

# PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, ALINHAMENTO PESSOA-AMBIENTE DE TRABALHO E ÍNDICES DE *TURNOVER*: UM ESTUDO NAS “MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR” NO BRASIL

**HUMAN RESOURCES PRACTICES, PERSON-ENVIRONMENT FIT AND EMPLOYEE TURNOVER  
RATES: A STUDY IN THE “BEST COMPANIES TO WORK FOR” IN BRAZIL**

**JUCELIA APPIO**

juceliaappio@yahoo.com.br

**BRUNO HENRIQUE ROCHA  
FERNANDES**

bruno@up.com.br

## RESUMO

Este trabalho propõe-se verificar se o Alinhamento Pessoa-Ambiente de Trabalho (*“Person-Environment Fit”* ou *P-E Fit*) medeia a relação entre o conjunto de práticas de Gestão de Pessoas e os índices de *Turnover* nas “Melhores Empresas para Você Trabalhar” no Brasil. A pesquisa é descritiva do tipo quantitativa por levantamento ou *survey*, de corte transversal. Definiu-se como população as 500 “Melhores Empresas para Você Trabalhar” no Brasil, segundo base de dados da Fundação Instituto de Administração (FIA), com dados do ano de 2010. A amostra de pesquisa foi composta por 57 empresas, onde se avaliou o conjunto de Práticas de Gestão de Pessoas e *Turnover*, e 26.469 funcionários destas empresas para analisar o *“Person-Environment Fit”*. A Análise fatorial das respostas dos funcionários revelou quatro dimensões do *P-E Fit*: *“Person-Job Fit”*, *“Person-Organization Fit”*, *“Person-Group Fit”* e *“Person-Supervisor Fit”*, em linha com as pesquisas do tema. Em seguida, análises de regressão demonstraram que o conjunto das práticas de Gestão de Pessoas influencia índices de *Turnover*, de modo que, quanto mais aplicadas forem tais práticas, menores os índices de *Turnover*. Constatou-se que o conjunto das práticas de Gestão de Pessoas afeta positiva e significativamente *“Person-Job Fit”*, *“Person-Organization Fit”* e *“Person-Group Fit”* – o *“Person-Supervisor Fit”* não se revelou impactado pelas práticas. Entretanto, não se constatou efeito de mediação da variável *“Person-Environment Fit”* (nas suas quatro dimensões) entre o conjunto das Práticas de Gestão de Pessoas e os índices de *Turnover*. Ainda, observou-se que a dimensão *“Person-Job Fit”* influencia índices de *Turnover*.

**Palavras-chave:** práticas de Gestão de Pessoas, *“Person-Environment Fit”*, Performance Organizacional.

## ABSTRACT

This work examines whether the *Person-Environment Fit (P-E Fit)* mediates the relationship between Human Resource Management (HRM) practices and Organizational Performance in the “Best Companies to Work For” in Brazil. The research is a descriptive quantitative cross-sectional survey. The population is the 500 “Best Companies to Work For” in Brazil, according to a database from the Institute of Directors (FIA), with data collected in 2010. The research sample consisted of 57 companies assessed in terms of People Management Practices and employee turnover, and

26,469 employees from these firms assessed in terms of *Person-Environment Fit*. Factor analysis pointed four dimensions for *P-E Fit*: *Person-Job Fit*, *Person-Organization Fit*, *Person-Group Fit* and *Person-Supervisor Fit*, in accordance with the literature on the topic. Regression analysis showed that HRM practices influence employee turnover: the more sophisticated the practices, the lower the turnover rates. HRM practices also affect *Person-Job Fit*, *Person-Organization Fit* and *Person-Group Fit* – the *Person-Supervisor Fit* was not impacted by practices. However, *Person-Environment Fit* (in its four dimensions) presented no mediating effect between HRM practices and employee turnover. Moreover, *Person-Job Fit* did not prove to have a mediating effect, but influenced turnover.

**Keywords:** People Management Practices, "*Person-Environment Fit*", Organizational Performance.

## INTRODUÇÃO

Pesquisadores têm empreendido esforços para demonstrar uma ligação entre as práticas de Gestão de Pessoas (GP) e a *Performance Organizacional* (Gilman e Raby, 2008; Guthrie *et al.*, 2009; Wei e Lau, 2010; Han e Liao, 2010; Oliveira e Oliveira, 2011; Hausknecht e Trevor, 2011), ou mais especificamente entre sistemas de trabalho de alta *performance* – *High Performance Work System* (HPWS) – e *Performance Organizacional* (Guest, 1997; Hausknecht e Trevor, 2011).

A menção a *sistemas de trabalho* destaca que a *Performance Organizacional* tende a ser impactada quando há um uso consistente e harmônico de um conjunto de práticas de Gestão de Pessoas, e não práticas isoladamente consideradas (Becker e Gerhart, 1996). Nesta linha, Arthur (1994), estudando a indústria de aço nos EUA, constatou que práticas e volume de negócios interagem agindo sobre a produtividade e sobre a retenção de funcionários. Huselid (1995) pesquisou 1.000 empresas americanas e constatou que organizações que implementam um conjunto de práticas de GP de alta *performance* (HPWS) tendem a possuir resultado superior àquelas que usam práticas isoladas, ou que não as usam, além de reduzir a rotatividade, aumentar a produtividade e melhorar a *Performance* financeira. Estudos subsequentes corroboram os estudos mencionados (Guthrie *et al.*, 2009; Han e Liao, 2010).

Tais estudos classificam-se em duas grandes escolas: a escola das "*Best Practices*", universalista; e a das "*Best Fit*", que envolve modelos contingenciais e configuracionais (Delery e Doty, 1996; Purcell, 1999; Boxall e Purcell, 2003; Bosquetti, 2009). De interesse neste estudo, a perspectiva contingencialista sustenta que a relação entre práticas de GP e a *Performance* é mediada por variáveis de contingência (Pardo e Moreno, 2009) como, por exemplo, o alinhamento das pessoas e o ambiente de trabalho ("*Person-Environment Fit*").

Rogers e Wright (1998) apontaram três razões pelas quais a pesquisa relacionando GP e *Performance Organizacional* ainda não tenham fornecido justificativas suficientes. A primeira é que, muito embora existisse um número significativo de estudos demonstrando uma relação entre GP e *Performance Organizacional*, nenhum, até aquele momento, apresentava consistência suficiente para ser universalizado.

O segundo argumento refere-se à falta de consenso quanto à teoria, definição e avaliação sobre a *Performance Organizacional*. A terceira enfatiza a dificuldade dos profissionais de GP em adotar medidas contábeis e financeiras em um recurso eminentemente intangível. Pode-se acrescentar, seguindo Martín-Tapia *et al.* (2009), que a falha em considerar as implicações das variáveis ambientais constitui outra limitação na literatura. Paauwe e Boselie (2003) sugerem até uma questão anterior: até que ponto pesquisas sobre a relação das práticas de GP e a *Performance Organizacional* têm negligenciado fatores que parecem legitimar a adoção de tais práticas, independentemente se impactam ou não na *Performance*. Por exemplo, Thompson (2011, p. 357) chega a sugerir que, com a "financiarização" da economia, constar em uma relação de "boas empresas para se trabalhar" pode influenciar sua reputação e até os preços de suas ações.

Assim, embora a referência às "pessoas" como o principal ativo estratégico das organizações tenha conquistado cada vez maior consenso no meio acadêmico e empresarial, ainda há dúvidas sobre como e quanto o capital humano impacta a *Performance Organizacional* (Monteiro, 2009). As pesquisas ao longo dos últimos dez anos buscaram investigar esta lacuna entre GP e *Performance Organizacional* (Bowen e Ostroff, 2004; Gilman e Raby, 2008; Hausknecht e Trevor, 2011). Entretanto, após centenas de estudos, este constitui um tema que ainda permanece obscuro (Wei e Lau, 2010; Hausknecht e Trevor, 2011).

Uma linha de investigação consiste em analisar variáveis intervenientes que fazem com que o "*input*", representado pelas práticas de GP, converta-se no "*output*" da *Performance Organizacional* (Boxall e Purcell, 2003; Bowen e Ostroff, 2004; Wei e Lau, 2010). Uma possível mediação é a congruência entre objetivos dos funcionários e da organização: práticas mais sofisticadas reforçam alinhamento entre objetivos e, como consequência, há alavancagem do desempenho organizacional (Paauwe e Boselie, 2005).

