

RH e Estratégia – Como a Gestão Estratégia de Recursos Humanos pode gerar Vantagem Competitiva sob a Ótica Dos CEO's

R and Strategy – How Human Resources Strategy Management Can Generate Competitive Advantage from The CEO's Perspective

Carla Diniz dos Santos da Silva

Mestre em Administração
IBMEC – RJ
carla.diniz@icloud.com

Ana Beatriz Gomes De Mello Moraes

Doutora em Administração
Coordenadora dos Programas de Mestrado
Coordenadora da Graduação em Ciências Contábeis
IBMEC – RJ
ana.moraes@ibmec.edu.br

Resumo

O presente artigo teve como objetivo compreender como é considerado o capital humano na formulação e implantação da estratégia e como estão utilizando esse recurso para gerar vantagem competitiva nas organizações sob a ótica dos CEOs. A sustentação teórica desse trabalho deu-se considerando a Visão Baseada em Recursos (VBR) como a teoria estratégica que melhor fundamentou o desenvolvimento dos estudos teóricos e empíricos sobre RH como agente criador de vantagem competitiva para a firma, conforme os trabalhos de Barney (1991), Wright & McMahan (1992) e Teece, Pisano, & Shuen (1997). Esse estudo qualitativo é de caráter exploratório e foi conduzido por entrevistas em profundidade para emergir significado dado pelos entrevistados a partir de suas experiências, de forma a orientar a direção a ser tomada na análise do conteúdo obtido. Os dados foram coletados junto a 7 CEOs de empresas participantes da pesquisa de Gente e Gestão de 2018, conduzida pela consultoria Visagio e que ficaram dentre as 10 com maior maturidade nos processos de RH, segundo a pesquisa. Os resultados demonstraram que os CEOs consideram o capital humano, a cultura, as práticas de RH, o engajamento dos empregados e a gestão do conhecimento como fontes de vantagem competitiva, permitindo assim um espaço estratégico para o RH nas organizações.

Palavras-chave: Estratégia, Recursos Humanos, Gente e Gestão, Capital Humano e Vantagem Competitiva.

Abstract

This article aimed to understand how human capital is considered in the formulation and implementation of the strategy and how is being used this resource to generate competitive advantage in organizations from the perspective of CEOs. The theoretical support of this work was given considering the Resource Based View (RBV) as the strategic theory that best supported the development of theoretical and empirical studies on HR as a creative agent of competitive advantage for the firm, according to the works of Barney (1991), Wright & McMahan (1992) and Teece, Pisano, & Shuen (1997). This qualitative study is exploratory and was conducted by in-depth interviews to emerge the meaning given by the interviewees from their experiences, in order to guide the direction to be taken in the analysis of the content obtained. The data were collected from 7 CEOs of companies participating in the People and Management survey of 2018, conducted by the consultancy Visagio and who were among the 10 most mature companies in HR processes, according to the survey. The results showed that

CEOs consider human capital, culture, HR practices, employee engagement and knowledge management as sources of competitive advantage, thus allowing a strategic space for HR in organizations.

Keywords: Strategy, Human Resources, People and Management, Human Capital and Competitive Advantage.

1. INTRODUÇÃO

É comum ouvir declarações de CEOs dizendo que as pessoas são o ativo mais importante de sua organização. Por outro lado, conforme dados de pesquisa (Deloitte, 2015), os CEOs não enxergam nos Recursos Humanos (RH) um parceiro adequado e preparado para auxiliar na condução da estratégia da organização. Ao mesmo tempo o tema de gestão de pessoas é, por vezes, considerado secundário nas salas de conselho ou na agenda estratégica. Ainda assim, os estudiosos de estratégia vêm incluindo as atividades inerentes aos RH como ações que podem levar à construção de vantagem competitiva (Pitelis, 2009). Desse pensamento, originou-se o termo gestão estratégica de pessoas (SHRM – strategic human resources management). Os estudos nessa área difundiram-se a partir de 1980 e, passados quase 40 anos, vários modelos para gestão estratégica de pessoas foram criados (Becker & Huselid, 2006; Colbert, 2004; Lado & Wilson, 1994; Lepak & Snell, 1999; Wright *et al.*, 2001).

A teoria estratégica que concedeu melhor suporte para desenvolver estudos teóricos e empíricos sobre RH, como agente criador de vantagem competitiva, foi a Visão Baseada em Recursos (VBR) (Wright & McMahan, 1992). Os primeiros estudos sobre os trabalhos de Penrose (1959) trouxeram fundamentos para a utilização da VBR como perspectiva estratégica para as organizações, além dos trabalhos de Barney (1991), Dierickx & Cool (1989), Rumelt, (1984) e Wernerfelt (1984). Esses artigos acabaram por destacar que recursos que são raros, valiosos, inimitáveis e não substituíveis podem ser fontes sustentáveis de vantagem competitiva.

Na perspectiva da SHRM, as discussões evoluíram para explicar as práticas de RH como fontes de criação de vantagem competitiva, ainda que, segundo alguns autores, as práticas não sejam efetivamente raras, inimitáveis ou insubstituíveis (Wright *et al.*, 2001). Mas, se tratadas como um sistema de gestão de pessoas, pode-se considerar que elas criam, de fato, valor para a firma, uma vez que impactam o estoque, o fluxo e as mudanças no capital intelectual que formam a base para as competências (Lado & Wilson, 1994). Desta forma, considera-se que a SHRM pode ter influência significativa nos resultados financeiros; devendo, portanto, ser reconhecida como parte da estratégia (Becker & Huselid, 2006).

Entendendo a complexidade do sistema de RH, a ambiguidade causal gerada por ele e questionando qual papel os princípios de RH assumem na movimentação coerente de todo o sistema da firma em direção à estratégia definida, Colbert (2004) sugere que uma investigação desses processos seja feita coletando dados qualitativos dos atores dentro da firma para que se entenda essa dinâmica.

Considerando o CEO como o responsável pela definição da estratégia que acumulará, combinará e explorará recursos que gerarão valor para a organização, a questão que se deseja observar nessa pesquisa é qual o papel do RH na estratégia da firma sob a ótica de CEOs de empresas que reconhecidamente utilizam elementos da gestão estratégica de RH. Esse estudo buscará compreender como é considerado o capital humano na formulação e implantação da estratégia e como, então, estão utilizando esse recurso para gerar vantagem competitiva. Segundo estudo conduzido por Brito & Oliveira (2016), apenas 0,6% dos estudos publicados entre 2007 e 2012, em revistas brasileiras de administração classificadas como B1 ou acima pelo sistema Qualis Capes de 2012, abordou o tema gestão estratégica de RH e performance. Deste universo de 16 estudos, 10 eram quantitativos e 6 qualitativos; sendo esses últimos todos estudos de caso. Desta forma, verifica-se ser escassa a abordagem exploratória que se fará

nessa pesquisa e considera-se este estudo relevante por trazer à tona as visões diretas dos CEOs suprindo uma lacuna importante na compreensão do sistema de RH como elemento estratégico.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Visão Baseada em Recursos e RH

Na esfera da administração, o tema estratégia foi elevado a um patamar privilegiado em relação ao restante das disciplinas organizacionais e ganhou ênfase especialmente ao se pensar o que acontece quando a estratégia, a organização e o indivíduo se encontram (Wilson & Jarzabkowski, 2004). Por outro lado, a gestão estratégica de RH era tradicionalmente considerada uma área sem teoria (Wright & McMahan, 1992).

