É necessário que o sistema se adapte a cada contexto, em determinado momento.

2.2. Modelos de gestão de pessoas

Antes de definir modelo de gestão de pessoas, é importante distinguir gestão de pessoas e recursos humanos (RH). Para Fischer (1998, p. 22), a diferença entre as duas definições não é somente semântica, pois o conceito tradicional de sistema de administração de RH descreve uma função administrativa que visa “obter e manter uma força de trabalho – composta de pessoas diligentes, capazes, competentes, solidárias, coesas, motivadas e aperfeiçoadas – entusiasticamente dedicadas a contribuir com seus melhores esforços”. Isso se resume a um conjunto de procedimentos que buscam somente a eficiência dos processos.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 19) justificam por que os recursos humanos são essenciais, argumentando que por administração de RH entende-se “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho”; há influência direta da capacidade da organização e de seus empregados em atingir os objetivos empresariais.

Trata-se, portanto, de “uma perspectiva que prioriza o instrumental e admite apenas um agente consciente na complexa dinâmica que se estabelece entre pessoas e organizações” (FISCHER, 1998, p. 22). Dessa forma, não é possível perceber que as pessoas e as organizações estabelecem relações, diferentemente do envolvimento da empresa com outros tipos de recursos.

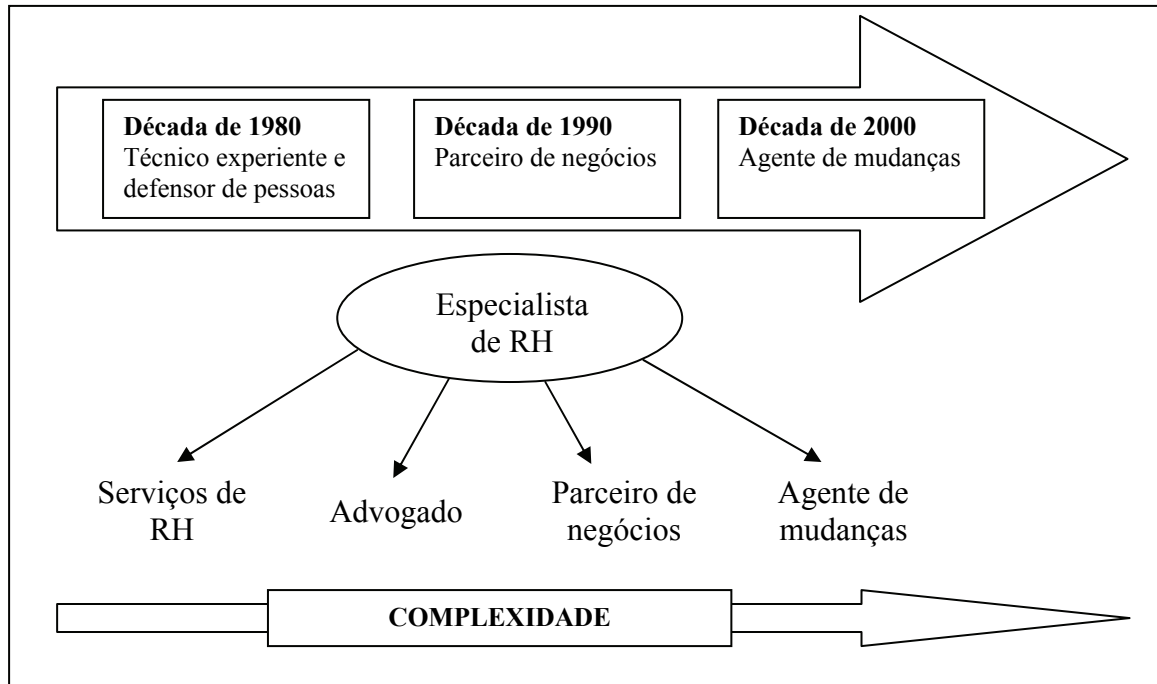
O modelo de gestão de pessoas, por sua vez, é a maneira pela qual a empresa se organiza para orientar o comportamento humano no trabalho; através de estratégias, políticas ou processos de gestão, as empresas implementam diretrizes e atuam como orientadoras dos gestores em sua relação com os empregados (FISCHER, 2002).