A congruência entre objetivos ou alinhamento pessoa-ambiente de trabalho (ou "*Person-Environment Fit*", Bowen e Ostroff, 2004; Carroll *et al.*, 2007) constitui, portanto, um elemento explicativo de como Práticas de GP afetam a *Performance Organizacional*. O "*Person-Environment Fit*", por sua

vez (Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson, 2005), pode ser subdividido em: "*Person-Job Fit*" (alinhamento da pessoa com o seu trabalho), "*Person-Organization Fit*" (alinhamento da pessoa com a organização), "*Person-Group Fit*" (alinhamento da pessoa à sua equipe) e "*Person-Supervisor Fit*" (alinhamento da pessoa com seu supervisor).

Mediante tais apontamentos, o objetivo deste artigo é analisar se "*Person-Environment Fit*" medeia a relação entre o conjunto de Práticas de GP e a *Performance*, tomando um indicador particular, os índices de *Turnover*, e considerando as "Melhores Empresas para Você Trabalhar" no Brasil.

O artigo está estruturado em quatro seções, após esta introdução. Na primeira, apresenta-se o quadro teórico de referência. Em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos realizados na análise empírica, cujos resultados são apresentados e discutidos na seção seguinte. No final, as considerações finais, limitações e as implicações deste estudo no campo do conhecimento são apresentadas.

## REVISÃO DE LITERATURA

Parte da literatura em Gestão de Pessoas concentra-se em investigar qual o efeito que tais práticas têm sobre desempenho organizacional (Dyer e Reeves, 1995; Delery e Doty, 1996; Boxall e Purcell, 2003; Hausknecht e Trevor, 2011). A escola das "*Best Practices*" assume que há um conjunto de práticas de GP que eleva a *Performance Organizacional* (Arthur, 1994; Pfeffer, 1994, Huselid, 1995). No entanto, esta escola é criticada por sugerir "melhores práticas" independentemente da diversidade de negócios e contextos das organizações. Ainda que esta questão fosse resolvida, outra permaneceria, pois também não havia um consenso acerca de uma combinação "ótima" de práticas de GP que levaria a uma melhoria de *Performance Organizacional* (Posthuma et al., 2013).

Na escola "*Best Fit*", os estudiosos têm assumido duas perspectivas, a configuracional e a contingencial. A configuracional assume uma visão sistêmica da GP, considerando que a combinação de práticas coerentes entre si (Schuler e Jackson, 1987) é que tende a alavancar a *Performance Organizacional* (Delaney e Huselid, 1996). Nesta linha, Delery e Doty (1996) e Tanure et al. (2007) enfatizam a importância da consistência das práticas de GP, de modo que seu efeito total seja maior que sua soma individual. Esta lógica está na raiz dos sistemas de trabalho de alta *performance* (HPWS), que enfatiza a necessidade de alinhamento para a empresa ganhar sinergia com uma implantação integrada de práticas de GP, em vez de práticas isoladas e desarticuladas (MacDuffie, 1995). Conforme afirma Barney (1995, p. 56), "práticas isoladas possuem capacidade limitada para gerar vantagem competitiva".

A segunda perspectiva, contingencial, sugere que as práticas de GP de uma empresa devem ser compatíveis com outros aspectos organizacionais, como a indústria, tamanho da empresa ou políticas de produção (por exemplo, MacDuffie, 1995; Youndt et al., 1996; Purcell, 1999), diferenças culturais

dos países (Boxall e Purcell, 2003; Tanure et al., 2007), e a presença de outros atores, como os sindicatos (Becker e Huselid, 2006), pois não há uma estrutura organizacional única e efetiva para qualquer organização.

Não há acordo na literatura sobre quais práticas constituem um HPWS (Posthuma et al., 2013). Por exemplo, Boselie et al. (2005), em revisão de 104 artigos, mostram que não há uma lista fixa de práticas aplicadas para definir a HPWS. Boxall e Purcell (2003) até argumentam que algumas práticas são frequentemente citadas, mas seu uso varia segundo o contexto organizacional. Para resumir e organizar o que deve constituir um HPWS, Appelbaum et al. (2000) propuseram algumas diretrizes: (a) os trabalhadores de diversos níveis devem ter oportunidades efetivas para participar na tomada de decisões; (b) os trabalhadores devem ter uma série de qualidades e habilidades para resolver problemas, comunicar-se com outros trabalhadores e trabalhar em grupos; e (c) a empresa deve dar incentivos, não somente financeiros, mas assistência médica, acesso à formação, programas para combinar elementos da vida familiar com o trabalho e oportunidades de promoção, para que os trabalhadores aumentem sua confiança, adquiram e apliquem suas habilidades. Quando tais condições são oferecidas, pode-se esperar que a *Performance Organizacional* seja beneficiada.

A *Performance Organizacional* é um constructo sobre o qual muito se tem escrito (Delery e Doty, 1996; Rogers e Wright, 1998; Oliveira e Oliveira, 2011) nos estudos sobre HPWS. O quadro 1 apresenta alguns indicadores de *Performance* utilizados em tais estudos.

Vale notar que esses indicadores cobrem todas as perspectivas do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992). No presente estudo, analisa-se o impacto das práticas de GP sobre uma dimensão da *performance*, nos Resultados de Recursos Humanos, representados pelo índice de *Turnover*. Neste sentido, Becker et al. (2001) reportam em pesquisa de 1998 que empresas detentoras de HPWS exibem níveis de *performance* mais elevados (em termos de vendas por empregado, valor de ação por empregado, entre outros) e apresentam *Turnover* reduzido. Os resultados corroboram os achados de anos anteriores em que esta pesquisa foi realizada (1992, 1994 e 1996) e de Huselid (1995). Segundo Hausknecht e Trevor (2011), práticas sofisticadas de Gestão de Pessoas promovem oportunidades de mobilidade aos funcionários dentro da organização, estimulam o sentido de pertencimento e aumentam a satisfação, o que tende a minimizar questões de rotatividade voluntária dos funcionários.

O raciocínio acima inspira a primeira hipótese desta pesquisa:

**Hipótese 1:** O conjunto das práticas de GP influencia os índices de *Turnover*, de modo que, quanto mais sofisticadas forem as práticas de GP, menores os índices de *Turnover*.

Além disso, uma segunda tendência na literatura tem buscado entender os fatores mediadores entre as práticas de GP

**Quadro 1.** Síntese dos índices de Performance e seus respectivos indicadores.  
**Chart 1.** Summary of Performance indices and their respective indicators.

| Área de resultados                  | Indicadores   | Autores   |
|-------------------------------------|---|---|
| Resultados de Recursos Humanos      | Absenteísmo; Comprometimento; Atitudes; Envolvimento; KSA ( <i>Knowledge, Skill, Ability</i> ); Satisfação e motivação; e <i>Turnover</i> . | MacDuffie (1995); Dyer e Reeves (1995); Guest (1997); Rogers e Wright (1998); Oliveira e Oliveira (2011); e Hausknecht e Trevor (2011).     |
| Resultados Organizacionais          | Inovações; Melhoria da eficiência; Melhoria da qualidade; Produtividade laboral; e Satisfação do cliente.                                   | Dyer e Reeves (1995); MacDuffie (1995); Guest (1997); Rogers e Wright (1998); e Oliveira e Oliveira (2011); Fernandes <i>et al.</i> (2013). |
| Resultados Financeiros e Econômicos | Lucratividade; Participação de mercado; Rentabilidade sobre o investimento (ROI); e Rentabilidade sobre o patrimônio (ROE).                 | Dyer e Reeves (1995); Huselid (1995); Delery e Doty (1996); Guest (1997); Rogers e Wright (1998); e Oliveira e Oliveira (2011).             |
| Resultados de Mercado de Capitais   | Crescimento; Preço das ações no mercado; e Q de Tobin.  | Dyer e Reeves (1995); Rogers e Wright (1998); e Oliveira e Oliveira (2011).   |

Fonte: Elaborado pelos autores.

e a *Performance Organizacional* (Dyer e Reeves, 1995; Becker e Gerhart, 1996; Guest, 1997). Uma variável mediadora sugerida por alguns estudos é o "*Person-Environment Fit*" (Bowen e Ostroff, 2004; Paauwe e Boselie, 2005; Wei e Lau, 2010).

*Person-Environment Fit*. Com base no proposto pela escola das "*Best Fit*", a efetividade das práticas de GP sobre a *Performance Organizacional* pode ser influenciada por fatores contingenciais como, por exemplo, percepção dos funcionários sobre o ambiente organizacional (Youndt *et al.*, 1996). Lewin (1935) propôs que a interação entre a pessoa e seu ambiente de trabalho levará a determinados comportamentos, sendo que, se a percepção do ambiente for positiva, o comportamento tende a ser favorável. Essa teoria teve seu desenvolvimento posterior por French *et al.* (1982), no Instituto de Pesquisa Social da Universidade de Michigan, onde se destacam os estudos de Edwards e Cooper (1990) e Edwards (1996).

