
Gestão de recursos humanos e desempenho empresarial

Stephen J. Wood
Toby D. Wall

O estudo da Gestão de Recursos Humanos (GRH) foi revigorado pela promessa de que haveria um conjunto de *best practices*, a Gestão com Alta Participação (GAP), que poderia garantir desempenho superior às organizações. Chamada por alguns de gestão com alta participação, gestão com alto compromisso ou gestão de alto desempenho, a GAP compreende muitas das principais práticas que foram fundamentais no desenvolvimento da Psicologia do Trabalho, incluindo métodos sofisticados de seleção de pessoal, aprendizagem e treinamento, desenvolvimento de carreira, projeto de postos de trabalho de alta qualidade e trabalho em grupos. Compreende também outras práticas, como harmonização (minimização de diferenças de *status* entre trabalhadores), comunicação, participação, avaliação de desempenho e remuneração por resultados.

A linha de pesquisa em GRH que esse modelo lançou difere do trabalho em Psicologia tradicional em dois aspectos. Em primeiro lugar, ela envolve caracterizar práticas como um conjunto, enquanto grande parte da pesquisa realizada por psicólogos examinou componentes da GRH em separado. Em segundo, a unidade de análise da GRH é a organização, e não o indivíduo. No estudo de seleção de pessoal, projeto do trabalho ou outros componentes da GRH, a ênfase dos psicólogos tem sido prever o desempenho individual; no entanto, para os estudiosos da GRH o foco é a relação dessas práticas como o desempenho da organização. Tomadas em conjunto, essas diferenças significam que o estudo da GRH se distingue agora da Psicologia pela sua preocupação em avaliar práticas de pessoal sob o ponto de vista coletivo e quanto aos seus efeitos sobre, por exemplo, a produtividade da empresa, os seus lucros ou a rotatividade de pessoal.

Boa parte do trabalho sobre gestão de recursos humanos é, entretanto, guiada por três pressupostos mais fortes e específicos. O primeiro, que ganhou evidência durante os anos 1980 pelos estudos de diversos autores populares (Peters & Waterman, 1982, por exemplo) e acadêmicos (por exemplo, Lawler, 1986; Walton, 1985), é o conceito de que a vantagem competitiva de uma organização é derivada do desenvolvimento tanto do aspecto humano quanto do técnico de seu negócio.

A versão deste artigo do idioma inglês para o português foi feita por Davi Noboru Nakano.

Recebido em 28/fevereiro/2001

Aprovado em 26/março/2001

Stephen J. Wood é Professor Pesquisador e Diretor do *Institute of Work Psychology (IWP)* da *University of Sheffield*, Inglaterra; co-Diretor do *ESRC Centre for Organization and Innovation* do IWP; Pesquisador Associado do *Centre for Economic Performance* da *London School of Economics*, Londres, Inglaterra; e Editor-Chefe do *British Journal of Industrial Relations*.
E-mail: s.j.wood@sheffield.ac.uk

Toby D. Wall é Professor Pesquisador e Diretor do *Institute of Work Psychology (IWP)* da *University of Sheffield*, Inglaterra; co-Diretor do *ESRC Centre for Organization and Innovation* do IWP; e Editor do *Journal of Applied Psychology*.
E-mail: t.d.wall@sheffield.ac.uk

Como o termo GRH denota, a mensagem clara foi que os empregados deveriam ser considerados como um recurso, e não como um custo da organização. A ênfase foi dirigida para as práticas de GRH que pudessem melhorar o envolvimento dos empregados com seu trabalho e com sua organização, na crença de que isso canalizaria suas energias e compromisso para os objetivos organizacionais. Diversos termos foram cunhados para expressar essa perspectiva: *high involvement* (alta participação — Lawler, 1986), *high commitment* (alto compromisso — Walton, 1985) e *high performance management* (gestão de alto desempenho — Lawler, Mohrman & Ledford, 1995; Huselid, 1995). Neste artigo, utilizar-se-á a expressão gestão com alta participação (GAP) para referência a todos esses termos.

O segundo pressuposto, conforme Wood (1999), explicita que o elemento comum às propostas de gestão com alta participação é o seu contraste com o controle, ou o estilo taylorista, da gestão de recursos humanos. Para ilustrar o contraste: a GAP assume que ganhos são provenientes de investimentos em treinamento e desenvolvimento e não do corte de gastos com treinamento para atingir metas de curto prazo, como preconiza o modelo taylorista de controle. Dessa forma, busca-se dar maior poder aos trabalhadores (por meio de enriquecimento de funções, equipes autogerenciáveis e incentivo à participação), em lugar do detalhamento e da simplificação da tarefa, e procura-se garantir boa comunicação vertical na organização, em vez de limitar o fluxo de informações ao mínimo necessário. Muitas das razões para o emprego dessas práticas na gestão com alta participação provêm da Psicologia do Trabalho, particularmente da teoria de projeto do trabalho, que também tomou o modelo taylorista de controle como ponto de referência e comparação.

O terceiro pressuposto é que as práticas de gestão com alta participação se reforçam mutuamente. Por exemplo, trabalho em equipes sem boa comunicação ou *empowerment* sem treinamento teriam efeito muito limitado. A implicação imediata é a do sinergismo entre as práticas, de maneira que o todo é maior do que a soma das partes.

Seguindo o interesse nas práticas de alta participação, foram desenvolvidas durante os anos 1990 diversas pesquisas que procuraram verificar a sua propalada superioridade sobre as práticas de recursos humanos baseadas no modelo de controle taylorista. Neste artigo, retoma-se de forma crítica aquelas evidências e avalia-se as possibilidades que elas abrem. Dois são os objetivos principais: avaliar o argumento de que o modelo de gestão com alta participação (GAP) está associado a melhor desempenho da organização e apontar as direções que a pesquisa deve tomar para o futuro. Focaliza-se a revisão nos artigos mais amplamente citados na literatura.

PRINCIPAIS ESTUDOS SOBRE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O estudo de Arthur (1994) sobre siderúrgicas

Arthur (1994) conduziu um dos primeiros estudos sobre a relação entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional, utilizando uma amostra limitada de 30 siderúrgicas norte-americanas de pequeno porte. Ele coletou dados sobre práticas de GRH e desempenho organizacional por meio de questionários respondidos por gerentes de recursos humanos. A análise foi conduzida em dois estágios. Em primeiro lugar, o autor examinou a GRH quanto à distinção entre compromisso e controle. As siderúrgicas classificadas como utilizando **enfoque no compromisso** se caracterizavam por possuir participação dos empregados nas decisões gerenciais, programas formais de participação, treinamento em resolução de problemas em grupo e ênfase em habilidades. Elas foram comparadas com aquelas que faziam uso de **enfoque no controle**, em que as práticas descritas eram menos desenvolvidas e o objetivo era, conforme Arthur (1994, p.672), a “redução dos custos diretos com mão-de-obra ou o aumento da eficiência pelo incentivo à obediência dos empregados a regras e procedimentos específicos, e por basear as premiações desses empregados em critérios de produção mensuráveis”. Catorze das siderúrgicas foram classificadas na categoria compromisso e as 16 restantes na categoria controle.