No campo da estratégia, uma das primeiras abordagens sobre o papel de RH como desenvolvedor de capacidades distintivas, que trariam vantagem competitiva à firma, ocorreu com Penrose (1959), que tem seu livro “Teoria do Crescimento da Firma” considerado por Pitelis (2009) como um texto seminal para os estudiosos da SHRM. Em sua visão, firma é o conjunto de recursos (humanos e não humanos), sob coordenação administrativa, que produz bens e serviços no mercado para obter lucro. O crescimento da firma ocorre através de fatores externos e internos. Os fatores externos são de difícil entendimento e atuação, porém os fatores internos oferecem tanto um incentivo para expandir como uma limitação ao crescimento e estão totalmente ligados ao acúmulo de conhecimento dentro da firma. Penrose (1959) sustenta que firmas criam valor econômico não pela posse de recursos, mas pela gestão efetiva e inovadora deles.

Na década de 1980, muito foi produzido em termos de estratégia, tanto com foco externo como interno à firma. O enfoque externo foi liderado por Porter (1979), com o modelo das cinco forças competitivas que pretendia orientar a firma na busca da sua posição no mercado. No fim da mesma década, outro estudo reforçou o olhar externo para a estratégia. Shapiro (1989) trouxe o conceito de conflitos estratégicos, sob o qual o comportamento de um concorrente ou de mercado poderiam ser influenciados para aumento dos lucros. Com esse olhar, a função de RH seria apenas um suporte na estratégia.

Apesar de o enfoque externo ser a abordagem mais utilizada, nesse mesmo período houve grande interesse na VBR e sua perspectiva endógena à firma. Os estudos iniciaram, em função das inquietações sobre a teoria de Porter (1979), buscando elementos que não estavam necessariamente no mercado, mas concentrados em aspectos que trariam maior eficiência a partir das firmas (Wernerfelt, 1984).

Os trabalhos de Barney (1991) e Dierickx & Cool (1989) trouxeram à tona a criação de vantagem competitiva a partir da combinação de recursos internos à firma que possuem como características serem valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. A acumulação desses ativos, ao longo do tempo, e o uso primário de vantagens competitivas produzidas por esses ativos gerariam, por um período não definido, fluxos de caixa superiores e poderiam ser fontes de descobertas de novas vantagens competitivas que seriam independentes de fatores de mercado. Desta forma, esses autores abrem espaço para a abordagem do RH como fonte de vantagem competitiva.

Prahalad & Hamel (1990) trazem o RH mais uma vez para a cena ao definirem e divulgarem as competências essenciais, que seriam a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Já Teece *et al.* (1997) com o conceito de capacidades dinâmicas mais uma vez reforça o papel de RH como capaz de criar vantagem competitiva para a organização, consolidando esse conceito e estimulando os pesquisadores do campo de estratégia a unir forças com pesquisadores de outros campos, especialmente nas ciências sociais, com o objetivo ambicioso de entender como a vantagem competitiva é criada..

2.2 Gestão Estratégica de RH

Segundo Wright *et al.* (2001), muito embora o campo da SHRM não tenha nascido diretamente da VBR, essa teoria claramente foi instrumental para o seu desenvolvimento. O trabalho de Wright & McMahan (1992) buscou definir o conceito de SHRM e ressaltou a importância de um alinhamento vertical entre as práticas de gestão de RH e a estratégia da empresa, bem como um alinhamento horizontal entre as diversas práticas de RH escolhidas pela empresa, de forma a ter congruência e coordenação entre elas.

Wright *et al.* (2001) propõem um modelo que integra estratégia e SHRM. Nesse modelo, o sistema de RH é responsável pelo estoque, fluxo e mudança da SHRM da firma que gerará competências essenciais capazes de levá-la à criação de vantagem competitiva. O capital intelectual da firma, composto pelo capital humano, social e organizacional, mais a gestão do conhecimento são os conceitos que conectam a estratégia e a SHRM, representados pelo sistema de RH e as competências essenciais.

O capital humano refere-se ao estoque de empregados, com suas habilidades, conhecimentos e atitudes, existente em uma determinada firma em certo momento (J. Barney, 1991; Wright *et al.*, 2001). Nem todo capital humano é fonte de vantagem competitiva (Lepak & Snell, 1999), mas há grupos específicos que agregam valor à firma de forma diferente, por isso é relevante se ter uma estratégia para gestão de talentos nas organizações com vista a otimização da performance da firma (Becker & Huselid, 2006; Meyer-doyle *et al.*, 2017; Bendickson & Taylor, 2017).

O capital organizacional, segundo Dierickx & Cool (1989), caracteriza a dinâmica, mecanismos não finitos, que capacita a firma para adquirir, desenvolver e implantar seus recursos para atingir performance superior em relação a outras firmas. Algumas capacidades consideradas como parte relevante do capital organizacional, que podem gerar vantagem competitiva são a cultura (Barney, 1986; Lado & Wilson, 1994; Wright *et al.*, 2001) e práticas de RH, especificamente as HPWS (Delery & Roumpi, 2017; Lepak & Snell, 1999)

Por cultura organizacional entende-se o conjunto de valores, crenças, processos, padrões e normas formais e informais que permeiam a relação e o comportamento de indivíduos numa mesma organização (Shein, 1990). A gestão destes valores e normas deve ser conduzida de tal forma que melhore o desempenho dos indivíduos e por consequência, o desempenho da organização (Wright *et al.*, 2001; Kotter & Heskett, 1992, Gordon & Ditomaso, 1992), conferindo estabilidade na performance e tornando a cultura efetiva (Schein, 1990, Barney, 1986).

