

TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM GESTÃO DE PESSOAS

ORGANIZATIONAL DECISION MAKING AND EVALUATION OF
RESULTS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

DENISE GENARI
denisegenari@hotmail.com

CLAUDIO BALTAZAR CORREA DE MELLO
cbcmello@gmail.com

MARIA EMILIA CAMARGO
mariaemiliappga@gmail.com

JANAINA MACKE
jmacke@terra.com.br

RESUMO

O atual contexto de incertezas e competitividade tem destacado os processos de tomada de decisão como importantes para o desempenho organizacional. Paralelamente, a Gestão de Pessoas (GP) se apresenta como um relevante preditor dos resultados empresariais. Diante desse contexto, o presente estudo tem por objetivo identificar as características dos estilos de tomada de decisão e as formas de avaliação de resultados em GP, sob a ótica dos profissionais da área de Recursos Humanos (RH). Para tanto, realizou-se uma pesquisa de cunho quantitativo, com a participação de empresas localizadas na Serra Gaúcha. Como principais resultados, destaca-se a predominância do estilo de tomada de decisão sistêmico, principalmente em empresas de maior porte. Em relação às práticas de avaliação de GP, percebeu-se que ainda não estão totalmente alinhadas às estratégias e demais indicadores de desempenho organizacional. Por fim, identificou-se a existência de uma correlação positiva entre o estilo de tomada de decisões sistêmico e os fatores que compõem a avaliação de resultados em GP. Em contrapartida, o estilo contingencial de tomada de decisão se correlacionou negativamente com as dimensões vinculadas à mensuração de resultados da área.

Palavras-chave: Tomada de Decisão Organizacional. Estilos de tomada de decisão. Gestão de Pessoas. Gestão de Recursos Humanos. Avaliação de Resultados.

ABSTRACT

The current scenario of uncertainty and competitiveness has shown that decision-making processes are important to organizational performance. In parallel, Human Resource Management (HRM) has emerged as a significant predictor of business results. Given this context, this study aims to identify the characteristics of the decision-making styles and ways to evaluate results in HRM, from the perspective of professionals working in the Human Resources field. Therefore, a quantitative research was carried out with the participation of companies based in Serra Gaúcha. The main results found included the prevalence of a systemic decision-making style, especially in larger companies. The evaluation processes of HRM showed that they are not yet fully aligned with the strategies and other organizational performance indicators. Finally, a positive correlation was observed between the systemic decision-making style and the factors that make up the evaluation of results in HRM. On the other hand, the contingency decision-making style correlated negatively with the dimensions related to the results in the area.

Keywords: Organizational Decision Making. Decision-making styles. Human Resource Management. Human Resource Management. Evaluation of Results.

1. INTRODUÇÃO

O cenário mercadológico de constantes mudanças e alta concorrência têm levado as empresas a aperfeiçoar seus processos internos, objetivando garantir a sobrevivência e o desenvolvimento sustentável em um ambiente competitivo (DYLLICK; MUFF, 2015). Logo, é possível destacar que o processo decisório é vital para as organizações, tendo em vista que constitui uma das tarefas mais características da gestão, englobando informações e conhecimentos especializados, indispensáveis para o desempenho organizacional (NASCIMENTO; GOMIDE JR., 2014). Além disso, a tomada de decisão, nos ambientes corporativos, se apresenta como uma tarefa desafiadora, em um contexto de incertezas, ainda mais quando envolve diferentes níveis hierárquicos, influenciando-se mutuamente (WERNZ, 2013).

Paralelamente, nas últimas duas décadas, estudos que assinalam o papel estratégico da Gestão de Pessoas (GP) têm destacado um crescente interesse dos efeitos das atividades da área como preditores do desempenho organizacional (WRIGHT; GARDNER; MOYNIHAN, 2003; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011; OGUNYOMI; BRUNING, 2016). Com o aumento da competitividade nos ambientes de negócios, a GP também é apontada como um importante fator para a obtenção do sucesso nas organizações (WRIGHT; MCMAHAN, 2011; MA *et al.*, 2016; SARIDAKIS; LAI; COOPER, 2017).

Com base nesse cenário, o debate sobre a avaliação de resultados em GP vem se ampliando nos últimos anos (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008), sendo que as práticas decorrentes desse processo são consideradas relevantes para a tomada de decisões organizacionais e para a análise da eficiência, da eficácia e do impacto da GP na *performance* corporativa (DULEBOHN; JOHNSON, 2013).

Embora se identifique um crescimento de pesquisas que abordem a avaliação de resultados em GP e o processo de tomada de decisões organizacionais (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008; DULEBOHN; JOHNSON, 2013), ainda não há uma convergência sobre as práticas adequadas e o desenvolvimento de técnicas de medidas que permitam verificar, de forma mais tangível, a contribuição da GP para a organização (VERMA; DEWE, 2008). As diferenças entre

um enfoque de avaliação em curto ou em longo prazo e uma ênfase em indicadores quantitativos isolados e que não considerem o processo de GP de forma integral e pertencente ao âmbito corporativo, se apresentam como fatores que podem dificultar a avaliação eficaz de resultados (PFEFFER, 1997). A partir dessas constatações, os estudos sobre o tema apresentam enfoques diversificados, tratando sobre o impacto das práticas de GP nos resultados corporativos e sobre a mensuração dos indicadores operacionais e estratégicos da área (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008).

Além disso, sabe-se que a área de Recursos Humanos (RH) não possui uma tradição na avaliação dos seus resultados, se comparada com outros processos organizacionais, tais como o *marketing* ou a produção (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 2007). Nesse contexto, percebe-se que os estudos podem ser expandidos, visando contribuir de forma acadêmica e gerencial para que a GP possa, através de seus resultados, estar alinhada às estratégias da organização e fomentar adequadamente os processos de tomada de decisão organizacional.

A partir da verificação da referida lacuna de pesquisa, o presente estudo propõe uma análise dos estilos de tomada de decisão organizacional e das perspectivas de avaliação de resultados em GP, integrando as duas temáticas. Considerando que a tomada de decisão organizacional é suportada por um ambiente psicológico favorável e pelo levantamento de informações necessárias para que os gestores possam apontar as decisões mais pertinentes (GONTIJO; MAIA, 2004), considera-se relevante abordar os temas, de forma conjunta.

Diante do exposto, o estudo tem como objetivo identificar as características dos estilos de tomada de decisão e as formas de avaliação de resultados em GP, sob a ótica dos profissionais da área de RH. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com a participação de 153 empresas localizadas na Serra Gaúcha. A região se destaca, por possuir o melhor índice de desenvolvimento socioeconômico do Rio Grande do Sul e se apresentar como a segunda maior região do Estado em número de postos de trabalho na indústria. Além disso, a Serra Gaúcha possui o maior Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* do Rio Grande do Sul (FIERGS, 2014).

De acordo com o enfoque do estudo, nas próximas seções, serão apresentados os principais conceitos vinculados à tomada de decisão organizacional e à avaliação de resultados em GP, bem como os procedimentos metodológicos da pesquisa e os principais resultados verificados.

2. TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL

De forma frequente, na literatura de gestão, é encontrada a presunção de que a organização deve tomar decisões que tenham por base princípios racionais. Entretanto, conforme Daft (2013), as organizações são compostas por gerentes que tomam decisões utilizando o processo racional e o intuitivo, considerando que muitos problemas podem envolver uma diversidade apreciável de departamentos, pontos de vista e outras instituições. Nesse contexto, os gerentes são, frequentemente, descritos como tomadores de decisão e a prosperidade ou fracasso da organização estarão associados às escolhas realizadas (DAFT, 2013).

