

Gestão de Recursos Humanos em Diferentes Países: lições para organizações brasileiras?

Wesley Ricardo de Souza Freitas^a

^a Administrador na Seção Técnica de Desenvolvimento e Adm. de Recursos Humanos da FCAV/UNESP
Mestre em Engenharia de Produção (FEB/UNESP)

Palavras-chave:
Gestão de recursos humanos.
Gestão de pessoas.
Práticas de RH.
Gestores de RH.
Contexto organizacional.

Resumo O presente artigo busca sistematizar uma ampla variedade de ações e práticas contextuais de recursos humanos (RH), com o objetivo de apresentar algumas recomendações para as organizações brasileiras. A partir da análise de relevantes artigos científicos que estudaram a Gestão de Recursos Humanos (GRH) em países da Ásia, Europa, África e do continente americano, pode-se concluir que as variáveis externas afetam a composição e a aplicação das práticas de recursos humanos nas organizações. Por fim, destacam-se fatores que podem influenciar as organizações brasileiras, especialmente os desafios impostos pela cultura, pela incorporação de novos paradigmas e também pela mensuração do impacto da GRH nos resultados organizacionais.

Key words:

Human resource management.
People management.
HR practices.
HR managers.
Organizational context.

Abstract

This article aims to systematize a wide variety of contextual actions and practices of human resources (HR), with the aim of presenting some recommendations for Brazilian organizations. From the analysis of relevant scientific papers that studied the Human Resource Management (HRM) in Asia, Europe, Africa and the Americas, we can conclude that the external variables affecting the composition and implementation of human resource practices in organizations. Finally, we highlight factors that may influence the Brazilian organizations, especially the challenges posed by culture, incorporation of new paradigms and also by measuring the impact of HRM on organizational outcomes.

1. Introdução

As organizações não podem mais ser consideradas elementos estanques da sociedade, como propunham algumas das mais influentes teorias fundadoras do moderno pensamento administrativo. A abordagem organizacional contemporânea ressalta as organizações como sistemas que requerem a integração com um contexto global e internacional mais amplo, o que pode ser observado pelo avanço das teorias sobre internacionalização de empresas ou pelo efeito cascata que as crises econômicas internacionais geram no âmbito das nações. Como consequência, adquirem importância os estudos sobre a prática administrativa em diferentes contextos, tendo em vista a inevitabilidade da interligação entre o contexto global e a prática administrativa local, específica de uma dada organização.

Perante esse contexto e face aos desafios gerenciais por ele engendrados e, mantendo-se um enfoque na Gestão de Recursos Humanos (GRH), o objetivo do presente artigo é sistematizar uma ampla variedade de ações e práticas contextuais de recursos humanos e, em essência, pretende-se corroborar apresentando algumas lições para as organizações brasileiras, a partir da análise bibliográfica de relevantes artigos científicos que estudaram a Gestão de Recursos Humanos em países da Ásia, Europa, África e Continente Americano e que apresentam diferenças significativas no ambiente de atuação.

Para a realização da pesquisa, buscou-se analisar artigos teóricos e/ou empíricos, identificados em diversos periódicos internacionais, que pesquisaram

a gestão de recursos humanos sob um enfoque global, e apresentaram as características da gestão de pessoas de um determinado país.

O texto está estruturado em três partes, além desta introdução. A primeira abordará o atual contexto da gestão de recursos humanos. Em seguida, apresenta-se uma sistematização da gestão de recursos humanos em diferentes contextos internacionais. Na terceira parte, são apresentadas as discussões e, por fim, destacam-se as considerações finais e sugestões de novos estudos.

2. O atual contexto da gestão de recursos humanos

Durante as últimas três décadas, houve um crescente interesse sobre a GRH, provavelmente, em razão do impacto no desempenho organizacional (STOREY, 2007; SCROGGINS; BENSON, 2010). Nesse sentido, Bridle (2010) destaca que, diferentemente do tradicional e velho papel, o RH tem uma importante função a desempenhar na organização, deixando de ser um apontador de problemas e passando a participar do planejamento estratégico, contribuindo efetivamente com os resultados organizacionais.

A Gestão de Recursos Humanos caracteriza-se pela integração estratégica das políticas e práticas de RH na gestão organizacional, tornando-se um parceiro nos negócios, atuando de forma pró-ativa, e delegando a responsabilidade da execução das práticas aos gerentes de linha (RASMUSSEN; ANDERSEN; HAWORTH, 2010), como também, focando nas relações individuais e enfatizando a melhoria do desempenho organizacional (BREWSTER;

MORLEY; BUCIUNIENE, 2010). Na visão deste artigo, para se emoldurar como estratégica, as políticas e práticas de gestão de pessoas devem estar acopladas com os objetivos organizacionais, bem como a GRH deve participar das decisões que influenciam o futuro do negócio, apresentando congruência com a dimensão social (aspecto humano) e econômica (aspecto organizacional), visando contribuir com a sustentabilidade organizacional.

Em razão do ambiente dinâmico e em rápida evolução, as organizações estão procurando maneiras de melhorar o desempenho e a competitividade (CHOW, 2004), face à exacerbação dos problemas e das oportunidades do contexto externo, que se compõem das questões culturais, sistema político e jurídico, tecnologia e sindicatos (SCHULER; JACKSON, 1987), por consequência, influencia o contexto interno, como a missão, a estratégia e a estrutura organizacional da empresa, como também a configuração da GRH (PROWSE; PROWSE, 2010).

Para que sejam substancialmente consistentes, a GRH deve adotar uma orientação estratégica visando contribuir com a sustentabilidade do próprio negócio, já que a partir da valorização do fator humano, a questão do engajamento e comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais ficam mais próximos de serem atingidos, dando à organização maior capacidade para responder, por exemplo, às exigências mercadológicas, sociais e ambientais.