O conceito de práticas de trabalho de alta performance (High Performance Work System – HPWS) (Lado & Wilson, 1994; Wright & McMahan, 1992) consiste na criação de um sistema de práticas de RH que pode contribuir para a criação de vantagem competitiva quando combinar conhecimentos, habilidades e atitudes específicas de uma firma para formar competências organizacionais únicas, raras e inimitáveis. Três abordagens são dadas para essas práticas: universalista, contingencial e configuracional (Delery & Doty, 1996). A teoria universalista sugere que existe um conjunto de melhores práticas que devem ser aplicadas a todas as empresas para a boa gestão dos RH. A teoria contingencial traz a abordagem de que o conjunto de práticas a ser adotado deve estar alinhado à estratégia da organização (fit vertical), carregando em si alto grau de complexidade, pois considera que é necessário identificar padrões únicos de fatores e configurações que estão posicionados para permitir o máximo de eficiência. Os fatores têm correlação não linear, podem ter múltiplas configurações únicas e assumem o formato de tipo ideal, realizando a combinação das práticas entre si (fit horizontal) e dessas com a estratégia (fit vertical), possibilitando configurações de alternativas estratégicas que maximizam os resultados. Até hoje o estudo das HPWS está presente empiricamente nas pesquisas de RH (Guthrie *et al.*, 2009), apesar da crítica para a forma como essas pesquisas medem o impacto das práticas sobre a performance da firma (Kaufman, 2015). Porém, essa dificuldade foi encarada

por alguns autores exatamente como parte da complexidade que a VBR traz quando afirma que a vantagem competitiva seria obtida por meio da combinação de recursos complementares (Colbert, 2004), que por ela seria possível explicar como gestores transformam recursos para gerar valor (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007) e que ela ajudaria a regular o impacto dos fatores de mercado sobre a mobilidade do capital humano, aumentando a sua retenção (Delery & Roumpi, 2017).

O Capital social representa o valor das redes de relacionamentos criadas pelo capital humano dentro e fora da firma (Colbert, 2004; Snell, Shadur & Wright, 2000; Wright *et al.*, 2001). Sobre os relacionamentos internos, entende-se que a boa gestão do capital humano, feita de tal forma que leve esse a se engajar com a firma, é um dos poucos recursos sob controle dos gestores e pode levar à criação de vantagem competitiva. A gestão do engajamento dessa força de trabalho pelas firmas, provoca neles o comportamento esperado para implantação da estratégia, futuramente denominado AMO (habilidade, motivação e oportunidade) (Becker & Huselid, 2006; Delery & Roumpi, 2017; Wright *et al.*, 2001).

A criação, a transferência e a integração de conhecimento conectam a gestão de pessoas à estratégia quando geram um fluxo capaz de criar competências essenciais para a organização. Para Wright *et al.* (2001) essa gestão de conhecimento é considerada um capital social e pode ser a fonte de manutenção de uma competência única, difícil de ser imitada e que portanto é uma vantagem competitiva. Lepak & Snell (1999) recomendam que a arquitetura de RH seja tal que sua configuração auxilie a firma a desenvolver a confiança e encorajar a troca de informações internas e externas em parcerias que aumentarão sua vantagem competitiva.

Portanto, o trabalho de Wright *et al.* (2001) e seu modelo permitem-nos explorar o papel que as pessoas têm na criação de vantagem competitiva, unindo os dois campos e abrindo caminho para diversos tipos de pesquisa.

3. MÉTODO

3.1 Tipo de Pesquisa

Para escolha da metodologia foram tomadas como base as concepções filosóficas propostas por Creswell (2010). Como o objetivo do estudo era explorar os significados dados pelos CEOs para o papel do RH na estratégia da firma, optou-se por uma concepção construtivista social. A estratégia adequada para esse estudo, escolhida dentro dessa metodologia, é a análise de conteúdo (Bardin, 1977), presente na pesquisa qualitativa (Godoy 1995). Para Ballalai (1989), o discurso oral, produzido por líderes, é alvo de análise e representa o avatar do discurso da administração, podendo assumir o papel de legitimar ou mascarar uma posição avessa à declarada. O autor também relembra que não se deve perder de vista que o discurso da administração tem o objetivo de legitimar o poder que ele mesmo gera, portanto, deve-se considerar o efeito utilitário que esse tem no momento de interpretá-lo e conhecer o seu verdadeiro sentido. Não se pretende fazer uma análise do discurso cujo objetivo, segundo Mozzato & Grzybovski (2011), seria explorar a relação entre o dito e a realidade, mas sim, uma análise do conteúdo, buscando encontrar na fala dos CEOs as suas percepções. A metodologia utilizada nessa pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva Vergara (2003)

Para compor a amostra da pesquisa, foram escolhidos intencionalmente os participantes a serem entrevistados. Considerou-se como referência a pesquisa de Gente e Gestão realizada anualmente pela consultoria em engenharia de gestão Visagio. Poucas consultorias de estratégia consideram o RH como parte integrante desse processo. A escolha dessa pesquisa se deu pelo fato da Visagio trabalhar o tema RH com esse enfoque e reunir assim mais de 100 casos de empresas com enfoque de excelência na prática de gestão de pessoas. A pesquisa desenvolvida junto com líderes de RH de grandes empresas avalia duas grandes dimensões: as práticas de RH utilizadas pelas empresas e o nível de engajamento da empresa com os processos

de RH. A primeira dimensão mede o grau de sofisticação das práticas de RH utilizadas pela organização, avaliando se a empresa utiliza aquelas consideradas como práticas de alta performance (HPWS). A segunda, classifica o nível de maturidade da efetiva implantação dos processos, políticas e controles de RH, avaliando se elas estão difundidas e apoiadas por toda organização ou se ainda são centralizadas exclusivamente no RH, como se apenas essa área fosse responsável pela gestão de pessoas. Realizada desde 2015, a pesquisa tem por objetivo debater práticas de vanguarda sobre o tema e auxiliar as empresas a descobrirem qual é o seu nível de maturidade sobre as melhores práticas de RH. Em 2018, noventa e nove empresas participaram da pesquisa, sendo elas dos mais variados setores. Os respondentes da pesquisa são os gestores de Gente e Gestão / RH das empresas participantes.