O cerne dessa questão, segundo Nascimento e Gomide Jr. (2014), está na palavra decidir, pois a organização só continua a desenvolver-se quando decide o que fazer. É impossível

pensar na organização sem levar em conta o processo decisório, que ocorre de forma constante. Para Nutt (1976), a tomada de decisão está relacionada à seleção, pela organização, de uma alternativa específica para execução, que deverá ser precedida de uma avaliação que quantificará tal alternativa. Assim, o processo decisório é visto como uma resposta futura a determinado problema, uma ação a ser realizada; e a tomada de decisão é entendida como a alocação irreversível de recursos, uma vez que a reversão da decisão de alocação implicará na perda dos recursos já alocados (NASCIMENTO; GOMIDE JR., 2014).

Por sua vez, a tomada de decisão organizacional é formalmente definida por Daft (2013), como o processo de identificar e resolver problemas. Ela envolve departamentos, múltiplas maneiras de enxergar e está além da ação individual do gestor. Esse autor divide a tomada de decisão organizacional em dois estágios distintos: o estágio da identificação do problema, que visa determinar, baseado no monitoramento das informações do ambiente e das condições organizacionais, se o desempenho é satisfatório, diagnosticando as causas de possíveis deficiências; e o estágio da solução do problema, que se dá quando determinadas alternativas são consideradas, selecionando, então, uma que será executada. Daft (2013) apresenta ainda a ideia de que as decisões organizacionais variam em complexidade e podem ser categorizadas como “programadas” e “não programadas”. As decisões programadas são repetitivas e bem definidas, sendo que existem procedimentos determinados para a resolução de problemas. Elas são estruturadas em organizações nas quais o critério de desempenho é claro, onde existem informações acuradas sobre o desempenho e especificações claras sobre alternativas, que, ao serem utilizadas, trarão sucesso. De outra forma, as decisões não programadas são novas e mal definidas, as alternativas são confusas e os procedimentos para a solução do problema são escassos, o que conduz a organização, muitas vezes, a optar pela solução da customização.

É possível identificar, na pesquisa sobre a tomada de decisão organizacional, a proposição de diversos modelos de tomada de decisão. Nutt (1976) sugere que esses modelos abrangem a avaliação e o processo de escolha. Esse autor descreve seis modelos de tomada de decisão: i) o modelo burocrático, no qual a tomada de decisão é conduzida por pessoas que têm o poder e a competência para interpretar os planos estratégicos da organização; ii) o modelo baseado na teoria da decisão normativa, que é caracterizado pela busca de certeza na tomada de decisão e pela suposição de que as metas são conhecidas e a informação relativa ao processo de decisão estará disponível; iii) o modelo baseado na teoria da decisão comportamental, que procura descrever o que os indivíduos considerados capazes na tomada de decisão fazem quando se deparam com decisões complexas; iv) o modelo de tomada de decisão em grupo, que está associado às regras da formação de grupo e ao desenvolvimento de coesão, do processo e de controle de decisões; v) o modelo de equilíbrio e de resolução de conflitos, que se baseia na postulação de que a tomada de decisão nas organizações é estimulada pelo conflito individual e grupal, que gerará uma condição de instabilidade e conduzirá a organização a buscar um equilíbrio para tal situação e; vi) o modelo do sistema aberto de tomada de decisão, que sustenta que a tarefa de decisão é complexa para o entendimento humano, uma vez que algumas variáveis cruciais associadas à decisão não podem ser entendidas ou definidas.

Da mesma forma, Daft (2013) identifica quatro modelos primários de tomada de decisão organizacional: o modelo da abordagem das ciências da gestão, o modelo Carnegie, o modelo de processo de decisões incrementais e o modelo anárquico. Segundo esse autor, o modelo da abordagem das ciências da gestão obteve grande sucesso no setor militar, ao utilizar os

modelos matemáticos para a tomada de decisão, o que possibilitou que problemas que exigem a capacidade de processamento de variáveis múltiplas fossem resolvidos de maneira rápida. Esse modelo é melhor aplicado para problemas que podem ser mensurados e estruturados de maneira lógica. Já o modelo denominado de Carnegie está baseado na ideia de que os níveis de decisão da organização envolvem muitos gerentes e a decisão final será baseada na coalisão entre eles. Esse modelo está baseado no trabalho de Cyert e March (1963), que argumentam que a empresa é a coalisão de participantes com diferentes demandas, mudanças no foco de atenção e habilidade limitada de responder a todos os problemas organizacionais simultaneamente. Nascimento e Gomide Jr. (2014) identificam o modelo indicado por Daft (2013), mas o denominam de modelo racional e afirmam que, nesse modelo, a tomada de decisão é realizada em torno de princípios que evitem a incerteza e, portanto, utiliza regras claras para reduzir o risco das decisões, analisando os problemas em contextos limitados, buscando identificar os problemas antes que decisões sejam tomadas. Aqui, procura-se a solução satisfatória e não a solução ótima.

Um terceiro modelo apontado por Daft (2013) é o modelo de processo de decisões incrementais, que é denominado por Nascimento e Gomide Jr. (2014) de modelo processual, e que segundo os autores se baseia na obra de Mintzberg, Raisinghani e Théoret (1976). Esse modelo leva em consideração fatores políticos e sociais considerados no modelo Carnegie, porém aborda uma sequência de atividades estruturadas, que são empreendidas quando da descoberta de um problema até a sua solução (DAFT, 2013). O processo de decisão é um conjunto de ações e fatores dinâmicos que começam com a identificação de um estímulo, tais como oportunidades ou ameaças, e terminam com o comprometimento em torno da ação (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORET, 1976). Um alto grau de imprevisibilidade leva a organização a desenvolver diversas soluções para o mesmo problema, e essa busca deve ser cumprida em vários estágios até a sua conclusão (NASCIMENTO; GOMIDE JR., 2014).

O modelo anárquico, o quarto apresentado por Daft (2013) e, também, corroborado por Nascimento e Gomide Jr. (2014), foi originado por Cohen, March e Olsen (1972). Esse modelo foi desenvolvido para explicar os padrões de tomada de decisão nas organizações que experienciam a incerteza em um nível muito elevado, e é chamado também de anarquia organizada, uma vez que esse tipo de organização não se assenta em uma hierarquia vertical normal da autoridade e de decisões geridas pela burocracia (DAFT, 2013). De acordo com Cohen, March e Olsen (1972), essa forma anárquica é caracterizada por preferências problemáticas, tecnologia que não é clara e participação fluída. Nela, as soluções para os problemas são buscadas de maneira acidental, por meio do método de tentativa e erro, e as decisões são efetivadas sem que exista a definição prévia dos membros participantes (NASCIMENTO; GOMIDE JR., 2014).

Nascimento e Gomide Jr. (2014) acrescentam aos modelos propostos por Daft (2013), o modelo político de tomada de decisão organizacional, baseado em Alisson (1971), que apresenta um modelo que assume que as decisões devem ser baseadas em princípios racionais e na rotina do processo organizacional. Esse modelo considera a tomada de decisão como um jogo de barganha entre líderes que estão envolvidos em decisões políticas (ALISSON, 1971). As decisões são influenciadas pela posição hierárquica dos membros da empresa, pelo poder atribuído aos participantes do processo decisório, bem como, pela competição entre eles (NASCIMENTO; GOMIDE JR., 2014).

Observando os modelos propostos, é possível concluir que a maioria das decisões organizacionais não é tomada de uma maneira lógica e racional. Assim, esse processo não se inicia com uma análise cuidadosa do problema, seguida por uma análise sistemática das alternativas e por uma execução de uma solução final. Pelo contrário, o processo de decisão organizacional é caracterizado pelo conflito, pela construção de uma coalisão e por um processo de tentativa e erro. De forma geral, os gerentes agem premidos por circunstâncias que limitam a racionalidade. Logo, esses profissionais devem usar a intuição junto à análise racional, para tomar decisões (DAFT, 2013).