No segundo estágio, o autor procurou determinar se existia alguma diferença de desempenho entre os dois tipos de siderúrgicas. Foram utilizadas três medidas: produtividade da mão-de-obra (número médio de homens-hora necessário para produzir uma tonelada de aço), índice de refugo (toneladas de aço bruto necessárias para produzir uma tonelada de aço acabado) e rotatividade da mão-de-obra (número de empregados do chão-de-fábrica que haviam deixado a empresa no ano anterior). A análise dos dados, considerando a influência estatística de fatores como porte da empresa e grau de sindicalização dos empregados, mostrou que as siderúrgicas identificadas como possuidoras de sistemas com enfoque no compromisso apresentavam maior produtividade de mão-de-obra e menor taxa de refugo do que aquelas com sistemas com enfoque no controle. Também apresentavam a metade da rotatividade da mão-de-obra.

Esse estudo demonstrou, portanto, clara relação entre um grupo de práticas de GRH e o desempenho organizacional. Contudo, como os dois conjuntos de dados foram tomados no mesmo período, o sentido da relação de causalidade não é claro. Os resultados poderiam mostrar que as práticas conduziram a desempenho superior, mas po-

deriam igualmente mostrar que as siderúrgicas com melhor desempenho são mais capazes de investir em treinamento, empregados mais habilitados e outros aspectos da gestão de recursos humanos.

O estudo de linhas de acabamento de aço de Ichniowski, Shaw & Prennushi (1997)

O estudo de Arthur (1994) foi baseado em medidas de práticas de GRH e de desempenho e fez uma análise pontual simples da relação entre essas medidas. Ichniowski, Shaw & Prennushi (1997) estudaram o mesmo setor industrial nos Estados Unidos em maior detalhe, pois incluíram um componente longitudinal. Eles analisaram 36 linhas de acabamento de aço, selecionadas em virtude de sua similaridade quanto à tecnologia e ao produto.

Ichniowski, Shaw & Prennushi (1997) obtiveram informações sobre as práticas de GRH através de visitas, durante as quais realizaram entrevistas com diversas pessoas, como gerentes de recursos humanos, gerentes de produção, superintendentes, trabalhadores de linha, representantes sindicais. Além disso, examinaram documentos, como arquivos com dados dos empregados e acordos coletivos. A partir dessas informações, categorizaram as empresas em quatro tipos. O **Sistema de RH 1**, o mais inovador, correspondia ao conceito de GAP. Empresas desse tipo tinham as seguintes características: procedimentos sistemáticos de seleção de pessoal, trabalho em equipes, rotação de funções, treinamentos fora do local de trabalho, estabilidade de emprego, práticas sistemáticas de comunicação e sistemas de recompensa que premiavam tanto qualidade quanto quantidade de produção. Em contraste, o **Sistema de RH 4** não possuía nenhuma dessas características. Empresas caracterizadas como **Sistema 2** e **Sistema 3** ocupavam posições intermediárias: possuíam algumas das práticas, mas não todas, e em diferentes graus, com o Sistema 2 apresentando a maior proporção delas.

Ichniowski, Shaw & Prennushi (1997) obtiveram dados mensais de desempenho das empresas, o que resultou em um conjunto contendo 2.190 observações (média de 60 por empresa). A sua medida de desempenho fundamental foi o tempo de operação da linha, porque ele determina diretamente o volume de produção e é comparável entre empresas. As empresas foram analisadas também quanto a características tecnológicas que pudessem afetar o tempo em operação da linha, resultando em 25 possíveis fatores (por exemplo, idade da linha de acabamento, grau de automação). Esses fatores foram controlados nas análises estatísticas subsequentes.

Os resultados demonstraram que o maior tempo de operação estava associado às empresas que adotavam as práticas de gestão de recursos humanos GAP de forma

mais completa (Sistema 1) e era progressivamente reduzido para os Sistemas 2 e 3, sendo mais baixo no Sistema 4, que não possuía nenhuma dessas práticas. Além disso, as empresas que modificaram suas práticas durante o período de coleta de dados apresentaram melhorias correspondentes no tempo de operação (as modificações foram do Sistema 4 para o 3 e do Sistema 3 para o 2, já que não houve modificações do 2 para o 1 e nem em sentido reverso). A diferença no tempo de operação entre os sistemas de GRH foi de apenas alguns pontos percentuais, o que poderia ser interpretado em primeira análise como de pouco significado, apesar de ser estatisticamente significativo. Entretanto, estimativas das implicações financeiras que esse grau de melhoria poderia trazer resultaram em ganhos de mais de US\$ 1 milhão.

Dadas as evidências, tanto da análise transversal quanto da associação entre a mudança de sistema de GRH e melhoria de desempenho, o estudo de Ichniowski, Shaw & Prennushi (1997) aumenta a confiança sobre a existência de uma relação causal entre os fatores. Contudo, deve-se notar que as empresas com Sistema 1 (as completamente GAP) haviam sido recentemente inauguradas e começaram suas operações com o uso de práticas de recursos humanos inovadoras. Isso confunde um pouco o argumento, embora ele seja compensado pelo fato de a perda de desempenho gradual ser evidente também nas empresas com outros sistemas.

O estudo de MacDuffie (1995) em montadoras de automóveis

MacDuffie (1995) realizou um estudo em 62 plantas de montadoras de automóveis em todo o mundo, embora a maioria estivesse localizada nos Estados Unidos, Europa e Japão. Informações sobre práticas gerenciais foram coletadas por meio de questionários, complementados com visitas ou contatos telefônicos. Três conjuntos de práticas foram identificados, cada um medido por indicadores próprios.

Os primeiros dois indicadores, o **Índice de Sistema de Trabalho** e o **Índice de Procedimentos de Recursos Humanos**, podem ser considerados, em conjunto, como representativos do enfoque GAP. O Índice de Sistema de Trabalho foi projetado para refletir a natureza do trabalho no chão-de-fábrica quanto a: nível de participação dos trabalhadores, número de sugestões sobre produção recebidas dos empregados, extensão da aplicação de trabalho em grupos, extensão da aplicação de rotação de funções e grau de participação dos trabalhadores nas tarefas relativas à qualidade. O Índice de Procedimentos de Recursos Humanos abrangeu o grau em que:

- a seleção de pessoal era baseada em abertura para o aprendizado e não em experiência prévia;

- as barreiras de *status* entre gerentes e trabalhadores eram minimizadas (harmonização entre níveis);
- o treinamento era disponível tanto para recém-contratados quanto para funcionários antigos;
- os níveis de remuneração eram proporcionais ao desempenho da fábrica (em contraste com a definição de Arthur (1994), em que o pagamento de prêmios de produção foi classificado como parte do enfoque de controle).