Edwards e Cooper (1990) evidenciam que o comportamento das pessoas seria uma função da interação entre ela e o ambiente. Um aspecto desta relação consiste no grau em que o indivíduo se ajusta à situação. Esta teoria prevê que a percepção de alinhamento entre a pessoa e o ambiente é benéfica para o bem-estar físico e mental, enquanto que uma incompatibilidade percebida significa estresse, tensão mental e física (ou seja, lesão ao bem-estar) e estimula o desajuste "*Person-Environment*".

O alinhamento entre pessoa e ambiente incorpora duas distinções básicas (Edwards e Cooper, 1990). O primeiro alinhamento refere-se às percepções objetivas e subjetivas. Percepções objetivas referem-se a atributos – situações físicas e sociais e eventos – existentes independentemente das percepções da pessoa, enquanto que percepções subjetivas referem-se à percepção da pessoa sobre situações e eventos por ela vivenciadas. Para Siqueira (2003, p. 171), a percepção subjetiva perpassa a percepção de reciprocidade organizacional como "um conjunto de crenças acerca do estilo retributivo

adotado pela organização perante as contribuições ofertadas por seus empregados".

O segundo alinhamento envolve o ajuste entre valores da pessoa e fontes disponíveis para satisfazer tais valores (Locke, 1969). Valores referem-se a desejos e incorporam interesses, preferências e metas. Fontes referem-se a aspectos do ambiente que possam atender valores pessoais.

Para Muchinsky e Monahan (1987), o "*Person-Environment Fit*" demanda certo grau de adequação, expresso no ajuste complementar e no suplementar. O ajuste complementar consiste em um padrão de características para adequação da pessoa a seu ambiente (Muchinsky e Monahan, 1987; Kristof, 1996), como atributos individuais requeridos para atender necessidades ambientais (alinhamento demandas-habilidades). Incluem-se aqui tempo de viagem, tempo de trabalho semanal, comprometimento, habilidades e energia para atender às demandas da organização (Muchinsky e Monahan, 1987).

No ajuste suplementar, o alinhamento é representado como o relacionamento entre as características fundamentais de uma organização e de um indivíduo. As características da organização incluem a cultura, clima, valores, objetivos e normas, enquanto as características mais estudadas do indivíduo são valores, objetivos, personalidade e atitudes. Assim, diz-se que existe alinhamento suplementar entre a organização e o indivíduo quando há similaridade nestas características, e a operacionalização mais frequente dessa perspectiva tem sido a congruência entre os valores individuais e os organizacionais (Muchinsky e Monahan, 1987).

Pode-se dizer que há "*Person-Environment Fit*" quando (a) uma entidade promove o que a outra necessita (alinhamento complementar); (b) eles compartilham características fundamentais similares (alinhamento suplementar); (c) ambos (Kristof, 1996).

O alinhamento "*Person-Environment*" é estudado sob quatro dimensões: "*Person-Job Fit*", "*Person-Organization Fit*", "*Person-Group Fit*" e "*Person-Supervisor Fit*" (Kristof-Brown et al., 2005).

O "*Person-Job Fit*" tem como base o alinhamento entre características da pessoa e as de sua tarefa (Kristof-Brown et al., 2005). Busca evidenciar as discrepâncias entre aquilo que as pessoas esperam obter pelo trabalho e aquilo que efetivamente obtêm. A falta de alinhamento está associada a atitudes negativas em relação ao emprego, maior ansiedade, depressão e irritação dos indivíduos (Edwards, 1991).

Edwards (1991) delineou dois conceitos do "*Person-Job-Fit*": o ajuste entre demandas-habilidades, em que são estabelecidos parâmetros de conhecimento, habilidades e capacidades dos funcionários para a realização do trabalho; e ajuste entre necessidades, desejos ou preferências dos funcionários e seus postos de trabalho. Este tipo de ajuste, muitas vezes, é rotulado de necessidades de fornecimento de valores alinhado ao bem-estar e satisfação dos funcionários (Locke, 1969).

Pode-se supor que práticas de gestão de pessoas visam "colocar as pessoas certas no lugar certo". Diante disso, é de se esperar que empresas com práticas sofisticadas de GP possuam elevados níveis de "*Person-Job Fit*", o que dá origem à segunda hipótese:

**Hipótese 2:** O conjunto das práticas de GP afeta positivamente o "*Person-Job Fit*".

O "*Person-Organization Fit*" reflete o índice de compatibilidade entre o indivíduo e a organização (Kristof, 1996). Pesquisas que abordam "*Person-Organization Fit*" dão ênfase ao ajuste entre pessoas e características do clima, compatibilidade com as metas, ou o alinhamento entre pessoas e os valores organizacionais. Os valores pessoais e os valores organizacionais constituem dois sistemas bem consolidados e relativamente independentes. Ocorre que esses sistemas podem entrar em confronto, se valores e interesses do indivíduo e coletividade assumirem posições antagônicas. Pode-se argumentar que organizações que se notabilizam por práticas sofisticadas em GP procuram constantemente equilibrar tais diferenças, por meio da concessão de benefícios, incorporação de demandas dos funcionários (Posthuma et al., 2013), entre outros, o que pode influenciar positivamente o "*Person-Organization Fit*". Assim, a terceira hipótese de pesquisa é:

**Hipótese 3:** O conjunto das práticas de GP afeta positivamente o "*Person-Organization Fit*".

O "*Person-Group Fit*" aborda a coesão e compatibilidade interpessoal entre indivíduos e seu grupo de trabalho (Edwards, 1991; Kristof, 1996). Coesão entre indivíduos e grupo significa que os membros são atraídos para os objetivos do grupo (Vancouver e Schmitt, 1991). Proponentes das HPWS sugerem que um dos efeitos de tais práticas é precisamente reforçar a coesão grupo em direção a objetivos comuns (Appelbaum et al., 2000; Boxall e Purcell,

2003; Posthuma et al., 2013). Esta ideia dá origem à quarta hipótese de pesquisa.

**Hipótese 4:** O conjunto das práticas de GP afeta positivamente o "*Person-Group Fit*".

"*Person-Supervisor Fit*" refere-se às relações de troca que ocorrem entre o líder e seus subordinados (Dansereau et al., 1973). Dienesch e Liden (1986) identificaram três dimensões nesta troca: (a) a percepção de contribuição do líder para direcionar a qualidade do trabalho e orientar atividades em direção a objetivos mútuos; (b) a lealdade, baseada na expressão de apoio público para os objetivos; (c) a afeição mútua entre líder-membro baseada na atração interpessoal em vez de valores de trabalho ou profissional. Considerando que a formação de pessoas e particularmente de liderança constitui elemento característico das HPWS (Appelbaum et al., 2000), a quinta hipótese propõe que:

**Hipótese 5:** O conjunto das práticas de GP afeta positivamente o "*Person-Supervisor Fit*".

## **EFEITO MEDIADOR DO "PERSON-ENVIRONMENT FIT" NA RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE GP E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL**

Autores como Boxall e Purcell (2003), Bowen e Ostroff (2004) e Wei e Lau (2010) advogam que entre o "*input*", representado pelas práticas de GP, e o "*output*", concebido como indicadores de *performance*, há uma "caixa preta" (*Black Box*), sobre a qual pouco se sabe. Paauwe e Boselie (2005) argumentam que dentro da caixa preta existe a alavancagem de benefícios, que por um lado assegura a congruência dos objetivos dos empregados e de outro os objetivos da organização.

Alguns autores analisaram o efeito mediador de variáveis contingentes que pode influenciar a relação entre práticas de GP e *Performance Organizacional*. Por exemplo, Carroll et al. (2007), em pesquisas com empregados de fábricas do Canadá e do setor privado da Nova Zelândia, observaram que o efeito das práticas de GP na *Performance financeira* é mediado pela satisfação do empregado. Por outro lado, Fernandes et al. (2013) observaram em empresas fabris do sul do Brasil que índices de produtividade e qualidade estavam relacionados à percepção dos empregados em relação ao trabalho e atitudes para com a empresa, no sentido de que atitudes favoráveis influenciavam positivamente tanto a qualidade como a produtividade; percepções de falta de apoio afetavam negativamente a produtividade e qualidade.