Malakooti (2012) aborda, em estudo, fatores individuais e ambientais que podem influenciar no processo de tomada de decisão organizacional. Dentre os fatores individuais, ou internos, o autor aponta a personalidade, a experiência, a motivação, o conhecimento e as competências dos indivíduos envolvidos no processo. Como fatores ambientais, ou externos, é possível destacar a obtenção de informações sobre o problema e o ambiente organizacional, conhecimento organizacional disponível, além de recursos e ferramentas que favoreçam a tomada de decisão.

Diante das afirmativas citadas, é possível inferir que a tomada de decisão organizacional é favorecida, quando a empresa possui informações vinculadas à avaliação de resultados dos seus processos. Nesse contexto, a avaliação de resultados e indicadores de GP pode otimizar a tomada de decisão nas organizações (DULEBOHN; JOHNSON, 2013). Sendo assim, de acordo com o objetivo do estudo, a próxima seção apresenta os conceitos vinculados à avaliação de resultados em GP.

3. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM GP

A área de RH sofreu mudanças de perspectiva, ao longo de sua evolução (LENGNICK-HALL *et al.*, 2009; FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2011; DE PRINS *et al.*, 2014). Do enfoque específico em atividades de contratação e remuneração, sem a preocupação em atrair ou desenvolver os melhores profissionais, a GP migrou para uma perspectiva de alto desempenho, na qual os seus processos integrados são vistos como parte de um sistema mais amplo de implementação da estratégia de negócios, se estabelecendo, assim, o gerenciamento da relação entre os processos de GP e o desempenho da empresa (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001). Essa ênfase ocorre em virtude da associação entre a GP e os resultados financeiros das corporações (lucro, vendas e participação no mercado, por exemplo), os resultados organizacionais (produtividade, qualidade, eficiência, etc.) e os resultados relacionados aos profissionais (atitudes e comportamentos dos funcionários, tais como satisfação, comprometimento e intenção de rotatividade) (BOSELIE; DIETZ; BOON, 2005; BECKER; SMIDT, 2016).

O papel estratégico da GP é enfatizado por Özbağ, Esen e Esen (2013). Com enfoque da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991), os autores destacam que as competências dos profissionais permitem o alcance de vantagens competitivas e o desempenho superior. Assim, essas competências se apresentam como fatores singulares, sendo que existe uma dificuldade, por parte dos concorrentes, em copiar os conhecimentos, habilidades, experiências e comportamentos dos funcionários vinculados à organização.

Na perspectiva estratégica, a GP envolve todas as decisões gerenciais no que se refere às políticas e práticas que, em conjunto, configuram a relação de emprego e visam alcançar os objetivos individuais, organizacionais e sociais (BOSELIE, 2015). O domínio estratégico da GP está embasado nas decisões sobre suas práticas, na forma de compor o capital humano na empresa, nos comportamentos das pessoas, bem como na eficácia dessas decisões com relação às diversas estratégias organizacionais e ao ambiente competitivo (WRIGHT; MCMAHAN, 2011). Além disso, a GP envolve uma série de ações que incluem a análise ambiental e a concepção das atividades laborais, para que as estratégias da empresa possam ser implementadas, contribuindo para o enfrentamento dos concorrentes e para a adaptação ao ambiente (SNELL; MORRIS, 2015).

A vinculação das ações de GP com a implementação e resultados das estratégias organizacionais, tornou relevante avaliar a *performance* da área. Alguns estudos recentes têm abordado essa tendência. Gates e Langevin (2010) realizaram pesquisa de cunho qualitativo e quantitativo, com executivos da área de RH. Um dos resultados identificados apontou que, quanto mais avançada a organização está na aplicação medidas de avaliação do capital humano, melhor será o seu desempenho, baseado em variáveis como a participação no mercado, crescimento e retorno sobre os investimentos.

Através de entrevistas semiestruturadas com 27 profissionais de GP e membros da alta administração, Amalou-Döpke e Süß (2014) destacaram, em seu estudo, as relações de troca entre a área de RH e a gestão organizacional. Os resultados da pesquisa qualitativa demonstraram que a mensuração de resultados em GP contribui para a profissionalização e para a legitimidade da área perante a empresa. Já Singh e Gupta (2014) conduziram uma análise em empresas indianas, do setor de serviços. Os autores destacaram que as avaliações vinculadas à GP podem ser definidas como a quantificação das contribuições dos funcionários da organização para a criação de valor, a partir de seus conhecimentos, habilidades e capacidades. Os autores também assinalam que a avaliação deve focar os processos organizacionais, tais como as práticas de recrutamento, seleção, treinamento, entre outras.

A partir da contextualização apresentada, ressalta-se que a evolução da GP e a importância desse processo para a consecução dos objetivos organizacionais contribuíram para que ocorressem modificações nas características da avaliação de seus resultados. Nesse sentido, a nomenclatura e os enfoques apontados para a avaliação de resultados em GP foram se alterando. Partiu-se da terminologia de auditorias de RH, para: contabilização de RH, índices de avaliação em GP, busca pela relação entre melhores práticas de GP e *performance* e, por fim, sistema de medição estratégica (MURITIBA; MURITIBA, 2009).

Ao abordar os estudos sobre avaliação de GP, Lacombe e Albuquerque (2008) assinalam a existência de dois enfoques. Primeiramente, os autores destacam as pesquisas que investigam a existência e a amplitude do impacto das práticas de GP sobre o desempenho organizacional. Como segunda categoria, é possível evidenciar estudos que mensuram, quantitativamente, as contribuições das políticas e práticas de GP para os resultados da organização, apresentando a análise de indicadores e métodos específicos de levantamento. Nessa categoria, visualizam-se as medidas operacionais da área, que se referem à eficiência das atividades tradicionais tais como recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, avaliação e demissão; e as medidas de cunho estratégico, que dizem respeito à ação impulsionadora e facilitadora que o processo

de GP pode ter na implementação das estratégias corporativas (LACOMBE, ALBUQUERQUE, 2008).

Paralelamente, Dulebohn e Johnson (2013) afirmam que a mensuração de resultados em GP ocorre através de métricas vinculadas à área, que se apresentam como ferramentas que auxiliam na avaliação do processo de GP e fomentam a sua relação com as demais funções do negócio. Os autores propõem a categorização das métricas em quatro níveis complementares e que evoluem em termos de importância estratégica para a organização, conforme apresenta-se no Quadro 1.

Quadro 1 – Categorização das métricas de avaliação de resultados em GP

Nível	Principais características
Nível 1 Métricas de eficiência	Avaliam tarefas administrativas básicas de GP como, por exemplo, custo de contratação de profissionais, custos com benefícios, despesas por empregado, etc. Essas métricas são de natureza operacional, não relacionando, necessariamente, o impacto da GP sobre a organização.
Nível 2 Métricas de capital humano	Avaliam a criação de valor, através dos funcionários. Como exemplo de aplicação dessas métricas, é possível citar as relações entre despesas e lucratividade por empregado. O desafio para a aplicação nesse nível está baseado na rotatividade de profissionais e na aquisição de competências, que podem alterar, significativamente, o capital humano da organização.
Nível 3 Métricas de eficácia	Avaliam os efeitos das práticas de GP sobre os indivíduos ou grupos vinculados à organização. Essas métricas estão vinculadas às competências essenciais da força de trabalho e podem focar, por exemplo, a progressão dos funcionários, através de planos de desenvolvimento e a existência e qualidade das equipes multifuncionais.
Nível 4 Métricas estratégicas de GP	Avaliam o impacto de GP sobre os resultados do negócio, nas esferas do cliente, dos processos, das finanças e das pessoas, objetivando a manutenção de vantagens competitivas sustentáveis. Essas métricas necessitam de uma integração entre dados de GP e dados da organização.