Não estanques às novas exigências do contexto, novas demandas surgem na literatura de gestão de pessoas: gestão ambiental (JABBOUR, SANTOS, NAGANO, 2008), responsabilidade social (GREENWOOD, 2002), tecnologia aplicada ao RH ou e-RH (STROHMEIER, 2007, MARTIN; REDDINGTON, 2009), sustentabilidade organizacional (JABBOUR; SANTOS, 2008; RIMANOCZY; PEARSON, 2010), temáticas ainda pouco exploradas na interação com a GRH e também limitadas nas evidências empíricas. Esses novos e atuais paradigmas colocam as pessoas no centro das atenções, a partir da crença de que são detentoras de conhecimentos que podem ajudar a organização no desenvolvimento e implementação de estratégias voltadas à sustentabilidade da missão organizacional, por meio do desenvolvimento desses novos paradigmas.

Como corolário, uma gestão estratégica de pessoas passa a ser de suma importância, pois num ambiente complexo e dinâmico, as organizações precisam ser flexíveis e ter pessoas aptas às diversas

mudanças (SNOW; SNELL, 1993 *apud* PABLOS; LYTRAS, 2008), desta maneira, as pessoas tornam-se o recurso mais valioso de qualquer negócio, entretanto, é o mais desperdiçado (KHAN; FAROOQ; ZAREEN, 2010).

Outra situação relevante, reflexo da competitividade empresarial, e concomitante com a gestão estratégica, é a mensuração do impacto da área nos resultados do negócio. Neste sentido, Chow (2004) e Ferguson e Reio Jr (2010) destacam que há crescentes evidências de que uma gestão eficaz dos recursos humanos promoveria melhorias nos resultados organizacionais, podendo ainda, ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada.

Em essência, os fatores contextuais podem influenciar a eficácia de certas práticas, bem como impedir sua adoção (TOH; MORGESON; CAMPION, 2008), por exemplo, em países com forte componente cultural, como o Irã, a prática de avaliação de desempenho fica comprometida, devido ao excesso de valorização do relacionamento humano (YEGANEH; SU, 2008).

Naturalmente, as variações nos fatores contextuais promovem melhorias ou restrições na implementação e execução das práticas de RH (JACKSON; SCHULER, 1995). Em outras palavras, todas as organizações têm de gerir as pessoas, no entanto, não podem fazê-lo da mesma forma em todos os contextos (BREWSTER; MORLEY; BUCIUNIENE, 2010), de modo que as variáveis contextuais podem impor certos desafios às práticas de GRH (GHEBREGIORGIS; KARSTEN, 2006). Dessa forma, os gestores precisam implementar e desenvolver práticas de RH de acordo com sua relevância, em relação ao contexto em que estão atuando (BAPTISTE, 2008), para que a GRH continue a evoluir e a percorrer novos caminhos em ambientes altamente dinâmicos e em constantes mudanças (LENGNICK-HALL et al., 2009).

3. Sistematização da Gestão de Recursos Humanos em diferentes contextos internacionais

Um grande número de definições do que é a Gestão de Recursos Humanos reflete a diversidade do assunto e contribui para a falta de homogeneidade na caracterização da função e das práticas (PROWSE; PROWSE, 2009; RASMUSSEN; ANDERSEN; HAWORTH, 2010), não existindo um modelo universal ou um “tipo ideal” de estratégias

de GRH que sirva para todas as organizações. Existem diferentes modelos (AHMED; KAZMI, 1999; GRATTON; TRUSS, 2003), e como corolário, são conceituados de diferentes maneiras entre regiões ou países (BREWSTER; MORLEY; BUCIUNIENE, 2010). Assim, as várias formas que as empresas configuram suas práticas, ou seu conjunto de práticas, têm importantes consequências para as atitudes e para o comportamento das pessoas, respectivamente, influenciando o desempenho organizacional (VISSER, 2010).

Neste sentido, destacam-se nesta seção algumas pesquisas empíricas e teóricas que foram realizadas na Espanha, China, Hong Kong, Taiwan, Eritreia, Romênia, Portugal, Japão, Colômbia, Irã, Inglaterra, Israel e Nova Zelândia. Vale salientar que são diferentes tipos de organizações e culturas, de maneira que, este artigo não tem o objetivo de julgar a GRH nos países citados, mas prioriza as influências e o contexto da área em cada situação apresentada.

Chow (2004) realizou uma análise das práticas de

recursos humanos na República Popular da China, Taiwan e Hong Kong, na qual verificou a influência de fatores externos, como sistemas legais, sociais, políticos, além dos sindicatos sobre as práticas de recursos humanos, especificamente sobre seleção, treinamento, avaliação de desempenho e compensação. As principais conclusões do autor são destacadas no Quadro 1.

A Gestão de Recursos Humanos na Espanha é historicamente subdesenvolvida (CABRERA; CARRETERO, 2005). Apesar dos maciços investimentos para melhorar os processos produtivos, a GRH tem ficado aquém das outras áreas funcionais, principalmente nas inovações ou em incorporação de novos modelos de gestão, possivelmente, em razão do baixo nível de formação educacional em gestão pelos profissionais de RH, delineando um papel tradicional e desconectado da alta administração da empresa (VALLE; MARTIN; ROMERO, 2001).

