

RETRATO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH E DAS RELAÇÕES DE TRABALHO EM EMPRESAS BRASILEIRAS PÓS PANDEMIA

Autoria

Giorgia Chimara Varzoni - gvarzoni@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Aline Zanini Lima - alinezaninilima@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Wilson Aparecido Costa de Amorim - wamorim@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

João Cesar de Souza Ferreira - joacesar.81@gmail.com

Programa de Pós-graduação em Administração Pública / Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Karolina Machado Galvão Wellausen - karolina.wellausen@usp.br

André Luiz Fischer - afischer@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Agradecimentos

Agradecemos à FEA- USP e a instituição FIA ao suporte na realização desta pesquisa.

Resumo

Este estudo objetivou identificar e analisar como se apresentam a gestão estratégica de recursos humanos (GERH) e as relações de trabalho nas empresas brasileiras nos anos 2021 e 2022, pós pandemia. A discussão teórica sobre gestão estratégica de RH e relações de trabalho abordou a evolução dos conceitos, bem como o tratamento recente dos temas. A pesquisa realizada foi quantitativa e descritiva e o estudo empírico investigou as atividades de 150 empresas brasileiras. A coleta de dados foi realizada por meio de uma survey, por meio do instrumento de pesquisa aplicado pela pesquisa Cranet. Dentre os resultados da pesquisa destaca-se que praticamente todas as organizações brasileiras estudadas contam com uma área de RH estruturada, porém somente cerca de metade delas adotam práticas que podem ser consideradas características da gestão estratégica de recursos humanos. As relações de trabalho se apresentam com um aumento da utilização do teletrabalho, comunicação direta entre trabalhadores e empresa, no entanto existe pouca gestão participativa.

RETRATO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH E DAS RELAÇÕES DE TRABALHO EM EMPRESAS BRASILEIRAS PÓS PANDEMIA

RESUMO

Este estudo objetivou identificar e analisar como se apresentam a gestão estratégica de recursos humanos (GERH) e as relações de trabalho nas empresas brasileiras nos anos 2021 e 2022, pós pandemia. A discussão teórica sobre gestão estratégica de RH e relações de trabalho abordou a evolução dos conceitos, bem como o tratamento recente dos temas. A pesquisa realizada foi quantitativa e descritiva e o estudo empírico investigou as atividades de 150 empresas brasileiras. A coleta de dados foi realizada por meio de uma *survey*, por meio do instrumento de pesquisa aplicado pela pesquisa Cranet. Dentre os resultados da pesquisa destaca-se que praticamente todas as organizações brasileiras estudadas contam com uma área de RH estruturada, porém somente cerca de metade delas adotam práticas que podem ser consideradas características da gestão estratégica de recursos humanos. As relações de trabalho se apresentam com um aumento da utilização do teletrabalho, comunicação direta entre trabalhadores e empresa, no entanto existe pouca gestão participativa.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas. Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Relações industriais.

Introdução

As pessoas de uma organização são essenciais para que os objetivos e metas desta sejam atingidos. Desta forma, a gestão de recursos humanos torna-se a parte da empresa que concilia as expectativas de todas as partes envolvidas, empregados e organização, através de um conjunto de políticas e práticas por ela coordenado (Dutra, Dutra & Dutra 2017). Aspectos externos podem influenciar a gestão de pessoas, como as relações de trabalho, através das legislações trabalhistas e intervenção de diferentes agentes, destacando o Estado e instituições sindicais (Fischer, 2015). Desta forma os dois conceitos possuem um vínculo de atuação, sendo assim, para explicar as relações de trabalho resgatamos a definição de Dunlop (1993) que afirma ser um complexo de relações entre a administração de empresas, os trabalhadores e as agências governamentais.

As pesquisas em GERH têm avançado em conhecimento útil recorrendo ao uso das teorias com métodos empíricos, porém recomenda-se estudos em setores menos inspiradores como call centers e hotéis, além de atentar-se para as lições de aprendizado de casos de insucesso (Kaufman, 2015). Os pesquisadores devem trabalhar diretamente com os gerentes, criando modelos que envolvem os fatores internos e externos, ajudando na definição das estratégias de negócio e RH (Cascio, 2015).

Diante disso, os dados deste artigo são provenientes da pesquisa CRANET- Research Network, que abrange dados de empresas de diversos setores, coletando respostas dos gestores de RH das organizações. A pesquisa CRANET se define como uma rede internacional de escolas de negócios que pesquisa a gestão de recursos humanos (GRH) em diferentes países há

mais de 30 anos. Fundada em 1989, inicialmente a rede era composta somente de países europeus (França, Alemanha, Espanha, Suécia e Reino Unido). Com o decorrer dos anos e devido à crescente relevância dos estudos na área de GRH, outros países se associaram e, em 2022, a rede passou a contar com aproximadamente 50 países distribuídos em várias reuniões do mundo. Todo esse crescimento exigiu maior rigor metodológico para garantir a adequada aplicação do instrumento de pesquisa utilizado para os países participantes. A grande pergunta é: Como se apresenta a gestão estratégica de RH e as relações de trabalho em empresas brasileiras nos anos pós pandemia?

O questionário é aplicado no idioma local e serve ao propósito de coletar evidências concretas sobre as políticas e práticas de gestão de recursos humanos nos diferentes países e de avaliar como essas políticas e práticas variam regionalmente e ao longo do tempo. Para este estudo utilizou-se os dados das seções referentes a gestão estratégica de RH e relações de trabalho da base de dados coletada no Brasil.

Para responder a pergunta de pesquisa, tomou-se como objetivo identificar e analisar a gestão estratégica de RH e as relações de trabalho nas empresas brasileiras nos anos de 2021 e 2022.

A contribuição acadêmica é demonstrada por prover uma plataforma que apoia a explicação de diversas aproximações teóricas para a compreensão da gestão de recursos humanos no território brasileiro. Pesquisas sobre a gestão estratégica de RH são escassas no Brasil, particularmente aquelas que utilizam dados empíricos quantitativos em suas análises. Uma análise exploratória, mesmo que descritiva, pode ensejar novos estudos que aprofundem a reflexão sobre a adoção dessa perspectiva em empresas brasileiras. A contribuição para as organizações se dá pelo fato de prover informações e conhecimento para apoiar as decisões dos gerentes, construindo uma relação produtiva do campo profissional com a academia, elemento fundamental na pesquisa em ciências aplicadas.

Referencial teórico

A gestão de pessoas de uma organização se apresenta de maneira relevante para adequar e ajustar as perspectivas entre organização e pessoas, criando e coordenando políticas de prática para utilização de ambos ao longo do tempo (Dutra, Dutra, & Dutra, 2017). De modo complementar, a gestão estratégica de recursos humanos (GERH) aparece com o objetivo do alinhamento entre as estratégias de recursos humanos com as estratégias da organização, sendo então o modelo de implantações e atividades planejadas de recursos humanos destinadas a permitir que uma organização alcance suas metas (Wright & McMahan, 1992). Algumas políticas e práticas de RH caracterizam uma GERH como presença do gestor de RH no conselho administrativo (Purcell, 1995; Brewster et al, 1997) e o envolvimento do executivo de RH nas decisões estratégicas (Sheehan, 2005).

As argumentações críticas ao papel funcional da área de gestão de recursos humanos e sua natureza estratégica na gestão, originaram a expressão “estratégia de recursos humanos”, surgida na literatura internacional no início da década de 1980 (Albuquerque, 2002). Na década de 1990 se iniciou a discussão da relevância da relação entre o processo de formulação da estratégia e a gestão de RH e abordavam as dificuldades da implantação das diretrizes

estratégicas do negócio (Lengnick-Hall et al, 2009). Alguns estudos e discussões sobre o tema ao longo do tempo serão apresentados a seguir.

Um dos principais estudos empíricos sobre o tema foi realizado por Huselid (1995) comprovando a relação entre sistemas de trabalho de alto desempenho (*high performance work systems – HPWS*) e o desempenho da empresa. Considerada um dos principais marcos da pesquisa empírica sobre gestão estratégica de RH, a investigação de Huselid daria origem para inúmeras outras nos anos que se seguiram, criando uma tradição de pesquisas quantitativas neste campo que se realizam até os dias de hoje. .

Com a evolução do conhecimento na área surgem propostas de classificação das diferentes perspectivas teóricas sobre GERH, como a apresentada por Delery e Doty (1996) sobre três formas: universalista, contingencial e configuracional, que ficaram conhecidas como formas de se estabelecer o “*fit*” ou alinhamento. Outros modelos são discutidos também, como o de Legge (2005) que discute duas abordagens para a gestão de RH. A autora os denomina de modelo “*hard*” e modelo “*soft*”. O modelo “*hard*” representando a atividade instrumental de RH, a integração das políticas, dos sistemas e das atividades de RH com os objetivos da organização. O modelo “*soft*”, mais voltado para o desenvolvimento humano, agregando política de RH com os objetivos da organização, compreendendo que através do comprometimento, adaptabilidade e alta qualidade de habilidades e desempenho, os empregados são um recurso para a vantagem competitiva. O papel que a filosofia e os processos de RH desempenham no funcionamento dos sistemas de RH são relevantes, bem como nas escolhas de quais configurações de sistemas de RH serão utilizados nas empresas e nos resultados que estas decisões podem proporcionar (Monks et al., 2013).