Fonte: Adaptado de Dulebohn e Johnson (2013).

De acordo com a literatura, um dos métodos mais difundidos, que vincula os resultados em GP às estratégias organizacionais é o *Balanced Scorecard* (BSC), proposto, inicialmente, por Kaplan e Norton (1996). Esse método consiste no monitoramento de atividades da organização, através de indicadores quantitativos. Logo, o vínculo do BSC com a mensuração de resultados em GP parte da premissa de que a contabilidade tradicional é extremamente limitada e focada apenas no desempenho financeiro. Em contrapartida, o BSC possibilita que a criação de valor, através das práticas de GP, seja avaliada por meio de um sistema de mensuração (MURITIBA; MURITIBA, 2009) e não apenas por indicadores isolados.

Nesse contexto, embora se identifique a relevância da mensuração de resultados em GP, diversos desafios podem se apresentar durante o processo, conforme proposto por Silva, Baskes e Facco (2006). Um aspecto relevante é a dificuldade de isolar variáveis que possibilitem inferir que determinado resultado foi influenciado por ações de GP e não por outras estratégias econômicas e comerciais da empresa. Logo, os resultados em GP, geralmente, são propostos abordando apenas o contexto da área (índices de satisfação na pesquisa de clima, resultados de avaliações de desempenho, indicadores de rotatividade, absenteísmo, acidentes de trabalho e outros), sem considerar outros fatores que possibilitariam validar a conexão entre as práticas de GP e as estratégias organizacionais.

Estudos anteriores evidenciaram resultados semelhantes. Verma e Dewe (2008), ao efetivar pesquisa em empresas do Reino Unido, evidenciaram que a maior parte das organizações

estudadas utilizavam índices de rotatividade e absenteísmo na verificação de resultados em GP. No contexto nacional, Muritiba *et al.* (2006), em pesquisa realizada com empresas vinculadas à Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), verificaram que a maioria das organizações analisadas utiliza os índices de rotatividade e absenteísmo como formas de avaliação de resultados em GP. Porém, apenas 14,8% das organizações faz uso de indicadores de eficácia das práticas de GP, como o *Balanced Scorecard*, por exemplo.

De maneira complementar, Chhinzer e Ghatehorde (2009) afirmam que as métricas para avaliação de resultados em GP estão relacionadas com o processo de tomada de decisão. No entanto, os autores destacam que a escolha e a confiabilidade das métricas de avaliação e a dificuldade de alinhamento com as estratégias organizacionais podem se apresentar como desafios para a sua aplicação. Além disso, as análises comparativas entre as métricas são complexas e os profissionais de GP podem apresentar resistência na utilização de medidas financeiras.

Ulrich (1997) reforça a ideia de Chhinzer e Ghatehorde (2009) e ressalta que os profissionais de GP podem resistir à quantificação e mensuração de resultados. Essa resistência surge, geralmente, pela falta de conhecimento ou experiência nesse processo. No entanto, embora se reconheça a complexidade da mensuração de resultados em GP, esses profissionais devem vincular a avaliação das práticas da área aos objetivos corporativos.

De acordo com as abordagens apresentadas, é possível assinalar que a avaliação de resultados em GP depende do perfil e das crenças dos profissionais da área de RH. Logo, o conhecimento de metodologias, bem como o compromisso e o interesse da equipe de GP influenciam o processo. Também, o papel organizacional e a importância estratégica da área, bem como as próprias práticas de avaliação já implantadas previamente na organização, se constituem como fatores críticos na mensuração de resultados em GP (MURITIBA; MURITIBA, 2009).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme mencionado anteriormente, o presente estudo tem como objetivo identificar as características dos estilos de tomada de decisão e as formas de avaliação de resultados em GP, sob a ótica dos profissionais da área. Para tanto, realizou-se uma pesquisa, com a utilização do método *survey*, com profissionais da área de RH vinculados a empresas da Serra Gaúcha. A escolha das organizações participantes do estudo enfocou organizações associadas a duas entidades de classe: ADRH (Associação de Recursos Humanos de Bento Gonçalves) e a ARH Serrana (Associação Serrana de Recursos Humanos).

A ADRH é uma entidade, criada em 1978, que tem como missão “oferecer serviços e informações, visando atender e superar as expectativas dos associados, acadêmicos e comunidade, na busca contínua do conhecimento para o desenvolvimento das pessoas e organizações”. Atualmente, a entidade conta com 60 associados, sendo 58 pessoas jurídicas e duas pessoas físicas (ADRH, 2015).

A ARH Serrana iniciou suas atividades em Caxias do Sul, no ano de 1988. A associação não tem fins lucrativos e representa profissionais, acadêmicos e empresas que atuam na região Serrana do Rio Grande do Sul. A entidade possui como missão “promover constante aprimoramento

ramento de seu público, por meio de produtos e serviços, atuando como agente de mudança”. Atualmente, a ARH Serrana possui 559 associados, sendo 272 pessoas jurídicas e 287 pessoas físicas (ARH SERRANA, 2015).

Para a presente pesquisa, optou-se por incluir apenas as empresas (pessoas jurídicas) vinculadas às associações. A exclusão dos associados da modalidade pessoa física ocorreu, uma vez que esses profissionais poderiam não estar vinculados, atualmente, a organizações. O questionário foi encaminhado, via *e-mail*, para os profissionais responsáveis pela área de RH das empresas pesquisadas, acompanhado de uma carta-convite. O *e-mail* possuía um *hiperlink* que direcionava os respondentes para o instrumento de pesquisa. O formulário eletrônico possuía parametrizações que objetivavam garantir a qualidade da coleta de dados (estava acessível apenas aos respondentes da pesquisa que possuíam o *hiperlink*, não permitia finalizar o questionário sem que todas as perguntas obrigatórias fossem preenchidas e não permitia que respostas fora de um padrão estabelecido fossem validadas). Os cuidados citados auxiliaram na baixa incidência de *missing values*.

Realizou-se o encaminhamento do instrumento de pesquisa para 322 organizações, considerando que oito empresas eram associadas às duas entidades. A coleta dos dados ocorreu entre os meses de janeiro e maio de 2015. Obteve-se o retorno de 153 questionários respondidos e válidos, correspondendo a 47,52% das empresas consideradas, inicialmente, para o estudo.

Em relação à elaboração do instrumento, optou-se por uma estrutura com três blocos. O primeiro apresenta 19 questões oriundas de dimensões e variáveis sugeridas por Oliveira, Muritiba e França (2005) e Muritiba e Muritiba (2009), para verificar as práticas de avaliação de resultados em GP, bem como as crenças dos profissionais da área. O segundo bloco, com 18 questões, foi estruturado com base na escala de percepções dos estilos de tomada de decisão organizacional, elaborada por Nascimento e Gomide Jr. (2014). Para esses dois blocos, os participantes responderam se concordavam ou não com as afirmativas propostas, através de uma escala do tipo *Likert*, de cinco pontos, na qual “1” representava “discordo totalmente” e “5” representava “concordo totalmente”.

Por fim, o terceiro bloco do instrumento de coleta de dados apontou um conjunto de questões de informações gerais sobre os respondentes (como gênero, idade, grau de instrução, cargo ocupado, tempo de empresa e experiência na área de RH) e sobre a organização onde atuavam (ramo da organização, número de funcionários e faturamento anual). Além disso, nesse bloco, procurou-se identificar as principais formas de avaliação de resultados em GP empregadas pelas empresas pesquisadas, bem como as principais dificuldades e os benefícios que os profissionais identificam na avaliação da área.