O terceiro indicador, o **Índice de Uso de Buffers**, foi projetado para refletir o grau em que as plantas haviam adotado a produção enxuta, uma expressão norte-americana para o uso de métodos de gestão de produção que empregam o sistema *just-in-time* e procedimentos de qualidade total (Womack, Jones & Roos, 1990). O Índice de Uso de Buffers tinha três componentes: o percentual de veículos nos estoques intermediários relativamente aos veículos produzidos, o número médio de peças em estoque e o percentual de espaço reservado para reparos finais. Quanto menor a pontuação em cada um desses critérios, mais enxuta era a planta de montagem. A lógica da produção enxuta é fazer automóveis sob encomenda, em lugar de produzir para estoque, e comprar componentes somente para uso imediato, reduzindo o capital investido em matérias-primas e produtos acabados. O sucesso em operar fábricas desse modo é dependente de trabalhadores flexíveis e comprometidos, de forma que, quando do surgimento de um problema, ele é solucionado pelos próprios operadores. A inovação do estudo de MacDuffie (1995) reside no fato de ter verificado tanto os efeitos da gestão com alta participação quanto seus efeitos na produção enxuta bem-sucedida.

Esse autor tomou dois indicadores de desempenho: produtividade do trabalho, definida como o número de horas para produzir um veículo, e qualidade, o número de defeitos por veículo. A produtividade do trabalho foi ajustada para ser comparada entre fábricas e refletir as diferenças, por causa da complexidade do produto (número de componentes e número de soldas, por exemplo). Os dados sobre qualidade foram obtidos em um relatório independente do setor.

Fazendo uso de técnicas de regressão multivariada para controlar o efeito de outros possíveis fatores que influenciassem o desempenho das fábricas (grau de automação e *mix* de modelos produzidos), MacDuffie (1995) descobriu que os três conjuntos de práticas estavam associados à produtividade das fábricas. O Índice de Sistema de Trabalho e o Índice de Procedimentos de Recursos Humanos (os dois indicadores de GRH) estavam associados à melhor qualidade, mas o Índice de Uso de Buffers não estava. Assim, a gestão com alta participação foi associada tanto com o menor número de horas trabalhadas quanto com o menor número de defeitos por veículo.

MacDuffie (1995) verificou a hipótese de o sucesso da GAP ser proveniente do uso de uma combinação apropriada de práticas, testando se a relação entre o Índice de Uso de Buffers e o desempenho era mais forte em fábricas com sistemas de trabalho e procedimentos de recursos humanos mais desenvolvidos. Os resultados mostraram que havia sinergismo entre os três conjuntos e a produtividade, mas não com a qualidade.

O estudo de MacDuffie (1995) corrobora os de Arthur (1994) e de Ichniowski, Shaw & Prensushi (1997), especialmente porque analisa outro contexto empresarial e inclui fábricas de outros países. No entanto, como o estudo de Arthur (1994), ele não é conclusivo, pois mostra somente uma associação transversal entre variáveis e não prova que a GRH e a produção enxuta fossem necessariamente as razões do melhor desempenho das empresas.

O amplo estudo de Huselid (1995) sobre GRH e desempenho empresarial

Os estudos anteriores foram de escala relativamente reduzida, pois analisaram somente um setor empresarial. Huselid (1995) marcou sua contribuição ao estudar conjunto maior e mais diversificado de empresas e ao utilizar critérios de desempenho alternativos.

O autor examinou um conjunto de 968 organizações com mais de cem empregados, retirando amostras de empresas de todos os principais setores da atividade econômica privada dos Estados Unidos. Ele obteve informações sobre as práticas de recursos humanos dessas empresas por meio de questionários enviados aos profissionais mais graduados da área de recursos humanos de cada uma delas. A análise das relações entre essas práticas mostrou que elas podiam ser reunidas em dois grupos. O primeiro, que o autor denominou de **Habilidades dos Trabalhadores e Estruturas Organizacionais**, cobria o grau de utilização de uma gama de práticas, como compartilhamento de informações, análise formal do trabalho, pesquisas de atitude, treinamento e testes de seleção, participação em círculos de qualidade ou em equipes multifuncionais de gerentes e trabalhadores e remuneração por resultados. O segundo grupo, chamado de **Motivação do Trabalhador**, incluía a avaliação de desempenho, o recrutamento de pessoal e a promoção por mérito (e não por senioridade).

Huselid (1995) examinou, a seguir, como essas práticas se relacionavam com a rotatividade da mão-de-obra (medida por um único item do questionário), a produtividade (vendas por empregado) e o desempenho financeiro. Este último foi medido de duas formas: uma, por um índice de capital-mercado do valor da empresa (*q* de Tobin, que reflete a lucratividade atual e a potencial); a outra medida foi um índice contábil de retorno bruto sobre o capital (GRATE, refletindo os lucros passados). A conside-

rável diversidade da amostra, que abrangia empresas de 35 setores, de manufatura a bancos, significou que havia necessidade de controlar estatisticamente grande número de fatores que poderiam confundir os resultados, como o porte da empresa e o seu setor industrial.

Os resultados mostraram que o grupo Motivação do Trabalhador estava significativamente relacionado com produtividade, enquanto o grupo Habilidades dos Trabalhadores e Estruturas Organizacionais não. Empresas que enfatizavam mais recrutamento, avaliação de desempenho e promoção por mérito tinham maiores vendas por empregado. Contudo, nenhuma medida de práticas de GRH teve relação significativa com rotatividade da mão-de-obra.

A análise do desempenho financeiro revelou que o indicador Habilidades dos Trabalhadores e Estruturas Organizacionais de práticas de GRH tinha uma relação fraca com o valor de mercado (q de Tobin), mas uma relação consideravelmente mais forte com o retorno bruto sobre o capital (GRATE). Assim, empresas com maior participação e treinamento tinham melhor desempenho. Em contraste, o indicador Motivação do Trabalhador mostrou substancial relação com valor de mercado, mas não com retorno bruto sobre ativos.

Como o autor comenta, “esses resultados não são totalmente claros” (Huselid, 1995, p.662). Os padrões observados não são consistentes com as medidas de desempenho, nem são particularmente impressionantes quanto à força das suas relações estatísticas. Entretanto, isso não significa que não sejam importantes. De fato, Huselid (1995) calculou que, nessa amostra de empresas, o efeito do aumento do desvio-padrão nos dois conjuntos de práticas de GRH significaria o aumento de US\$ 18.641 no valor de mercado e de US\$ 3.814 no retorno sobre o capital por empregado por ano. Dessa forma, sem ser conclusivo, esse estudo reforça a noção da importância das práticas de GRH no desempenho empresarial.

O estudo de Huselid, Jackson & Schuler (1997) sobre GRH e desempenho empresarial futuro

Utilizando uma amostra de 293 empresas norte-americanas de dez setores industriais diferentes, Huselid, Jackson & Schuler (1997) conduziram um estudo que representou avanço metodológico em dois sentidos. Em primeiro lugar, examinaram a relação entre gestão de recursos humanos e desempenho empresarial futuro, com o objetivo de determinar se as práticas de GRH de um ano prediriam o desempenho no ano seguinte. Isso também permitiu a eles examinar a relação entre essas práticas e as melhorias de desempenho durante o transcorrer do próprio ano. Desde que é difícil imaginar como o desempenho subsequente pode ser influenciado pelo uso prévio de práticas de recursos humanos, isso fortalece a inferência

da causalidade. O segundo avanço foi que o estudo focalizou o uso efetivo das práticas de recursos humanos.