O pesquisador Ulrich apresenta diversos trabalhos relacionados à gestão de RH, afirma que a necessidade de haver equilíbrio entre processos e pessoas e entre o operacional e o estratégico é um ponto apresentado por Ulrich (2004). O autor também alerta sobre preocupação com os aspectos relativos à qualidade de vida e ao bem-estar do trabalhador diante da pressão nas relações de poder que o alinhamento entre as políticas de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais podem provocar. Ulrich, Younger, & Brockbank (2008) apresentam como o departamento de RH pode agregar valor baseados em duas premissas: organização de RH alinhada à estrutura do negócio, e cinco funções e responsabilidades do RH como centro de serviços, corporativos, centros de conhecimentos, RH integrado e RH operacional.

Em seus estudos mais recentes Ulrich, (2017), compartilha seis hipóteses dos estados do RH identificados. O primeiro diz que o RH é importante, pois a qualidade da liderança impacta o valor do acionista. O segundo ponto é que a pesquisa de RH é imperativa, existe um impulso de se obter mais análises cujas informações auxiliarão o negócio. A terceira hipótese é que os profissionais de RH estão mudando, sendo 20% profissionais excepcionais, 20% de profissionais não capazes de usar o RH para gerar resultados ao negócio e 60% estão abertos para progredir em um RH mais impactante. A quarta colocação é que os departamentos e práticas de RH estão se tornando mais importantes, sendo o RH mais compatível com a estrutura de negócios e práticas de RH que oferecem soluções integradas. O quinto ponto discutido é que os colegas de RH são incrivelmente talentosos, os profissionais de RH fazem parte de associações de estudos e à medida que se absorve o trabalho deles no das pesquisas, se dê o devido crédito e se desenvolva suas percepções e ideias. O último tópico apresentado é que o RH é uma disciplina dinâmica e inovadora.

A gestão estratégica de recursos humanos pode ser influenciada por aspectos internos e externos à organização. Fatores internos são o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional. Os fatores externos podem ser classificados em duas categorias: de origem social e de origem no mercado. Os aspectos de origem social são cultura de trabalho de dada sociedade e legislações trabalhistas e a intervenção de diferentes agentes, principalmente o Estado e instituições sindicais (Fischer, 2002). O sindicalismo pode facilitar a integração estratégica das funções de RH, porém a influência do nível de organização do sindicalismo sobre a integração estratégica do RH depende também de aspectos do padrão nacional das relações industriais (Vernon & Brewster, 2013). Desta forma compreende-se que gestão estratégica de RH possui relação, de certa forma, com as relações de trabalho que também se discutiu neste estudo.

As relações de trabalho, portanto, se apresentam como um complexo de relações entre a administração de empresas, os trabalhadores e as agências governamentais (Dunlop, 1993). O autor apresenta o sistema de relações de trabalho (SRT) como uma rede de normas que regem as relações de trabalho, determinada por atores específicos, interagindo sob certos contextos, e que compartilhando ideias em comum como reguladores. Portanto, a estrutura do SRT três outros elementos: os atores, o contexto e a ideologia do sistema. Os atores de um sistema de relações de trabalho (SRT) são as pessoas que constituem as hierarquias dos administradores, dos trabalhadores e das agências especializadas governamentais e privadas (Horn, 2011). Dunlop define que a hierarquia dos administradores é composta pelas pessoas que decidem sobre as relações de trabalho em nome da organização. A hierarquia dos trabalhadores envolve tanto as composições formais, como conselhos de trabalhadores em uma empresa, sindicatos e partidos políticos, quanto arranjos informais, consequência da convivência entre trabalhadores por períodos mais longos. Por último, o terceiro ator do sistema são as agências especializadas nos assuntos sobre relações de trabalho, sendo elas privadas ou públicas, como órgãos governamentais, ministério ou departamento do trabalho, e o sistema judicial.

Para ajustar as regras estabelecidas pelos atores nos sistemas de relações de trabalho, o contexto é de grande importância (Dunlop, 1993). De acordo com Horn (2011), existem três contextos mais relevantes: contexto dos mercados ou restrições orçamentárias, contexto tecnológico e contexto da distribuição do poder na sociedade, cada um deles exercendo sua influência sobre certos pontos do sistema. O contexto dos mercados ou da restrição orçamentária pode agir sobre a hierarquia dos administradores, o contexto tecnológico afeta a forma de organização dos administradores e trabalhadores, e, por fim, a distribuição do poder na sociedade influi no prestígio na posição dos atores em seu papel de formuladores de regras (Dunlop, 1993). A combinação dos tipos puros em híbridos são as que melhor expressam os casos reais de sistemas nacionais de relação de trabalho.

A ideologia de um SRT compreende o conjunto de ideias compartilhado pelos atores sobre o lugar e papel de si mesmos e dos demais atores no processo de regulação (Horn, 2011). Cada ator pode possuir sua própria ideologia ou escala de valores, portanto deve-se haver um consenso para haver estabilidade no sistema. O autor afirma também que a sociedade industrial criou trabalhadores assalariados e administradores dos processos de produção e trabalho, e não existe sociedade industrial sem normatização das relações entre esses dois atores.

Segundo Horn (2011), são classificadas como regras substantivas aquelas que regulam diretamente a relação de emprego, como a jornada de trabalho. As normas de procedimento

regulam indiretamente esta relação ao definir critérios sobre a formulação, interpretação e eficácia das normas substantivas. As normas que regulam as relações de trabalho podem assumir várias formas de expressão, compreendendo regras formais do Estado, como leis e decretos; acordos de negociação coletiva do trabalho; políticas e regulamentos empresariais para a gestão de pessoas; decisões de órgãos privados de arbitragem de conflitos trabalhistas; regulamentos de sindicatos e de associações empresariais; e regras informais derivadas de costumes e cultura no local de trabalho. O entendimento de Dunlop (1993) é confrontado pela perspectiva da escolha estratégica de Kochan, Katz, & McKersie (1986), que apresenta as relações de trabalho com três fatores: atores em relação, estruturas de negociação coletiva e o local de trabalho ou divisão técnica do trabalho. No entanto, a negociação coletiva burocrática e hierárquica fica em segundo plano (Nogueira, 2008). Por sua vez, Amorim (2015) acrescenta que o sistema de relações de trabalho possui elementos que envolve o contexto, os seus atores, as instituições e as suas regras de funcionamento, não podendo se esquecer das mudanças dessas regras também. A interação dos atores é outro fator a ser considerado, Litwin & Eaton (2018) afirmam que, estatisticamente, a relação da participação formal nas relações de trabalho e desempenho é positiva. Os autores acrescentam que se a participação formal e informal trabalhassem em conjunto poderiam complementar o impacto benéfico um do outro.

A discussão do tema no Brasil se apresenta com Pastore e Zylberstajn (1988), que afirmam que o sistema de relações do trabalho administra o conflito de acordo com um conjunto de métodos. Estabelecem dois tipos de sistemas: o estatutário e o negocial, sendo o sistema estatutário aquele que define as regras no corpo da lei e o sistema negocial o que estabelece as regras através dos contratos resultantes da negociação direta entre as partes. No Brasil, o sistema de relações de trabalho está estabelecido na legislação, assim como no conjunto de procedimentos voluntários entre os sindicatos, as associações e os grupos de trabalhadores e empresários (Pastore & Zylberstajn, 1988). A norma legislativa brasileira, reguladora dos direitos do trabalho, é a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT). A CLT regulamentou os direitos dos trabalhadores e estabeleceu normas sobre a criação, o funcionamento e a estrutura das entidades sindicais, determinou também sua regulação pelo Ministério do Trabalho (Amorim, 2015).

Com relação às negociações coletivas, o mesmo autor as define como sendo “um processo de interação verbal em que as partes dialogam para propor e argumentar” (p.54). Quando a negociação falha ou não se torna uma alternativa, uma consequência que aparece é o conflito. A definição de conflito é tudo o que implique no uso da força ou da ameaça de seu uso para obrigar a outra parte à decisão (Zajdsznajder, 1985). A influência dos sindicatos representa o poder de barganha dos trabalhadores nas relações de trabalho. A relação entre conflito e cooperação, e entre capital e trabalho pode mudar em meses ou anos, quando outros fatores são mantidos constantes, de acordo com o tempo de relacionamento entre empregado e empregador (Gould e Desjardins; 2012). Sobre estas relações alguns estudos afirmam que no Brasil, o desafio está em regulamentar uma nova legislação sindical, fortalecendo o poder da representação dos trabalhadores, inclusive no mercado informal, garantindo o mínimo de direitos trabalhistas e seguridade social (Costa, 2007). Observou-se também que o Estado não influencia na questão da gestão de competências empregada nas organizações, tornando estas uma ação imperativa sobre os trabalhadores (Cruz, Sarsur, & Amorim, 2012)