Para a análise dos dados obtidos, foram utilizadas como técnicas estatísticas a análise descritiva, a análise fatorial, a análise de variância e a análise de correlação. Os dados foram processados com o apoio do *software* SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 18.0.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, através da análise descritiva, realizou-se a verificação do perfil dos respondentes do estudo. Através dos dados descritos no Quadro 2, identificou-se que os participantes da pesquisa possuem uma considerável experiência na área de RH, bem como qualificação para atuação na área. Com base nesses dados, é possível inferir que o perfil da amostra pesquisada favorece a sua adequação para a participação no presente estudo.

Quadro 2 – Perfil dos respondentes do estudo

Variável	Principais resultados
Gênero	81,6% dos respondentes são do gênero feminino.
Grau de instrução	Dos respondentes, 90,8% possuem graduação completa, sendo que 66,5% também possuem pós-graduação.
Graduação	Como resultados mais representativos, 53,3% dos profissionais possuem graduação em Administração e 14,5% em Psicologia.
Experiência na área de RH	51% dos participantes possuem mais de 10 anos de experiência na área de RH.
Experiência em outras áreas	70,4% dos respondentes afirmam ter experiência em outras áreas, além da área de RH. Desses, 46,2% já atuaram em outras funções administrativas e financeiras e 16,3% possuem experiência na área comercial.
Tempo de empresa	50% atuam na empresa atual há mais de 5 anos.
Cargo ocupado na empresa	Dos respondentes: 10,5% são diretores, 21,7% atuam como gerentes, 39,5% são supervisores ou coordenadores e 28,3% ocupam o cargo de analista.

Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa realizada.

Em relação ao perfil das organizações nas quais os respondentes estão vinculados, destaca-se que 57,9% das empresas estão localizadas na cidade de Caxias do Sul e 28,3% estão situadas em Bento Gonçalves. Além disso, ao analisar o ramo de atuação, 63,8% das empresas são indústrias, 28,9% são prestadoras de serviços e 7,2% estão vinculadas ao comércio. Com relação às indústrias, apresentam-se como mais representativos os setores metal mecânico (54,3%), de produção de plásticos (21,3%) e moveleiro (18,1%).

As empresas pesquisadas, na sua grande maioria, se caracterizam como de médio e grande porte, apresentando as seguintes características: i) em relação ao número de funcionários, 47,4% das empresas possuem de 100 a 499 empregados e 23,7% possuem mais de 500 colaboradores e; ii) ao analisar o faturamento anual, verificou-se que 27% possuem faturamento maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões e 27,6% apresentam faturamento superior a R\$ 90 milhões ao ano.

Após delinear o perfil dos respondentes e empresas envolvidas no estudo, as respostas relativas às variáveis sobre os estilos de tomada de decisão organizacional foram submetidas à análise fatorial do tipo PCA (*Principal Component Analysis*), com rotação *Direct Oblimin* e tratamento *listwise*, consideradas todas as observações válidas de cada variável para os dados omissos. O índice de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) de adequação da amostra foi de 0,890 e o teste de esfericidade de Bartlett - *Bartlett's Test of Sphericity* - (significativo 0,000) indicaram a factibilidade dos dados.

Através da análise fatorial realizada, foram identificados os mesmos fatores referidos por Nascimento e Gomide Jr. (2014), destacando as dimensões sistêmica e contingencial em relação aos estilos de tomada de decisão. Também calculou-se a variância explicada total, que cor-

responde a 55,85% (o primeiro fator “estilo de tomada de decisão sistêmico” explica 46,49% da variância total, enquanto o segundo fator “estilo de tomada de decisão contingencial” explica 9,36%). Os resultados da análise fatorial, bem como as dimensões identificadas e suas respectivas variáveis estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Estilos de tomada de decisão organizacional - análise fatorial com base na pesquisa

Fator	Variáveis	Média da variável	Comunalidades	Carga
Estilo de tomada de decisão sistêmico (0,899)*	As decisões têm seus processos conhecidos para a solução de problemas.	3,16	0,706	0,894
	As decisões têm a negociação de objetivos como a ferramenta para a negociação de conflitos.	3,26	0,556	0,816
	As decisões possuem um processo dinâmico para a busca de soluções.	3,03	0,554	0,779
	As decisões se utilizam de regras para diminuir a incerteza na tomada de decisão.	3,28	0,459	0,702
	As decisões possuem regras claras para serem tomadas.	3,01	0,570	0,666
	As decisões estratégicas são orientadas por meio de processos na busca de soluções.	3,54	0,552	0,666
	As decisões são tomadas a partir de informações organizadas.	3,24	0,515	0,659
	As decisões se utilizam de regras para diminuir os riscos da decisão.	3,33	0,452	0,638
	As decisões são tomadas a partir de informações que visam a melhor compreensão da decisão.	3,49	0,469	0,632
	As decisões são tomadas a partir da avaliação de alternativas para a solução de problemas.	3,39	0,444	0,542
Estilo de tomada de decisão contingencial (0,894)*	As decisões são tomadas sem a preocupação de que as soluções encontradas para os problemas tenham consequências positivas.	2,31	0,668	0,869
	As decisões são tomadas sem informações importantes ligadas aos problemas.	2,40	0,705	0,816
	As decisões são tomadas sem a identificação dos objetivos na busca de soluções para os problemas.	2,54	0,579	0,781
	As decisões são tomadas sem a definição prévia de quais serão os membros participantes da decisão.	2,80	0,451	0,697
	As decisões são tomadas sem o empenho dos participantes na solução de problemas.	2,42	0,603	0,622
	As decisões são tomadas sem definições de preferências dos participantes para a solução de problemas.	2,72	0,418	0,611
	As decisões são tomadas sem que haja um processo para a tomada de decisão.	2,80	0,668	0,533
	As decisões são tomadas sem procedimentos que organizem a busca de soluções para os problemas.	2,68	0,684	0,521

* Alfa de Cronbach do fator

Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa realizada.

Através da realização da análise fatorial, percebe-se que as variáveis vinculadas ao estilo sistêmico de tomada de decisão apresentaram as maiores médias. Segundo Nascimento e Gomide Jr. (2014), esse estilo está alicerçado na crença dos profissionais envolvidos de que a

tomada de decisões é embasada em princípios e processos, objetivando oferecer estabilidade e, simultaneamente, alternativas diversas para o alcance dos objetivos das decisões organizacionais. Já o estilo de tomada de decisões contingencial, apresentou menores médias, dentro do contexto pesquisado. Essa dimensão se apoia na crença dos profissionais da não existência de um processo para a solução de problemas na organização. Assim, as decisões seriam orientadas pelos interesses dos participantes, sendo que os conflitos oriundos desse cenário influenciam o processo (NASCIMENTO; GOMIDE JR., 2014).

Com base nos resultados, é possível inferir que os profissionais de GP percebem que o processo de tomada de decisão organizacional deve estar pautado na busca de soluções para os problemas, na negociação de objetivos e em informações e alternativas que reduzam as incertezas e favoreçam o processo.

Na sequência, além da avaliação das dimensões dos estilos de tomada de decisão organizacional, também se optou por realizar a análise de variância (ANOVA), buscando identificar a existência de diferenças significativas ($p < 0,05$) entre as médias de dois ou mais grupos. Nessas avaliações, poucos resultados foram verificados como significativos. No entanto, alguns achados que apresentaram diferenças significativas entre grupos merecem ser apontados. Inicialmente, verificou-se que funcionários com maior tempo de empresa (principalmente os que possuíam tempo médio superior a seis anos), apresentaram maiores médias em relação à dimensão sistêmica de tomada de decisão. Uma possível explicação para esse achado é que o maior tempo de empresa pode proporcionar um maior conhecimento dos processos envolvidos na tomada de decisão e um maior entendimento dos cenários organizacionais. Logo, ocorreria uma melhor compreensão das alternativas para a solução de problemas. Esses fatos, por sua vez, podem favorecer a dimensão sistêmica vinculada às decisões empresariais.