Esse e outros estudos têm abordado tangencialmente a relação entre práticas de GP e *Performance Organizacional*, porém nenhum deles, com base nos argumentos de Paauwe e Boselie (2005), incorpora de forma mais ampla o alinhamento entre a pessoa e o ambiente ("*Person-Environment Fit*") como variável mediadora. Diante do fato, as próximas hipóteses de pesquisa abordam a questão, considerando separadamente



cada uma de suas quatro dimensões. Os índices de *Turnover* são tomados como variável de *Performance*.

**Hipótese 6:** O "*Person-Job Fit*" medeia a relação entre práticas de GP e *Performance* dos índices de *Turnover*.

**Hipótese 7:** O "*Person-Organization Fit*" medeia a relação entre práticas de GP e *Performance* dos índices de *Turnover*.

**Hipótese 8:** O "*Person-Group Fit*" medeia a relação entre práticas de GP e *Performance* dos índices de *Turnover*.

**Hipótese 9:** O "*Person-Supervisor Fit*" medeia a relação entre práticas de GP e *Performance* dos índices de *Turnover*.

A Figura 1 apresenta o modelo teórico e as hipóteses de pesquisa investigadas.

## METODOLOGIA

Esta pesquisa é descritiva do tipo quantitativa por levantamento, ou *survey*, de corte transversal, e investiga o efeito mediador do "*Person-Environment Fit*" na relação entre as práticas de GP e a *Performance* dos índices de *Turnover*. Para tal investigou 57 empresas listadas entre as "500 Melhores Empresas para Trabalhar" no Brasil. Esta é uma pesquisa anual dirigida pela Fundação Instituto de Administração (FIA), da Universidade de São Paulo (USP) e acontece desde 2006. Os dados considerados para este trabalho compreendem o ano de 2010, publicados em 2011.

A pesquisa consiste em dois grupos de perguntas: um relativo às práticas de GP, dirigida a gerentes de Recursos Humanos, e outro referente ao relacionamento da Pessoa e seu

ambiente de trabalho, aplicado a uma amostra de empregados. Para selecionar as 500 melhores, os critérios envolvem o nível de sofisticação relatado de práticas de GP e as respostas do empregado – quanto melhor, maior a posição da empresa no ranking. As empresas de maior pontuação no ranking são visitadas por um grupo de pesquisadores a fim de conhecer, *in loco*, o funcionamento real dessas práticas.

Para os fins desta pesquisa, optou-se por investigar o impacto das Práticas de GP sobre os índices de *Turnover*, mediado pelo "*Person-Environment Fit*". Como indicador de *Turnover* optou-se por utilizar os dados publicados pela base de dados, operacionalizado pelo número total de demissões mais o número de admissões dividido por dois. O resultado foi dividido pelo número total de empregados multiplicado por 100. O indicador de *Turnover* foi escolhido por se tratar de variável com forte impacto nos negócios, tantos pelos custos diretos envolvidos na contratação e demissão, como aqueles indiretos, relacionados à perda de capital humano e necessidade de socialização e treinamento de novos empregados (Hausknecht e Trevor, 2011). O questionário respondido pelo gerente de Recursos Humanos, tratado como Práticas de GP na organização, é composto por perguntas como: "(1) A empresa adota mecanismos formais para que seus empregados estejam informados sobre as suas possibilidades de carreira? o plano de carreira é estruturado, formalizado e praticado?". As respostas possíveis foram estratificadas de acordo com o nível organizacional –

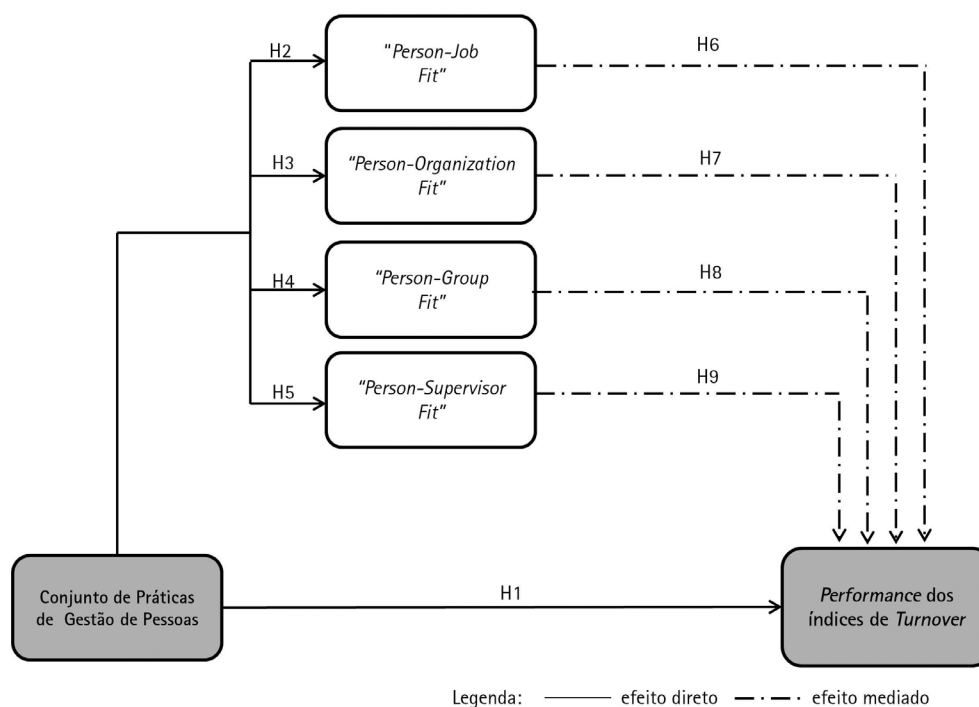


Figura 1. Modelo teórico e as hipóteses de pesquisa.  
Figure 1. Theoretical model and research hypotheses.

"diretores", "gerentes" e "demais funcionários" – e variou de "não", "todos" e "parte".

Para a codificação das respostas, considerou-se que o grau de sofisticação de cada prática poderia ser expresso em uma escala de zero a dez, zero significando a inexistência da prática (ou uma prática não aplicada a "diretores", "gerentes" e "demais funcionários") e 10 indicando uma prática aplicada em todos os níveis da organização. Uma empresa que adota determinada prática a "todos" os seus "diretores", "todos" os seus "gerentes" e "todos" os "demais funcionários" somaria 10 pontos ( $3 + 3 + 4$ ); uma empresa que aplicasse a prática a "todos" os "diretores", "parte" dos "gerentes" e "parte" de seus "demais funcionários" obteria  $3 + 1,5 + 2 = 6,5$  pontos. Pontuações mais altas (na exemplificação anterior: 4; 2) são atribuídas aos "demais funcionários", porque eles são o maior grupo na amostra das empresas e, por conseguinte, a aplicação de métodos de GP para este grupo tende a ser mais complexa.

Após a codificação das respostas para as 57 empresas, foram realizadas análises de simetria e curtose, correlação de Pearson, análise fatorial, testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), esfericidade de *Bartlett* e Alfa de Cronbach para as Práticas de GP. Como medida de adequação das Práticas de GP, o teste de  $KMO = 0,743$ ; esfericidade de *Bartlett*  $X^2 = 189,270$  e  $p < 0,001$  atesta a validade da fatorial. Depois de eliminar algumas variáveis devido a problemas de assimetria e curtose, e outras por não possuir aderência na fatorial, os fatores foram denominados conforme o Quadro 2.

Com base nas constatações da literatura que propõe que o conjunto de práticas de GP influencia a *Performance Organizacional*, e não o uso de práticas isoladas (Becker e Gerhart, 1996; Delery e Doty, 1996), procedeu-se ao cálculo da média das três práticas, formando uma única variável que

integra o conjunto das práticas de GP para efeito de análises sequenciais do trabalho.

As questões referentes ao "*Person-Environment Fit*" foram respondidas por 26.469 funcionários das empresas da amostra. Os dados foram baseados no índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho, relativos à visão do empregado sobre a empresa. É obtido por meio de pesquisa com uma amostra de empregados de cada empresa, nos moldes de diagnóstico de clima organizacional. O questionário possui 64 questões que envolvem dados sobre experiências das pessoas no trabalho com a empresa e que propiciam o desenvolvimento de percepções. Através dessas percepções, as pessoas estabelecem vários tipos de relações: Pessoa com Empresa/Instituição; Pessoa com a Empresa/Estratégia; Pessoa com a Empresa/Negócio/Produto/Cliente; Pessoa com a Empresa/Empregadora; Pessoa com os Gestores; Pessoa com Outras Pessoas; Pessoa com os Processos de Gestão; Pessoa com o Trabalho e Processo de Trabalho (Laudo Técnico Pesquisa "Melhores Empresas para Você Trabalhar", 2012).