Quanto aos conflitos no Brasil, Amorim (2015) afirma que as greves no país tiveram três principais períodos. O primeiro foram os movimentos grevistas do início do século XX até 1920 em São Paulo e outras grandes cidades que formavam o mercado de trabalho assalariado; o segundo foram as greves populistas, de 1950 a 1964; e um terceiro momento no período militar, pela quase ausência de movimentos grevistas devido à repressão política ao movimento sindical. De 1978 em diante, as greves voltaram a aparecer no mercado de trabalho, tendo como maior foco a perda salarial provocada pela inflação. No Brasil, Amorim (2015) descreve o contexto histórico e evolutivo das negociações coletivas que ocorreram de 1978 a 1985. Em 1978, com a abertura democrática e aumento de movimentos populares, elevação da inflação e aumento da indexação na economia, o movimento sindical retoma a função de interlocutor na sociedade. Aparece então a existência de um “novo sindicalismo” a partir da paralisação de uma indústria automobilística em São Bernardo do Campo. Realizou-se uma negociação coletiva, na qual representantes das empresas e dos sindicatos se reuniram para definir um acordo, e esse fato se transformou em um marco das negociações coletivas. Nos meses seguintes, reivindicações com greves foram realizadas por diversas categorias de trabalhadores, motivadas pelo sucesso desta paralisação. Em 1982 ocorrem as eleições que empossam governadores opositores e há elevação da dívida externa, momento em que ocorrem a criação das centrais sindicais. Entre 1981 e 1983 verifica-se uma recessão com alto índice de desemprego, e em 1985 ocorrem as eleições indiretas de um civil para assumir a presidência, neste contexto a negociação coletiva ganha importância. Em 1990, greves foram motivadas pelo descumprimento de direitos dos trabalhadores por parte das empresas. Neste período a restrição com relação às greves perdeu importância e o direito de greve se colocou como força de usos e costumes (Amorim, 2015), tanto que nos anos 2000 elas eram praticadas e menos questionadas, ainda que continuem sendo momentos tensos nas relações de trabalho. O mesmo autor afirma que a evolução das negociações coletivas no Brasil permitiu às empresas e empregados um aprendizado nas negociações e nas resoluções dos conflitos.

A discussão dos conceitos gestão estratégica de recursos humanos e relações de trabalho apresentados nesta fundamentação teórica demonstram a relevância destes temas para a área de gestão de recursos humanos. Para operacionalizar a pesquisa destes conceitos discutidos, apresentaremos a seguir a metodologia utilizada para este estudo.

Metodologia

Esta pesquisa possui abordagem quantitativa e descritiva (Malhorta, 2012; Gil, 1994). O questionário utilizado como instrumento de pesquisa foi o elaborado pela pesquisa CRANET. A pesquisa e metodologia CRANET foram empregados no Brasil pela primeira vez em 2014 pelo grupo de pesquisa em gestão de pessoas da FEA-USP e do PROGEP-FIA, coordenado pelos professores doutores Wilson Aparecido Costa de Amorim e André Luiz Fischer, e contou com a contribuição de 354 organizações (CRANET, 2015). Entre o fim de 2021 e o início de 2022 foi realizada a segunda rodada da pesquisa no Brasil, cujos resultados são objeto deste relatório.

Como aconteceu no primeiro ciclo, o questionário traduzido foi inserido na plataforma on-line Survey Monkey. Foram 70 perguntas, divididas em sete seções: (1) Atividade de RH

na organização; (2) Práticas de recrutamento; (3) Desenvolvimento dos empregados (avaliação, treinamento e carreira); (4) Remuneração e benefícios; (5) Relações trabalhistas e comunicação; (6) Detalhes organizacionais; (7) Detalhes pessoais (dos respondentes). Para este artigo, selecionou-se as respostas das seções 1 e 5 correspondentes ao tema deste estudo.

Antes de iniciar a coleta, foi realizado um pré-teste do questionário entre os dias 5 e 20 de outubro de 2021 para testar a usabilidade do site e a própria compreensão da tradução realizada. O cadastro dos potenciais respondentes foi formado a partir de duas estratégias diferentes. A primeira delas abrangeu todos os estabelecimentos de organizações sediadas no Brasil em relação fornecida pelo Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE). Este cadastro, formado com base na Relação Anual de Informações Sociais (Rais) continha os seguintes dados: razão social, quantidade de vínculos ativos em 2020, contato telefônico, e-mail, estado e cidade. Como estes dados referem-se a estabelecimentos, e não a organizações, foi preciso depurá-los, excluindo-se os estabelecimentos pertencentes a uma mesma organização. Depois dessas exclusões, foram totalizados 13.411 registros de potenciais respondentes.

Um segundo cadastro foi estruturado a partir dos contatos das instituições às quais os coordenadores da rede no Brasil estão vinculados. Assim, foram reunidos os cadastros de organizações e profissionais de recursos humanos de posse de professores do Departamento de Administração da FEA e do PROGEP-FIA. Os contatos pessoais dos professores envolvidos são utilizados em pesquisas periódicas destas instituições – entre elas, pesquisas realizadas em projetos com recursos da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e contatos da Fapesp. Essas diferentes fontes resultaram em um banco de dados com 897 registros de organizações. Dado que o número de funcionários das organizações pertencentes a esse cadastro nem sempre era conhecido, ocorreu a participação na pesquisa de organizações com menos de 200 empregados, que posteriormente foram excluídas da amostra.

A coleta de dados ocorreu entre 3 de novembro de 2021 e 21 de fevereiro de 2022. Os potenciais respondentes foram contatados inicialmente por um e-mail de divulgação da pesquisa informando que, em breve, receberiam um convite de participação – enviado uma semana depois –, contendo as instruções para acesso e preenchimento do formulário. Ao todo foram enviados 14.462 e-mails via plataforma do Survey Monkey. Deste total, 79 e-mails retornaram com mensagem de erro, sendo confirmado, portanto, o envio de 14.383 e-mails. Cerca de 593 participantes responderam ao questionário. Mas só 154 questionários foram considerados válidos – os outros 439 foram respondidos de forma incompleta e, por isso, descartados.

A tabela a seguir apresenta o total de questionários respondidos ao longo do período de coleta, entre 8 de novembro de 2021 e 18 de janeiro de 2022, com 176 respostas finalizadas e 596 incompletas.

Tabela 1: Evolução do número de respondentes ao longo da coleta de dados (2021-2022)

	8/nov	13/nov	20/nov	23/nov	27/nov	03/dez	09/dez	17/dez	13/jan	31/jan	18/jan
Pesquisas finalizadas	9	44	66	75	90	106	116	129	140	149	176
Pesquisas incompletas	16	160	231	270	312	352	370	396	419	438	596

Fonte: Dados da pesquisa CRANET Brasil – 2021

Para limpeza da base de dados e tratamento de *outliers* realizou-se a exclusão dos questionários com menos de 59% das perguntas respondidas, restando 176 casos. Em seguida foram selecionadas para análise as empresas com 200 ou mais funcionários, o que resultou nas 150 respostas analisadas neste documento. A seleção das empresas pelo número de funcionários é uma regra estabelecida pelos pesquisadores da rede internacional CRANET. Os dados coletados foram analisados através do software de análise estatística para ciências sociais – *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Resultados e discussão

A gestão de recursos humanos é considerada integrada à estratégia corporativa quando sua função, além de ser representada no alto nível de tomada de decisão, é envolvida, desde o início, na construção dos planos estratégicos. Constituem medidas de integração da ARH com as instâncias políticas e decisórias da corporação: envolvimento do especialista de RH com o principal fórum de elaboração de políticas da organização (diretoria ou equivalente); envolvimento do especialista de RH com o desenvolvimento da estratégia corporativa; e a ligação dessas estratégias com as políticas de RH (BREWSTER, 1994).

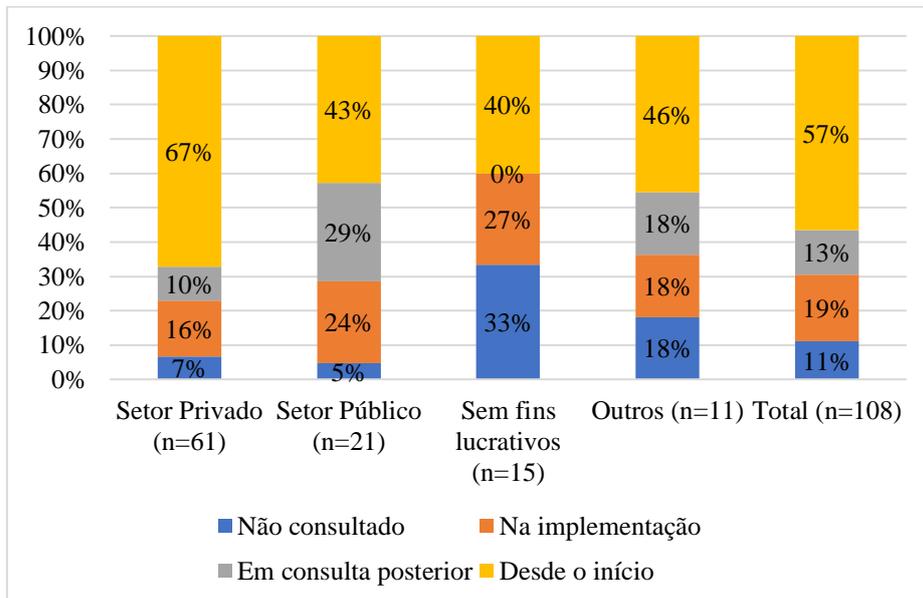
Tabela 2: Participação do responsável pelo RH no Conselho Administrativo ou o equivalente no alto escalão de executivos (porcentagem de resposta “sim”)

	Setor				Total (n=150)
	Setor privado (n=75)	Setor público (n=42)	Sem fins lucrativos (n=20)	Outros (n=13)	
n	44	14	6	8	72
% da linha	61%	19%	8%	11%	100%
% da coluna	59%	33%	30%	62%	48%

Fonte: Dados da pesquisa CRANET Brasil – 2021.