Ou seja, é possível dizer que o modelo de gestão de pessoas é mais complexo que a administração de RH, pois além de ser um conceito mais profundo, um modelo pode abranger a forma pela qual a empresa envolve seus empregados nas suas definições estratégicas, ou pela qual estimula um determinado tipo de comportamento na relação com os *stakeholders*, ou até mesmo o desenvolvimento tecnológico e outros temas organizacionais relevantes. Amplia-se, portanto, a análise, superando a idéia de que o todo se limita a partes interligadas de ferramentas organizadas sistemicamente (FISCHER, 1998).

Albuquerque (2002) conceitua a administração estratégica de recursos humanos, que está mais relacionada à gestão de pessoas, pois entre suas características podem ser destacados os seguintes pontos: há reconhecimento dos impactos do ambiente organizacional externo, da competição e da dinâmica do mercado de trabalho; há foco no longo prazo, considerando todas as pessoas da empresa, e não somente o grupo da alta hierarquia, e a estratégia corporativa está integrada com as demais estratégias funcionais.

Nesse mesmo sentido, Milkovich e Boudreau (2000) argumentam que as responsabilidades de gestão de pessoas se estendem a todos os executivos da organização. Os recursos humanos são críticos e o especialista de gestão de pessoas pode oferecer conselhos e técnicas, mas é o gestor de cada área que se responsabiliza pelo treinamento, desenvolvimento, criatividade e satisfação dos empregados que lideram (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Figura 1. A evolução do papel do gestor de pessoas



Fonte: adaptado de Milkovich e Boudreau (2000).

Conforme Figura 1, pode-se dizer que executivos e funcionários das diversas áreas são clientes dos especialistas de RH. Prestar serviços é um dos papéis primários do gestor de pessoas e, por isso, é uma atividade menos complexa. Atuar como agente de mudanças já envolve um trabalho com tarefas mais complexas, pois neste caso o gestor de pessoas deve mobilizar mais competências e busca resultados mais significantes. A complexidade inserida na gestão de pessoas será discutida na próxima subseção.

2.3. Complexidade e gestão de pessoas

Para Vasconcellos (1979), à medida que a organização cresce, torna-se difícil para a alta administração manter o mesmo nível de centralização de autoridade e, como consequência, vê-se a diversificação e o aumento da complexidade dos problemas técnicos e administrativos. Certas decisões, antes tomadas pela alta administração, passam a ser tomadas em níveis hierárquicos inferiores e, assim, a organização torna-se mais dinâmica.

A gestão de pessoas é um subsistema complexo, que está inserido num sistema mais amplo e ainda mais complexo, que é a organização. A visão da complexidade em diferentes escolas ou enfoques pode ser apresentada para cada modelo de gestão de pessoas (GIOVANNINI, 2002, p. 86; MAXIMIANO, 1997):

Quadro 1. Relação entre escola, modelo de gestão de pessoas e visão da complexidade

Escola ou enfoque	Modelo de gestão de pessoas	Visão da complexidade
Escola clássica	Modelo tradicional	Elementos do sistema são auto-semelhantes e interdependentes
Relações humanas no trabalho	Modelo motivacional	Ser humano e organização são singular e plural do mesmo fenômeno
Administração estratégica	Gestão estratégica de RH	A impossibilidade de previsão e a auto-organização restringem a função de planejamento
Administração participativa e empreendedora	Gestão por competências	A participação subentende compreensão e incorporação de características do todo; a criatividade é característica natural dos sistemas dinâmicos e não lineares

Fonte: adaptado de Giovannini, 2002.

As visões acima apresentadas envolvem os conceitos de complexidade, e eles não são excludentes entre si e nem se encontram em níveis distintos de complexidade. O fenômeno que ocorre pode ser explicado por Morin (1974), que define a complexidade da complexidade: primeiro, a hierarquia que se vê é uma estrutura de níveis sistêmicos sobrepostos, na qual as propriedades gerais que emergem em determinado nível tornam-se elementos básicos do próximo; segundo, a estratificação rígida de cada nível exerce forte controle sobre o nível em que está inserido, então as potencialidades surgem centralizadas no topo de uma escala.