As perguntas foram operacionalizadas em uma escala Likert de cinco pontos, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A análise fatorial confirmatória dos indicadores de "*Person-Environment Fit*" apontou quatro fatores e corroborou a literatura (Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson, 2005). Todas as medidas estatísticas foram relevantes: a análise fatorial indicou  $KMO = 0,951$ ; *Bartlett*  $X^2 = 238156,5$  e  $p < 0,001$ . O Quadro 3 apresenta os fatores e seus indicadores.

Depois disso, foi feita a análise de mediação com base nos seguintes pressupostos (Baron e Kenny, 1986; Vieira, 2009): (a) a variável independente afeta significativamente a variável dependente na falta das variáveis mediadoras – observando que as variáveis mediadoras não foram utilizadas nesse momento; (b) a variável independente afeta significativamente as mediadoras; e (c) as variáveis mediadoras têm efeito significativo

**Quadro 2.** *Práticas de Gestão de Pessoas.*  
**Table 2.** *Practices of People Management.*

| Fator | Indicadores por fator  | Denominação das Práticas              |
|-------|--|---------------------------------------|
| 1     | A empresa adota mecanismos formais para que seus empregados estejam informados sobre as suas possibilidades de carreira e o plano de carreira é estruturado, formalizado e praticado.<br>Os requisitos de acesso às posições previstas no plano de carreira são conhecidos pelos empregados. | Práticas de apoio à carreira          |
| 2     | A Empresa oferece acesso a atendimento psicológico.<br>A Empresa oferece acesso a plano de previdência privada.  | Práticas voltadas à saúde e bem-estar |
| 4     | A empresa adota um processo formal de planejamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional de seus empregados? Pelo menos uma vez ao ano.<br>O processo envolve o estabelecimento e acompanhamento de objetivos e metas de performance.   | Práticas de avaliação profissional    |

Fonte: Dados da pesquisa.

sobre a variável dependente, enquanto que o efeito da variável independente sobre a variável dependente enfraquece no momento da adição das variáveis mediadoras. Apresentam-se os resultados dos testes do modelo.

## RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS DA PESQUISA

O faturamento médio das 57 empresas é de R\$ 4.516,49 milhões, com desvio-padrão de R\$ 5.694,94 milhões no ano de 2010. A empresa com menor faturamento obteve R\$ 476 milhões de reais, e a com maior faturamento obteve R\$ 27.726,30 bilhões. No que se refere aos funcionários, dos 26.469 respondentes, 18.105 (70,6%) eram do gênero masculino, e 7.541 (29,4%), do gênero feminino. Em média os respondentes tinham 33 anos de idade e a moda de 30 anos (ou seja, a maior frequência, 1.419 respondentes). Na distribuição por tempo de empresa, 50% da amostra declararam estar na empresa de 1 a 5 anos, sendo que, destes 50%, a maior frequência estava na empresa por apenas 1 ano. Quanto à distribuição dos respondentes por empresa, a de menor número teve 149 respondentes, e a empresa de maior número, 778.

A Tabela 1 apresenta os resultados dos testes das hipóteses referentes à mediação, atendendo aos pressupostos de Baron e Kenny (1986) e Vieira (2009). No modelo 1, a variável dependente (V.D.) é expressa em função da variável independente (V.I.), enquanto que nos modelos 2, 3, 4 e 5 as variáveis mediadoras (MED1; MED2; MED3; MED4) são expressas em função da variável independente (V.I.). A Tabela 1 apresenta

os resultados dos testes das hipóteses de 1 a 5, e a Tabela 2, as hipóteses de 6 a 9.

O teste de regressão do Modelo 1 indicou que o conjunto das práticas de GP tem influência negativa e significativa ( $-0,379^{***}$ ) sobre os índices de *Turnover*, cujo coeficiente de explicação foi de 14,40%, suportando a Hipótese 1. Assim, a utilização HPWS está associado com menor *Turnover*. O resultado corrobora os resultados de Huselid (1995) e Guthrie *et al.* (2009), entre outros.

Nos modelos que fazem parte do passo 2, avaliaram-se as Hipóteses 2, 3, 4 e 5, atendendo o segundo pressuposto da análise de mediação. No Modelo 2, o conjunto de práticas de GP afeta positivamente o "*Person-Job Fit*". Confirmou-se a Hipótese 2: quanto mais sofisticadas as práticas de GP, maior o alinhamento entre as pessoas e sua relação com o trabalho (com coeficiente=0,225\*,  $R^2=5,1\%$  e valor- $p=0,093$ ). Ou seja, o grau de sofisticação das práticas nas empresas influencia positivamente a percepção dos funcionários acerca de seus postos de trabalho (Edwards e Cooper, 1990; Edwards, 1991; Locke, 1969).

A Hipótese 3 foi suportada no Modelo 3, sendo que o conjunto das práticas de GP afeta (0,234\*) positiva e significativamente ( $p=0,08$ ) o "*Person-Organization Fit*", com coeficiente de explicação de 5,5%. Portanto, empresas que investem mais em práticas de apoio à carreira, à saúde e bem-estar, e avaliação profissional obtêm de seus funcionários uma percepção mais favorável sobre o seu pertencimento à empresa.

Quadro 3. Fatores de "*Person-Environment Fit*".

Table 3. "*Person-Environment Fit*" Factors.

| Fator | Indicadores por fator  | Denominação               |
|-------|--|---------------------------|
| 1     | Tenho confiança naquilo que meu(minha) chefe diz.<br>Meu (Minha) chefe é coerente, usa "o mesmo peso e a mesma medida" nas suas decisões.<br>Sempre que preciso, posso contar com meu (minha) chefe para assuntos pessoais e profissionais.<br>Nesta empresa os(as) chefes agem de acordo com o que dizem.       | "Person-Supervisor Fit"   |
| 2     | Sou sempre bem atendido(a) quando preciso de um colega de trabalho.<br>Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem.<br>Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho.<br>Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras.                         | "Person-Group Fit"        |
| 3     | A quantia que recebo como participação nos lucros da empresa é justa.<br>Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários.<br>Considero justos os critérios de promoção e carreira adotados nesta empresa.<br>Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento. | "Person-Job Fit"          |
| 4     | Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa.<br>Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor.<br>Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa.   | "Person-Organization Fit" |

Fonte: Dados da pesquisa.



Tabela 1. Resultado da Regressão para o Modelo de Mediação.  
Table 1. Results of Regression Model for Mediation.

| Passo 1                          |                      | Passo 2                    |                                     |                              |                                   |
|----------------------------------|----------------------|----------------------------|-------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| V. D.                            | Turnover             | (MED1)<br>"Person-Job Fit" | (MED2)<br>"Person-Organization Fit" | (MED3)<br>"Person-Group Fit" | (MED4)<br>"Person-Supervisor Fit" |
|                                  | Modelo 1             | Modelo 2                   | Modelo 3                            | Modelo 4                     | Modelo 5                          |
| (V.I) conjunto de práticas de GP | -0,379***<br>(0,876) | 0,225*<br>(0,025)          | 0,234*<br>(0,011)                   | 0,337***<br>(0,013)          | 0,195<br>(0,013)                  |
| Constante (unstandardized)       | 41,644***<br>(5,917) | 3,309***<br>(0,167)        | 4,265***<br>(0,077)                 | 3,770***<br>(0,085)          | 3,928***<br>(0,089)               |
| F                                | 9,222                | 2,928                      | 3,188                               | 7,054                        | 2,183                             |
| R <sup>2</sup>                   | 0,144                | 0,051                      | 0,055                               | 0,114                        | 0,038                             |
| R <sup>2</sup> ajustado          | 0,128                | 0,033                      | 0,038                               | 0,098                        | 0,021                             |
| p-value                          | 0,004                | 0,093                      | 0,080                               | 0,010                        | 0,145                             |

Fonte: Dados da pesquisa.

No Modelo 4, constatou-se que o conjunto das práticas de GP afeta positivamente o "Person-Group Fit", (0,337\*\*\*), corroborando a Hipótese 4, com grau de explicação de 11,4% e significância de  $p=0,01$ . Esse resultado está de acordo com os pressupostos da escola das "Best Fit", de que práticas de GP devem ser consistentes em toda a organização para que as pessoas trabalhem de forma alinhada e não umas contra as outras (Bosquetti, 2009). É sintomático que tal resultado tenha encontrado o maior poder preditivo dentre as variáveis estudadas. O resultado revela, para a amostra estudada, que o maior impacto de práticas de GP sofisticadas (em carreira, bem-estar e avaliação) recai sobre o maior nível de coesão e integração das equipes. De fato, Appelbaum *et al.* (2000) sustentam que as HPWS são sistemas em que o trabalho está organizado de tal forma a oferecer maior autonomia para que trabalhadores compartilhem informações uns com os outros.