Informações sobre a gestão de recursos humanos nas empresas foram obtidas por meio de questionários respondidos por gerentes seniores, dos quais 92% ocupavam cargos em recursos humanos. Foi-lhes solicitado que classificassem seu grau de satisfação com “os resultados obtidos até o presente” (Huselid, Jackson & Schuler, 1997, p.175) em relação a cada prática. As análises das respostas mostraram que existiam duas dimensões. Uma que os autores denominaram de **Eficácia Estratégica da GRH**, relativa a quão bem a função GRH desenvolvia os trabalhadores quanto a, por exemplo, trabalho em equipe, participação dos empregados e *empowerment*, comunicação gerente-subordinado, flexibilidade e desenvolvimento da força de trabalho, e desenvolvimento gerencial e planejamento da sucessão. A outra dimensão, chamada de **Eficácia Técnica da GRH**, media quão bem as tarefas tradicionais eram conduzidas e incluía recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e administração do sistema de remuneração.

O desempenho foi medido com os mesmos indicadores utilizados no estudo anterior de Huselid (1995), já discutido: produtividade (vendas por empregado) e os dois indicadores de lucratividade — retorno bruto sobre ativos (GRATE) e índice de valor de mercado (q de Tobin). As análises estatísticas controlaram grande número de fatores sabidamente relacionados ao desempenho, inclusive tamanho da empresa e setor industrial.

As análises revelaram relação positiva entre Eficácia Estratégica da GRH e desempenho empresarial no ano subsequente, para a produtividade e os dois indicadores de lucratividade. Houve também relação entre mudança de desempenho durante o ano e a produtividade e o índice GRATE de lucratividade. Em outras palavras, as empresas que relataram maior sucesso na implantação de trabalho em equipe, participação, *empowerment*, flexibilidade da força de trabalho, comunicação e desenvolvimento gerencial foram aquelas que tiveram melhor desempenho subsequente e mostraram, também, melhorias em desempenho. Para a Eficácia Técnica da GRH, porém, não houve relação estatisticamente significativa com qualquer medida de desempenho. Estimando as implicações financeiras dos resultados, os autores calcularam que o efeito do aumento do desvio-padrão em uma medida combinada das eficácias técnica e estratégica resultaria em aumento de US\$ 44.380 por empregado, por ano, em produtividade, US\$ 9.673 por empregado, por ano, em fluxo de caixa e US\$ 8.882 por empregado, por ano, em valor de mercado. Como no estudo anterior de Huselid (1995), os resultados estatísticos das relações entre práticas de GRH e desempenho organizacional foram modestos, mas as implicações financeiras mostraram-se importantes.

Os estudos de Patterson, West, Lawthom & Nickell (1997) e Patterson, West & Wall (2000a; 2000b) em empresas inglesas de unidade única

Muitas das grandes empresas, inclusive as estudadas por Huselid (1995) e Huselid, Jackson & Schuler (1997), operam em múltiplas unidades, que podem produzir diferentes tipos de produtos utilizando diferentes processos. As práticas de gestão de recursos humanos podem também ter diferenças cruciais entre unidades, mas o desempenho econômico é, em geral, medido para a organização como um todo. Em seu primeiro estudo, Huselid (1995) permitiu alguma variação do uso de práticas entre unidades ao perguntar sobre o número de empregados submetidos a tais práticas. Isso, porém, não é totalmente satisfatório, pois não há garantia de que as unidades nas quais as práticas são mais utilizadas sejam aquelas que mais contribuem para o desempenho global da organização. Existem diversas incertezas na relação entre GRH e desempenho quando as amostras incluem organizações com múltiplas unidades. Por essa razão, Patterson, West, Lawthom & Nickell (1997) e Patterson, West & Wall (2000a; 2000b) focalizaram seus trabalhos em organizações de uma única unidade, argumentando que se houver efeito da GRH no desempenho, ele deve ser mais forte nesse tipo de amostra. Os autores também fizeram uso de um estudo longitudinal, examinando como o uso de práticas de GRH se relacionava com o desempenho subsequente e as mudanças no decorrer do tempo.

A amostra constituiu-se de 80 empresas inglesas de manufatura, com porte variando de 60 até 1.200 empregados. O estudo foi baseado em coleta de dados intensiva sobre as práticas de GRH, por meio de entrevistas múltiplas conduzidas nas empresas e envolvendo, em geral, o executivo principal, o diretor de produção, o diretor financeiro e o diretor de recursos humanos. As entrevistas foram complementadas por documentos relevantes e observações das práticas de trabalho. Os pesquisadores avaliaram o **grau de sofisticação** das práticas de GRH de cada empresa, sem ter até aquele momento qualquer informação sobre seu desempenho, de forma que o julgamento não fosse influenciado pelo sucesso de cada uma.

A análise revelou dois grupos de GRH que tendem a aparecer juntos. O primeiro foi chamado pelos pesquisadores de **Aquisição e Desenvolvimento de Habilidades dos Empregados**, porque compreendia recrutamento e seleção, programa de introdução de novos empregados, treinamento e avaliação. O segundo foi chamado de **Projeto do Trabalho**, pois incluía flexibilidade de habilidades, variedade de cargos, responsabilidade do cargo e equipes formais. Outras medidas analisadas como independentes dos dois fatores principais foram: uso de equipes de melhoria da qualidade, comunicação sistemática

com os empregados, harmonização, salários comparativos (altos ou baixos em relação à região geográfica) e remuneração por resultados.

Dois medidas de desempenho foram tomadas: produtividade (vendas por empregado) e lucro (por empregado). Os dados foram coletados após a pesquisa das práticas de GRH em fontes publicadas e cobriam dois períodos. Os dados para o desempenho anterior foram relativos ao terceiro ano anterior ao da pesquisa das práticas de GRH e, para o desempenho posterior, os do ano seguinte ao da pesquisa.

Como nos estudos anteriores, os dados foram analisados com a utilização de controles estatísticos para remover os efeitos de fatores de contexto relevantes (por exemplo, setor industrial e porte da empresa). Os pesquisadores descobriram que tanto o grupo Aquisição e Desenvolvimento de Habilidades dos Empregados quanto o Projeto do Trabalho eram significativamente relacionados com o desempenho posterior e com a mudança de desempenho. Contudo, comunicação, harmonização, salários comparativos e remuneração por resultados não apresentaram efeitos relevantes. Coletivamente, as práticas de GRH totalizaram 18% da variação entre empresas na mudança de produtividade e 19% na mudança no lucro. Esses efeitos são muito maiores do que aqueles registrados pelo estudo de Huselid, Jackson & Schuler (1997), que também analisaram as diferenças entre empresas. Patterson, West, Lawthom & Nickell (1997) e Patterson, West & Wall (2000a; 2000b) também descobriram que Aquisição e Desenvolvimento de Habilidades dos Empregados e Projeto do Trabalho tinham efeitos independentes na produtividade subsequente da empresa e em seus lucros, embora o seu efeito sobre o lucro fosse, em grande parte, devido aos seus efeitos positivos na produtividade.