Quadro 1: Características da gestão de recursos humanos na República Popular da China, Taiwan e Hong Kong. Fonte: Adaptado de Chow (2004)

Característica	Descrição
Configuração	Devido aos fatores externos, existem diferentes configurações nos sistemas de gestão de recursos humanos na China, Taiwan e Hong-Kong. O desempenho das organizações nesses países está associado à característica de seu sistema de GRH, como o grau de burocratização e o profissionalismo do pessoal da área.
Influência Contextual	Entre os três países, Hong Kong é o que mais vem adotando práticas de RH de estilo ocidental. Taiwan, em menor proporção, vem adotando práticas de RH de estilo japonês e americano. Nas organizações públicas de Hong Kong, as reformas permitiram a flexibilidade e a adoção de algumas das melhores práticas das organizações ocidentais, devido à grande concentração de multinacionais no país, o que facilitou a transferência e o desenvolvimento de ações voltadas para o setor público.
Relevância	Em Taiwan tem-se dado pouco valor à área de recursos humanos se comparado com outras áreas funcionais como marketing e finanças. Apesar disso, os sistemas de GRH têm diminuído a operacionalização das funções administrativas e adotado uma abordagem de participação na formulação de estratégias empresariais. Na China, a área de RH é tratada como uma função de apoio nas organizações, porém, ainda é predominante o trabalho administrativo, existindo poucas evidências da transformação do enfoque tradicional para uma abordagem estratégica. A gestão de recursos humanos na China ainda está nos primeiros estágios da difusão do processo e a adoção de práticas inovadoras ainda é muito limitado.

De acordo com Cabrera e Carretero (2005), as organizações espanholas estão lentamente adotando práticas globais e inovadoras, mas muitas das práticas tradicionais ainda estão enraizadas, principalmente em razão da cultura espanhola que impede a adoção das melhores práticas. Segundo os autores, falta consistência interna nas organizações para consolidar a GRH na Espanha, principalmente em razão do estilo de gestão improvisado, decorrente da orientação para o curto prazo, dificuldade de partilhar informações com os empregados, métodos de recrutamento informais e promoções por antiguidade (apesar do declínio).

Ghebreorgis e Karsten (2006) argumentaram que, contrariando o estilo autoritário tradicionalista de gestão africano, os gestores da Eritreia demonstraram um estilo participativo, em razão da grande influência local na aplicação das práticas de RH, por exemplo, como pode ser observado nas relações trabalhistas nas quais a tônica é colocada no diálogo, na resolução dos conflitos e na postura coletivista.

Gooderham, Ringdal e Parry (2006) realizaram um levantamento em 3.281 empresas em 16 países da Europa, com o objetivo de verificar o impacto das práticas de RH “calculistas” (que visam melhorar a eficiência a partir de critérios mensuráveis e do controle das pessoas) e “colaborativas” (orientada por laços psicológicos entre os objetivos organizacionais e individuais) sobre o desempenho de empresas. Após o estudo, concluíram que o pacote de práticas “calculistas” têm maior impacto sobre o desempenho das empresas europeias quando comparadas às colaborativas.

Na Romênia, Constantin, Pop e Stoica-Constantin (2006) destacaram que os gestores romenos não incentivam uma gestão de pessoas adequada às tendências e às atuais necessidades das empresas, além da função não ser a maior prioridade para os gestores e, inevitavelmente, há mais preferência para a contratação de serviços externos do que a efetivação de um especialista em GRH na própria empresa e, conseqüentemente, quando pensam em formação predominam mais competências técnicas específicas.

Segundo Cabral-Cardoso (2006), não se sabe muito sobre a GRH em Portugal, com a exceção das empresas multinacionais, que trazem as políticas e procedimentos de gestão da sede, geralmente estabelecida em outro país, e aplicam-nas sem preocupação com o contexto local, levando muitos

gestores portugueses a receberem a formação fora do país.

Exemplo digno de nota é a Administração Pública Japonesa, a qual vem implementando iniciativas inovadoras em gestão de recursos humanos, promovendo reestruturação organizacional (diminuindo o número de ministérios), reformulando o processo de seleção, executando práticas de capacitação em cooperação com o setor privado, criando um sistema de avaliação por desempenho e redefinindo as políticas de compensação, equiparando a política salarial entre o setor público e as organizações privadas (KOGA, 2007).

Em uma situação totalmente incomum para os padrões empresariais, Andonova e Zuleta (2007) analisaram uma organização agrícola na Colômbia, que se encontrava num ambiente totalmente hostil, com presença de guerrilheiros que expropriavam terras dos fazendeiros locais. Neste local constataram a introdução de práticas inovadoras com o objetivo de melhorar os resultados organizacionais e as relações trabalhistas, como parte de um projeto audacioso para transformar os negócios. De acordo com os autores, após vários anos enfrentando problemas, um novo rumo foi tomado na empresa: alinharam-se os interesses dos trabalhadores aos objetivos dos proprietários da fazenda, visando induzir um maior nível de empenho, melhorar as relações trabalhistas e, conseqüentemente, preservar os ativos financeiros por meio das práticas de RH (salário atrelado ao desempenho, participação nos lucros da empresa, acesso à informação e participação na tomada de decisão).

Segundo Yeganeh e Su (2008) no Irã, as organizações públicas são mais preocupadas com temas relacionados à gestão de recursos humanos do que a maioria das pequenas e médias empresas, caracterizadas por um estilo de gestão familiar, que independem de políticas formais de recursos humanos. Apesar disso, no setor público iraniano, a GRH ainda encontra-se na fase da gestão de pessoal, atribuindo pouca atenção à eficiência organizacional. Ainda, de acordo com os autores, devido ao fator cultural no Irã, as pessoas atribuem demasiada importância às relações interpessoais e, assim, um *feedback* negativo pode trazer problemas tanto para o gerente quanto para o funcionário. A maioria dos gerentes prefere a confidencialidade nas avaliações de desempenho para evitar problemas, devido à supervalorização do fator comportamental nas relações trabalhistas, ou seja, os iranianos estão

mais ligados a valores do que a resultados.