A Hipótese 5 é rejeitada no Modelo 5, pois a explicação do modelo não se apresentou significativa ( $p=0,195$ ). Com base nos resultados dos testes, o conjunto das práticas de GP não afeta significativamente o "Person-Supervisor Fit". O resultado sugere que a relação funcionário-gestor é de natureza individual e não chega a ser afetada pelas práticas de GP. Em outras palavras, é como se os funcionários distinguíssem sua relação com a chefia dos instrumentos que a organização oferece para gerir pessoas; mesmo na ausência de práticas sofisticadas, é possível que se preserve boa relação com a liderança, e vice-versa: mesmo com instrumentos sofisticados, as relações com a liderança podem não ser boas.

Segundo Baron e Kenny (1986), para prosseguir na análise do efeito de mediação, a variável independente deve estar significativamente relacionada com a variável dependente e com as variáveis mediadoras. Os resultados dos Modelos 2, 3

e 4 permitem a sequência nos testes do efeito de mediação, porém a hipótese da mediação do "Person-Supervisor Fit" entre práticas de GP e Performance dos índices de Turnover (MOD5) perde sentido, uma vez não há relação significativa entre práticas e alinhamento funcionário-líder. Deste modo, a Hipótese 9 é rejeitada *a priori*.

Para calcular se o efeito indireto da variável independente sobre a variável dependente é fruto da variável mediadora (Goodman, 1960; Sobel, 1982), Baron e Kenny (1986) recomendam os testes de Sobel, Aroian e Goodman. Tais testes recorrem aos coeficientes de regressão e erro-padrão obtidos quando se regride a variável independente sobre as variáveis mediadoras, utilizando-se do coeficiente e erro-padrão *unstandardized* ( $a$ ;  $Sa$ ) e o resultado da variável mediadora sobre a variável dependente, coeficiente e erro-padrão *unstandardized* ( $b$ ,  $Sb$ ). Os resultados dos testes de mediação estão apresentados na Tabela 2. O Modelo 1 desta tabela é idêntico à tabela anterior, sendo disposto aqui somente para efeito de comparação. Os modelos 2, 3 e 4 foram utilizados para testar a mediação.

Com base nos resultados dos testes de mediação expostos na tabela 2, observa-se, em primeiro lugar, que as variáveis "Person-Job Fit" (MED1), "Person-Organization Fit" (MED2), e "Person-Group Fit" (MED3) não são mediadoras na relação entre o conjunto de práticas de GP e Performance dos índices de Turnover, rejeitando as Hipóteses 6, 7 e 8. Esse resultado pode ser visualizado nos testes de Sobel, Aroian e Goodman que indicam coeficientes menores do que 1,96 – a literatura indica que coeficiente deve ser superior a 1,96 (Hair *et al.*, 2009). O resultado sugere que, embora haja uma relação positiva entre práticas de GP e alinhamento da pessoa ao trabalho, à organização e à equipe, e, por sua vez, práticas mais sofisticadas em GP estejam associadas a menor Turnover, a relação não é

mediada, uma vez que, ao incluir todas as variáveis num mesmo modelo, a variável mediadora não "absorveu" o efeito das práticas de GP sobre o *Turnover*. Posto de outra forma, mesmo incluídas as variáveis mediadoras, as práticas de GP continuaram manifestando seu efeito diretamente sobre o *Turnover*.

Do estudo, não se pode concluir que práticas de GP sofisticadas influenciem os índices de *Turnover* por meio do alinhamento das pessoas ao ambiente ("*Person-Environment Fit*") – ou seja, que as práticas melhoram o "ambiente" e este, por sua vez, influencie índices de *Turnover*. Observou-se que as práticas afetam três das quatro dimensões do "*Person-Environment Fit*" ("*Person-Job Fit*", "*Person-Organization Fit*" e "*Person-Group Fit*") e influenciam os índices de *Turnover* diretamente. Ainda, uma das dimensões do "*Person-Environment Fit*", o "*Person-Job Fit*" (MED1), afeta o *Turnover*, mas não como elemento mediador das práticas – exerce efeito próprio. Este resultado aparece no Modelo 2: o "*Person-Job Fit*" (MED1) revelou-se significativo (0,245\*\*), e a qualidade do modelo melhorou em relação à proposta original ( $R^2$  e valor-p passaram

de 0,144 e 0,04 no Modelo 1 para 0,201 e 0,02, respectivamente, no Modelo 2). Entretanto, um dado chama a atenção: a relação é positiva, ou seja, quanto melhor o "*Person-Job Fit*", maiores os índices de *Turnover*. Uma explicação possível é o fato do índice de *Turnover* ter sido calculado como a soma de demissões e admissões, dividida por dois, e dividida pelo número de funcionários. Diante do exposto, algumas suposições podem ser feitas:

(a) Tais empresas estariam passando por forte movimento de expansão, o que implica que estejam contratando muitas pessoas e tendo um aumento do *Turnover*, segundo a fórmula de cálculo. Esta informação encontra eco no fato de que cerca de 25% dos respondentes desta pesquisa têm menos de um ano de empresa, e 50% entre 1 e 5 anos. Para verificar esta suposição, voltou-se à base de dados das empresas para conferir seu crescimento de 2009 a 2010. De fato, a média do crescimento apresentado pelas empresas foi de 9,7% em termos de faturamento, ante um crescimento do PIB de 7,5% no período (Revista Exame, 2011).

Tabela 2. Efeito Mediador do "*Person-Environment Fit*".  
Table 2. "*Person-Environment Fit*" Mediator Effect.

| Passo 3  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| Modelo-Base  | Performance dos índices de <i>Turnover</i> | Performance dos índices de <i>Turnover</i> | Performance dos índices de <i>Turnover</i> | Performance dos índices de <i>Turnover</i> |
|  | Modelo 1                                   | Modelo 2                                   | Modelo 3                                   | Modelo 4                                   |
| (V.I) Conjunto de práticas de GP                                     | -0,379***<br>(0,876)                       | -0,434***<br>(0,877)                       | -0,414***<br>(0,898)                       | -0,404***<br>(0,936)                       |
| (MED1) " <i>Person-Job Fit</i> "                                     |  | 0,245**<br>(4,650)                         |  |  |
| (MED2) " <i>Person-Organization Fit</i> "                            |  |  | 0,149<br>(10,302)                          |  |
| (MED3) " <i>Person-Group Fit</i> "                                   |  |  |  | 0,074<br>(9,443)                           |
| Constante unstandardized   | 41,644***<br>(5,917)                       | 11,394<br>(16,433)                         | -9,617<br>(44,334)                         | 22,010<br>(36,089)                         |
| Efeito Mediador<br>(V.I. → MED → V.D.)                               | -  | 0,3839<br>(0,2772)                         | 0,2403<br>(0,2170)                         | 0,1718<br>(0,2997)                         |
| Teste Sobel  | -  | 1,277                                      | 0,981                                      | 0,539                                      |
| Teste de Aroian  | -  | 1,191                                      | 0,891                                      | 0,503                                      |
| Teste de Goodman   | -  | 1,384                                      | 1,107                                      | 0,584                                      |
| F  | 9,222                                      | 6,784                                      | 5,322                                      | 4,705                                      |
| $R^2$  | 0,144                                      | 0,201                                      | 0,165                                      | 0,148                                      |
| $R^2$ ajustado   | 0,128                                      | 0,171                                      | 0,134                                      | 0,117                                      |
| p-value  | 0,004                                      | 0,002                                      | 0,008                                      | 0,013                                      |
| Notas gerais: Erro padrão entre parênteses. Número de observações=57 |  |  |  |  |
| Notas probabilísticas: *** $p < 0,01$ ** $p < 0,05$ * $p < 0,1$      |  |  |  |  |

Fonte: Dados da pesquisa.

(b) Considerando o fato de que 25% têm até 1 ano de empresa, é menos provável que pessoas recém-contratadas estejam insatisfeitas com seu salário, pelo contrário, pode-se supor que várias destas novas contratações podem ter ocorrido precisamente porque o novo empregador tenha oferecido, entre outros, melhor remuneração. Isto sugere, portanto, uma relação inversa: maior *Turnover* implica melhoria no "*Person-Job Fit*", ou percepção positiva da pessoa em relação a seu cargo (deve-se lembrar que o modelo aponta correlações, não causalidade).