Foram selecionadas as 12 empresas com os melhores resultados na pesquisa, e, como duas dentre essas tinham em seu quadro menos de 20 empregados, foram descartadas. As 10 empresas restantes foram contatadas e 7 aceitaram participar da pesquisa. O perfil das 7 empresas selecionadas está representado na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil das empresas participantes do estudo

#	Setor	# Funcionários	Faturamento	Nível de Maturidade Classificado pela Pesquisa
1	Energia	1477	> 5 BI	Influenciador
2	Energia	1147	Entre 1 e 5 BI	Influenciador
3	Varejo	290	Entre 100 e 500 MM	Influenciador
4	Manufatura	1200	Entre 500 MM e 1 BI	Formador de gente
5	Papel e madeira	14000	> 5 BI	Formador de gente
6	Varejo	780	Entre 100 e 500 MM	Formador de gente
7	Hotelaria	3000	Entre 100 e 500 MM	Formador de gente

Fonte: Dados obtidos a partir das empresas entrevistadas.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com os CEOs das 7 empresas conforme a disponibilidade. Com os CEOs das empresas 6 e 7, situadas no Rio de Janeiro, as entrevistas foram realizadas pessoalmente, nos escritórios das empresas. Os CEOs das empresas 2, 3 e 5 estavam fora do RJ e foram entrevistados por videoconferência. E os CEOs das empresas 1 e 4, que também estavam fora do RJ, mas não dispunham de videoconferência, foram entrevistados por telefone. Todos os entrevistados disponibilizaram 1h para a entrevista e elas ocorreram entre novembro de 2018 e janeiro de 2019. As entrevistas foram do tipo semiestruturado, com um único respondente. Para Bauer & Gaskell (2002), é por meio de entrevistas em profundidade que se alcança a compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação ao comportamento das pessoas em contextos sociais específicos.

4. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento e a análise de dados foram realizados conforme etapas propostas por Bardin (1977), que compreende: 1) Pré-análise; 2) Exploração do material; 3) Tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

Na primeira etapa, chamada pré-análise, objetivou-se organizar o material a ser analisado de tal forma que ele pudesse permitir sistematizar as ideias iniciais. Nessa etapa foi realizada a transcrição das entrevistas, sua primeira leitura após a transcrição e identificação de potenciais categorias. Esse processo foi realizado ao final de cada entrevista e antes da seguinte, pois poderia facilitar na descoberta de categorias que viriam a se repetir e confirmar.

A etapa seguinte, chamada de exploração do material, foi realizada com foco a estabelecer as categorias de análise. À medida que as entrevistas iam avançando, mesmo antes de todas serem realizadas, já era possível identificar caracteres e ideias em comum, bem como

buscar no referencial teórico a existência dessas categorias. Os trechos que continham as categorias foram destacados e novamente analisados, para correta classificação.

Na última etapa, denominada de tratamento dos dados, inferência e interpretação, foram condensados os resultados obtidos para inferência da pesquisadora, aplicação da sua intuição, crítica e análise reflexiva, como proposto por Bardin (1977).

4.1 Análise dos Resultados

Por meio da análise do conteúdo, foram definidas 3 grandes categorias com seus subgrupos, a saber: capital humano, capital organizacional e capital social. As categorias foram definidas a partir do referencial teórico e encontram-se presentes de forma similar, divergente ou sintetizada nos diversos discursos. Os trechos mais relevantes das entrevistas foram destacados para exemplificar as categorias escolhidas.

4.2 Capital Humano – Gente

“O interessante é que tudo isso é gente que faz, ok” (CEO1)

É possível observar que o capital humano é considerado por 6 dos 7 CEOs como uma fonte de vantagem competitiva. Ter as pessoas certas, aquelas consideradas talentos individuais diferenciados, colocá-las nas posições corretas e saber geri-las e desafiá-las são atitudes consideradas por eles como a grande alavanca para obter resultados não ordinários, mesmo quando a firma possui no seu portfólio os ativos físicos corretos.

Não adianta você ter 2 BI em ativos imobiliários, se você não tiver por trás uma equipe que seja capaz de fazer com que esses 2 BI valham alguma coisa no futuro; você não está fazendo o seu trabalho, né? (CEO 1).

É possível observar, na fala, que recursos tidos como tradicionais fontes de vantagem competitiva, como ativos físicos, recursos naturais, economia de escala, posicionamento do ativo etc. por si sós já não são considerados fontes de vantagem competitiva, pois são mais fáceis de serem possuídos ou imitados (Barney, 1991; Snell et al 2000). E nesse argumento então se confirma a visão de Boxall (1998) que empresas rivais, expostas a uma mesma tecnologia, em um contexto de prestação de serviços ou alta demanda por habilidades operacionais, podem obter vantagem competitiva se tiverem pessoas mais qualificadas, que consigam resolver os problemas de forma mais ágil, reduzir custos mais rapidamente ou atender mais prontamente às demandas de seus clientes.

Nós temos três profissionais aqui formidáveis na área de regulação e de ativos, pois esses meninos já descobriram que nossa base, que está hoje, 300 milhões, nós teremos a possibilidade de transformar numa base de 1 bi a 1,4 bi. Isso é agregar um valor que não tem nem como medir em nível de mercado. (CEO 5)

De acordo com Lepak & Snell (1999), o valor do capital humano está intrinsecamente ligado ao seu potencial de contribuir na criação de vantagem competitiva ou na competência essencial de uma firma. Vemos essa valorização presente no depoimento abaixo. No primeiro investimento feito por um fundo, para compra de uma empresa no setor de varejo criativo, eles estabelecem como premissa fazer a diligência não apenas dos ativos, mas das pessoas que pertenciam àquele negócio e que viriam junto com a compra, entendendo o quanto o capital humano agregaria valor naquela transação. Numa segunda aquisição efetuada pelo mesmo fundo de investimento para expansão do grupo, onde não foi possível fazer esse tipo de diligência por sigilo, após o processo de aquisição do novo negócio, o CEO consegue perceber que havia muito mais valor naquele ativo em função das pessoas que faziam parte dele.

A gente avaliou todas as vantagens competitivas de negócio, de marca, modelos de distribuição, franquia, varejo, e no final, a principal vantagem competitiva a gente não tinha mapeado previamente, né? Que é ter gente boa “pra” caramba. (CEO 3)

4.3 Capital Organizacional

Nesse tópico, procurou-se observar como os CEOs consideram os elementos presentes no capital organizacional quando estão desenhando ou implantando uma estratégia e dois subgrupos foram identificados: cultura e práticas de RH.

4.3.1 Cultura

São os mandamentos da nossa igreja e são a constituição da nossa empresa, são os nossos valores
(CEO 6)

Analisando o conteúdo das entrevistas foi possível encontrar elementos que demonstram que 6 dos 7 CEOs consideram a cultura uma fonte de vantagem competitiva. O que eles chamam de cultura é um comportamento alinhado com aquilo que acreditam ser o ideal para o negócio. Isso está presente na fala dos CEOs, que também declaram que essa forma com que fazem o negócio no dia a dia é o que os diferencia.