Verma e Dewe (2008) realizaram um estudo junto a três tipos de organizações britânicas (indústrias tradicionais, empresas que utilizam o conhecimento intensivo e organizações públicas) a fim de obter uma ampla visão das percepções e práticas relativas à medição dos recursos humanos em organizações do Reino Unido. Para este estudo, foram entrevistados 288 gestores e os autores concluíram que a mensuração dos resultados dos recursos humanos é um fator importante para as organizações, pois dá a informação sobre como as pessoas estão apoiando as estratégias organizacionais, fornecendo subsídios para o planejamento estratégico e permitindo melhores decisões.

Ainda, segundo Verma e Dewe (2008), o Governo Britânico também demonstrou interesse na valorização dos recursos humanos, visando influenciar as organizações públicas na busca de melhores resultados organizacionais, pois o Governo acredita que a competência e o empenho dos trabalhadores são fatores importantes para a criação de valor para as organizações públicas.

Law e Jones (2009) apresentaram a GRH aplicada ao modelo conceitual “Guanxi”, uma das mais enraizadas culturas chinesas, que se guia por um conjunto de práticas sociais de benefícios mútuos. Sumariamente, o modelo “Guanxi” de GRH Chinês pressupõe seis vertentes (Quadro 2).

Khan, Farooq e Zareen (2010), após análise de dados secundários, investigaram a GRH com base nos ensinamentos da cultura Islâmica, que enfatiza a relação entre as pessoas com base na igualdade, na ética, no direito para o todo, e consubstancialmente, visa agradar a “Deus”, que é o maior objetivo de qualquer muçulmano. Assim, características da cultura islâmica são observadas, por exemplo, quando pessoas são recrutadas, selecionadas e treinadas com base nos princípios islâmicos. Outro exemplo, são os pacotes de remuneração que são estruturados de tal maneira que permita a satisfação das necessidades básicas e proporcione um padrão de vida comparável com o empregador, com aquisição de veículos, casa própria e até o capital necessário para o casamento, através de concessões de financiamentos sem juros.

Quadro 2: Modelo “Guanxi” de gestão de recursos humanos na China.

Holístico: O profissional de RH deve ser capaz de conhecer o sistema macro e seus fatores influentes, que podem afetar o conteúdo e a dinâmica do nível micro da gestão de pessoas.	Paradoxal: cada ação sempre levará a consequências opostas, ou seja, há necessidade do profissional de RH reconhecer o efeito da gestão no comportamento individual.
Dinâmico: cada elemento e cada processo estão em constante evolução, ou seja, os gestores de RH precisam constantemente avaliar o contexto com sensibilidade para alternar as situações.	Interdependência: nessa vertente, a GRH reconhece a importância das ações e percepções, que são reguladas pela interação do universal (Macro), interpessoal (social), e intrapessoal (cognitivo).
Flexível: pressupõe que as pessoas são flexíveis e mutantes às várias situações. O modelo de GRH orientado para a cultura “Guanxi” exige das pessoas a tolerância, criatividade, abertura às frequentes mudanças contextuais, e capacidade de lidar com a imprevisibilidade.	Recíproca: preza por relacionamento baseado na confiança por meio de trocas recíprocas.

Fonte: Adaptado de Law e Jones (2009).

Drory e Vigoda-Gadot (2010) pesquisaram o impacto da política organizacional sobre as práticas de gestão de recursos humanos em Israel. Segundo os autores, nas três últimas décadas o país sofreu profundas mudanças econômicas, industriais e culturais, que podem afetar indiretamente a estratégia organizacional e as práticas de RH. No caso analisado pelos autores, as mudanças contextuais influenciaram o contexto organizacional, como também impactou severamente na cultura coletivista do país, que está sendo suplantada por uma cultura voltada ao curto prazo, em que as pessoas estão refutando o passado e adotando novos valores profissionais como a busca da capacitação, participação na tomada de decisões, enriquecimento do trabalho e progressão na carreira, caracterizando, segundo os autores, a busca da gratificação imediata e falta de compromisso de longo prazo com a organização.

Rasmussen, Andersen e Haworth (2010) avaliaram o papel estratégico da Gestão de Recursos Humanos na Nova Zelândia, a partir de dados secundários coletados junto à investigação "Cranet", um instrumento que tem sido desenvolvido para coletar dados sobre as práticas de GRH. Os autores destacaram que há forte tendência para a profissionalização da GRH na Nova Zelândia, em razão do crescente nível educacional do país, o que pode contribuir para a função ser um parceiro do negócio e influenciar as decisões estratégicas, no entanto, os avanços da função na última década foram limitados.

Lamond e Zheng (2010) fornecem uma visão geral da gestão de recursos humanos na China, com um olhar a partir de 1949, ano do estabelecimento da República Popular da China, até os tempos atuais, para extrair lições atuais e futuras. Os autores constataram que muitos estudos empíricos procuraram testar a generalização dos modelos ocidentais de Gestão de Recursos Humanos nas empresas e nos trabalhadores chineses, desconsiderando a incompatibilidade cultural do modelo ocidental com o oriental. Os autores também apresentaram um modelo integrando as organizações com o ambiente político, social, econômico e tecnológico, dentro do qual as organizações interferem e são influenciadas pelas características do contexto chinês.

pode-se notar que as variáveis contextuais afetam a composição e a aplicação das práticas de recursos humanos nas organizações. Nos diferentes setores empresariais, como também o público, as influências externas e internas são fatores impactantes na maneira como as organizações e as pessoas são administradas. Consequentemente, a área de recursos humanos, não obstante ao dinamismo do contexto, ao longo dos anos vem passando por um processo evolutivo, para se adequar às exigências legais, humanas, ambientais, tecnológicas e de mercado, como pode ser observado nos vários artigos analisados, conforme Quadro 3.