Como se observa na Tabela 18, em 48% das organizações pesquisadas, o principal responsável por RH participa do conselho de gestão. Nas empresas privadas, este percentual se eleva para 59% e no setor público este número cai para 33%. As organizações sem fins lucrativos ficam num patamar próximo ao setor público – nelas 30% dos responsáveis por RH participam das instâncias estratégicas de decisão. A figura a seguir mostra a fase do desenvolvimento estratégico da organização em que o profissional de RH é envolvido.

Figura 1: Fase do desenvolvimento estratégico em que o responsável pela ARH é envolvido.



Fonte: Dados da pesquisa CRANET Brasil – 2021

A Figura 1 evidencia que, no conjunto das organizações pesquisadas, em 57% dos casos os executivos de RH são envolvidos desde o início do processo de gestão estratégica e apenas 11% não são nem mesmo consultados. No setor privado, o percentual de participação desde o começo do processo estratégico se eleva para 67% e, no setor público, cai para 43%. Em 33% das organizações sem fins lucrativos, o responsável pela ARH não é nem mesmo consultado em relação ao desenvolvimento estratégico da instituição.

A literatura destaca a necessidade e a importância da aproximação dos profissionais de RH com os gestores de linha, estabelecendo relações de confiança e corresponsabilidade nas decisões sobre a gestão das pessoas nas organizações (ULRICH, 1998). A Tabela 19 permite compreender de que forma estas parcerias estão se estabelecendo nas organizações pesquisadas, ao analisar as responsabilidades nas decisões sobre gestão.

Tabela 3: Principal responsável pelas decisões políticas.

		Pagamentos e benefícios	Recrutamento e seleção	T&D	Relações de trabalho	Expansão/redução da força de trabalho	Média total
Setor privado (n=74)	Gerente de linha	16%	11%	9%	10%	25%	14%
	Gerente de linha em consulta ao depto. de RH	35%	29%	29%	16%	49%	32%
	Depto. de RH em consulta ao gerente de linha	29%	39%	31%	35%	19%	31%
	Depto. de RH	20%	21%	31%	39%	7%	24%
Setor público (n=36)	Gerente de linha	36%	25%	30%	32%	44%	33%
	Gerente de linha em consulta ao depto. de RH	23%	25%	25%	18%	21%	22%
	Depto. de RH em consulta ao gerente de linha	10%	23%	18%	18%	10%	16%
	Depto. de RH	31%	28%	28%	32%	26%	29%
Sem fins lucrativos (n=20)	Gerente de linha	30%	5%	30%	5%	20%	18%
	Gerente de linha em consulta ao depto. de RH	25%	30%	15%	35%	45%	30%
	Depto. de RH em consulta ao gerente de linha	20%	40%	30%	10%	20%	24%
	Depto. de RH	25%	25%	25%	50%	15%	28%
Outros (n=13)	Gerente de linha	23%	23%	39%	23%	31%	28%
	Gerente de linha em consulta ao depto. de RH	15%	15%	8%	15%	31%	17%
	Depto. de RH em consulta ao gerente de linha	8%	15%	23%	15%	23%	17%
	Depto. de RH	54%	46%	31%	46%	15%	39%
Total (n=143)	Gerente de linha	24%	15%	20%	16%	30%	21%
	Gerente de linha em consulta ao depto. de RH	29%	27%	24%	19%	40%	28%
	Depto. de RH em consulta ao gerente de linha	21%	32%	26%	26%	17%	25%
	Depto. de RH	27%	26%	29%	39%	14%	27%

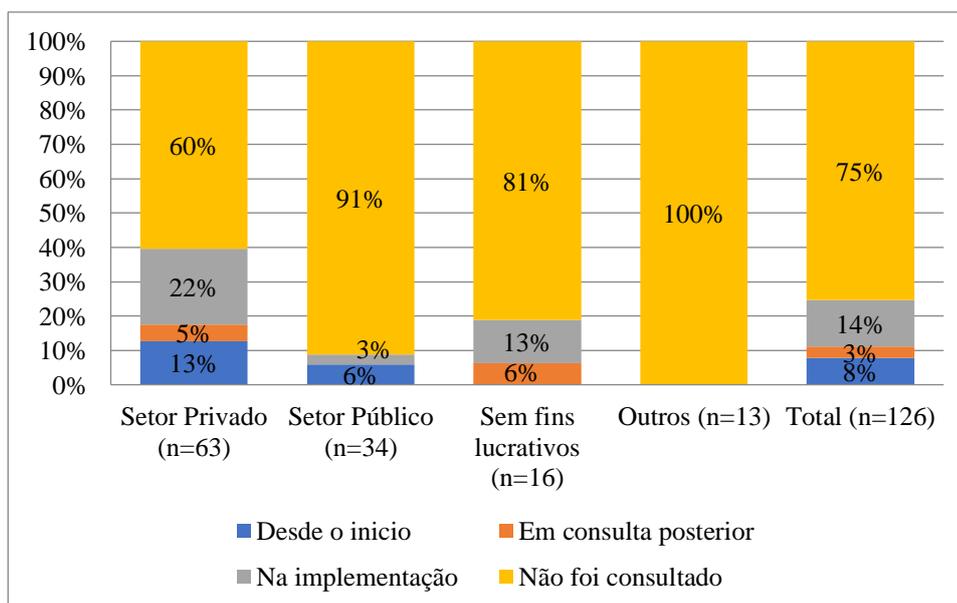
Fonte: Dados da pesquisa CRANET Brasil – 2021.

As decisões sobre as políticas de RH oferecidas aos respondentes são tomadas de forma geral pelo gerente de linha em consulta ao RH (28%) ou pelo RH de forma isolada (27%). Decisões tomadas pelo RH em consulta ao gerente de linha (25%) ou tomada de forma isolada pelo gerente de linha (21%) são um pouco menos frequentes. A responsabilidade do RH é maior no setor privado, no qual 55% das decisões são do próprio RH (24%) ou do RH em consulta aos gestores (31%). Já no setor público, 29% das decisões são exclusivamente do RH e 16% feitas em consulta aos gestores, totalizando 45%.

Ficam por conta exclusiva do RH mais frequentemente as decisões sobre relações de trabalho (39%). O gerente de linha é chamado a compartilhar mais frequentemente assuntos relacionados a recrutamento e seleção (32%). No setor público, os gestores são mais hegemônicos nas decisões sobre redução ou aumento do quadro de funcionários. Em 44% das instituições, essa decisão é exclusiva do gerente de linha. Este resultado contrasta com o setor privado, no qual a decisão sobre o quadro também é predominantemente do gestor de linha, mas em 49% das empresas o RH é consultado. Esses são resultados que demonstram que o processo decisório sobre recursos humanos segue um perfil geral. Mas esse perfil é bastante diferente entre os setores pesquisados.

Um dos papéis considerados de maior importância para a GERH é o de agente de mudança. Para Ulrich (1998, p. 190), os profissionais de RH contribuem para a empresa operar em três tipos de mudança (culturais, processos e iniciativas), e o fazem garantindo que “as iniciativas sejam definidas, desenvolvidas e liberadas de maneira oportuna; que os processos sejam interrompidos, iniciados e simplificados; e que valores fundamentais na organização sejam debatidos e devidamente adaptados à transformação das condições dos negócios”. A figura a seguir apresenta dados sobre a participação da área de RH nos processos de mudança ocorridos nas organizações pesquisadas

Figura 2: Fase dos processos de mudança organizacional em que a ARH foi envolvida.



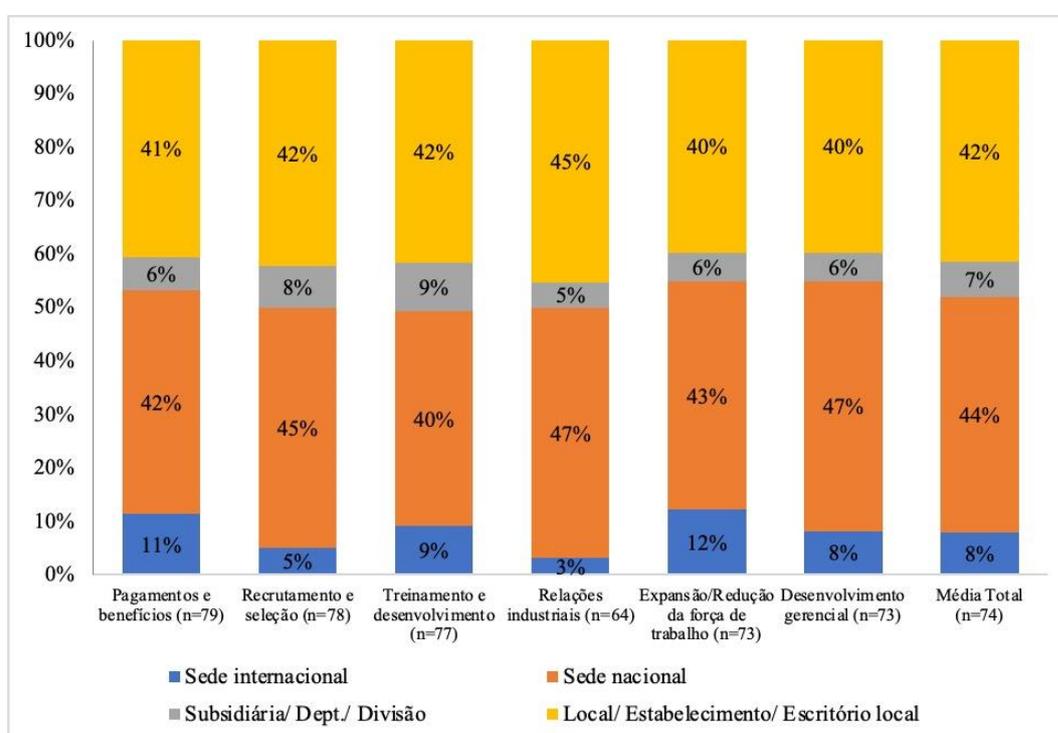
Fonte: Dados da pesquisa CRANET Brasil – 2021