Outro achado a ser destacado é a diferença significativa existente, ao se analisar o porte das empresas e as dimensões de tomada de decisão. Enquanto as empresas de maior faturamento apresentam maiores médias para a dimensão sistêmica, organizações com menor número de colaboradores e menor faturamento anual, apresentaram maiores escores na dimensão contingencial. Pela natureza da análise proposta, não é possível inferir uma relação de causa e efeito. No entanto, pode-se apontar que as organizações de maior porte, de forma geral, possuem processos estabelecidos, com regras determinadas. Além disso, esse tipo de empresa se utiliza de sistemas de informações que viabilizam a gestão de seus processos e a tomada de decisão. Essas características podem favorecer a tomada de decisão de forma sistêmica.

Em contrapartida, em empresas de menor porte, principalmente com poucos colaboradores, o processo de tomada de decisão é mais impactado pelos conhecimentos e influências individuais. Além disso, esse tipo de organização pode apresentar maior flexibilidade interna, considerando o seu porte. Assim, as características mencionadas possibilitam explicar a verificação de maiores médias para a dimensão contingencial da tomada de decisão.

De acordo com os objetivos do estudo, na sequência, realizou-se a verificação dos achados relativos à avaliação de resultados em GP. Inicialmente, apontou-se as principais formas, utilizadas pelas empresas pesquisadas, para avaliação dos resultados da área. Nesse contexto, as práticas avaliativas mais comentadas foram: a mensuração da rotatividade (76%) e do absentismo (72%), seguidos pela aplicação de pesquisas de clima (63%), avaliação de desempenho (55%), resultados de treinamento (52%) e dos processos de recrutamento e seleção (44%). No entanto, apenas 17% das empresas analisadas vincula o *Balanced Scorecard* à avaliação

de resultados em GP. Além disso, uma avaliação com base em dados externos, através da comparação com outras organizações, também não emerge como prática comum. Verificou-se que apenas 16% das empresas afirmaram aplicar o *benchmark* na avaliação de resultados. Os referidos achados convergem com os estudos de Muritiba *et al.* (2006) e Verma e Dewe (2008), demonstrando que as empresas avaliam a função de GP com maior enfoque em sua eficiência, em detrimento às avaliações de eficácia e importância estratégica para a organização (DULEBOHN; JOHNSON, 2013).

Após a análise das práticas mais difundidas de avaliação de resultados em GP, buscou-se verificar as crenças profissionais dos participantes da pesquisa. Inicialmente, os indivíduos foram questionados sobre as possíveis dificuldades que se apresentam na avaliação de resultados da área de RH. Como principais aspectos, verificou-se que a falta de cultura de avaliação na organização (37,5%), a falta de apoio da alta administração (18,4%) e a falta de ferramentas adequadas que possibilitem a avaliação (12,5%) foram os fatores mais comentados, nesse contexto, pelos respondentes. Assim, é possível inferir que as dificuldades de avaliação, sob a ótica dos profissionais, estão mais atreladas à escassa valorização da avaliação dos processos corporativos e, conseqüentemente, à indisponibilidade de uma estrutura (ferramentas) que viabilize o processo.

Paralelamente, os profissionais foram questionados em relação aos possíveis benefícios que a avaliação de resultados em GP poderia proporcionar. Nesse sentido, 59,2% apontaram que a avaliação poderia aumentar o alinhamento da GP com as estratégias da empresa e 33,6% comentaram que esse processo favoreceria a melhoria da qualidade de ações da área. No entanto, os respondentes demonstraram, com menor expressividade, a avaliação como uma possibilidade de melhorar a imagem da empresa (4,6%) ou aumentar o valor da corporação no mercado (2%).

Esses resultados sugerem que ainda existe um desencontro entre as crenças dos profissionais e as práticas de avaliação aplicadas. Os entrevistados afirmam que a avaliação poderia proporcionar o alinhamento da GP com as estratégias organizacionais. No entanto, a mensuração de resultados, atualmente e segundo dados verificados nessa pesquisa, está mais pautada na avaliação de eficiência da área (com indicadores de rotatividade e absenteísmo) e menos embasada em práticas que se vinculem a estratégias do negócio (como a utilização do *Balanced Scorecard*, por exemplo) (MURITIBA; MURITIBA, 2009; DULEBOHN; JOHNSON, 2013).

Também, optou-se por analisar as variáveis relacionadas à avaliação de resultados em GP, com base nas seguintes dimensões: práticas de avaliação, papel corporativo e crenças profissionais, sugeridas por Oliveira, Muritiba e França (2005) e Muritiba e Muritiba (2009). A Tabela 2 apresenta as variáveis de cada dimensão, bem como as médias identificadas.

Tabela 2 – Dimensões de avaliação de resultados em GP

Dimensão	Variáveis	Média
Práticas de avaliação (0,167)* (3,29)**	Conhecer empresas que sejam referência em avaliação de resultados na área de RH.	3,67
	Ter realizado avaliação dos resultados de GP antes.	3,37
	Ocorrência de tentativas bem-sucedidas de avaliação dos resultados de GP.	2,82
Papel corporativo (0,754)* (3,47)**	GP claramente ligada à estratégia da organização.	3,78
	Diretores de outras áreas e presidente participam das decisões de GP.	3,67
	O departamento de RH é muito valorizado na organização.	3,51
	Há pressões da alta direção da empresa para que a avaliação de resultados de GP.	3,36
	O sistema de informações da empresa disponibiliza dados confiáveis e rápidos.	3,29
	Existe uma estratégia de GP documentada.	3,19
Crenças profissionais (0,693)* (3,40)**	Avaliação de resultados de GP traz mais benefícios que dificuldades.	3,80
	Interesse em avaliar os resultados da área de RH.	3,74
	Possibilidade de mensurar os resultados dos investimentos em GP.	3,64
	Conhecimento de metodologias para avaliar os resultados de GP.	3,58
	Os profissionais de RH não temem uma avaliação dos projetos que desenvolvem.	3,41
	A estratégia da organização é clara.	3,24
	Os resultados das práticas de GP são pouco subjetivos.	3,22
	A equipe de RH é suficiente.	3,18
Não sinto dificuldades em aplicar técnicas quantitativas para avaliar resultados.	2,76	

* Alfa de Cronbach da dimensão ** Média da dimensão

Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa realizada.

Inicialmente, a primeira dimensão analisada se relaciona às práticas de avaliação, abordando a verificação da conduta da empresa no que se refere a realizar a avaliação em GP e conhecer outras empresas que sejam referência nessa prática. Essa dimensão também enfoca o êxito na execução, caso a empresa já tenha realizado avaliações na área de RH. Assim, foi possível verificar que os profissionais obtiveram menor número de tentativas bem-sucedidas na mensuração de resultados, embora já tenham realizado avaliações em GP e conheçam empresas referência nessa atividade.

Além disso, ao analisar os dados estatísticos dessa dimensão, é possível verificar a importância do aprimoramento de modelos de avaliação de resultados em GP. Embora o objetivo da análise não tenha sido a validação de uma escala de medição, percebe-se que o valor do *Alfa de Cronbach* para a dimensão de práticas de avaliação indica que outras variáveis poderiam ser utilizadas para favorecer a sua confiabilidade. Hair *et al.* (2009) indicam que o valor do *Alfa de Cronbach*, em pesquisas exploratórias, deve estar em um nível próximo a 0,60. No entanto, o valor de referência pode diminuir proporcionalmente ao número de itens de avaliação de uma dimensão. Assim, é possível entender os resultados desta mensuração na dimensão de práticas de avaliação, bem como inferir que há oportunidade de aperfeiçoamento em termos de variáveis a serem consideradas.