Em alguns países como Irã e Espanha, a cultura é a maior barreira para a evolução da GRH (YEGANEH; SU, 2008; CABRERA; CARRETERO, 2005), sendo que em países como Israel, o fator cultural está sendo superado e as organizações vem implementando modernos conceitos de recursos humanos (DRORY; VIGODA-GADOT, 2010). Em contrapartida, organizações situadas em países como a China e Portugal (LAMOND; ZHENG, 2010; CABRAL-CARDOSO, 2006), muitas vezes, aplicam práticas estrangeiras sem considerar as especificidades internas.

4. Discussão

Diante dos diferentes contextos apresentados,

Quadro 3: Síntese de pesquisas na área em alguns países

Autores	Resumo da pesquisa	País	Método
Chow (2004)	Realizou entrevistas com acadêmicos, profissionais e consultores com o intuito de identificar as práticas de recursos humanos em três sociedades chinesas.	China, Hong Kong e Taiwan	Teórico-Empírico; Estudo de caso
Cabrera e Carretero (2005)	Destacaram que a GRH está subdesenvolvida, em razão da cultura e do estilo de gestão.	Espanha	Teórico-Meta Análise
Ghebreorgis e Karsten (2006)	Apresentaram as características da GRH, bem como a influência da cultura local na implementação das práticas.	Eritreia	Teórico-Empírico; Survey
Gooderham, Ringdal e Parry (2006)	Realizaram um levantamento em 3.281 empresas a fim de verificar o impacto das práticas de RH sobre o negócio.	16 países da Europa	Teórico-Empírico; Survey
Constantin, Pop e Stoica-Constantin (2006)	Descreveram o papel dos gestores de RH na adequação das atuais tendências contextuais e organizacionais.	Romênia	Teórico-Empírico; Survey
Cabral-Cardoso (2006)	Identificou a influência das multinacionais na execução das políticas e práticas de GRH.	Portugal	Teórico
Koga (2007)	Descreveu as mudanças na administração pública japonesa nos últimos anos.	Japão	Teórico
Andonova e Zuleta (2007)	Realizaram um estudo numa organização rural e constataram a introdução de práticas inovadoras de recursos humanos com o objetivo de melhorar os resultados organizacionais e as relações de trabalho.	Colômbia	Teórico-Empírico; Estudo de caso
Yeganeh e Su (2008)	Analisaram as práticas de RH no setor público, a partir de entrevistas com quatro profissionais numa primeira etapa qualitativa e com 82 profissionais na etapa quantitativa.	Irã	Teórico-Empírico; Survey
Verma e Dewe (2008)	Avaliaram três tipos de organizações britânicas (indústrias tradicionais, empresas que utilizam o conhecimento intensivo e organizações públicas), a fim de obter uma ampla visão das percepções e práticas relativas à medição dos recursos humanos.	Inglaterra	Teórico-Empírico; Survey
Law e Jones (2009)	Apresentaram a GRH aplicada ao modelo cultural "Guanxi".	China	Teórico
Khan, Farooq e Zareen (2010)	Apresentaram a GRH aplicada ao modelo cultural Islâmico.	Cultura Islã	Teórico
Drory e Vigoda-Gadot (2010)	Pesquisaram o impacto das políticas organizacionais sobre as práticas de recursos humanos.	Israel	Teórico
Rasmussen, Andersen e Haworth (2010)	Avaliaram o papel estratégico da gestão de recursos humanos.	Nova Zelândia	Teórico-Empírico; Survey
Lamond e Zheng (2010)	Forneceram uma visão geral e histórica, e a influência do contexto na GRH.	China	Teórico

Num contexto extremamente incomum para a prática empresarial, como é o caso apresentado por Andonova e Zuleta (2007), uma política efetiva de gestão de pessoas pode proporcionar melhores resultados para a empresa e para as pessoas. Nesse sentido, os gestores de recursos humanos devem atentar-se para a cultura organizacional, bem como a cultura local onde a organização está inserida, para assim, moldarem suas ações balizadas com as características sócio-culturais da região de atuação e, simultaneamente, não agir contra os valores sociais locais.

Outro fator preponderante para a GRH é o aspecto legal, como é o caso da Holanda, na qual até 1996 vigorava uma lei que assumia os custos financeiros das doenças ocupacionais e outra que determinava a participação de trabalhadores no conselho da empresa (WIERSMA; BERG, 1999), de maneira que o RH não deve atuar exclusivamente apenas para atender aos requisitos legais, se isto acontecer, retornará para a limitada fase do departamento de pessoal.

A falta de competência dos gestores de RH, como é o caso de Singapura (KHATRI, 1999), e a falta de comprometimento dos gestores da Romênia com as modernas tendências de gestão de pessoas (CONSTANTIN; POP; STOICA-CONSTANTIN, 2006), contribuem para o descrédito da função de recursos humanos, relegando-a a um papel limitado, operacional, de pouca integração com a estratégia organizacional, suscitando uma orientação voltada para o controle das pessoas, em vez de buscar o comprometimento com a missão organizacional.

Outra grande razão para o descrédito da área de recursos humanos é a grande dificuldade de medir o reflexo nos resultados do negócio, apesar das evidências de pesquisas americanas, inglesas e neozelandesas (HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997; VERMA; DEWE, 2008; RASMUSSEN, ANDERSEN; HAWORTH, 2010) de que sua eficácia melhora os resultados organizacionais. Em relação à mensuração dos resultados, ainda existe um grande abismo entre a literatura e a prática organizacional, o que não se evidencia em outras áreas funcionais como produção e marketing, já consolidadas, diferentemente da gestão de recursos humanos que ainda está num processo evolutivo, existindo uma diversidade de práticas que possuem inúmeras variações aplicadas a partir de diferentes modelos (AHMED; KAZMI, 1999; GRATTON; TRUSS, 2003). Assim, modelos propostos em mensuração dos resultados de recursos humanos

não devem ser generalizados para todos os tipos de organizações, devendo, cada qual buscar entender a complexidade do ambiente externo e interno para construir ou adaptar modelos de medição de acordo com suas especificidades organizacionais.