O capital humano eu vejo como diferencial quando você tem uma cultura que guia esse capital humano, né? Assim, uma cultura muito forte que transforma esse capital humano num exército que reza o mesmo mantra ali, entendeu? (CEO 6)

A cultura ajuda a estabelecer um conjunto de comportamentos e normas sociais que todo membro daquela organização deverá aderir para que ela atinja eficiência organizacional, estabilidade e previsibilidade (Lado & Wilson, 1994; Kotter & Heskett, 1992, Gordon & Ditomaso, 1992). Esta ainda reduz a incerteza na aplicação de ações estratégicas e os custos transacionais na gestão de empregados, o que pode liberar a liderança para uma atuação mais estratégica e talentosa. É possível observar em uma das falas o relato da forma como se trata os empregados “indignados”, considerados pelo entrevistado como aqueles que estão brigando pela manutenção de itens que são valores da empresa e conseqüentemente valores para si. E, também, como se espera que se reaja com indignação sempre que um valor é ferido. Essa reação produz o efeito de aprendizagem que irá moldar os comportamentos e que definirá o que é certo e errado dentro daquela cultura.

Tem que ser claro nos valores. Defender os indignados. E se indignar quando um valor é ferido. A empresa não pode ter erros subjetivos. O erro tem que afetar algum valor, né? Se você não consegue citar um exemplo do valor que a pessoa agrediu quando erra, ou ela não errou ou você não botou os valores certos né. (CEO 6)

Wright *et al.* (2001) destacam que a cultura é um elemento controlado pela função RH que impacta os empregados e molda suas competências, cognição e atitudes. Esse sistema de gestão de pessoas, segundo os autores, evolui através de um caminho histórico único (Barney, 1991) e mantém interdependência com outros componentes que os competidores não podem imitar. Isso está presente nos relatos abaixo, que falam de uma cultura forjada há mais de 100 anos (CEO 4) e outra forjada pelo fundador (CEO 6).

Mas a estratégia, ela... Inclusive ela é bem explícita nesse sentido, né? Começa... O primeiro pilar da estratégia na verdade é o pilar de pessoas engajadas e tudo isso suportado pela cultura e pelos valores da empresa. Todos esses quatro pilares, né? Suportados pelos valores da empresa, desde a sua fundação, há cem anos. (CEO 4)

Assim, um diferencial do meu pai era que ele era muito os funcionários, muito amigo dos funcionários, porque ele é tão simples quanto os funcionários. Ele é do jeito dos funcionários. Os amigos dele eram os funcionários, são os funcionários. Eles já

passaram o Ano-Novo juntos e tal. Vivem juntos. Então, isso é uma cultura nossa de não ter divisão empresa e funcionário. (CEO 6)

Importante ressaltar que não foi possível observar se os elementos de cultura destacados pelos entrevistados de fato atendem aos requisitos que fariam dela fonte de uma vantagem competitiva (Barney, 1986). Mas, ficou claro que os CEOs consideram que a cultura ou, como eles gostam de falar, o jeito como operam seus negócios, é o que tem permitido obter vantagem sobre seus concorrentes.

Assim, “independente” de análise, qualquer análise de negócios de fontes de vantagem competitiva que você faça, no final, a verdadeira vantagem competitiva de longo prazo está em gente associada à cultura, né? (CEO 3)

Como indicado por Snell, Shadur & Wright (2000), o elemento cultura, presente na força de trabalho e nas empresas, deve ser uma nova dimensão a ser gerida na estratégia de RH. Isso porque as organizações cada vez mais se reorientam para desenvolver e implantar competências essenciais que atendam à demanda por um potencial competitivo que exige intelecto e serviços cada vez melhores.

4.3.2 Sistemas e Práticas de RH - HPWS

E é assim que nós temos como liderança de mostrar o conselho. Não é só com argumentação, mas com resultado. Mostrando resultado em cima das práticas. (CEO 5)

Um sistema de gestão de RH e suas práticas (HPWS), quando alinhadas à estratégia da firma e, também, entre si, são considerados por alguns pesquisadores como uma fonte de vantagem competitiva e melhoria de performance (Colbert, 2004; Delery & Doty, 1996; Lado & Wilson, 1994; Lepak & Snell, 1999; Wright *et al.*, 2001; Mendes, 2012). É possível observar que a adoção de determinadas práticas de RH ou a existência de um sistema de gestão de pessoas que englobe as melhores práticas (HPWS) também encontra coro na fala de todos os CEOs entrevistados. O primeiro conceito observado nas falas diz respeito à arquitetura de pessoas e à escolha das práticas adequadas a essa arquitetura.

...a organização teve que se alterar por causa desse objetivo e a escolha das pessoas, dos Recursos Humanos, a forma como nós abordamos o tema, a própria política de incentivos da empresa vai ter que ser completamente alterada porque as métricas são diferentes para o futuro. (...) Tanto que nós fizemos uma revisão total das métricas; estamos fazendo ainda, não terminou. Das métricas de remuneração, de compensação a médio prazo e tudo mais porque mudam as competências, muda a estratégia da empresa. Tem que mudar a percepção que as pessoas vão ter sobre a forma como elas são remuneradas e a percepção como o conselho tem sobre a forma de motivar as pessoas na empresa. Isso aí está completamente partilhado com eles. (CEO 1)

Podemos observar no depoimento acima a presença de uma arquitetura de RH que é construída e alterada em função da estratégia que se pretende adotar. O referido CEO enxerga esse elemento como a contribuição de RH para a estratégia e tem esse item como pauta com o conselho da empresa.

Em um estudo mais recente, Delery & Roumpi (2017) falam do valor das HPWS para conter os movimentos do mercado de trabalho que atrapalham o suprimento de capital humano, bem como a sua retenção nas empresas. O modelo proposto pelos pesquisadores e as práticas sugeridas por eles para gerar restrições de mobilidades no capital humano valioso para uma firma encontram presença no discurso dos CEOs, como se pode observar abaixo:

É extremamente importante para gente, relevante. E o próprio conselho, ele nos cobra isso, né? Então, nos cobra um plano de retenção, com bônus, com ações, com

participação de metas por equipes, um programa de excelência “aonde” premia as melhores regionais. Então, a gente tem todo um mecanismo por trás que realmente é para poder valorizar e reter isso, né? Não é fácil. Perder isso é... Para desconstruir isso é bastante rápido. Bastante rápido! (CEO 2)

Mais uma vez, não é possível afirmar que essas práticas estão gerando vantagem competitiva para as empresas, mas é possível perceber que são consideradas como parte da estratégia pelos executivos, seja em momento de mudança da estratégia, como observado no discurso do CEO 1, seja na forma de gestão do negócio e na pauta do conselho de administração, como declarado pelo CEO 2.

Da mesma forma é possível observar que, conforme sugerido por Lepak e Snell (1999), há contribuições diferentes por parte do capital humano detido por uma firma. Isso significa que os recursos precisam ser identificados quanto ao seu valor para o negócio e, assim, as práticas de gestão de pessoas configuradas de acordo com a contribuição que cada recurso dá para o negócio e sua estratégia. Essa é a visão da arquitetura de RH e o desafio está em identificar qual o verdadeiro valor e característica única de cada um.