Como MacDuffie (1995), os pesquisadores consideraram também um conjunto de práticas adicionais, não relativas à GRH, como: uso de tecnologia de manufatura avançada, produção *just-in-time* e gestão da qualidade total. Dessas, somente a tecnologia de manufatura avançada demonstrou alguma relação com o desempenho da empresa, sendo a associação positiva e limitada à produtividade. Pode-se considerar que a falta de relação com o lucro seja pelo fato de os ganhos em produtividade serem equilibrados pelo custo da tecnologia.

Os resultados são importantes por mostrarem que a relação das práticas de GRH com produtividade e lucros é mais substancial do que a das práticas não relativas à GRH, em geral adotadas com a expectativa de acelerar o desempenho da empresa, e também por eles sugerirem os aspectos da GRH que parecem ser os mais relevantes para melhorar a produtividade. Por focalizarem empresas com somente uma unidade, os estudos apresentam o problema de ter resultados não-generalizáveis para toda a economia.

Outros estudos relevantes

Diversos outros estudos empíricos deram apoio à ideia de que as práticas com alta participação beneficiam o desempenho empresarial. Dentre eles podem ser citados: os de Lawler, Mohrman & Ledford (1995; 1998) em grandes empresas norte-americanas de manufatura e serviços, que sugeriram ser maior o efeito da GRH quando ela é implementada em conjunto com práticas da gestão pela qualidade total; o estudo de Delaney & Huselid (1996) em empresas norte-americanas com e sem fins lucrativos; o trabalho de Delery & Doty (1996) sobre bancos; o estudo multissetorial de Koch & McGrath (1996); o estudo longitudinal em 97 empresas norte-americanas de manufatura de Youndt, Snell, Dean & Lepak (1996); a pesquisa de Hoque (1999) no setor hoteleiro britânico, que também relaciona a eficácia da GRH com práticas da qualidade; o estudo de Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg (2000) em empresas norte-americanas dos setores de siderurgia, vestuário e equipamentos médicos; e o estudo transversal de empresas neozelandesas de Guthrie (2001).

Foram encontrados somente três estudos que não mostraram uma relação positiva entre GRH e desempenho. Na investigação de Guest & Hoque (1994) em 119 organizações britânicas recém-abertas, os efeitos das práticas de GRH com alta participação foram constatados na menor rotatividade dos trabalhadores e na diminuição de conflitos, mas não na produtividade. Wood & Menezes (1998) analisaram uma amostra representativa de ambientes de trabalho britânicos (*the 1990 Workplace Industrial Relations Survey*) e constataram que grandes usuários de práticas com alta participação relataram melhor desempenho financeiro do que os usuários moderados, porém não em relação aos que faziam pouco uso dessas práticas. Finalmente, e de forma única, Wright, McCormick, Sherman & McMahan (1999), em seu estudo em refinarias de petróleo norte-americanas, encontraram uma relação negativa entre as práticas de GRH com alta participação e os indicadores de desempenho. Não há explicação óbvia para essa anomalia.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DESEMPENHO: UMA AVALIAÇÃO

Não há dúvida quanto à considerável força dos estudos discutidos aqui. Os trabalhos sobre setores específicos foram mais fortemente concentrados na manufatura, mas houve complementação com investigações que utilizaram amostras heterogêneas. Foram utilizados nesses estudos métodos e indicadores de desempenho diferentes. Dentro dessa diversidade, com raras exceções, as formas de gestão de recursos humanos com alta participação mostraram-se positivamente relacionadas com o desempenho

organizacional. Contudo, apesar da consistência, as evidências devem ser consideradas somente como promissoras e não definitivas. Os estudos têm limitações tanto conceituais quanto metodológicas. Embora tenham aberto um campo promissor da administração de empresas para a pesquisa científica, quando analisados coletivamente eles suscitam mais perguntas do que respostas. A complementação deste artigo é feita com a discussão de algumas dessas limitações e assuntos em aberto.

Limitações metodológicas

A maior parte dos estudos sofre de uma ou mais dentre três limitações. Em primeiro lugar, a maioria deles, sendo transversal no tempo, apresenta somente a associação entre GRH e desempenho em determinado instante. Embora a existência dessa associação seja esperada, se de fato as práticas de gestão de recursos humanos promovem eficácia organizacional, é também plausível se assumir que empresas bem-sucedidas tendem a investir os ganhos de desempenho em sua infra-estrutura, inclusive nas práticas de GRH aqui examinadas. Alguns estudos relacionam as práticas ao desempenho futuro (Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Patterson, West, Lawthom & Nickell, 1997), sugerindo uma relação causal, mas a evidência é limitada.

Uma segunda razão para cautela vem do fato de a maioria dos estudos utilizar respostas pessoais de um único representante da organização. As informações podem ter boa precisão para o caso de muitas práticas de recursos humanos, como a verificação da utilização ou não-utilização da remuneração por resultados ou a existência de métodos de seleção psicométricos, mas podem ser menos válidas para outras práticas, como o enriquecimento de tarefas e o trabalho em grupo. A opinião de um gerente acerca do grau de autonomia que os operadores do chão-de-fábrica possuem para realizar suas tarefas pode não corresponder às perspectivas dos próprios operadores. Da mesma forma, o que é entendido como trabalho em grupo por um gerente, pode ser visto como pouco colaborativo pelos que supostamente estão trabalhando em equipe. Nos casos em que medidas desse tipo estão relacionadas com medidas de desempenho, qualquer falta de precisão pode comprometer as relações observadas. A esse respeito, alguns estudos podem subestimar o efeito de práticas de GRH sobre o desempenho, pois a relação poderia ser mais forte se medidas mais acuradas estivessem disponíveis.

O terceiro problema metodológico é o da tendenciosidade por causa da fonte única das respostas, que pode surgir quando pesquisadores fazem uso de questionários auto-aplicados e de medidas desenvolvidas pelos próprios respondentes, tanto para as práticas de GRH quanto para o desempenho da organização. Alguns respondentes podem apresentar uma versão rósea da realidade de suas organi-

zações, superestimando, conscientemente ou não, tanto o uso de práticas de GRH quanto o desempenho da empresa, enquanto outros podem ser sistematicamente pessimistas em sua avaliação. Como resultado, pode ser encontrada uma relação positiva entre práticas e desempenho por causa, unicamente, dessa tendenciosidade, em vez de ser o retrato da realidade. Assim, se essa tendenciosidade existir, a relação GRH-desempenho será superestimada.