O envolvimento do RH desde o início dos processos de mudança organizacional (25%) acontece em um percentual bastante distinto ao constatado na gestão estratégica do negócio (57%), conforme a Figura 24. Em 8% das empresas que responderam a esta questão, o RH é envolvido desde o início do processo, nas demais 17% é consultado posteriormente ou no momento da implantação. No entanto, em 75% dos casos não ocorre nem mesmo uma consulta ao RH. Novamente, aqui, o setor privado mostra-se mais estratégico na gestão de RH. Nele a participação nos processos de mudança se eleva para 40% e 60% declararam que não foram

consultados em processos de mudança organizacional. O setor público apresenta resultados significativamente diferentes – 91% das instituições deste setor declararam que o RH não é consultado quando se executam processos de mudança de larga escala.

A Figura 3 diz respeito ao local em que são tomadas as decisões sobre políticas de RH. A relação entre matriz e subsidiárias localizadas em regiões pertencentes a nações diferentes, a transferência de conhecimentos e os processos de internacionalização fazem parte do escopo da gestão internacional de recursos humanos e estratégia de corporações multinacionais. As empresas que atuam em múltiplos mercados internacionais precisam lidar com o desafio de compatibilizar a busca por eficiência global e com a necessidade de responder às demandas de mercados com necessidades diferentes.

Figura 3: Local em que são tomadas as decisões sobre as políticas de recursos humanos.



Fonte: Dados da pesquisa CRANET Brasil – 2021.

O fato de a maioria das organizações privadas participantes ser de origem nacional determina que as decisões de RH sejam tomadas principalmente na sede nacional ou nas localidades – 44% e 42%, respectivamente. No que se refere às decisões sobre as políticas de expansão/redução da força de trabalho, pagamentos e benefícios, treinamento e desenvolvimento e desenvolvimento gerencial, observa-se uma maior interferência da sede internacional aparecendo como local em que são tomadas as decisões para pelo menos 8% das organizações. Quanto aos dados relativos às políticas de recrutamento e seleção e principalmente de relações industriais, observa-se presença quase nula de organizações em que a sede internacional toma decisões, 5% e 3%, respectivamente.

Os dados sobre GERH contextualizam as características da área de gestão de RH, analisam aspectos referentes à gestão estratégica de recursos humanos e às práticas de gestão

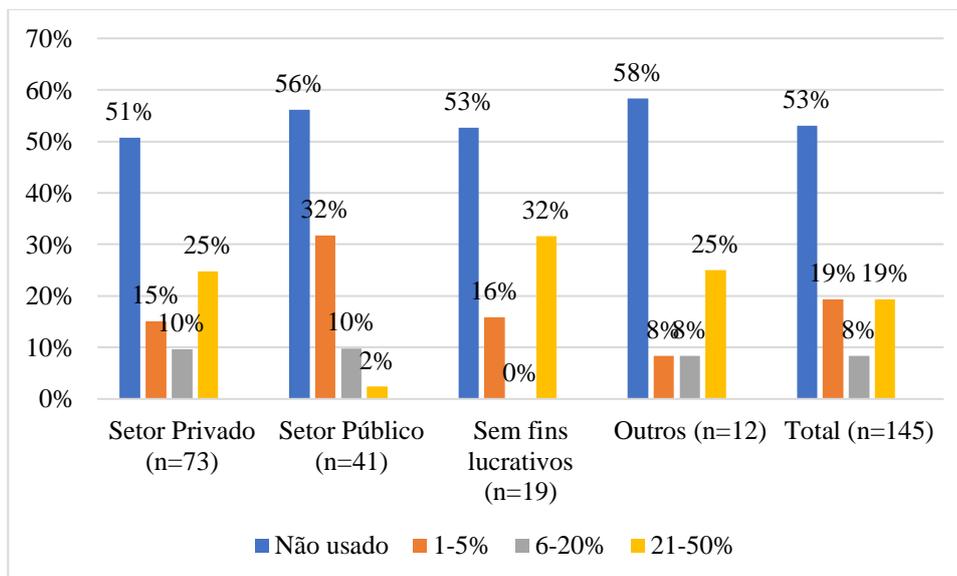
do quadro de pessoal. Constata-se inicialmente que praticamente todas as organizações (95%) tinham uma área de gestão de pessoas institucionalizada, que ocupa em média 1,65% do total de empregados da organização. Este número pode chegar a até 6,29% do quadro e, no mínimo, a 0,10% dele. As instituições do setor privado empregam, em média, mais profissionais de RH em relação ao quadro de funcionários: 1,84% do total. Este número se reduz para 1,46% do quadro nas empresas do setor público. Estes dados demonstram que o número médio de funcionários atendidos por um especialista de recursos humanos se estabeleceu em 108,6 no geral das organizações pesquisadas, 92,9 nas privadas e 110,1 nas públicas.

A maioria dos executivos de RH contratados foi do próprio quadro de funcionários de recursos humanos (72%), sendo que 40% da própria empresa e 32% vindos de outras organizações. Os executivos de RH vieram, em 28% dos casos, de outras áreas, sendo que 16% eram da própria organização e 12% recrutados externamente. O setor público recorre mais ao quadro interno (76%) e o privado a outras organizações (57%). O grau de terceirização das atividades de RH que foram submetidas à pesquisa foi relativamente baixo – em média se terceirizam 30,6% dos processos da área. No setor privado, este percentual se eleva para 34,5% e nas organizações sem fins lucrativos cai para 26,2%. São maiores os índices de terceirização das práticas de treinamento e desenvolvimento (50,0%), sistemas/informação de RH (46,2%), seleção (33,3%) e recrutamento (30,4%).

Quanto à gestão estratégica de RH, observa-se que em 48% das organizações pesquisadas o principal responsável por RH participa das instâncias mais elevadas de decisão (nas empresas privadas, 59%; e nas do no setor público, 33%) (Purcell, 1995; Brewster et al, 1997) Em 57% dos casos, os executivos de RH são envolvidos desde o início do processo de gestão estratégica e em apenas 11% das organizações pesquisadas eles não são nem mesmo consultados. Sendo estas características de GERH (Purcell, 1995; Brewster et al., 1997; (Sheehan, 2005), podemos observar que cerca de metade das organizações possuem estes atributos. O fato de a maioria das organizações participantes ser de origem nacional determina que as decisões de RH sejam tomadas principalmente na sede nacional ou nas localidades: 44% e 42%, respectivamente. A participação de matrizes internacionais é maior nas decisões sobre expansão/redução da força de trabalho para 12% das empresas e pagamentos e benefícios em 11% das empresas pesquisadas.

Os dados referentes às relações de trabalho serão apresentados a seguir. A pesquisa priorizou os aspectos relacionados com o regime e a jornada de trabalho praticados nas organizações, a maneira como a jornada é contratada, a flexibilidade quanto ao local de trabalho, entre outras práticas de contratação dos trabalhadores.

Figura 4: Proporção de empregados que trabalham em fim de semana

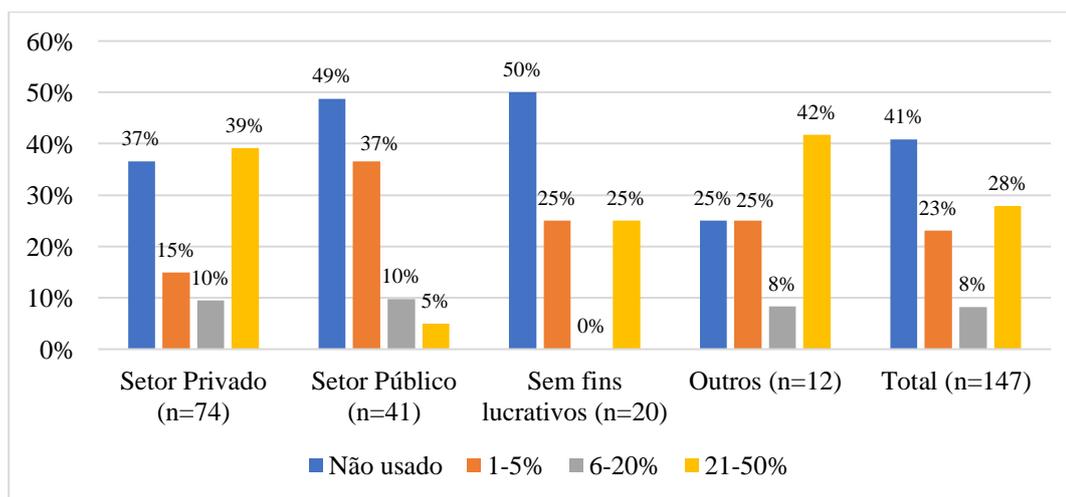


Fonte: Dados da pesquisa CRANET Brasil – 2021

A Figura 4 demonstra que 47% das organizações pesquisadas têm pelo menos 1% dos seus empregados trabalhando nos fins de semana. Este número é maior no setor privado e no sem fins lucrativos – 25% e 32%, respectivamente, das empresas declararam que entre 21% e 50%, respectivamente, dos seus empregados trabalham aos sábados e/ou domingos.