Dessa forma, pode-se ter o quadro a seguir, que mostra como a sociedade se transformou no contexto da complexidade, e que pode estar ligado à evolução dos modelos de gestão de pessoas:

Quadro 2. Complexidade e mudanças na sociedade

De	Para
Orientada a um baixo nível de complexidade	Orientada à hipercomplexidade
Alto nível de especialização dos indivíduos	Baixo nível de especialização dos indivíduos; versatilidade
Forte relação hierárquica	Fraca relação hierárquica
Alto nível de centralização	Descentralização
Programas formatados para comportamento individual e ação social	Estratégias heurísticas mais relevantes que programas
Pouca autonomia individual e coerção	Muita autonomia individual e liberdade
Restrições rígidas	Restrições brandas
Pouca comunicação e interação entre pessoas e entre subsistemas	Muita comunicação e interação entre pessoas e entre subsistemas
Supressão da incerteza, incômodo e desordem	Perturbações e desordem
Estabilidade e pouco espaço para invenção e evolução	Instabilidade e muito espaço para invenção e evolução

Fonte: adaptado de Morin (1974).

Essa transição mostra que o mundo sofreu diversas mudanças e lida cada vez mais com o dinamismo do todo e das partes. Essas transformações, que podem ser resumidas a maior flexibilidade, dependência de competências mais aprofundadas e pensamento sistêmico, são importantes para entender que a gestão de RH deve levar em conta tais fatores e que as pessoas, de alguma forma, precisam acompanhar esse movimento evolutivo.

É possível verificar a importância da complexidade no modelo de gestão de pessoas: Colbert (2004) afirma que o alto grau de institucionalização dos princípios de complexidade no sistema de RH está associado ao melhor desempenho organizacional relativo.

Além disso, Lawler e Elliot (1996) também acreditam que sob condições de alta complexidade, os profissionais menos qualificados devem apresentar níveis de desempenho mais baixos, já que problemas extremamente complexos exigem decisões precisas e bem elaboradas. Para esses mesmos autores, as organizações classificam as posições dos profissionais de acordo com os níveis de habilidade, considerando evoluções à medida que as ocupações envolvem mais experiência, responsabilidade e atividades específicas de multifatores.

A idéia apresentada acima está ligada à padronização ou esquematização de atividades. Dutra (2004) explica que se uma atividade é difícil de ser executada, mas pode ser sistematizada, então ela deixa de ser complexa, mesmo sendo complicada. Na realidade das organizações modernas, “a complexidade não está na situação em si, mas no que ela exige da pessoa” (DUTRA, 2004, p. 41). Ou seja, cada realidade organizacional convive com a complexidade e devem lidar com padrões de exigência. Assim, a liberdade é o desenvolvimento da habilidade de um ser auto-organizável usar ocorrências de incerteza de maneira aleatória, mas que conduz à autonomia; é uma consequência da complexidade, e não sua base (MORIN, 1974).

De acordo com Dutra (2004), o conceito da complexidade tornou-se importante para compreender a realidade da gestão de pessoas nas organizações, pois as pessoas desenvolvem-se quando lidam com atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Hipólito (2001, p. 68) concorda e afirma que a associação entre o nível salarial e o valor agregado pelo trabalho seja natural, porque o emprego consiste na existência de um contrato pelo qual a organização “se apropria do valor gerado por um trabalho de determinado tipo por um número de horas específico por semana, em troca de pagamento”.

Nas empresas, enquanto o salário, que é definido em função da complexidade do trabalho esperado e das responsabilidades envolvidas, há também o uso da remuneração variável em diversas formas; ela está vinculada ao acompanhamento do desempenho, por meio da realização de metas pré-estabelecidas em determinado período de tempo, podendo ser efetuada ou não, com maior ou menor frequência (HIPÓLITO, 2002).

Complementando esse raciocínio, Lucchesi e Famá (2004), por meio de suas pesquisas, verificaram que a remuneração de executivos vem passando por transformações significantes: da política tradicional cuja principal variável é o salário fixo, vê-se mudança para uma administração salarial estratégica que tem como foco a remuneração variável, cuja finalidade é atrelar a remuneração do executivo ao aumento da riqueza do acionista.

Dessa forma, pretende-se verificar se algumas características da empresa podem ou não revelar maior ou menor complexidade da gestão de pessoas quando a remuneração do principal executivo de RH é analisada. A metodologia adotada para este trabalho é apresentada a seguir.