Embora essas questões metodológicas enfraqueçam os achados acumulados até aqui, elas estão longe de representar um problema fatal para o conjunto de evidências existentes, pois poucos estudos apresentam as três limitações simultaneamente e alguns deles não apresentam limitação alguma. Entretanto, existe clara necessidade de que trabalhos futuros tomem bases mais sólidas, utilizando métodos longitudinais, obtendo informações sobre práticas de GRH de múltiplas fontes das organizações e assegurando que as fontes de dados sobre o desempenho organizacional sejam o mais independente possível daquelas utilizadas para caracterizar a GRH. Em particular, seriam valiosos estudos bem planejados de avaliação de mudança, que mapeassem os efeitos de curto e longo prazos da introdução de práticas de GRH de alta participação.

Equivalência da GRH entre estudos

Até aqui os estudos empíricos existentes foram tratados como se investigassem um conceito uniforme. Existe amparo para essa consideração, pois os pesquisadores basearam-se em conjuntos similares de práticas para desenvolver suas medidas globais de GRH, e os estudos estão conceitualmente relacionados pela noção de gestão com alta participação. Apesar disso, há importantes diferenças entre eles. Alguns incluíram, por exemplo, *empowerment* e enriquecimento de tarefas como práticas centrais (Arthur, 1994; Huselid, Jackson & Schuler, 1997), enquanto outros não fizeram essa consideração (Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997). Da mesma forma, harmonização, estabilidade de emprego, trabalho em grupo e remuneração por resultados foram considerados como componentes da GAP em alguns estudos (Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995), mas não em outros (Arthur, 1994). Além do mais, em alguns estudos foi utilizado um indicador único (Arthur, 1994; Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997), enquanto em outros foram identificados dois ou mais indicadores para a gestão com alta participação (MacDuffie, 1995; Huselid, 1995).

Essas diferenças refletem, até certo ponto, a diversidade dos conceitos básicos utilizados pelos pesquisadores. Alguns enfatizaram práticas de aumento da autonomia e *empowerment* do pessoal operacional, enquanto outros focalizaram iniciativas de gestão de desempenho, como avaliações e remuneração por resultados. Outra ra-

zão importante para a diversidade na operacionalização da GRH corresponde ao uso, por muitos pesquisadores, de práticas comuns à sua amostra particular no desenvolvimento de suas medidas. Em outras palavras, muitos pesquisadores utilizaram bases empíricas e não conceituais para desenvolver suas medidas.

Seja qual for a razão, os estudos operacionalizaram a GRH de formas diferentes e, ao fazer isso, tornaram mais difícil a determinação de padrões gerais nos resultados. É importante para o futuro que se obtenha maior consistência entre os estudos, o que provavelmente será atingido se forem utilizadas considerações conceituais e teóricas, em vez de empíricas.

Identificação dos componentes ativos

Ao se defrontarem com as diversas práticas consideradas parte da gestão com alta participação, é normal que os gerentes, de posse de recursos limitados, se perguntem quais delas são as mais importantes. Como eles não podem alimentar a expectativa de implementá-las todas ao mesmo tempo, fica a pergunta: por onde devem começar? Essa é uma questão de significado tanto teórico quanto metodológico, pois a identificação das práticas mais importantes ajudaria a promover maior equivalência entre os estudos.

No entanto, até o momento, a pesquisa oferece poucas respostas para essa pergunta. Ao agregar práticas para oferecer uma medida única e global, cada prática é considerada implicitamente como de mesma importância. Com raras exceções (por exemplo, Patterson, West, Lawthom & Nickell, 1997), os estudos oferecem informações insuficientes sobre quais práticas individuais têm efeitos mais fortes e quais são marginais ou mesmo irrelevantes. É evidente que isolar o efeito de cada prática individual pode ser difícil, por duas razões. Em primeiro lugar, o efeito de uma prática particular sobre o desempenho pode ser fraco, simplesmente porque é uma parte muito pequena do processo de GRH como um todo. Em segundo, se o uso dessas práticas é correlacionado, pode ser difícil a separação dos seus efeitos isolados. Para superar essas dificuldades, são necessárias pesquisas muito mais detalhadas e intensivas do que aquelas publicadas até agora.

Sinergia entre as práticas

Levado ao seu extremo, o argumento de que práticas isoladas têm impacto no desempenho por causa do fato de existir reforço mútuo entre elas (Becker & Gerhart, 1996; Wood, 1999) implica que todas as práticas são potencialmente ativas, mas somente são ativadas na presença de outras. Contudo, esse argumento implica que as práticas têm capacidade limitada de gerar vantagem com-

petitiva isoladamente (Barney, 1995). Ele pode ser exemplificado pelo pressuposto de Huselid (1995) de que a melhoria das habilidades pela seleção e pelo treinamento não seria, por si só, suficiente para ter impacto sobre o desempenho, mas que precisaria ser associada com *empowerment* e avaliação de desempenho para realizar todo o seu potencial.

O conceito de sinergia entre práticas tem apelo intuitivo considerável e é uma das grandes justificativas para se investigar a GRH como um todo, em vez de estudar componentes isolados. Apesar disso, sua validade continua a ser um dos grandes enigmas da área. Poucos pesquisadores testaram diretamente se as práticas de GRH atuam, de fato, sinergicamente sobre o desempenho. Alguns consideram fazer tal investigação quando identificam, por meio de análise de *clusters*, um grupo de empresas que faz uso de todas as práticas de alta participação e comparam o desempenho desse agrupamento com o dos demais grupos. No entanto, esse não é um teste adequado, pois ele simplesmente compara grupos de organizações que fazem uso das mesmas práticas, mas não testa o efeito da interação entre as práticas.

Um dos poucos testes diretos que demonstraram sinergia foi o conduzido por MacDuffie (1995), que encontrou interação entre as medidas de Sistema de Trabalho, Políticas de Recursos Humanos e Uso de Buffers na previsão da produtividade das empresas. Outros que estudaram diretamente a questão (Patterson, West & Wall, 2000a; 2000b) tiveram menos sucesso. A conclusão deve ser que se tem falta de evidência e não que se está diante de resultados contraditórios. Pesquisas futuras devem encarar a questão.

Uso ou uso efetivo?

O enfoque dado na maioria dos estudos foi o de medir a presença ou a ausência de práticas, e não o de quanto elas eram utilizadas. Por exemplo, Huselid (1995) registrou a utilização ou a não-utilização de avaliações para determinar a remuneração dos empregados, mas não mediu com que frequência e quão bem aquelas avaliações eram feitas. Encontrou-se somente duas exceções para esse comportamento: o estudo de Huselid, Jackson & Schuler (1997), que mediu a eficácia das práticas pela satisfação dos respondentes com o seu uso; e o trabalho de Patterson, West, Lawthom & Nickell (1997), que mediu a profundidade e a sofisticação do uso das práticas.