(c) Tais empresas praticam salários elevados (ou "justos"), segundo própria percepção dos funcionários. Ora, uma alta massa salarial pode reduzir a competitividade do negócio, o que força tais empresas a, eventualmente, terem de promover a demissão e substituição de seus funcionários como forma de manter contida a massa salarial. Se tal foi o caso na presente pesquisa, deve-se atentar que a opinião coletada é dos funcionários remanescentes após a demissão, não dos demitidos. Por isso, ainda que estes manifestassem alguma insatisfação com possíveis demissões, isso não mudaria o veredito quanto ao patamar remuneratório da empresa – afinal, ele respondente, continua na empresa recebendo uma remuneração adequada, segundo sua percepção.

(d) Por fim, deve-se lembrar que, no ano de coleta dos dados dessa pesquisa (2010), o Brasil encontrava-se num mercado demandante de mão de obra, próximo ao "pleno emprego", e tal fator, invariavelmente, implica aumento nos níveis de *Turnover*, independentemente dos índices de satisfação de funcionários com suas empresas e trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas duas últimas décadas, observa-se a emergência de um conjunto de práticas ou políticas de GP conhecidas na literatura como HPWS (*High Performance Working Systems*). De acordo com os pesquisadores, tais sistemas visam selecionar, desenvolver e reter a força de trabalho com habilidades, conhecimentos e competências superiores e motivá-la a aplicar seu *know-how* no local de trabalho (Pfeffer, 1994; MacDuffie, 1995). Ademais, empresas com HPWS exibem níveis de *performance* elevada e *Turnover* menor (Becker e Huselid, 2006).

A presente pesquisa teve por objetivo analisar se o "*Person-Environment Fit*" medeia a relação entre o conjunto de Práticas de GP e a *Performance* dos índices de *Turnover* nas "Melhores Empresas para Você Trabalhar" no Brasil em 2010. Neste sentido, a pesquisa se une aos esforços de autores como Boxall e Purcell (2003), Bosquetti (2009), Pardo e Moreno (2009), que, numa perspectiva contingencialista, procuram entender melhor como práticas de GP influenciam indicadores de *performance*, particularmente, *Turnover*.

Para efeito de teste do modelo, realizaram-se análises descritivas, simetria e curtose, correlação de Pearson, análise fatorial, testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), esfericidade de *Bartlett* e Alfa de Cronbach tanto para as práticas de GP

quanto para os indicadores de "*Person-Environment Fit*". Em seguida, foram realizadas análises de Regressão e os testes de Sobel, Aroian e Goodman para verificar o efeito mediação do "*Person-Environment Fit*" entre práticas e *Performance*.

Primeiramente, buscou-se verificar se o conjunto das práticas de GP afeta a *Performance* dos índices de *Turnover*, e o efeito foi confirmado. Em síntese, o conjunto das práticas de GP influencia os índices de *Turnover*, de modo que, quanto mais aplicadas forem as práticas de GP (apoio à carreira, saúde e bem-estar e avaliação profissional), menores os índices de *Turnover*. Quanto à carreira, a perspectiva de promoção formalmente elaborada e comunicada pode representar um elemento de retenção. As práticas de saúde, incluindo atendimento psicológico e planos de previdência, expressam preocupação da empresa para com o empregado e um benefício de longo prazo, e ambos reduzem o *Turnover*. Por fim, mecanismos de avaliação formais conferem transparência na relação entre empregado e empresa e se demonstram importante instrumento de retenção.

O estudo também constatou que o conjunto das práticas de GP afeta positiva e significativamente o "*Person-Job Fit*", "*Person-Organization Fit*" e "*Person-Group Fit*" nas "Melhores Empresas para Você Trabalhar" no Brasil. Em outras palavras, na amostra, o investimento em práticas mais consistentes de GP acarretou melhoria no alinhamento dos empregados com seu trabalho, com a organização e com seu grupo. Porém, não se observou efeito na melhoria das relações com a supervisão ("*Person-Supervisor Fit*"), talvez por estar mais atrelada ao indivíduo do que à organização.

Das variáveis de ajuste ("*Fit*"), a única que revelou efeito direto sobre o *Turnover* foi a "*Person-Job Fit*", não como mediadora das práticas, mas com um efeito positivo, a saber, quanto melhor o "*Person-Job Fit*", maior o *Turnover*. Supõe-se que o resultado seja decorrente do crescimento destas empresas; ou que funcionários recém-admitidos (a maior parte da amostra) tragam uma percepção positiva do "*Person-Job Fit*"; ou que o resultado expresse a opinião de empregados que permanecem na instituição com percepção favorável sobre sua recompensa; ou, por fim, tenha reflexo do momento econômico de "pleno emprego", e, portanto, com rotatividade mesmo com alinhamento ao trabalho.

Um resultado de interesse ao campo é o fato de as práticas de GP demonstrarem efeito "direto" sobre índices de *Turnover*. Contrariamente ao que se supôs, que práticas de GP melhoram o alinhamento nos relacionamentos (ou a percepção de alinhamento da pessoa-ambiente de trabalho) e, conseqüentemente, melhoram a *Performance* (em *Turnover*), a pesquisa demonstrou um impacto direto de práticas de GP sobre *Turnover*. Ou seja, as práticas analisadas de carreira, saúde e bem-estar, e avaliação profissional, se trabalhadas de forma consistente, diminuem *Turnover*.

Quanto à carreira, recordando os itens considerados, a perspectiva de ascensão formalmente elaborada e comunicada pode representar um elemento de retenção. Sobre as práticas de saúde, elementos como atendimento psicológico e plano de

previdência reduzem o *Turnover*, o primeiro, possivelmente por prover a sensação de que “a empresa se preocupa comigo”, e o segundo, por representar um benefício que se fará sentir no longo prazo – e cuja interrupção precoce do vínculo empregatício poderia levar à perda.

Por fim, mecanismos de avaliação formais conferem transparência na relação empregado-empresa, o que pode se revelar como importante instrumento de retenção na medida em que viabilizam um fórum permanente para negociação e pactuação de expectativas mútuas entre pessoa e organização.

O estudo traz contribuições à literatura, tanto no sentido de referendar empiricamente dimensões supostas para o *Person-Environment Fit*, como também por constatar o efeito de práticas sofisticadas sobre redução de *Turnover*. Ainda constatou empiricamente o impacto positivo das práticas de GP sobre dimensões do *Person-Environment Fit* – à exceção da relação com o gestor imediato. Por fim, não comprovou nenhum efeito de mediação do *Person-Environment Fit* entre práticas e *Turnover*, apenas um efeito direto do *Person-Job Fit* e aumento de *Turnover*.

O estudo apresenta limitações. A primeira é que suas conclusões devem limitar-se à sua amostra, de 57 empresas dentro de um grupo das 500 “Melhores Empresas para Você Trabalhar” no Brasil do ano de 2010. Assim, trata-se de empresas já diferenciadas no que tange a práticas de pessoas. Porém, mesmo dentro deste grupo observaram-se diferentes níveis de sofisticação nas práticas de GP e que isso influenciou no “*Person-Environment Fit*” e indicadores de *Turnover*. Uma pesquisa interessante seria analisar empresas com maior diversidade no uso de práticas de GP e verificar como isso influencia no ajuste e no *Turnover*.

O pequeno número de empresas da pesquisa também inviabilizou o uso de outras técnicas de regressão, como modelagem de equações estruturais. Ainda, o fato dos dados referirem-se apenas a um ano impediu análises de painel. Assim, dois desdobramentos possíveis desta pesquisa incluem ampliar a amostra e o número de anos para viabilizar as duas técnicas acima mencionadas. Há ainda limitações decorrentes do viés dos respondentes – as empresas eram candidatas a um prêmio e, portanto, podem querer passar uma imagem favorável. Porém, a pesquisa também ouviu empregados que, supostamente, irão responder com maior isenção ou até enxergar o instrumento e a pesquisa como espaço para dar voz a seus descontentamentos. Somem-se as limitações inerentes a *surveys* e pesquisas quantitativas, como é o caso desta pesquisa, que não investigam “comos” e “porquês”. Por fim, também não se controlou o efeito do setor/indústria ou a estratégia da empresa; ambos podem ter impacto no que respeita à prática de GP e *Turnover*.