Assim sendo, destacam-se algumas práticas que podem contribuir para a eficácia da GRH e tendem a melhorar o desempenho organizacional: uso de recompensas não financeiras, avaliação de desempenho que conjugue resultados e competências, pacote de benefícios diversificados, promoção de gestão transparente e participativa, emissão constante de *feedbacks* a fim de orientar o desempenho e a busca dos objetivos, constituição de equipe de trabalho visando uma atuação pró-ativa, estabelecimento de programas de comunicação e de um clima organizacional de confiança mútua, permitindo desenvolver o *empowerment*, desenvolvimento de programas para orientação de carreiras, incentivos na remuneração pelo desempenho, objetivos e competências. Pode-se afirmar que são práticas orientadas ao engajamento ou “colaborativas”, na ótica de Gooderham, Ringdal e Parry (2006), que ressaltam a valorização do fator humano, apresentando características como colaboração, apoio, partilha de informação, respeito e tolerância (TOH; MORGESON; CAMPION, 2008) e, ao mesmo tempo, devem ser atreladas à estratégia organizacional.

Indiscutivelmente, a constante mutação do ambiente estimula as organizações a inserirem novos paradigmas no âmbito da gestão de pessoas como integração com a gestão ambiental (JABBOUR; SANTOS; NAGANO, 2008), com a sustentabilidade organizacional (JABBOUR; SANTOS, 2008; RIMANOCZY; PEARSON, 2010) e com a tecnologia, promovendo serviços e ações da área de RH pela web, derivando o conceito de e-RH (STROHMEIER, 2007; MARTIN; REDDINGTON, 2009), por exemplo, paradigmas ainda pouco explorados pelas organizações.

Para responder às mudanças externas, Jabbour e Santos (2008) destacaram que a gestão de recursos humanos deve adotar estratégias de inovação, não só no desenvolvimento de novos produtos e processos, mas também adequando processos, políticas e práticas. Nesse sentido, para uma organização atuar no contexto da inovação, segundo Schuler e Jackson (1987), devem configurar as práticas da seguinte maneira: (a) postos de trabalho com uma estreita interação e coordenação entre os grupos de

indivíduos, (b) avaliações de desempenho com foco nos resultados de longo prazo da equipe; (c) postos de trabalho que possibilitem aos funcionários o desenvolvimento de suas capacidades, que possam ser usadas em outras áreas da organização, (d) sistemas de remuneração que enfatizem equidade interna; (e) além de possibilitar aos funcionários maior liberdade para escolha do pacote de recompensas; e (f) a disponibilização de carreiras que permitam o desenvolvimento de uma ampla gama de habilidades e competências.

Dentro do contexto estratégico, a área de recursos humanos deve atuar pró-ativamente, identificando os fatores críticos de sucesso dos recursos humanos, exigidos pelas necessidades das constantes mudanças (KHATRI, 1999). Em outras palavras, muitas organizações deveriam buscar caminhos inovadores que pudessem proporcionar melhores resultados, mas preferem enfrentar percursos tradicionais diante de vultosas turbulências contextuais e, conseqüentemente, sofrem impactos que lhes causam grandes problemas.

Enfim, os gestores de RH devem ser capazes de enfrentar os desafios internos, impostos pelas pessoas e pela própria organização, e externos, oriundos do ambiente, apresentando um conjunto de competências que proporcionem o conhecimento profundo da GRH, do negócio, da cultura, como também apresentando capacidades para promoção de mudanças, podendo, assim, demonstrar a credibilidade perante o negócio (ULRICH, 1998; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001), e também para as pessoas, dando à área de recursos humanos o seu real valor no ambiente organizacional.

5. Considerações finais

A gestão de recursos humanos pode ser considerada como uma fonte de vantagem competitiva sustentada, a partir do momento que apresente práticas que agreguem valor à organização, trazendo respostas mais eficazes às exigências contextuais (CHOW, 2004). Em outros termos, os gestores de recursos humanos devem atentar-se aos principais fatores que influenciam suas organizações, buscando desenvolver as competências que os credenciam a participar das decisões estratégicas e a enfrentarem os constantes desafios impostos pelas mudanças contextuais.

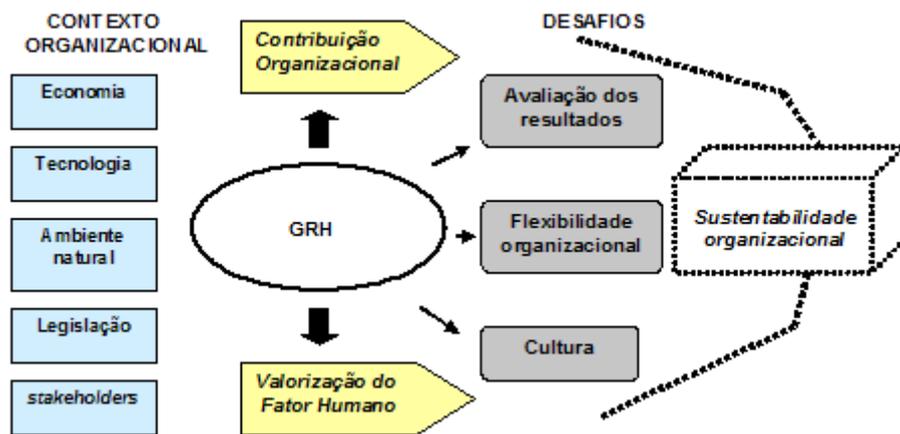
Portanto, este artigo apresentou algumas

lições para as organizações brasileiras, a partir da influência dos fatores contextuais nas experiências de alguns países, especialmente sobre alguns aspectos relevantes, como a cultura, a flexibilidade e a mensuração dos resultados da GRH (Figura 1).