3. Metodologia

A pesquisa adotou como metodologia o *survey* aplicado a uma amostra categorizada de profissionais de RH atuantes em empresas destacadas do país. Constavam no questionário 36 questões quantitativas referentes aos dados de caracterização da empresa e de práticas de gestão de pessoas. A amostra foi definida de forma intencional, selecionando-se 150 empresas que, por sua imagem e reconhecimento por figurarem numa lista que seleciona as melhores

empresas para se trabalhar no Brasil, tivessem influência no modelo de gestão de pessoas das outras organizações. Trata-se, portanto, de uma amostra proposital, não probabilística (SELLTIZ et al., 1987) de uma população bem delimitada, mas que não necessariamente garante representatividade ou proporção.

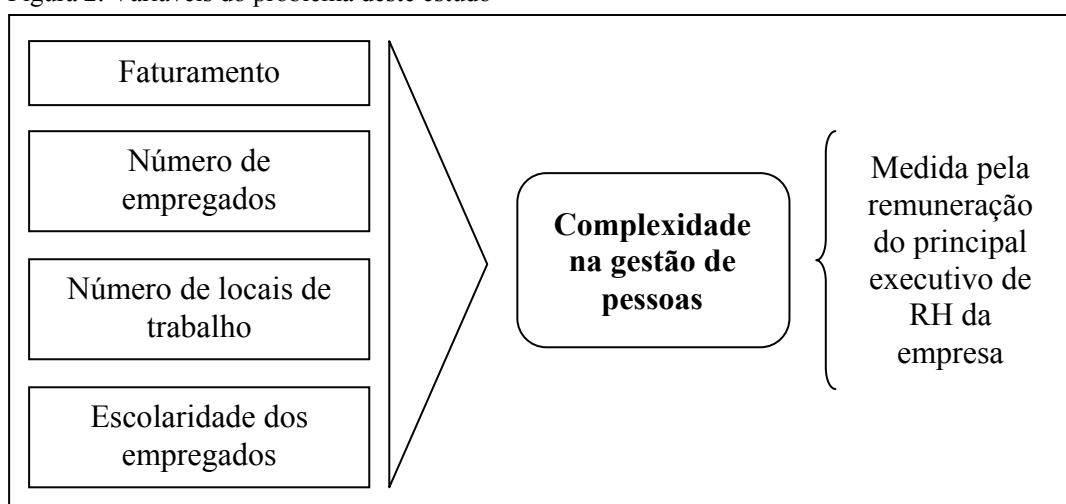
O questionário, um instrumento de coleta de dados (MARCONI; LAKATOS, 2003), foi submetido a pré-teste com uma organização para efetuar os ajustes necessários para entendimento da questão, antes da aplicação da pesquisa. Entre as questões, a empresa declarava dados sobre seu perfil, inclusive faturamento bruto (em reais), número de empregados, número de locais de trabalho com mais de dez empregados (filiais, plantas, fábricas ou unidades de trabalho; não seriam diretorias, departamentos, nem áreas), e nível de escolaridade (percentual de empregados que cursaram até ensino fundamental, ensino médio, ensino superior incompleto ou completo, ou pós-graduação).

Além disso, numa das questões, o respondente também informava o valor do salário nominal mensal e da remuneração variável e/ou bônus anual do principal executivo de RH da empresa, pois a literatura em gestão de pessoas mostra que o sistema de remuneração (fixa ou variável) considera a complexidade das competências requeridas e desenvolvidas pelas pessoas numa organização.

Todas as variáveis supracitadas foram validadas por vinte membros de um conselho formado pelos primeiros executivos de RH de organizações renomadas no mercado brasileiro¹. Esses profissionais foram convidados a participar de dinâmicas de grupo e estimulados a participar de atividade que tinha intuito de identificar as principais relações estabelecidas entre a organização e as diversas variáveis que podiam identificar uma empresa mais ou menos complexa. Tais discussões eram condizentes com a realidade organizacional brasileira.

As variáveis selecionadas pelo grupo e o problema da pesquisa podem ser esquematizados na Figura 2. Os dados foram trabalhados e os resultados gerados são apresentados no item 4.