## REFERÊNCIAS

- APPELBAUM, E.; BAILEY, T.; BERG, P.; KALLEBERG, A. 2000. *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. New York, Cornell University ILR Press, 259 p.
- ARTHUR, J.B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3):670-687. <http://dx.doi.org/10.2307/256705>
- BARNEY, J.B. 1995. Looking inside competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 17(4):49-61. <http://dx.doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>
- BARON, R.M.; KENNY, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51:1173-1182. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- BECKER, B.; HUSELID, M. A. 2006. Strategic human resource management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32:898-925. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206306293668>
- BECKER, B.; GERHART, B. 1996. The impact of human resources management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4):779-801. <http://dx.doi.org/10.2307/256712>
- BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. 2001. *Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia, performance*. Rio de Janeiro, Campus, 252 p.
- BOSELIE, J. P.; DIETZ, G.; BOON, C. 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3):67-94. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- BOSQUETTI, M.A. 2009. *Gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional: um estudo internacional de multicaseos*. São Paulo, SP. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 269 p.
- BOWEN, D.E.; OSTROFF, C. 2004. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2):203-221.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. 2003. *Strategy and HR Management*. London, Palgrave, 299 p.
- CARROLL, W.R.; WAGAR, T.H.; RONDEAU, K.V.; GILSON, C.H.J. 2007. Looking inside the black box: Are human resource practices really associated with employer performance? *Entrepreneurship and Family Business*, 28(21):68-85.
- DELANEY, J.; HUSSELD, M. 1996. The impact of HRM practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4):949-969. <http://dx.doi.org/10.2307/256718>
- DANSEREAU, F.; CASHMAN, J.; GRAEN, G. 1973. Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and Turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2):184-200. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90012-3](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(73)90012-3)
- DELERY, J.E.; DOTY, D.H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4):802-835. <http://dx.doi.org/10.2307/256713>
- DIENESCH, R.M.; LIDEN, R.C. 1986. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11:618-634.



- DYER, L.; REEVES, T. 1995. Human resource strategies and firm performance: What do we need to know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3):656-670.  
<http://dx.doi.org/10.1080/095851995000000041>
- EDWARDS, J.R. 1991. Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In: C.L. COOPER; I.T. ROBERTSON (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6:283-357.
- EDWARDS, J.R. 1996. An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39(2):292-339.  
<http://dx.doi.org/10.1080/095851995000000041>
- EDWARDS, J.R.; COOPER, C.L. 1990. The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. *Journal of Organizational Behavior*, 11(4):293-307.  
<http://dx.doi.org/10.1002/job.4030110405>
- FERNANDES, B.H.R.; ABRAVANEL, L.G.S.; PAULIN, R.R.; APPIO, J. 2013. Os impactos das percepções e atitudes dos funcionários sobre a produtividade e a qualidade em empresas de manufatura. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 10(3):254-272. <http://dx.doi.org/10.4013/base.2013.103.05>
- FRENCH, J.R.P.; CAPLAN, R.D.; HARRISON, R.V. 1982. *The mechanisms of job stress and strain*. London, Wiley, 257 p.
- GOODMAN, L.A. 1960. On the exact variance of products. *Journal of the American Statistical Association*, 55:708-713.  
<http://dx.doi.org/10.1080/01621459.1960.10483369>
- GILMAN, M.W.; RABY, S.O. 2008. High Performance Work Systems in SMEs: Do they really exist? Working Paper 171, University of Kent Canterbury, Canterbury, p. 1-34.
- GUEST, D. 1997. Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3):263-276.  
<http://dx.doi.org/10.1080/095851997341630>
- GUTHRIE, J.P.; FLOOD, P.C.; LIU, W.; MACCARTAIN, S. 2009. High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 20(1):112-125.  
<http://dx.doi.org/10.1080/09585190802528433>
- HAN, T.S.; LIAO, W.C. 2010. Computer-integrated manufacturing and HPWS: The case of Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 21(3):434-454.  
<http://dx.doi.org/10.1080/09585190903549114>
- HAIR JR., J.F.; ANDERSON, R.; E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. 2009. *Análise multivariada de dados*. 5ª ed., Porto Alegre, Bookman, 688 p.
- HAUSKNECHT, J.P.; TREVOR, C.A. 2011. Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(1):352-388.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0149206310383910>
- HUSELID, M. 1995. Impact of human resource management on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3):635-672.  
<http://dx.doi.org/10.2307/256741>
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. 1992. The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1):71-79.
- KRISTOF, A.L. 1996. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1):1-49.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- KRISTOF-BROWN, A.L.; ZIMMERMAN, R.D.; JOHNSON, E.C. 2005. Consequences of individuals fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2):281-342.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- LEWIN K. 1935. *Dynamic theory of personality*. New York, McGraw-Hill, 279 p.
- LOCKE, E.A. 1969. What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4):309-336.  
[http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- MacDUFFIE, J.P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organisational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labour Relations Review*, 48(2):197-221.  
<http://dx.doi.org/10.2307/2524483>
- MARTÍN-TAPIA, I.; ARAGÓN-CORREA, A.; GUTHRIE, J.P. 2009. HPWS and export performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3):633-653.  
<http://dx.doi.org/10.1080/09585190802707417>
- MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR. 2010. *Política de uso do banco de dados das melhores empresas para você trabalhar*. São Paulo, Fundação Instituto de Administração (FIA), 22 p.
- MONTEIRO, L.F.P. 2009. *O impacto das best practices de gestão do capital humano no desempenho das 500 maiores e melhores empresas em Portugal*. Braga, Portugal. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho, 114 p.
- MUCHINSKY, P.M.; MONAHAN, C.J. 1987. What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3):268-277.  
[http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)
- OLIVEIRA, A.M.B. de; OLIVEIRA, A.J. de. 2011. Gestão de recursos humanos: Uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4):650-669.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552011000400006>
- PAAUWE, J.; BOSELIE, P. 2003. Challenging 'strategic HRM' and the relevance of institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3):56-70.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00098.x>
- PAAUWE, J.; BOSELIE, P. 2005. Best practices in spite of performance: Just a matter of imitation? *International Journal of Human Resource Management*, 16(6):987-1003.  
<http://dx.doi.org/10.1080/09585190500120798>
- PARDO, I.; MORENO, M. 2009. Looking into the black-box: Analysis of the effectiveness of human resources strategy. *Zb. rad. Ekon. fak. Rij*, 27(1):31-56.
- PFEFFER, J. 1994. *Competitive advantage through people*. Boston, HBS Press, 658 p.
- POSTHUMA, R.A.; CAMPION, M.C.; MASIMOVA, C.M.; CAMPION, M.A.A. 2013. High Performance Work Practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5):1-26.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0149206313478184>



- PURCELL, J. 1999. Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3):26-41.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00201.x>
- REVISTA EXAME. 2011. Melhores e Maiores. Edição especial 995-E. São Paulo, Ed. Abril, jul. 2011, p. 25.
- ROGERS, E.W.; WRIGHT, P.M. 1998. Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3):311-331.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90007-9](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90007-9)
- SCHULER R.S.; JACKSON, S.E. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3):207-226.  
<http://dx.doi.org/10.5465/AME.1987.4275740>
- SIQUEIRA, M.M.M. 2003. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7:165-184.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000500009>
- SOBEL, M.E. 1982. Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In: S. LEINHART (ed.), *Sociological methodology*. São Francisco, Jossey-Bass, p. 290-312.  
<http://dx.doi.org/10.2307/270723>
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. 2007. *A gestão de pessoas no Brasil: Virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 210 p.
- THOMPSON, P. 2011. The trouble with HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(4):355-367.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00180.x>
- VANCOUVER, J.B.; SCHMITT, N.W. 1991. An exploratory examination of person- organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44(2):333-352.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00962.x>
- VIEIRA, V.A. 2009. Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *Rev. Adm.*, 44(1):17-33.
- WEI, L.Q.; LAU, C.M. 2010. High Performance Work Systems and performance: The role of adaptive capability. *Human Relations*, 63(10):1487-1511.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0018726709359720>
- YOUNDT, M.A.; SNELL, S.A.; DEAN, J.W.; LEPAK, D.P. 1996. HRM, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4):836-866.  
<http://dx.doi.org/10.2307/256714>

Submitted on April 19, 2013

Accepted on October 1, 2014

**JUCELIA APPIO**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE  
Rua Maringá, 1200, Vila Nova, 85605-010, Francisco Beltrão,  
PR, Brasil

**BRUNO HENRIQUE ROCHA FERNANDES**

Universidade Positivo - UP  
Rua Professor Pedro Viriato Parigot de Souza, 5300, Campo  
Comprido  
81280-330, Curitiba, PR, Brasil