- Cultura: um dos aspectos mais relevantes para atuação de gestores brasileiros, em razão da heterogeneidade dos vários países e das diferentes demandas sociais. Por exemplo, a cultura iraniana prioriza as relações interpessoais nos negócios (YEGANEH, SU, 2008), as empresas que atuam sobre o modelo chinês “Guanxi” enfatizam práticas sociais (LAW, JONES, 2010), bem como a influência nas práticas em países que atuam sob a cultura islâmica (KHAN, FAROOQ; ZAREEN, 2010) e também a mudança cultural ocorrida em Israel, onde as pessoas buscam resultados imediatos em detrimento da tradicional cultura coletivista (DRORY; VIGODA-GADOT, 2010). Nesse sentido, a GRH deve considerar os aspectos sociais à organização desenvolvendo, principalmente, ações éticas e sustentáveis, incorrendo o fator humano nas estratégias de negócio.

- Avaliação dos resultados: um dos grandes desafios para a atual gestão de recursos humanos é demonstrar sua contribuição nos resultados organizacionais, pois há crescentes evidências da eficácia da GRH sobre os resultados do negócio (CHOW, 2004; FERGUSON, REIO JR, 2010). O estabelecimento de ações e diretrizes que avaliem o desempenho da GRH diretamente no negócio deve ser uma prática sistemática, pois só demonstrando efetivamente o impacto sobre o fator econômico, seja pelo fortalecimento de estratégias de RH, por exemplo, voltadas à qualidade, à inovação e até ao custo, é que a GRH poderá contribuir com a sustentabilidade do negócio.

Figura 1: A influência contextual e as lições para as organizações brasileiras



- Flexibilidade organizacional: a exemplo das organizações de Hong-Kong que permitiram abertura às práticas ocidentais por meio das empresas multinacionais (CHOW, 2004), das inovações no setor público japonês (KOGA, 2007) e britânico (VERMA; DEWE, 2008), da incorporação de novas práticas nos moldes das evidências apresentadas por Andonova e Zuleta (2008) na Colômbia, com a introdução de práticas inovadoras para o contexto, especialmente visando adequar a GRH num modelo que promova a sustentabilidade organizacional (JABBOUR; SANTOS, 2008; RIMANOCZY; PEARSON, 2010), a partir das práticas conexas com a dimensão social, ambiental e econômica engendradas pela atuação efetiva da gestão de recursos humanos, que responda às crescentes demandas do contexto externo e interno.

Em suma, como a Gestão de Recursos Humanos é um tema relativamente recente, como analogia pode ser comparada ao desenvolvimento humano, estando ainda na fase da adolescência (LEGNICK-HALL et al., 2009), buscou-se com essa pesquisa bibliográfica demonstrar para os administradores, e gestores em geral, a importância de conhecer as variáveis externas e internas, que influenciam a execução das políticas e estratégias organizacionais, especialmente sobre a gestão de pessoas, além de corroborar a geração de novas demandas investigatórias.

Assim, a partir da reflexão teórica deste artigo, apresenta-se uma agenda com propostas para novas pesquisas:

- Estudos de casos e levantamentos devem ser realizados com o objetivo de verificar a atuação da

área de recursos humanos com questões relevantes no atual contexto, como a integração com a gestão ambiental (JABBOUR; SANTOS; NAGANO, 2008), a participação da área na sustentabilidade organizacional (JABBOUR; SANTOS, 2008; RIMANOCZY; PEARSON, 2010) e também para verificar a aplicação da tecnologia da informação ao RH (STROHMEIER, 2007, MARTIN; REDDINGTON, 2009), conceitos importantes, ainda recentes na literatura e escassos na prática empresarial.

- Outra situação que vem sendo objeto de muitos estudos, mas que ainda necessita ser mais explorada, refere-se à mensuração dos resultados da área de recursos humanos e seu impacto nos resultados da organização, semelhante ao estudo realizado por Huselid, Jackson e Schuler (1997).

- Nota-se também a importância de estudos no sentido de avaliarem o papel dos gestores de recursos humanos sobre a eficácia da área, como também devem verificar quais são os principais desafios enfrentados pelos gestores e pela área de recursos humanos, para atuarem estrategicamente (VERMA; DEWE, 2008).

- Deve-se verificar também, quais são os fatores contextuais externos e internos que estão impactando nas organizações e quais estão com maior influência sobre a GRH em relação à incorporação de novos arranjos organizacionais, como a sustentabilidade, por exemplo.

- Como a implementação das práticas de recursos humanos é, algumas vezes, adaptada a determinados contextos culturais e, em contrapartida, em outras situações são aplicadas

sem qualquer ajuste, torna-se necessário aprofundar estudos sobre a cultura organizacional, por exemplo, em organizações públicas, e sua influência sobre a gestão de recursos humanos.