A dimensão vinculada ao papel corporativo da GP apresentou maiores médias. Os profissionais da área de RH apontam que o departamento é valorizado pela organização e que ocorre o envolvimento da alta gestão de outros processos na tomada de decisões relacionadas à GP. Além disso, os respondentes assinalaram uma ligação clara entre a função de RH e a estratégia organizacional. No entanto, os dados apontam que ainda existe a possibilidade de aprimoramento no que se refere à formalização das estratégias de GP e ao acesso a sistemas de infor-

mações que permitam a obtenção de dados de qualidade, que poderiam facilitar a avaliação de resultados da área e o processo de tomada de decisão. Esse achado converge com a visão dos profissionais de GP em relação à falta de ferramentas adequadas que possibilitem ou viabilizem a avaliação de resultados do processo.

As crenças sobre a mensuração de resultados em GP demonstram que os profissionais apresentam interesse em realizar esse tipo de atividade, sendo que as ações vinculadas geram mais benefícios que dificuldades. Além disso, os profissionais afirmam conhecer metodologias de avaliação de resultados que poderiam facilitar a análise de investimentos em GP. No entanto, os participantes da pesquisa apontam certa dificuldade na aplicação de técnicas quantitativas na mensuração de resultados. Esse achado pode estar vinculado à subjetividade que se relaciona à área de RH, sendo que resultados semelhantes foram encontrados no estudo de Oliveira, Muritiba e França (2005). De acordo com Muritiba e Muritiba (2009), a concepção de resultados da área pode, dependendo da situação, ter um enfoque mais qualitativo. Os autores citam, por exemplo, que avaliar ganhos em motivação por ser mais difícil, se comparado a ganhos de produtividade e outros indicadores quantificáveis.

Por fim, vinculando as temáticas centrais do presente estudo, verificou-se a existência de correlações significativas entre as dimensões de estilos de tomada de decisão e as dimensões de avaliação de resultados em GP. Os achados são descritos na Tabela 3.

Tabela 3 – Correlação das dimensões de estilo de tomada de decisão e avaliação de resultados em GP

Dimensões	Práticas de avaliação	Papel corporativo	Crenças profissionais
Estilo de tomada de decisão sistêmico	0,362*	0,701*	0,536*
Estilo de tomada de decisão contingencial	-0,379*	-0,576*	-0,556*

* Correlação significativa (nível de significância < 0,05)

Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa realizada.

Inicialmente, percebe-se que as dimensões dos estilos de tomada de decisão são correlacionadas, de forma significativa, com as práticas de avaliação de resultados em GP. Porém, as correlações se estabelecem de forma distinta, ao analisar-se o estilo sistêmico e contingencial de tomada de decisões.

A tomada de decisão sistêmica está positivamente correlacionada com todas as dimensões de avaliação de resultados em GP, principalmente no que se refere ao papel corporativo da GP, bem como às crenças dos profissionais vinculados à área.

A alta correlação existente entre o papel corporativo de GP e a tomada de decisão sistêmica pode ser explicada pelos elementos que compõem essas dimensões. O estilo sistêmico de tomada de decisão está baseado da adoção de princípios que evitem a incerteza, regras claras, análise de contextos e um processo estabelecido para a solução de problemas, que enfoque diversas alternativas (NASCIMENTO; GOMIDE JR., 2014). Paralelamente, o papel corporativo de GP engloba elementos como a formalização de diretrizes da área, a disponibilidade de informações confiáveis e a relevância da área na organização (MURITIBA; MURITIBA, 2009). Logo, a existência desses elementos pode favorecer um estilo mais estável de tomada de decisões. Além disso, as crenças profissionais em relação à avaliação de resultados de GP, pautadas na

percepção da importância desse processo e na clareza das estratégias organizacionais, poderão facilitar, de uma forma mais sistematizada e alinhada aos objetivos da empresa, o processo de solução de problemas.

Em contrapartida, o estilo contingencial de tomada de decisão apresentou correlação negativa com todas as dimensões de avaliação de resultados de GP. O estilo contingencial está embasado no modelo político e anárquico de tomada de decisão (DAFT, 2013; NASCIMENTO; GOMIDE JR., 2014), reforçando a importância do poder dos participantes envolvidos no processo, a competição entre os indivíduos e a solução aleatória e não processual dos problemas. Logo, é possível inferir que a avaliação de resultados em GP atua na contramão desse processo, prevendo o envolvimento de profissionais de diversas áreas nas decisões, uma sistematização na captação de informações de qualidade e o interesse pela busca de indicadores que favoreçam o processo de resolução de problemas. Diante desse contexto, as evidências de que o estilo de tomada de decisão contingencial está negativamente correlacionado com a avaliação de resultados em GP podem ser justificadas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se considerar que os processos de tomada de decisões impactam nos resultados dos negócios e na sustentabilidade corporativa, destaca-se a relevância do envolvimento e do suporte da área de RH nesse contexto. A partir dessa visão, o presente estudo auxiliou na identificação dos estilos de tomada de decisão preponderantes e suas relações com as perspectivas de avaliação de resultados em GP, sob a ótica dos profissionais de RH. Nesse sentido, destacam-se quatro contribuições relevantes associadas aos resultados da pesquisa. A primeira refere-se à predominância do estilo de tomada de decisão sistêmico, principalmente em empresas de maior porte. No contexto de atuação dos profissionais de RH, a negociação de objetivos, a busca de alternativas que reduzam incertezas e a administração de conflitos são aspectos considerados importantes para a tomada de decisões.

A segunda contribuição do estudo está vinculada à identificação de divergências entre as crenças dos profissionais da área e as práticas efetivamente implementadas nas corporações. Enquanto a avaliação de resultados em GP baseia-se em medidas de eficiência, os profissionais acreditam e destacam a relevância de avaliar as práticas com enfoque estratégico, tendo o apoio da alta administração da empresa e a disponibilização de ferramentas que possibilitem o desenvolvimento do processo avaliativo de forma adequada. Nesse sentido, uma implicação gerencial associada com esse achado é a identificação da oportunidade de adoção, por parte das organizações, de formas de avaliação que estejam relacionadas com métricas de eficácia, com métricas estratégicas e com o desempenho dos negócios, tais como a análise da progressão e desenvolvimento dos funcionários, o *Balanced Scorecard* e o retorno sobre os investimentos realizados na área.

A terceira contribuição refere-se à identificação da disposição, por parte dos profissionais de RH, de efetivar a avaliação de resultados dos processos conduzidos pela área, destacando que essas ações são benéficas e que podem facilitar a análise de investimentos em GP. Esse resultado identificado desmistifica a crença de que os profissionais temem a verificação do

desempenho de suas atividades. No entanto, a falta de estrutura na organização e a dificuldade de aplicação de técnicas quantitativas na mensuração de resultados se apresentam como fatores que prejudicam a avaliação. Nesse sentido, a capacitação dos profissionais, bem como a adoção de ações de *benchmarking*, para conhecimento das práticas realizadas em outras organizações, poderia neutralizar essa lacuna e viabilizar uma sistemática de avaliação de resultados em GP mais assertiva.

Por fim, a quarta contribuição do estudo está embasada na identificação da existência de uma correlação positiva entre o estilo sistêmico de tomada de decisões e as dimensões de avaliação de resultados em GP, principalmente no que se refere ao papel corporativo da área. Logo, a formalização de diretrizes em GP, a existência de um sistema de informações eficiente e confiável e a valorização da área podem constituir aspectos importantes para a ocorrência da tomada de decisões estruturadas e coerentes. Além disso, a mensuração de resultados em GP pode ser pautada em indicadores que favoreçam o processo de resolução de problemas.