Na Figura 6, encontram-se dados relativos à proporção de empregados que trabalham por turno.

Figura 5: Proporção de empregados que trabalham por turno.

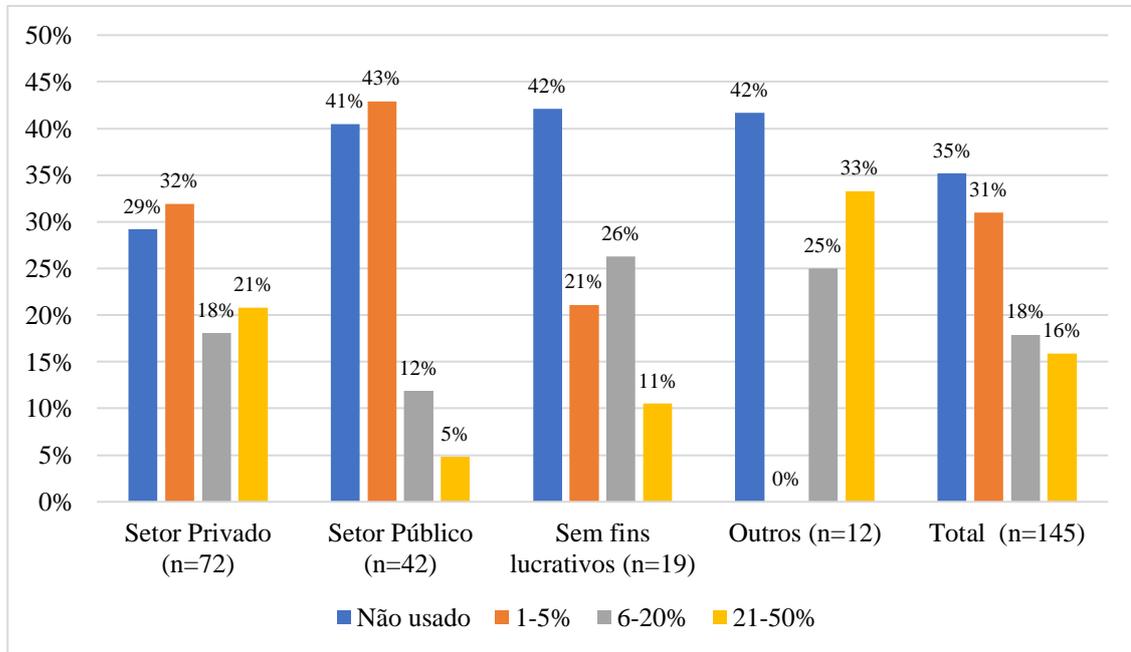


Fonte: Dados da pesquisa CRANET Brasil – 2021

Em primeiro lugar, nota-se que a presença de trabalho por turno é mais expressiva entre as organizações do setor privado, com 64% dos casos. Os setores públicos e sem fins lucrativos têm proporções semelhantes e menores (próximas de 50% dos respectivos totais) na comparação com o setor privado.

A seguir encontrou-se informações a respeito do recurso às horas extras por parte das organizações pesquisadas.

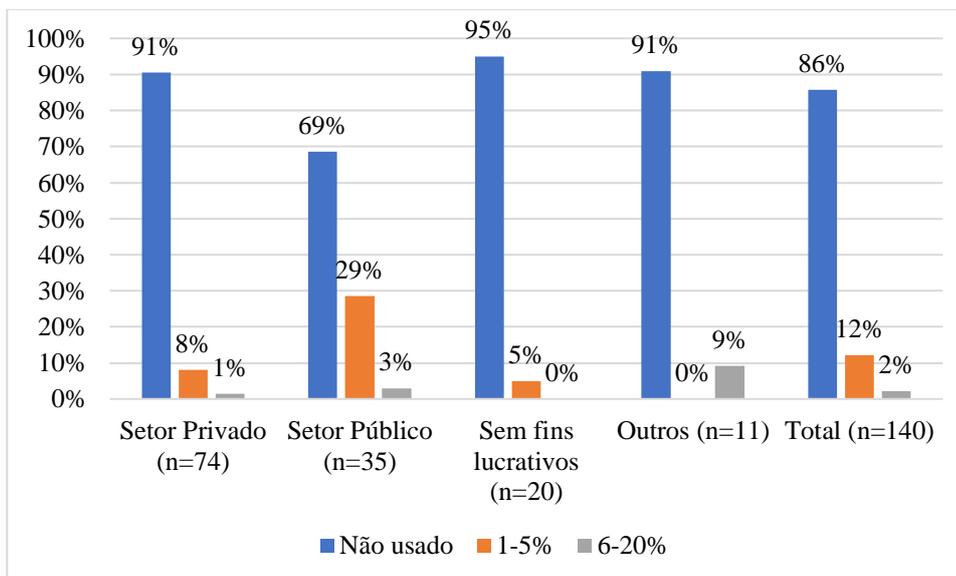
Figura 6: Proporção de empregados que fazem hora extra.



Fonte: Dados da pesquisa CRANET Brasil – 2021

A primeira constatação da figura é que o uso de horas extras está presente em parcela bastante expressiva nas organizações dos setores pesquisados. Nas empresas dos setores privado e público e nas organizações sem fins lucrativos, 71%, 59% e 58%, respectivamente, têm seus empregados fazendo horas extras. Dentro do setor privado, aproximadamente um quinto das organizações tem 50% ou mais de seus funcionários fazendo horas extras. A figura a seguir apresenta dados a respeito da contratação de trabalho com contrato anual de horas. Ela demonstra que esta prática é pouco comum nas organizações pesquisadas.

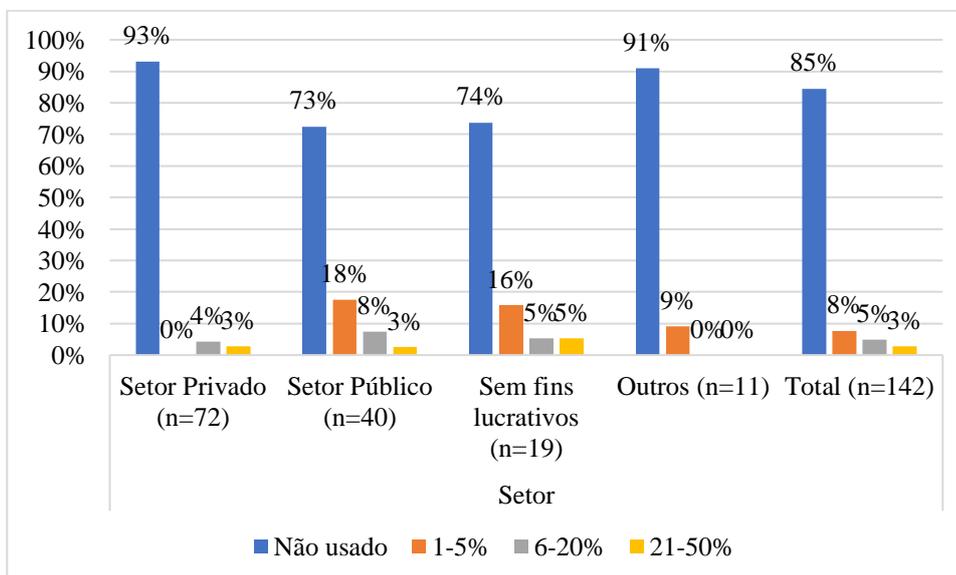
Figura 7: Proporção de empregados que trabalham com contrato anual de horas



Fonte: Dados da pesquisa CRANET Brasil – 2021

Dados a respeito da presença de jornada de meio período nas organizações são apresentados na figura a seguir.

Figura 8: Proporção de empregados que trabalham meio período.