6. Referências

- AHMED, F.; KAZMI, A. Historical evolution of strategic human resource management. **Malaysian Management Review**, v. 34, n. 1, 1999.
- ANDONOVA, V.; ZULETA, H. The effect of enforcement on human resources practices: a case study in rural Colombia. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 5, 2007, p. 344-353.
- BAPTISTE, N. R. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: a new dimension for HRM. **Management Decision**, v. 46, n. 2, 2008, p. 284-309.
- BRIDLE, P. HR should be buried and then given a seat on the board. **Human Resource Management International Digest**, v. 18, n. 1, 2010, p. 5-7.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BREWSTER, C. MORLEY, M.; BUCIUNIENE, I. The reality of human resource management in Central and Eastern Europe. A special issue to mark the 20th anniversary of Cranet (the Cranfield Network on Comparative Human Resource Management). **Baltic Journal of Management**, v. 5, n. 2, 2010, p. 145-155.
- CABRAL-CARDOSO, C. Portuguese management between global rhetoric and Local reality: the case of human resource management. **Management Research**, v. 4, n. 3, 2006, p. 193-204.
- CABRERA, E. F.; J. M. CARRETERO. Human resource management in Spain: are cultural barriers preventing the adoption of global practices? **Management Research**, v. 3, n. 2, 2005, p. 149-160.
- CHOW, I. H. The impact of institutional context on human resource management in three Chinese societies. **Employee Relations**, v. 26, n. 6, 2004, p. 626-642.
- CONSTANTIN, T.; POP, D.; STOICA-CONSTANTIN, A. Romanian managers and human resource management. **Journal of Organizational Change Management**, v. 19, n. 6, 2006, p. 760-765.
- DRORY, A.; VIGODA-GADOT, E. Organizational politics and human resource management: a typology and the Israeli experience. **Human Resource Management Review**, v. 20, 2010, p. 194-202.
- FERGUSON, K. L.; REIO JR, T. G. Human resource management systems and firm performance. **Journal of Management Development**, v. 29, n. 5, 2010, p. 471-494.
- GHEBREGIORGIS, F.; KARSTEN, L. Human resource management practices in Eritrea: challenges and prospects. **Employee Relations**, v. 28, n. 2, 2006, p. 144-163.
- GOODERHAM, P.; RINGDAL, K.; PARRY, E. The impact of human resource management practices on the performance of european firms. In: **Copenhagen Business School Conference on HRM and Knowledge-Related Performance**, September 21-22, 2006.
- GRATTON, L.; TRUSS, C. The three-dimensional people strategy: putting human resources policies into action. **Academy of Management Executive**, v.17, n.3, 2003, p.74-86.
- GREENWOOD, M.R. Ethics and HRM: a review and conceptual analysis. **Journal of Business Ethics**, v. 36, 2002, p.261-278.
- HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 1, 1997, p.171-188.
- JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, v.19, n. 12, 2008, p. 2133-2154
- JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; NAGANO, M. S. Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies? **Journal of Cleaner Production**, v. 16, 2008, p. 1922-1925.
- JACKSON, S. E; SCHULER, R. S.; Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. **Annu. Rev. Psychol.**, v. 46, 1995, p. 237-264.
- KHAN, B. FAROOQ, A.; ZAREEN, H. Human resource management: an Islamic perspective. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 2, n. 1, 2010.
- KHATRI, N. Emerging issues in strategic HRM in Singapore. **International Journal of Manpower**, v. 20, n. 8, 1999, p.516-529.
- KOGA, N. M. Ensaio Gestão de pessoas na administração pública japonesa. **Revista do**

- Serviço Público Brasília**, n. 58, v. 1, Jan./Mar. 2007, p. 97-106.
- LAMOND, D.; ZHENG, C. HRM research in China: looking back and looking forward. **Journal of Chinese Human Resource Management**, v. 1, n. 1, 2010, p. 6-16.
- LAW, S. F.; JONES, S. A guanxi model of human resource management. **Chinese Management Studies**, v. 3, n. 4, 2009, p. 313-327.
- LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, B. Strategic human resource management: the evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, 2009, p. 64-85.
- MARTIN, G.; REDDINGTON, M. Reconceptualising absorptive capacity to explain the e-enablement of the HR function (e-HR) in organizations. **Employee Relations**, v. 31, n. 5, 2009, p. 515-537.
- PABLOS, P. O.; LYTRAS, M. D. Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 6, 2008, p.48-55.
- PROWSE, P.; PROWSE, J. Whatever happened to human resource management performance? **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 59, n. 2, 2010, p. 145-162.
- RASMUSSEN, E.; ANDERSEN, T. HAWORTH, N. Has the strategic role and professional status of human resource management peaked in New Zealand? **Journal of Industrial Relations**, v. 52, n. 1, 2010, p. 103-118.
- RIMANOCZY, I.; PEARSON, T. Role of HR in the new world of sustainability. **Industrial and Commercial Training**, v. 42, n. 1, 2010, p. 11-17.
- SCHULER, R.S.; JACKSON, S.E. Linking competitive strategies with human resource practices. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 3, 1987, p. 207-220.
- SCROGGINS, W. A.; BENSON, P. G. International human resource management: diversity, issues and challenges. **Personnel Review**, v. 39, n. 4, 2010, p. 409-413.
- STOREY, J. Human resource management today: an assessment. In: Storey, J. (Ed.). **Human Resource Management: a critical text**. London: Thomson, 2007.
- STROHMEIER, S. Research in e-HRM: review and implications. **Human Resource Management Review**, v. 17, 2007, p. 19-37.
- TOH, S. M.; MORGESON, F. P.; CAMPION, M. A. Human resource configurations: investigating fit with the organizational context. **American Psychological Association**, v. 93, 2008, p. 864-882.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.
- WIERSMA, U. J.; BERG, P. T. V. D. Influences and trends in human resource practices in the Netherlands. **Employee Relations**, v. 21, n. 1, 1999, p. 63-79.
- YEGANEH, H.; SU, Z. An examination of human resource management practices in Iranian public sector. **Personnel Review**, v. 37, n. 2, 2008, p. 203-221.
- VALLE, R.; MARTIN, F.; ROMERO, P. M. Trends and emerging values in human resource management: the Spanish scene. **International Journal of Manpower**, v. 22, n. 3, 2001, p. 244-251.
- VERMA, S.; DEWE, P. Valuing human resources: perceptions and practices in UK organizations. **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, v. 12, n. 2, 2008, p.102-123.
- VISSER, M. Configurations of human resource practices and battlefield performance: A comparison of two armies. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 4, 2010, p. 340-349.