Com base nesse cenário e considerando que o presente estudo foi realizado em um contexto específico, é possível sugerir o aprofundamento de pesquisas que enfoquem o tema avaliação de resultados em GP. Inicialmente, sugere-se o desenvolvimento de novas pesquisas que disponibilizem escalas validadas de mensuração de resultados em GP. Acredita-se que a elaboração de instrumentos de pesquisa com esse enfoque proporcionará, para as organizações, uma melhoria no processo de tomada de decisões, bem como o alinhamento da GP com as estratégias do negócio, fato que favorecerá as contribuições da área para o desempenho organizacional. Por outro lado, poderá ocorrer um avanço teórico no entendimento das relações existentes entre os resultados em GP e outros consequentes, tais como a sustentabilidade econômica, social e ambiental da empresa. Destaca-se que o presente estudo não pretende esgotar a discussão sobre os resultados encontrados. No entanto, acredita-se que a pesquisa possa contribuir para a avaliação de temas emergentes na área de RH, bem como embasar estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- ADRH. Associação de Recursos Humanos de Bento Gonçalves. Disponível em: <http://www.adrhbg.com.br/entidade/>. Acesso em: 28 jun. 2015.
- ALLISON, G.T. *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis*. Boston: Little Brown, 1971.
- AMALOU-DÖPKE, L.; SÜß, S. HR measurement as an instrument of the HR department in its exchange relationship with top management: A qualitative study based on resource dependence theory. *Scandinavian Journal of Management*, v. 30, n. 4, p. 444-460, 2014.
- ARH SERRANA. Associação Serrana de Recursos Humanos. Disponível em: <http://www.arhserrana.com.br/arh/associacao>. Acesso em: 28 jun. 2015.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BECKER, B.E. HUSELID, M.A. ULRICH, D. *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance*. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- BECKER, K.; SMIDT, M. A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, v. 26, n. 2, p. 149-165, 2016.

- BOSELIE, P.; DIETZ, G.; BOON, C. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, v. 15, n. 3, p. 67-94, 2005.
- BOSELIE, P. Human Resource Management and Performance. In: EDWARDS, M. R.; BACH, S. (Org.) *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*. 5. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2015, p. 18-36.
- CHENHALL, R.H.; LANGFIELD-SMITH, K. Multiple perspectives of performance measures. *European Management Journal*, v. 25, n. 4, p. 266-282, 2007.
- CHHINZER, N.; GHATEHORDE, G. Challenging relationships: HR metrics and organizational financial performance. *The Journal of Business Inquiry*, v. 8, n. 1, p. 37-48, 2009.
- COHEN, M.D.; MARCH, J.G.; OLSEN, J.P. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, n. 1, p. 1-25, mar. 1972.
- CYERT, R.; MARCH, J. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.
- DAFT, R.L. *Organization Theory and Design*. 11.ed. Independence, KY: Cengage South-western, 2013.
- DE PRINS, P.; VAN BEIRENDONCK, L.; DE VOS, A.; SEGERS, J. Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'- Model. *Management Revue*. v. 25, n. 4, p. 263-284, 2014.
- DULEBOHN, J.H.; JOHNSON, R.D. Human resource metrics and decision support: A classification framework. *Human Resource Management Review*, v. 23, n. 1, p. 71-83, 2013.
- DYLLICK, T.; MUFF, K. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*, v. 1, n. 19, p. 1-19, 2015.
- FIERGS. Panorama Econômico do Rio Grande do Sul 2014. Disponível em: http://www.fiergs.org.br/sites/default/files/Panorama_Econ%C3%B4mico_2014.pdf. Acesso em: 29 jun. 2015.
- FREITAS, W.R.S.; JABBOUR, C.J.C.; SANTOS, F.C.A. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, v. 12, n. 5, p. 226-234, 2011.
- GATES, S.; LANGEVIN, P. Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 23, n. 1, p. 111-132, 2010.
- GONTIJO, A.C.; MAIA, C.S.C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 11, n. 4, p. 13-30, 2004.
- HAIR, J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Bookman, 2009.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press, 1996.
- LACOMBE, B.M.B.; ALBUQUERQUE, L.G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *Revista de Administração*, v. 43, n. 1, art. 1, p. 5-16, 2008.
- 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, n. 2, p. 64-85, 2009.
- MA, S.; SILVA, M.G.; CALLAN, V.J.; TRIGO, V. Control and commitment HR practices, job satisfaction and turnover intentions: a comparison between local and multinational firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 27, n. 9, p. 974-990, 2016.
- MALAKOOTI, B. Decision making process: typology, intelligence, and optimization. *Journal of Intelligent Manufacturing*, v. 23, n. 3, p. 733-746, 2012.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The structure of unstructured decision process. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, p. 246-275, Jun. 1976.
- MURITIBA, P.M.; MURITIBA, S.N.; ALBUQUERQUE, L.G.; HOURNEAUX Jr.; F. Processo de Avaliação de Resultados de Gestão de Pessoas: em Direção a um Modelo In: *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 21, 2006, Brasília. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006.
- MURITIBA, P.M.; MURITIBA, S.N. A avaliação dos resultados da estratégia de gestão de pessoas. In: Lindolfo Galvão de Albuquerque. (Org.). *Gestão Estratégica de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2009, v. 1, p. 122-132.

- NASCIMENTO, J.O.; GOMIDE Jr., S. Tomada de Decisão Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. (Org.). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 298-306.
- NUTT, P.C. Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate. *The Academy of Management Review*, v.1, n.2, p. 84-98, 1976.
- OGUNYOMI, P.; BRUNING, N.S. Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. *International Journal of Human Resource Management*, v. 27, n. 6, p. 612-634, 2016.
- OLIVEIRA, A.M.B.; OLIVEIRA, A.J. Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, p. 650-669, 2011.
- OLIVEIRA, P.M.; MURITIBA, S.N.; FRANÇA, A.C.L. Avaliar Resultados em Gestão de Pessoas? Estado da Arte desta Prática nas Empresas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 20, 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2005.
- ÖZBAĞ, G.K.; ESEN, M.; ESEN, D. The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 99, p. 784-793, 2013.
- PFEFFER, J. Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance. *Human Resource Management*, v. 36, n. 3, p. 357-365, 1997.
- SARIDAKIS, G.; LAI, Y.; COOPER, C.L. Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, v. 27, n. 1, p. 87-96, 2017.
- SINGH, A.K.; GUPTA, N. Metrics for Human Assets: An Empirical Analysis of the Current Practice in Service Sector Organizations in India. *Amity Business Review*, v. 15, n. 1, p. 20-30, 2014.
- SILVA, G.A.V.; BASQUES, P.V.; FACCO, F.C. Conectando recursos humanos e estratégia: em busca de indicadores de resultados na gestão de pessoas. *REGE Revista de Gestão*, v. 13, n. 3, p. 87-100, 2006.
- SNELL, S.; MORRIS, S.; BOHLANDER, G. *Managing Human Resources*. Cengage Learning, 2015.
- ULRICH, D. Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, v. 36, n. 3, p. 303-320, 1997.
- VERMA, S.; DEWE, P. Valuing human resources: perceptions and practices in UK organisations, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, v. 12 n. 2, p.102 - 123, 2008.
- WERNZ, C. Multi-time-scale Markov decision processes for organizational decision-making. *EURO Journal on Decision Processes*, v. 1, n. 3-4, p. 299-324, 2013.
- WRIGHT, P.M.; GARDNER, T. M.; MOYNIHAN, L.M. The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, v. 13, n. 3, p. 21-36, 2003.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C. Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, v. 21, n. 2, p. 93-104, 2011.