Figura 2. Variáveis do problema deste estudo



Fonte: elaborado pelos autores.

4. Apresentação e análise dos resultados

Wooldridge (2006) afirma que uma variável pode variar em função de outros fatores, genericamente sendo assim representados:

$$y = f(x_1, x_2, x_3 \dots)$$

y = variável dependente

x_1, x_2, x_3 = fatores que influenciam a variável dependente

No caso analisado, espera-se que a complexidade na gestão de pessoas em empresas pode variar em função do faturamento da empresa, do número de funcionários, do número de locais de trabalho e do nível de escolaridade dos funcionários. Essa relação pode ser assim expressa:

$$\text{complexidade na gestão de pessoas} = f(\text{faturamento}, \text{empregados}, \text{locais}, \text{escolaridade})$$

As informações sobre faturamento (*faturamento*), número de empregados com vínculo empregatício (*empregados*) e número de locais de trabalho com mais de dez funcionários (*locais*) estão em valores brutos e foram extraídos diretamente das respostas das empresas participantes.

Para a variável escolaridade, considerou-se o percentual de funcionários com graduação, completa ou incompleta, e pós-graduação, com valores entre 0 e 100. Assim, uma empresa com percentual de empregados com ensino superior (terceiro grau), completo ou incompleto, de 31% e com percentual de empregados com pós-graduação (mestrado, doutorado ou especialização) de 9% terá escolaridade 40.

Para a variável complexidade na gestão de pessoas, adotou-se como variável *proxy* o salário do principal executivo de RH. Wooldridge (2006) afirma que a variável *proxy* é uma variável que melhor se aproxima de outra, cuja medição não é possível ou trivial. Entende-se neste trabalho que a remuneração, tanto fixa como variável, seja majoritariamente baseada em complexidade.

Reconhece-se, no entanto, que muitos outros fatores influenciam a complexidade na gestão de pessoas em empresas, porém, como não se é possível listar todos eles, é necessário estabelecer limitações. Assim, é importante o conceito de *ceteris paribus*, ou seja, “todos os outros fatores (relevantes) mantidos iguais” (WOOLDRIDGE, 2006, p. 13).

Quando a variável pode ser explicada por outros fatores, chama-se a essa variável de variável dependente e os fatores que tentam explicá-la de variáveis explicativas. Um ponto importante é que modelos econométricos, como o proposto, tentam estabelecer uma relação de causalidade: as variáveis explicativas causam ou explicam, mesmo que não totalmente, a variável dependente.

Pretende-se estudar o quanto as quatro variáveis acima explicitadas (faturamento, número de empregados, número de locais e nível de escolaridade) explicam, *ceteris paribus*, a complexidade na gestão de pessoas, cuja variável *proxy* adotada foi o salário do principal executivo de RH.

Portanto, um modelo que pretende explicar a complexidade na gestão de pessoas pode ser assim representado:

$$\text{salário} = \beta_0 + \beta_1 \text{faturamento} + \beta_2 \text{empregados} + \beta_3 \text{locais} + \beta_4 \text{escolaridade} + u$$

Wooldridge (2006) afirma que o termo u contém todos os fatores não observados e eventuais erros de medida. Mesmo que sejam adicionados outros fatores ao modelo que ajudem a explicar o fenômeno salário, o termo u nunca pode ser totalmente eliminado. Chama-se o termo u de termo de erro ou termo de distúrbio.

As constantes $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ são os parâmetros do modelo e eles descrevem as direções e forças do relacionamento entre salário e os fatores usados para determinar salário no modelo (WOOLDRIDGE, 2006).

Após a eliminação de informações discrepantes (*outliers*), chegou-se aos resultados do Quadro 3, abaixo. As informações consideradas discrepantes foram aquelas em que locais de trabalho aparecem menores que 1, número de empregados é maior que 15.000 e faturamento anual é maior que R\$ 15.000.000.000,00. Ressalta-se, no entanto, que as empresas excluídas por esses critérios não são menos importantes ou menos relevantes que as incluídas; são casos que poderiam incluir vieses ao modelo, pela grande diferença em relação às demais.