O enfoque dominante, baseado simplesmente na presença das práticas, é plausível. Para ser utilizada efetivamente, uma prática precisa ser implementada, e a maioria das organizações é capaz de implementar práticas com competência. Entretanto, haverá sempre variação quanto a quão efetiva e completa será a utilização dessas práticas, o que provavelmente afetará o desempenho. Wood (1997),

por exemplo, mostrou a tendência de as empresas japonesas instaladas no Reino Unido terem práticas de alta participação mais desenvolvidas do que as empresas britânicas semelhantes. Enquanto as reuniões de equipes em empresas de manufatura japonesas são tipicamente realizadas no início e no final de cada turno, nas empresas britânicas elas são em geral realizadas mensalmente, trimestralmente ou quando julgadas necessárias. Nenhum trabalho demonstrou se a profundidade do uso de uma prática particular melhora o desempenho. Nenhum trabalho demonstrou se uma prática malplanejada ou implementada de maneira inadequada tem piores resultados do que se ela simplesmente não fosse implementada. Com o avanço das pesquisas, é importante que as medições sejam refinadas para avaliar variações na qualidade da implementação de práticas de GRH em cada organização.

Mecanismos

Uma das características da pesquisa sobre a relação entre GRH e desempenho organizacional é a ausência de pesquisa empírica sobre os mecanismos causais de tal relação (Guest, 1997). Isso é vital se o desejo for entender as razões para a associação entre práticas de GRH e desempenho.

Na literatura estudada, existem diversas sugestões sobre quais mecanismos seriam esses, mas as explicações são fracas. Inicialmente foi enfatizado o efeito das práticas no comprometimento dos empregados com seu trabalho ou sua organização (Wood, 1999). Mais tarde, a atenção foi dirigida para a aquisição de habilidades e a promoção da aprendizagem organizacional (por exemplo, Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000). Huselid (1995) e MacDuffie (1995), por exemplo, sugerem que as práticas de GRH influenciam o modo como os empregados reagem à tomada de decisões em suas tarefas e os encoraja a esforçarem-se para tomar a melhor decisão para a organização. Mais especificamente, Huselid (1995) propõe que a seleção e o treinamento se prestam a aumentar a habilidade dos empregados, que o projeto do trabalho ou as iniciativas de *empowerment* permitem o uso dessas habilidades e que as avaliações e os sistemas de promoção interna dão aos empregados direção e motivação para desenvolver suas habilidades para atingir os objetivos da organização.

Essas proposições foram testadas dentro dos limites estreitos da pesquisa sobre projeto do trabalho e *empowerment*. Dessa forma, Parker, Wall & Jackson (1997) e Parker (2000) demonstraram como autonomia de decisão é positivamente relacionada com comportamento proativo, iniciativa, flexibilidade e internalização de estratégias organizacionais por parte dos empregados. Do mesmo modo, Parker (1998) demonstrou uma relação entre *empowerment* e eficiência. Leach, Jackson & Wall (2000) e

Wall, Cordery & Clegg (2000), por sua vez, mostraram que o *empowerment* está significativamente associado com maior conhecimento sobre o trabalho.

Contudo, ainda faltam exames dos mecanismos que relacionam a GRH como um todo ao desempenho organizacional. As perguntas que necessitam respostas são, por exemplo:

- O comprometimento e a iniciativa dos empregados de empresas que utilizam práticas de alta participação são maiores do que daqueles que trabalham em empresas que não as aplicam?
- A efetividade e o conhecimento dos trabalhadores aumentam após a introdução da GRH com alta participação?
- Modificações no comprometimento, efetividade e conhecimento dos trabalhadores resultam em desempenho superior da organização?

Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg (2000) procuraram responder a algumas dessas perguntas e encontraram maiores níveis de satisfação e comprometimento em sistemas com alta participação, mas não investigaram a relação entre esses fatores e o melhor desempenho que também encontraram nessas empresas. Sua análise do efeito mediador desses estados psicológicos foi, portanto, interrompida a meio caminho. A pesquisa precisa incluir indicadores de atitudes importantes dos empregados (ver Guest, 1997), de seu conhecimento e seu comportamento, tanto como um objetivo em si quanto para estabelecer os caminhos pelos quais os enfoques de GRH com alta participação de fato atuam. É nesse campo que a Psicologia pode dar sua grande contribuição à GRH.

Ajuste com outros fatores

O problema final, e talvez o mais relevante, refere-se à extensão com que os efeitos da GRH com alta participação podem ser entendidos como universais ou dependen-

tes de outros fatores (Wood, 1999). Alguns comentaristas assumem explicitamente um efeito universal, argumentando que práticas de alta participação superam outros sistemas em todos os contextos (por exemplo, Pfeffer, 1994; 1998). Assim, a GRH com alta participação pode ser entendida como uma *best practice*, e inúmeros revisores dos trabalhos aqui discutidos (por exemplo, Becker & Gerhart, 1996) concluíram que isso é justificável. No entanto, ainda resta dúvida se a efetividade da GRH com alta participação seria a mesma sob qualquer circunstância. Talvez ela seja mais apropriada para determinadas contingências. Uma das contingências mais freqüentemente propostas é a estratégia organizacional. Porter (1985) fez distinção entre a estratégia de minimização de custo e a de melhoria de qualidade. A primeira compete pela oferta de produtos mais baratos, enquanto a segunda pela oferta de qualidade. Pesquisadores que se baseiam no trabalho de Porter (1985) esperam que a GRH com alta participação seja mais apropriada para empresas que adotem a estratégia da melhoria de qualidade (Beaumont, 1995). Tentativas de verificar diretamente essa hipótese conduziram a resultados ambíguos, como o estudo de Youndt, Snell, Dean & Lepak (1996) e o de Hoque (1999), encontrando apoio limitado à hipótese; o estudo de Huselid (1995) foi ainda menos conclusivo.

Outros fatores que afetam a intensidade do efeito da alta participação no desempenho foram discutidos. Por exemplo, alguns pesquisadores assumem que o seu efeito é aumentado quando a GRH está totalmente integrada aos processos estratégicos da organização (Guest & Hoque, 1994; Becker & Huselid, 1998a; 1998b). Outros enfatizam a importância de ela fazer parte de um esforço mais abrangente de qualidade total ou produção enxuta (Lawler, Mohrman & Ledford, 1995; 1998). As evidências sobre esses efeitos moderadores são, até o momento, parcas e inconclusivas, embora se possa considerar que o estudo de MacDuffie (1995) apóie o último argumento. ♦

RESUMO

Neste artigo, analisa-se trabalhos que examinam o uso combinado de práticas de recursos humanos. Focaliza-se, particularmente, os efeitos que as práticas de aumento da participação do trabalhador (política que muito da Psicologia do Trabalho aparentemente apóia) têm sobre o desempenho organizacional. Conclui-se que a maior parte da pesquisa realizada até o momento dá suporte ao argumento de que se justifica o uso de práticas de alta participação por resultar em melhor desempenho organizacional. Os estudos aparentam conduzir a respostas definitivas, que asseguram a superioridade da gestão com alta participação. Delineiam-se, também, alguns problemas e omissões constatados nos trabalhos, destacando-se problemas conceituais (particularmente a ausência de uma teoria bem-articulada e aceita da gestão com alta participação e da GRH em geral), bem como preocupações de ordem metodológica (como o uso excessivo de estudos transversais). O estudo sistemático desses assuntos de GRH ainda está em seu início e, se há a intenção de construir sobre esse início promissor, a Psicologia tem papel vital a cumprir.