O programa de bonificação da gente, ele tem a bonificação por equipe, que pode chegar aí a até 3 salários. Mas você tem os elegíveis. Tem os elegíveis por cargos; que aí são os líderes, os executivos, os gerentes e os diretores. Mas você tem os elegíveis por processos. Então, se o processo se tornou importante para a companhia, a pessoa que toma conta desses processos, mesmo ela não tendo um cargo de líder, ela participa de uma bonificação diferenciada, entendeu? (CEO 2)

Independentemente da prática escolhida, os CEOs veem valor nessas para implantação da estratégia e sabem que esse valor precisa ser provado através de resultados, do contrário será encarado apenas como uma linha de custo a ser cortado. Vemos abaixo na fala do CEO como isso é encarado por eles, por exemplo, numa sala de conselho:

O rigor com o controle financeiro é fundamental no mundo atual. Agora, algumas ferramentas são essenciais, como treinamento, como pessoas capacitadas, para fazer esse resultado cada vez melhor. É assim que eu enxergo, Carla. É assim que eu vejo. E é assim que nós temos como liderança de mostrar o conselho. Não é só com argumentação, mas com resultado. Mostrando resultado em cima das práticas. E por isso fortalecendo, porque as práticas e o modelo são importantes. (CEO 5)

A falta de gestão adequada do capital humano e a ausência de aplicação das práticas mais básicas de RH em algumas firmas criam um espaço para obtenção de vantagem competitiva por aqueles que estão empenhados em aplicar melhor os conceitos das HPWS (Becker & Huselid, 2006; Delery & Roumpi, 2017).

4.4 Capital Social

Nesse tópico buscou-se identificar no conteúdo das entrevistas com os CEOs a presença do capital social como fonte de vantagem competitiva para as firmas. Desse conceito, considerou-se capital social como uma categoria e dois subgrupos foram encontrados nas entrevistas e serão explorados nessa etapa de análise: o engajamento dos empregados e a gestão do conhecimento.

4.4.1 Engajamento

Então, assim, a gente costuma dizer que se há uma divisão funcionário/empresa, não vale a pena, né? A empresa são os funcionários, né? (CEO 6)

Nesse tópico percebe-se que os 5 dos 7 CEOs caracterizam a relação estabelecida com os empregados e, conseqüentemente, o seu engajamento com a firma como elemento que os diferencia e que, portanto, gera vantagem competitiva.

O nosso setor é um setor que ainda depende muito da operação realmente normal. Nós não somos uma empresa de telefonia “aonde” eu consigo cobrar, cortar o consumidor apenas com um apertar de botão. A gente tem uma operação de campo gigantesca, né? E eu já trabalhei em três distribuidoras de energia elétrica (...) E se você me perguntar o que que nós temos de diferente... (?). É a vontade de fazer dar certo. E essa vontade, ela floresce em todas as camadas da organização, né? (CEO 2)

Wright *et al.* (2001) classificam esse sistema como relações sociais complexas, logo, difíceis de serem imitadas e que são caracterizadas pela verdade, confiança, troca de conhecimento e trabalho em equipe. Esse sistema faz com que o capital humano, que detém livre escolha, vontade própria e, portanto, um comportamento discricionário, decida engajar na estratégia da firma. Alguns mecanismos para o desenvolvimento dessa relação de confiança são a presença dos gestores com a operação e a autonomia que se dá ao time.

Deixa que quem está lá dentro vai se decidir, vai se acertar, né? Acertou nas pessoas que estão lá dentro. Vão fazer certamente o melhor caminho, né? E vamos confiar totalmente nessas pessoas, né? E deixar as pessoas pilhadas, incentivadas, né? Assim, então você... Para gente é isso que entra como modelo de estratégia. (CEO 3)

Delery & Roumpi (2017) chamam esse sistema de AMO – Habilidades, Motivação e Oportunidades. Os autores sugerem que o compartilhamento de informações, trabalho em equipe e redução das diferenças de status entre os empregados podem ser vistos como um sinal de que a empresa confia neles e, em contrapartida, criar um link entre empregados e firmas que aumenta a percepção de integração social. Vemos a presença desses elementos nas falas dos entrevistados.

Quando você detém uma empresa, uma organização, que trabalha, orientada por valores, com comunicação transparente onde as pessoas sabem o que está acontecendo... Na nossa empresa, todo mundo sabe quais são os resultados; ruins e bons. E quando nós tivemos que fazer reestruturações, nós já fizemos, explicamos, discutimos, e por incrível que pareça, a primeira certificação nossa da Você S.A e da Great Place to Work ocorreu no meio da recessão, após uma série de reestruturações, e por quê? Porque nós tivemos uma comunicação muito honesta e transparente, tratando os colaboradores como adultos. (CEO 4)

Delery & Roumpi (2017) ressaltam que uma das formas de criar barreiras de mobilidade e garantir o engajamento dos empregados é aumentando a percepção de que a firma é um bom lugar para se trabalhar. Esse elemento encontrou espaço no discurso dos CEOs, que estão utilizando as pesquisas de engajamento, como as realizadas pelo instituto “Great Place to Work” para evidenciar o relacionamento que têm com os seus empregados e a forma como estão fazendo a gestão desses.

Nós, por exemplo, somos certificados pela Great Place to Work. Estamos dentre as melhores empresas para se trabalhar, 150 melhores do Brasil, da Você S.A. E dentro das pesquisas internas, a nossa... Que é global aqui, a nossa região está em primeiro lugar no mundo. (CEO 4)

Dessa forma, ao finalizar essa análise, foi possível concluir que a gestão do engajamento dos funcionários é um item considerado pelos CEOs como relevante na estratégia da empresa e, portanto, capaz de gerar vantagem competitiva.

4.4.1.1 Gestão do Conhecimento

Um outro tópico que surge no discurso de 6 dos 7 CEOs é a preocupação em como gerir as competências importantes para a organização e que irão diferenciá-las de seus competidores, suportando a estratégia adotada pela firma. De diferentes formas isso aparece no conteúdo das entrevistas e encontra fundamentos no que Wright *et al.* (2001) chamam de ponte que integra a estratégia à gestão de pessoas. A seguir, um exemplo dessa preocupação em um entrevistado que enxerga que é essencial fazer com que haja a troca de informações entre os integrantes de um grupo altamente capacitado, que está responsável por realizar pesquisa e inovação para sua empresa.