Quadro 3. Resultado do teste econométrico com as quatro variáveis

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	5217.419	2718.079	1.919525	0.0572
FATURAMENTO	1.75E-06	6.14E-07	2.850844	0.0051
EMPREGADOS	4.079732	0.606135	6.730733	0.0000
LOCAIS	-79.54720	37.64863	-2.112885	0.0366
ESCOLARIDADE	198.2971	44.70781	4.435403	0.0000
R-squared	0.401748	Mean dependent var		21895.28
Adjusted R-squared	0.382604	S.D. dependent var		17569.06
S.E. of regression	13804.81	Akaike info criterion		21.94112
Sum squared resid	2.38E+10	Schwarz criterion		22.05141

Fonte: elaborado pelos autores.

O resultado da regressão mostra que 40,17% ($R^2 = 0,4017$) do salário do principal executivo de RH são explicados pelas quatro variáveis consideradas. Para Wooldridge (2006), o R^2 da regressão, também chamado de coeficiente de determinação, é a taxa de variação explicada comparada com o total da variação. Outra interpretação é: a fração da variação amostral no salário que é explicada pelas variáveis explicativas.

Após a análise dos resultados acima, procedeu-se à eliminação da variável *locais*, para efeito de comparação, pois, essa apresentou um p-valor (*Prob.*), embora adequado aos propósitos da pesquisa, discrepante em relação aos p-valor das demais variáveis. Segundo Stern (2008, p. 26), o p-valor “é a probabilidade de obter uma amostra que é mais extrema que a disponível”.

Assim, o novo modelo a estudar, sem se considerar o número de locais de trabalho, pode ser representado como:

$$\text{salário} = \beta_0 + \beta_1 \text{faturamento} + \beta_2 \text{empregados} + \beta_3 \text{escolaridade} + u$$

Os resultados obtidos para o modelo sem se considerar o número de locais de trabalho estão no Quadro 4, abaixo.

Quadro 4. Resultado do teste econométrico com três variáveis (retirado *locais*)

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	4619.427	2740.214	1.685790	0.0943
FATURAMENTO	1.91E-06	6.18E-07	3.082897	0.0025
EMPREGADOS	3.410557	0.523867	6.510347	0.0000
ESCOLARIDADE	204.1997	45.22968	4.514727	0.0000
R-squared	0.380382	Mean dependent var		21895.28
Adjusted R-squared	0.365629	S.D. dependent var		17569.06
S.E. of regression	13993.30	Akaike info criterion		21.96083
Sum squared resid	2.47E+10	Schwarz criterion		22.04906

Fonte: elaborado pelos autores.

O resultado da nova regressão mostra que 38,04% ($R^2 = 0,3804$) do salário do principal executivo de RH são explicados pelas variáveis: faturamento, empregados e escolaridade, o que, ainda assim, é bastante relevante.

O critério de erros quadráticos da regressão (*S.E. of regression*), o critério de Akaike (*Akaike info criterion*) e o critério de Schwarz (*Schwarz criterion*) mostram que não houve perda significativa de informação, mesmo excluindo uma variável explicativa. Para Fava (2000), na comparação de dois modelos, quanto menores os erros quadráticos da regressão, o critério de Akaike e o critério de Schwarz, melhor é o modelo (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAM, 2002; GUJARATI, 2000; PINDYCK; RUBINFELD, 1991; VASCONCELLOS; ALVES, 1999).

Dos resultados obtidos, conclui-se que apenas quatro variáveis, faturamento bruto, número de empregados, número de locais de trabalho e escolaridade explicam 40,17% da complexidade na gestão de pessoas. Mais que isso, excluindo-se o número de locais de trabalho, as variáveis restantes explicam 38,04% da complexidade na gestão de pessoas.

Portanto, ao gestor de pessoas das empresas, não lhe compete negar a complexidade inerente às suas atribuições; é necessário que entender que fatores podem potencialmente explicá-la, de modo a embasar suas ações.

5. Considerações finais

As organizações estão inseridas em ambientes cada vez mais dinâmicos e competitivos, e por isso devem administrar a complexidade com a qual lidam. Não adianta a tentativa de reduzir a complexidade, pois isso facilitaria apenas algumas tarefas específicas, mas não contribuiria com a solução de desafios.