Palavras-chaves: gestão de recursos humanos, gestão com alta participação, desempenho organizacional.

ABSTRACT

This paper has reviewed research that examines the effects of human resource practices as a whole. It has particularly focused on the performance effects of practices that have been associated with the enhancement of employee involvement, a perspective that much work psychology has seemingly endorsed. We found that the bulk of research to date is consistent with claims that the use of high involvement practices pays-off in superior organizational performance. Studies appear on the surface to be leading to definitive answers heralding the superiority of high involvement management. However, the paper also outlined some problems and omissions in the research, highlighting both conceptual difficulties (particularly the absence of a well-articulated and accepted theory of high involvement management or more generally HRM), and methodological concerns (such as the over-reliance on cross-sectional analysis). The systematic study of these HRM issues is still then in its infancy and if we are to build upon its promising start, psychology will have a vital role to play.

Uniterms: human resource management, high involvement management, organizational performance.

RESUMEN

En este artículo, se analizan trabajos que estudian el uso combinado de diversas prácticas de recursos humanos. Se ponen de relieve, particularmente, los efectos que las prácticas de aumento de la participación del trabajador (política que gran parte de la Psicología del Trabajo aparentemente apoya) tienen sobre el desempeño organizativo. Se concluye que la mayoría de las investigaciones realizadas hasta el momento, justifican el uso de prácticas de alta participación por dar como resultado un mejor desempeño organizativo. Los estudios parecen llevar a respuestas definitivas, que aseguran la superioridad de la gestión con alta participación. También se delinean algunos problemas y omisiones constatados en los trabajos, entre los que se destacan problemas conceptuales (particularmente la ausencia de una teoría bien articulada y aceptada de la gestión con alta participación y de la GRH en general), así como preocupaciones de orden metodológico (como el uso excesivo de estudios transversales). El estudio sistemático de dichos asuntos de GRH aún es incipiente y, si existe la intención de construir sobre ese principio prometedor, la Psicología tendrá un papel vital por cumplir.

Palabras clave: gestión de recursos humanos, gestión con alta participación, desempeño organizativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APPELBAUM, E.; BAILEY, T.; BERG P.; KALLEBERG, A.L. *Manufacturing advantage: why high performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2000.
- ARTHUR, J.B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, v.37, p.670-687, 1994.
- BARNEY, J. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, v.9, n.4, p.49-61, 1995.
- BEAUMONT, P. *The future of employment relations*. London: Sage, 1995.
- BECKER, B.E.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, v.39, p.779-801, 1996.
- BECKER, B.E.; HUSELID, M.A. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. In: FERRIS, G.R. (Ed.). *Research in personnel and human resources*. Stamford, CT: JAI Press, 1998a. v.6, p.53-101.
- BECKER, B.E.; HUSELID, M.A. *Human resources strategies, complementarities, and firm performance*. Buffalo: School of Management, State University of New York at Buffalo, 1998b. (Mimeo.)
- DELANEY, J.T.; HUSELID, M.A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, v.39, p.919-969, 1996.
- 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 Journal*, v.39, p.802-835, 1996.
- GUEST, D. Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Human Resource Management*, v.8, n.3, p.263-276, 1997.
- GUEST, D.; HOQUE, K. The good, the bad and the ugly: employee relations in new non-union workplaces. *Human Resource Management Journal*, v.5, p.1-14, 1994.
- GUTHRIE, J.P. High involvement work practices and, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, v.44, p.180-192, 2001.

- HOQUE, K. Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*, v.37, p.419-443, 1999.
- HUSELID, M.A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, v.38, p.635-672, 1995.
- HUSELID, M.A.; JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. Technical and strategic human resource management effectiveness as a determinant of firm performance. *Academy of Management Journal*, v.40, p.171-188, 1997.
- ICHNIEWSKI, C., SHAW, K.; PRENNUSHI, G. The effects of human resource management practices on productivity. *American Economic Review*, v.87, p.291-313, 1997.
- KOCH, M.J.; McGRATH, R.G. Improving labor productivity: human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, v.17, p.335-354, 1996.
- LAWLER, E.E. *High involvement management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986.
- LAWLER, E.E.; MOHRMAN, S.A.; LEDFORD JR., G.E. *Creating high performance organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995.
- _____. *Strategies for high performance organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.
- LEACH, D.J.; JACKSON, P.R.; WALL, T.D. Realising the potential of empowerment: the impact of a feedback intervention on the performance of complex technology. *Ergonomics*, 2000.
- MACDUFFIE, J.P. Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, v.48, p.197-221, 1995.
- PARKER, S.K. Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, v.83, p.835-852, 1998.
- _____. From passive to proactive motivation: the importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, v.49, p.447-469, 2000.
- PARKER, S.K.; WALL, T.D.; JACKSON, P.R. "That's not my job": developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, v.40, p.899-929, 1997.
- PATTERSON, M.G.; WEST, M.A.; LAWTHOM, R.; NICKELL, S. *Impact of people management practices on business performance*. London, UK: Institute of Personnel and Development, 1997.
- PATTERSON, M.G.; WEST, M.A.; WALL, T.D. Integrated manufacturing, empowerment and company performance. Sheffield, UK: Institute of Work Psychology, University of Sheffield, 2000a. (Working Paper 238)
- _____. HRM and company performance: a critique and some UK evidence. Paper presented at ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL MEETING, 2000, Toronto, Canada. Sheffield, UK: Institute of Work Psychology, University of Sheffield, 2000b. (Working paper 239)
- PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H. *In search of excellence*. New York: Harper & Row, 1982.
- PFEFFER, J. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the workforce*. Boston, MA: Harvard University Press, 1994.
- _____. *The human equation: building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.
- PORTER, M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.
- WALL, T.D.; CORDERY, J.L.; CLEGG, C.W. Empowerment, performance and operational uncertainty: a theoretical integration. *Applied Psychology: An International Review*, v.51, p.146-169, 2000.
- WALTON, R.E. From "control" to "commitment" in the workplace. *Harvard Business Review*, v.63, p.77-84, 1985.
- WOMACK, J.; JONES, D.T.; ROOS, D. *The machine that changed the world*. New York: Rawson, 1990.
- WOOD, S. How different are human resource practices in Japanese "transplants" in the UK? *Industrial Relations*, v.35, p.511-525, 1997.
- _____. Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, v.1, p.367-413, 1999.
- WOOD, S.; MENEZES, L. de. High commitment management in the UK: evidence from the workplace industrial relations survey and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, v.51, p.485-515, 1998.
- WRIGHT, P.M.; McCORMICK, B.; SHERMAN, W.S.; McMAHAN, G.C. The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. *International Journal of Human Resource Management*, v.10, p.551-571, 1999.
- YOUNDT, M.A.; SNELL, S.A.; DEAN, J.E.; LEPAK, D.P. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, v.39, p.836-865, 1996.