Não é fácil você fazer essa combinação. Trabalhar num time com gente altamente qualificada eu diria que é... Não é uma solução trivial, tá? (...) A gente tem um grupo importante de PhDs. Se você vai à oficina de tecnologia, a gente talvez tenha um dos cinco principais centros de tecnologias hoje do mundo em pesquisa florestal em papel celulose. Então, criar o ambiente “aonde” esse time se sintam... “Aonde” esse grupo, vamos falar assim, de fato se reconheça como grupo, colabore, cresça e a gente consiga provar para eles que juntos eles são bem melhores do que individual, (CEO 7)

Snell, Shadur & Wright (2000) apresentam que no contexto do capital social e do aprendizado, a estratégia de RH transcende o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e comportamentos isolados para também incorporar o desenvolvimento de relacionamentos e trocas dentro e fora da organização. Essa troca de conhecimento, que tem seus desafios internos como apresentado pelo CEO 7, também pode ser realizada com parceiros externos e com a aquisição de novas competências para o time, como observado pelo CEO 3 ao falar sobre desenvolver competências digitais para o seu negócio e como isso faz parte de sua estratégia.

Por exemplo, parte digital, que está muito forte. Acho que... Bom, principalmente varejo, mas para toda a economia, né? É! Mas o varejo talvez seja mais importante do que outros segmentos. Então, como é que a gente faz isso? A gente tem que trazer gente com mindset digital, tem que participar de ecossistema digital, tem que fazer treinamento disso. Enfim, então os caras lá têm que trazer gente de fora, criar relacionamento próximo com a agência digital, agora eu estou indo toda hora no Facebook... Então, a gente começa a participar disso, né? (CEO 3)

Ainda tratando sobre as competências essenciais, o CEO 1 aborda como foi necessário reconfigurar as competências ao decidir por um novo caminho estratégico para sua organização. Essa reconfiguração também é abordada por Wright *et al.* (2001) que usam o conceito de capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997) como outro elemento de ponte entre a estratégia e a gestão estratégica de RH. Para tal reconfiguração, segundo os autores, será necessária uma nova arquitetura de RH e isso aparece claramente como um passo tomado por esse CEO na implantação da sua estratégia.

E, portanto, nós hoje estamos numa fase de... Ok? Qual é a equipe que vamos ter no futuro... (?) que organização... (?) que pessoas... é que vão fazer essa organização... (?) que valências? Que expertises em cada um dos domínios é que nós precisamos ter... (?) Então as valências das pessoas mudam. Eu não preciso mais de um chef de cozinha. Eu preciso de alguém que saiba olhar para a operadora e saber se a gastronomia que está sendo feita no hotel é a mais adequada para aquele hotel, né? Ok? O foco muda (...) (CEO 1)

Para Snell *et al.* (2000), a combinação de capital humano, social e organizacional representa o fundamento das competências essenciais e o resultado final de processos que facilitam a gestão do conhecimento. Esse conceito encontra espaço na agenda e no discurso dos CEOs como foi possível observar.

Como destacado por alguns autores (Lado & Wilson, 1994; Lepak & Snell, 1999; Nonaka, 1991), esse conhecimento muitas vezes é tácito, produzidos por equipes, únicos ou muito específicos de um setor. Quando essas duas características se combinam - o valor do capital humano com a sua singularidade -, alcança-se uma real vantagem competitiva. Foi possível encontrar esse elemento na fala do CEO 5 ao comentar sobre um processo de revisão tarifária efetuado na primeira concessão obtida pela empresa e posteriormente repetido quando uma nova concessão foi obtida. Por ter esse conhecimento acumulado, foi possível para essa equipe em apenas 3 meses da nova concessão aplicar uma revisão tarifária que agregou muito valor para a firma.

E esses resultados que eles estão trazendo, eu posso comprovar facilmente, porque está evoluindo no tempo. O que eles já fizeram antes numa revisão tarifária da Empresa J, o que eles estão fazendo hoje, é muito melhor. E agrega muito mais valor do que já agregou anteriormente, como esse fato que eu estou citando para você. Esses meninos foram treinados nisso, mas eles também se desenvolveram, pesquisaram e descobriram coisas novas que não foi só o treinamento que deu. O treinamento deu a capacidade de como ele buscar, de como ele desvendar isso. Mas foi também um trabalho de ele ir além. (CEO 5)

Para Lado & Wilson, (1994) o conhecimento gerencial na tomada de decisões estratégicas, bem como a forma de conduzir o capital humano, podem ser uma fonte de criação de vantagem competitiva. Os CEOs apresentam esse ponto com preocupação e como ação para o desenvolvimento de uma capacidade gerencial que permita a liderança adequada desse capital.

A equipe de Gente e Gestão tem criado, por iniciativa deles, eventos de simulação de negócios, aonde eles... O que que eles fizeram? Eles criaram um módulo, que na verdade é repetido à exaustão. Nesse módulo, gerentes e coordenadores, eles se dividem em áreas e eles simulam o negócio da empresa. E eles fazem esse exercício constantemente e ali é apurado o resultado de quem se deu bem, de quem se deu mal, quem errou em investimento, quem não aplicou, por exemplo, recursos em gente, lá na frente ficou sem esse recurso. Então, esse exercício que tem sido repetido, a gente chama esse programa de Rumos, esse exercício que tem sido repetido nos últimos anos, tem trazido um ambiente de compreensão do negócio que não existia antes, "tá"? (CEO 7)

A preocupação em criar uma formação de líderes customizada para o negócio e que, portanto, gerará habilidades muito próprias daquela organização, pode ser considerada fonte de vantagem competitiva, uma vez que torna essa competência específica da firma (Lepak & Snell, 1999).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estrategistas foram buscar dentro das firmas os recursos que seriam capazes de mantê-las vivas no jogo competitivo, sustentando vantagens sobre suas concorrentes (Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Teece *et al.*, 1997; Wernerfelt, 1984), e assim o capital humano foi descrito como uma das fontes de vantagem competitiva (Boxall, 1998; Lepak & Snell, 1999; Wright *et al.*, 2001).

Percebe-se que, no grupo entrevistado, o capital humano como fonte de vantagem competitiva está presente no discurso. Isso já era esperado, pois há muito essa fala é lugar-comum. Porém, a contribuição desse trabalho encontra-se no reconhecimento de que, ao menos nesse grupo, identificado na pesquisa do modelo de Gente e Gestão da Visagio como de alta maturidade nas práticas de RH, o discurso vem acompanhado de exemplos de como esses CEOs têm trabalhado a SHRM em suas organizações, como por exemplo, na gestão de talentos, na defesa da importância de investimentos em treinamento e remuneração por competência, na

cobrança por parte do conselho de administração para práticas que reconheçam a empresa como um bom lugar para se trabalhar, bem como na agenda desses presidentes para se envolver pessoalmente com o tema, sem considera-lo apenas um assunto da função RH. Analisando o conteúdo presente nesses discursos, foi possível identificar práticas comuns, e que, portanto, formam um conjunto de maior relevância dentre as formas como o RH contribui para a estratégia das firmas, a saber, com o capital humano, organizacional e social. A análise das entrevistas indicou que ter as melhores pessoas e times, diferenciar-se por meio de uma cultura organizacional que gere produtos e serviços valorizados pelos clientes, utilizar práticas e rotinas de RH que alavanquem o potencial dos empregados, ter pessoas engajadas com a organização e promover a gestão do conhecimento são as maiores preocupações dos CEOs, no que tange ao RH, e fazem parte da estratégia das organizações que lideram.