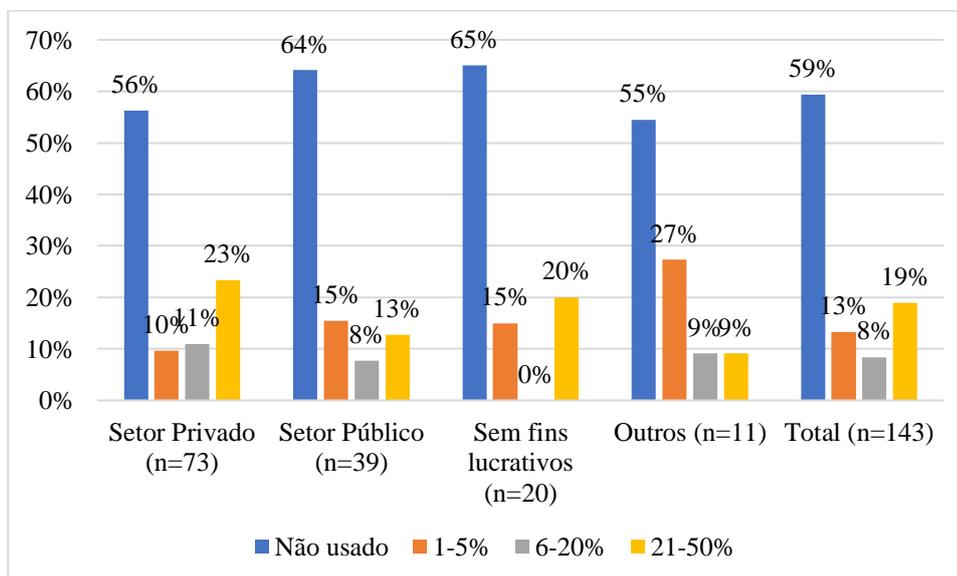


Fonte: Dados da pesquisa CRANET Brasil – 2021

Entre as organizações do setor público e nas sem fins lucrativos, 29% e 26%, respectivamente, têm empregados trabalhando meio período. Esta proporção é bem menor no setor privado, com 7% do total dessas organizações. A figura a seguir traz dados sobre a ocorrência de trabalho em horário flexível nas organizações pesquisadas. A primeira constatação é que o trabalho em horário flexível tem presença significativa em todos os setores

estudados, sendo praticado, em média, por 41% do total das organizações pesquisadas.

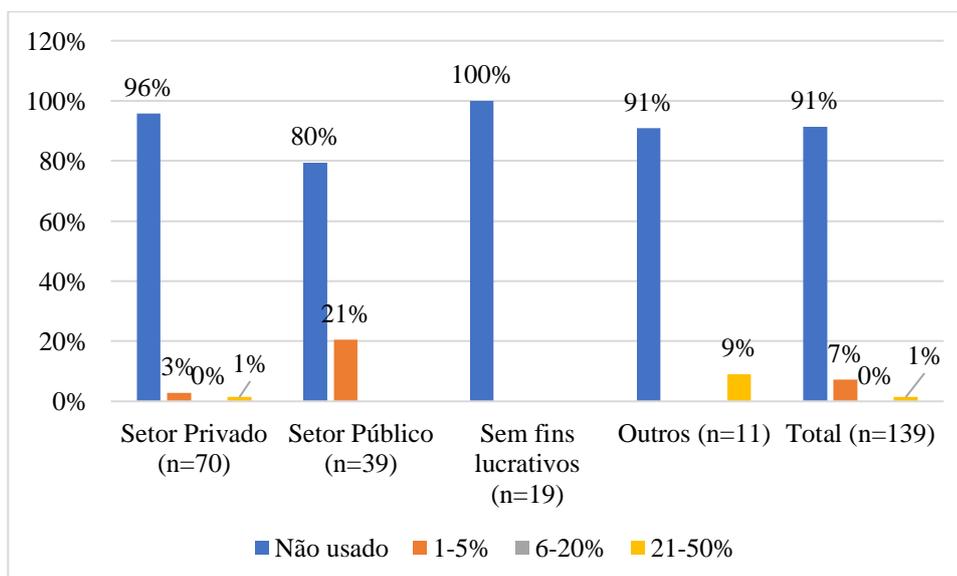
Figura 9: Proporção de empregados que trabalham em horário flexível.



Fonte: Dados da pesquisa CRANET Brasil – 2021

Entre as organizações dos setores privado e público e nas sem fins lucrativos, 44%, 36% e 35%, respectivamente, adotam jornadas com horário flexível para alguma proporção de seus trabalhadores. Entre os setores, notou-se que proporções variadas de empregados se enquadram neste regime de trabalho. Na figura a seguir estão os dados relativos ao emprego de trabalho segundo regime temporário/casual. A primeira constatação é que este emprego é encontrado em uma pequena proporção do total dos setores pesquisados, mas com uma frequência um pouco maior no setor público.

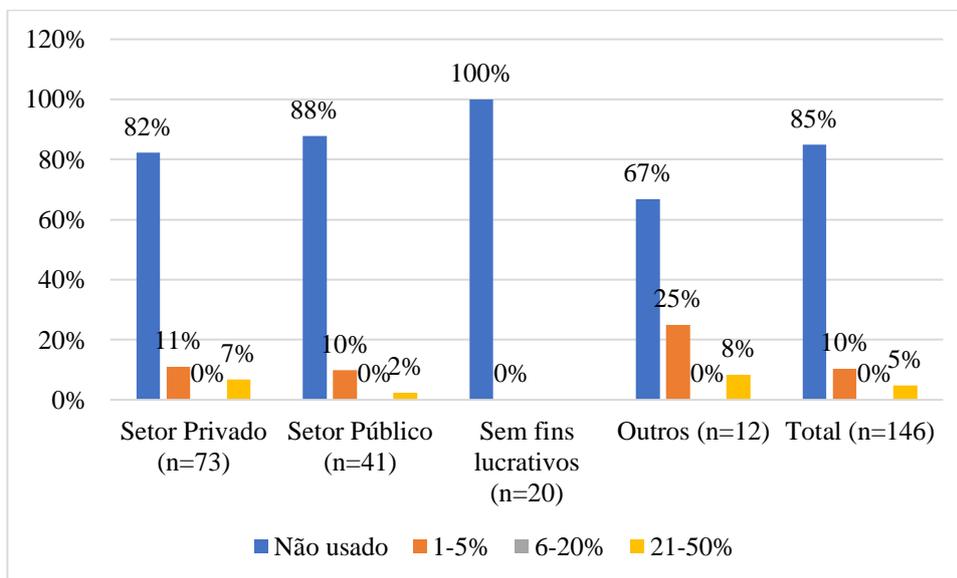
Figura 10: Proporção de empregados que trabalham no regime temporário/casual.



Fonte: Dados da pesquisa CRANET Brasil – 2021.

A figura a seguir apresenta informações sobre a adoção do trabalho em casa por parte dos funcionários das organizações pesquisadas antes da pandemia.

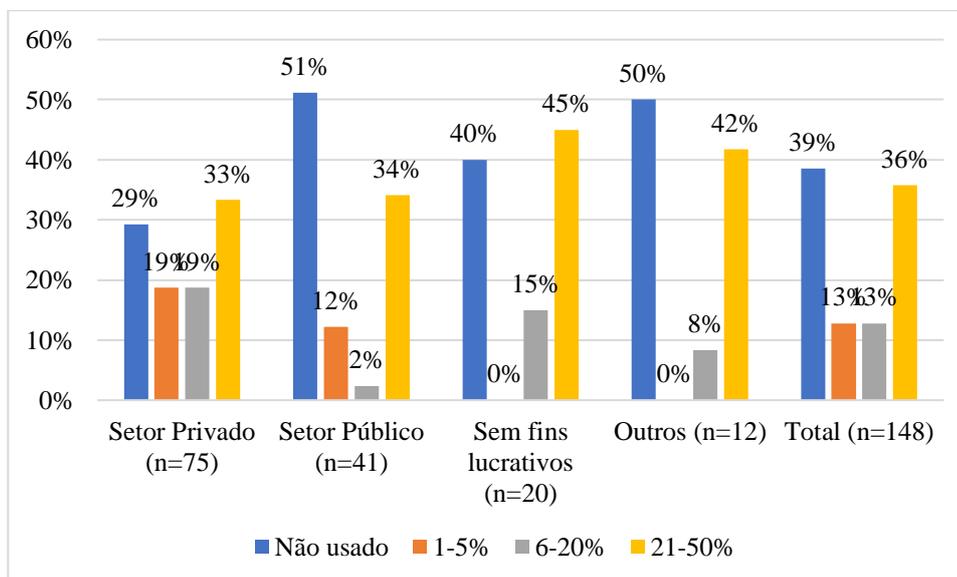
Figura 11: Proporção da força de trabalho em trabalho remoto/teletrabalho (antes da pandemia de Covid-19).



Fonte: Dados da pesquisa CRANET Brasil – 2021

Os dados apontam que, do total da amostra, 15% das organizações pesquisadas apontaram adoção de teletrabalho ainda antes da pandemia. Nos setores privado e público, a proporção de organizações que adotaram o teletrabalho anteriormente à pandemia é de 18% e 12% dos casos, respectivamente. A figura a seguir apresenta dados relativos à adoção de teletrabalho pelas organizações durante o período da pandemia.