Os dados revelaram que quatro variáveis da organização justificam 40% da complexidade, que foi mensurada pela remuneração; o mais relevante, no entanto, é que apenas três variáveis

explicam 38% do valor recebido pelo principal executivo de RH como salário. Isso é bastante expressivo, pois considera-se que inúmeras condições influenciam o que vale um profissional. Tal constatação indica que o faturamento bruto da empresa, o número total de funcionários com vínculo empregatício e o percentual de pessoas qualificadas (ensino superior ou pós-graduação) são fatores que podem mensurar a complexidade de uma gestão, já que o sistema de remuneração das empresas já engloba a complexidade de uma função.

Este trabalho traz contribuições à medida em que pretende-se mensurar a complexidade, tema pouco explorado de modo quantitativo, apesar de ser bem entendido de forma intuitiva (DUTRA, 2004). Uma das limitações deste estudo é a amostra não-probabilística, porque o conjunto de empresas analisadas não corresponde ao universo das organizações que atuam no mercado nacional. Outra restrição seria as próprias variáveis, pois outros indicadores poderiam ser tabulados e avaliados.

Espera-se que estudos futuros testem novas variáveis organizacionais; é provável que sejam identificados outros dados que justifiquem a complexidade na gestão de pessoas.

Referências bibliográficas

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. FLEURY, M. T. L. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAM, T. A. *Estatística Aplicada à Administração e Economia*. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. *Estatística Básica*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

FAVA, V. L. Testes de raízes unitárias e cointegração. VASCONCELOS, M. A. S.; ALVES, D. *Manual de econometria*. São Paulo: Atlas, 2000.

FISCHER, A. F. *As mudanças no modelo de gestão de pessoas na década de noventa – um estudo sobre as empresas brasileiras consideradas exemplares*. Tese de doutorado apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.

_____. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. FLEURY, M. T. L. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

GIOVANNINI, F. *As organizações e a complexidade: um estudo dos sistemas de gestão da qualidade*. Dissertação de Mestrado apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

GUJARATI, D. N. *Econometria Básica*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

HIPÓLITO, J. A. M. *Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. FLEURY, M. T. L. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

HUNSBERGER, B.; LEA J.; PANCER, S. M.; PRATT, M.; MCKENZIE, B. Making Life Complicated: Prompting the Use of Integratively Complex Thinking. *Journal of Personality*, v. 60, n. 1, p. 95-114, March 1992.

KERLINGER, F. N. *Foundations of Behavioral Research: Educational and Psychological Inquiry*. New York: John Wiley, 1964.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2003.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

LAWLER, J. J. ; ELLIOT, R. Artificial intelligence in HRM : an experimental study of an expert system. *Journal of Management*, Spring 1996.

LUCCHESI, E. P. ; FAMÁ, R. A prática da remuneração de executivos no Brasil: uma abordagem sobre a teoria de agência. *Anais do EnEO*. Atibaia: Anpad, 2004.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. *Autopoiesis and cognition: the realization of the living*. Dordrecht : Reidel, 1970.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. São Paulo : Atlas, 1997.

MORIN, E. Epistemology : complexity. *International Sociological Science Journal*, v. 26, n. 4, p. 555-584, 1974.

_____. *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

_____; LE MOIGNE, J. *A inteligência da complexidade*. São Paulo: Petrópolis, 2000.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. *Econometric models and economic forecast*. 3. ed. McGraw-Hill, 1991.

PRISINSKY, D. HR execs see salaries soar. *Crain's Cleveland Business*, v. 26, n. 14, p. 3-4, 2005.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U., 1987.

STERN, J. M. *Cognitive constructivism and the epistemic significance of sharp statistical hypotheses*. São Paulo: IME-USP, 2008.

VASCONCELLOS, E. P. G. Centralização x descentralização: uma aplicação para laboratórios de instituições de pesquisa e desenvolvimento. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 14, n. 2, Abr./Jun. 1979.

VASCONCELLOS, M. A. S.; ALVES, D. *Manual de Econometria*. São Paulo: Atlas, 1999.

WOOLDRIDGE, J. M. *Introductory econometrics: a modern approach*. 3. ed. Cincinnati: Thomson-South Western, 2006.

ⁱ Empresas que foram classificadas por mais de seis anos no Guia Você S/A-Exame “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, publicado anualmente pela editora Abril.