Não é possível generalizar esse resultado, mas é possível verificar que empresas que apresentam maior aplicação da SHRM trabalharão, provavelmente, suas políticas de gestão de pessoas com foco nessas categorias aqui observadas.

Pesquisar como os CEOs tomam suas decisões, suportam as áreas de RH e os líderes de suas organizações, e lidam com o conselho de administração é de total relevância, bem como compreender qual a visão desses líderes sobre essas atividades (Bianchin, Quishida & Foroni, 2017).

Espera-se que a pesquisa contribua com a avaliação das práticas atualmente adotadas na gestão do capital humano e na formulação de novas políticas de RH para as organizações. Como essa pesquisa envolveu os CEOs foi possível perceber que, ao responderem às perguntas, os próprios entrevistados passavam por um momento de reflexão sobre suas práticas e aquilo que valorizam.

Esse trabalho não se encerra aqui e outros aspectos não aprofundados, como a qualidade da aplicação das práticas de RH, a presença de uma cultura que seja de fato vantagem competitiva, e até mesmo a performance das empresas que investem em SHRM em seus mercados e frente a seus concorrentes, carecem de observação e, portanto, sugerem que novos estudos sejam feitos, ampliando a quantidade de entrevistados, diversificando os setores ou ainda estabelecendo diferentes recortes para essa pesquisa. Espera-se também que esse estudo seja conjugado com outras pesquisas em áreas distintas, tais como inovação, economia, sociologia, comportamento organizacional e outras, que poderão contribuir tanto para a formulação de teoria na área de RH, quanto para o avanço científico em ciências sociais.

REFERÊNCIAS

BALLALAI, R. (1989). Uma contribuição à leitura do discurso da Administração. **Fórum Educacional - FGV**, 13, 56–80.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 1977

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99–120.1991

BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? 11(3), 656–665. 1986

BECKER, B. E., & GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **The Academy of Management Journal**, 39(4), 779–801. 1996

BECKER, B. E., & HUSELID, M. A. Strategic human resources management: Where do we go from here? **Journal of Management**. 2006

BENDICKSON, J., & TAYLOR, E. How Star Performers Mitigate Employee Turnover and the Effects on Organizational Performance. **Academy of Management Proceedings**, January (1), 14251. 2017

BIANCHI, E. M. P. G., QUISHIDA, A. & FORONI, P. G.. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, 21(1), 41-61. 2017

BOXALL, P. Achieving competitive advantage through human resource strategy : towards a theory of industry, 8(3), 265–288. 1998

BRITO, R., & OLIVEIRA, L. The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance. **Brazilian Business Review**, 13(3), 90–110. 2016

COLBERT, B. A. The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. **The Academy of Management Review**, 29(3), 341–358. 2004

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto (3 edição). Porto Alegre: **Artmed**. 2010

DELERY, J. E., & DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. **Academy of Management Review**, 39(4), 802–835. 1996

DELERY, J. E., & ROUMPI, D. Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? **Human Resource Management Journal**, 27(1), 1–21. 2017

DELOITTE. (2015). Global Human Capital Trends 2015. Global Human Capital Trends 2015

DIERICKX, I., & COOL, K. Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage: **Reply. Management Science**, 35(12), 1514–1514. 1989

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **Revista de Administração de Empresas**, 57–63. 1995

GUTHRIE, J. P., FLOOD, P. C. ., LIU, W., & MACCURTAIN, S. High performance work systems in Ireland: Human resource and organizational outcomes. **International Journal of Human Resource Management**, 20(1), 112–125. 2009

KAUFMAN, B. E. Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. **Human Resource Management Review**, 25(1), 107–125. 2015

- KOTTER, J. P., HESKETT, J. L. Corporate Culture and Performance. **The Free Press**, New York. 1992
- LADO, A. A., & WILSON, M. C. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-base ... **Academy of Management Review**, 19, 699–727. 1994
- LEPAK, D. P., & SNELL, S. A. The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. **Academy of Management Review**, 24(N 1), 31–48. 1999
- MENDES, I. M. Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade? Doctoral dissertation, **Escola Superior de Ciências Empresariais**. 2012
- MEYER-DOYLE, MAWDSLEY, J., & CHATAIN, O. Demand-side attributes and resource reconfiguration in human-asset-intensive firms. **HEC Paris Research Paper**, (SPE 2017-1216), 1–39. 2017
- MOZZATO, A. R., & GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, 15(4), 731–747. 2011
- NONAKA, I. **Harvard Business Review**, (Nov-Dec), 96–104. 1991
- PENROSE, E. (1959). Theory of the growth of the firm. 1959
- PITELIS, C. Edith Penrose's 'The Theory of the Growth of the Firm' Fifty Years Later. **MPRA Paper**, 2380(post 10). 2009
- PORTER, M. How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, 57(2), 137–145. 1979
- PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, 79–91. 1990
- RUMELT, R. P. Towards a Strategic Theory of the Firm. In **E. Richard B. Lamb (Ed.), Competitive Strategic Management**. 1984
- SHAPIRO, C. The theory of business strategy. **The RAND Journal of Economy**, 20(no 1), 125–137. 1989
- SCHEIN, E. H. Organizational Culture, **American Psychologist** 45, 109–119. 1990
- SIRMON, D. G., HITT, M. A., & IRELAND, R. D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. **Academy of Management Review**, 32. 2007
- SNELL, S. A; SHADUR, M. A., & WRIGHT, P. M. Human Resources Strategy: The Era of Our Ways. **CAHRS Working Papers**. 2000
- TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 187, 509–533. 1997

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. (**Atlas, Ed.**). 2003

WERNERFELT, B. A Resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 5(2), 171–180. 1984

WILSON, D. C., & JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **RAE** vol. 44, 4. 2004

WRIGHT, P.M., & MCMAHAN, G. C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. **Journal of Applied Psychology**, 18(2), 295–320. 1992

WRIGHT, P M, DUNFORD, B. B., & SNELL, S. A. Human resources and the resource-based view of the firm. **Journal of Management**, 27(6), 701–721. 2001