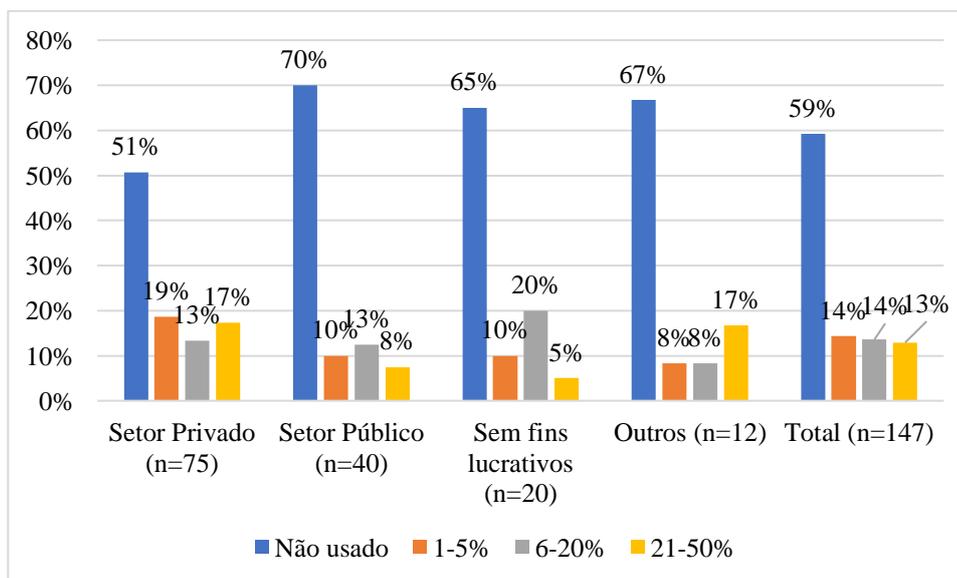
Figura 12: Proporção da força de trabalho em trabalho remoto/teletrabalho (durante a pandemia de Covid-19)



Fonte: Dados da pesquisa CRANET Brasil – 2021

A primeira constatação é de que a proporção de organizações que adotaram o teletrabalho durante a pandemia elevou-se comparativamente ao período anterior, posto que 61% das organizações pesquisadas estiveram nessa condição. O segundo ponto é que 36% do total das organizações adotou o teletrabalho para uma proporção de 21% a 50% de seus empregados. No setor privado encontrou-se o maior percentual de organizações que recorreram ao teletrabalho durante a pandemia, com 71% do total.

Figura 13: Proporção da força de trabalho em trabalho remoto/teletrabalho (após a pandemia de Covid-19).



Fonte: Dados da pesquisa CRANET no Brasil – 2021.

Após a pandemia, houve uma queda na proporção de organizações que adotaram o teletrabalho comparativamente ao período da pandemia. Dentro do total de organizações, 41% informaram que mantiveram o regime de teletrabalho pós-pandemia. Esta proporção é, no entanto, bem superior à verificada no período prévio à pandemia. O setor privado é aquele no qual, após a pandemia, se encontra a maior proporção de organizações que adotam o teletrabalho, com 49% do seu total. De maneira geral, entre os setores estudados, o emprego do teletrabalho envolve proporções variadas dos empregados de 1% até 50% dos seus respectivos totais.

Os dados apurados indicam a presença, em proporções variadas, da prática de flexibilização da jornada de trabalho entre as organizações pesquisadas. Um aspecto a ser destacado é o crescimento do teletrabalho e do trabalho em casa entre as organizações na observação dos períodos antes, durante e após a pandemia. Os resultados também mostram que, em termos de comunicação, as organizações priorizam o contato individual (direto) e pela via eletrônica. A hierarquia é a principal responsável pelo fluxo de comunicação entre a empresa e o empregado. A comunicação em contexto coletivo (gestão participativa) não chega a ser frequente ou expressiva. Desta forma não encontramos o benefício, citado por Litwin & Eaton, (2018) sobre a participação formal e informal, para o desempenho da organização.

Considerações finais

Este estudo abordou a GERH e as relações de trabalho do setor de empresas brasileiras no período pós pandemias, 2021 e 2022. Sua base teórica foi desenvolvida a partir dos conceitos de gestão estratégica de RH e relações de trabalho, assim como artigos recentes que discutem sobre esta teoria.

Observou-se que praticamente todas as instituições pesquisadas contam com uma área de gestão de pessoas institucionalizada, que ocupa, em média, 1,65% dos empregados da organização em seu quadro de funcionários. As instituições privadas empregam mais pessoas em gestão de pessoas comparativamente ao setor público e, sendo assim, um número menor de funcionários é atendido por único especialista. Os executivos de RH em sua maioria, provém do próprio quadro de funcionários (72%) e o setor público recorre mais ao quadro interno quando comparado ao setor privado. A terceirização de atividades do RH foi relativamente baixa, em média se terceirizam 30,6% dos processos da área. Em cerca de metade das organizações (48%) o principal responsável por RH participa das instâncias mais elevadas de decisão e em 57% dos casos, os executivos de RH são envolvidos desde o início do processo de gestão estratégica, demonstrando que características da GERH estão presentes em aproximadamente metade das organizações brasileiras.

As relações de trabalho se apresentam com uma prática de flexibilização de jornada de trabalho variada entre as organizações. O teletrabalho tem sido mais adotado pelas organizações no pós pandemia. A comunicação entre empresa e funcionários se manifesta pelo contato direto, wem geral por via eletrônica. Já a a gestão participativa não foi uma prática considerada usual pelas organizações pesquisadas.

A pesquisa realizada foi delimitada aos dados de 150 empresas provenientes da pesquisa Cranet e apresenta limitações, decorrentes das próprias opções metodológicas. Alguns assuntos

podem se revelar para futuras pesquisas como, abordar de forma qualitativa os objetos de estudo, a fim de ter um resultado mais aprofundados de como e porque se apresentam desta forma. Outra sugestão seria comparar os resultados do estudo no Brasil com outros países participantes da pesquisa Cranet.

Esta pesquisa pode contribuir para a academia por apresentar dados que complementam e aplicam as teorias utilizadas, bem como para a compreensão da gestão de recursos humanos no território brasileiro. De maneira prática, expõe informações e conhecimento para auxiliar as decisões de gestores, construindo uma relação produtiva do campo profissional com a academia, elemento fundamental na pesquisa em ciências aplicadas.

Referências bibliográficas¹

- Amorim, Wilson A. C. (2007). *A evolução das organizações de apoio às entidades sindicais brasileiras: um estudo sob a lente da aprendizagem organizacional*. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
- Amorim, Wilson Aparecido Costa. (2015). *Negociações coletivas no Brasil: 50 anos de aprendizado*. São Paulo: Atlas.
- Brewster, C., Larsen, H. H., & Mayhofer, W. (1997). Integration and Assignment: A Paradox in HRM. *Journal of International Management*, 3(1), 1–23.
- Cascio, W. F. (2015). Strategic HRM: too important for an insular approach. *Human Resource Management*, 54, 423–426.
- Costa, M. da S. (2007). Relações De Trabalho E Regimes De Emprego No Canadá E No Brasil Um Estudo Comparativo. *RAE-Eletrônica*, 6(2).
- Cruz, M. V. G. da, Sarsur, A. M., & Amorim, W. A. C. de. (2012). Gestão de competências nas relações de trabalho: o que pensam os sindicalistas? *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 705–722. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000500005>
- Dunlop, J. T. (1993). *Industrial relations systems*. Boston: HBS Press.
- Dutra, J. S., Dutra, T. A., & Dutra, G. A. (2017). *Gestão de pessoas: realidade e desafios futuros*. São Paulo: Atlas.
- Horn, C. H. (2011). Enfoques sistêmicos sobre relações de trabalho. In E. da UFRGS (Ed.), *Relações de trabalho no mundo contemporâneo* (pp. 23–40). Porto Alegre.
- Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two foundings books: 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389–407.
- Kochan, Thomas A., Katz, H. C., & McKersie, R. (1986). *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books.
- Litwin, A. S., & Eaton, A. E. (2018). Complementary or conflictual? Formal participation, informal participation, and organizational performance. *Human Resource Management*, 57(1), 307–325. <https://doi.org/10.1002/hrm.21835>
- Monks, K., Kelly, G., Conway, E., Flood, P., Truss, K., & Hannon, E. (2013). Understanding how HR systems work: The role of HR philosophy and HR processes. *Human Resource Management Journal*, 23(4), 379–395. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00207.x>
- Nogueira, A. J. F. M. (2008). Competências em relações de trabalho. In J. S. Dutra (Ed.). São

¹ De acordo com o estilo APA (*American Psychological Association 6th edition*).

- Paulo: Atlas.
- Pastore, J., & Zylberstajn, H. (1988). *A administração do conflito trabalhista no Brasil* (2a ed). São Paulo: Instituto de pesquisas econômicas.
- Sheehan, C. (2005). A Model for HRM Strategic Integration. *Personnel Review*, 34(2), 192–209.
- Trullen, J., Bos-Nehles, A., & Valverde, M. (2020). From Intended to Actual and Beyond: A Cross-Disciplinary View of (Human Resource Management) Implementation. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 150–176. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12220>
- Ulrich, D. (2004). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.
- Ulrich, D. (2017). Victory Through Organization: Why the War for Talent Is Failing Your Company and What You Can Do about It. In *Victory Through Organization: Why the War for Talent Is Failing Your Company and What You Can Do about It* (pp. 1–31). McGraw-Hill Companies.
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty first century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829–850.
- Vernon, G., & Brewster, C. (2013). Structural spoilers or structural supports? Unions and the strategic integration of HR functions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1113–1129. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.703416>
- Zajdsznajder, L. (1985). *Teoria e prática da negociação- política de negociação* (2nd ed.). Rio de Janeiro: Jose Olympio.