

ISSN: 2316-6517

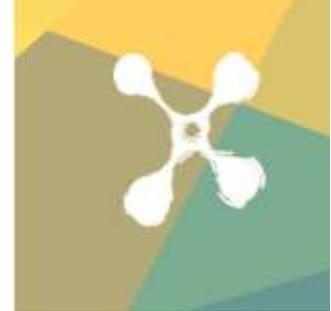


**International Journal of Knowledge
Engineering and Management**

v. 09, n. 23, 2020.



ijkem.ufsc.br



GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH E GESTÃO DO CONHECIMENTO: ANÁLISE DE CONGLOMERADOS NAS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR

FERNANDO REJANI MIYZAKI

Doutorando em Administração
Universidade de São Paulo (USP)

fmiyazaki@gmail.com

ORCID: [0000-0001-5253-6307](https://orcid.org/0000-0001-5253-6307)

MARCELA ZUCHERATO

Mestranda em Administração
Universidade de São Paulo (USP)

marcelazucherato@usp.br

ORCID: [0000-0001-8167-3175](https://orcid.org/0000-0001-8167-3175)

WILSON APARECIDO COSTA DE AMORIM

Doutor em Administração
Universidade de São Paulo (USP)

wamorim@usp.br

ORCID: [0000-0002-0983-1447](https://orcid.org/0000-0002-0983-1447)

Submissão: 02 abril 2020. Aceitação: 05 junho 2020.

Sistema de avaliação: duplo cego (*double blind review*).

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)





GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH E GESTÃO DO CONHECIMENTO: ANÁLISE DE CONGLOMERADOS NAS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR

Resumo

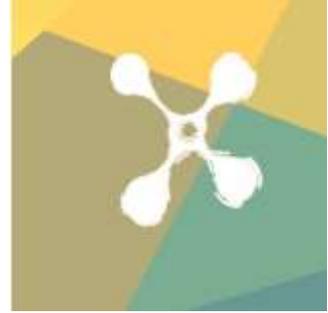
Objetivo: Identificar como as melhores empresas para trabalhar lidam com a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e a Gestão do Conhecimento (GC) simultaneamente. Objetivo secundário: Verificar se há perfis identificáveis nas melhores empresas em relação à intensidade das práticas de GERH e GC.

Design | Metodologia | Abordagem: O estudo empregou uma abordagem descritiva e quantitativa, com uso de estatísticas descritivas e análise de conglomerados. Amostra final de 359 empresas participantes da pesquisa anual 'As Melhores Empresas para Você Trabalhar' (MEPT), dados da edição 2018.

Resultados: O estudo encontrou uma solução recomendável com quatro conglomerados. Entre as melhores empresas (conglomerados acima da média), a GC atua como um diferenciador positivo, enquanto a GERH atua como um pré-requisito de entrada, cuja ausência relega as empresas aos conglomerados abaixo da média.

Originalidade | Valor: Pesquisa derivada de um estudo anterior, porém com avanços teóricos ao determinar perfis de idade, número de funcionários e principais áreas de atuação para os diferentes conglomerados identificados de empresas em relação às suas práticas de GERH e GC.

Palavra-chave: Gestão estratégica de RH. Gestão do conhecimento. Análise de conglomerados. Melhores empresas. MEPT.



STRATEGIC HR MANAGEMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: CLUSTER ANALYSIS IN THE BEST COMPANIES TO WORK FOR

Abstract

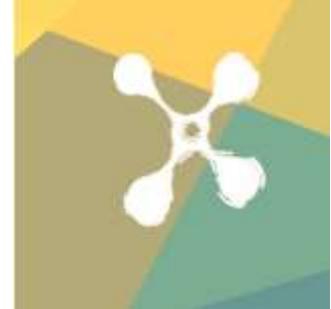
Goal: Identify how do the best companies to work deal with Strategic Human Resource Management (SHRM) and Knowledge Management (KM) simultaneously. Secondary goal: Verify if there are identifiable profiles in the best companies regarding the intensity of SHRM and KM practices.

Design | Methodology | Approach: The study employed a descriptive and quantitative approach, making usage of descriptive statistics and cluster analysis. Final sample of 359 companies enrolled in the annual survey 'As Melhores Empresas para Você Trabalhar' ('The Best Companies for You to Work For') (MEPT), data from 2018 edition.

Results: The study found an optimal solution with four clusters. KM, between top tier companies (above average clusters) acts as a positive discriminator, while SHRM acts as an entrance prerequisite whose absence relegates companies to below average clusters.

Originality | Value: Research derived from a previous study, but with theoretical advances by determining profiles regarding company age, number of employees and main acting areas for the different identified companies' clusters about the adoption of SHRM and KM-related practices.

Keywords: Strategic HR management. Knowledge management. Cluster analysis. Best companies. MEPT.



1 Introdução

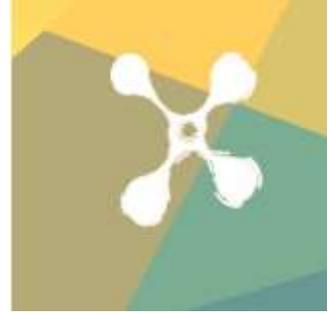
Para que se mantenham competitivas em mercados cada vez mais acirrados e instáveis, as empresas precisam constantemente aprimorar estruturas e recursos, o que inclui equipes mais qualificadas para atender as demandas. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) pode auxiliar estas empresas a melhor estimular, exigir e recompensar seus membros para que auxiliem a alcançar objetivos e atuem como um diferencial competitivo.

Apesar de esforços no Brasil desde a década de 1990 para trazer discussões ao ambiente acadêmico sobre a mensuração da existência e aplicação de políticas e práticas para a gestão de pessoas nas empresas, em particular aquelas com RH de caráter estratégico, as percepções dos pesquisadores do tema é de que existem progressos recentes, mas no geral ainda há pouca literatura brasileira disponível (FISCHER, 1998; LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008; FISCHER, 2015), e por vezes com uma perspectiva voltada aos resultados e melhores práticas que os sustentaram, mas pouco voltada à implementação ou aos atores sociais (BIANCHI et al., 2017).

Observar o contexto onde o conhecimento das organizações é gerido pode ajudar a determinar as unidades funcionais que estão envolvidas nos fluxos de conhecimento, e também a identificar quais são os conhecimentos envolvidos e como estes são gerados, aplicados e transferidos como resultado final de seus sistemas (ARGOTE et al., 2003).

O estudo de Foss et al. (2014), em empresas intensivas em conhecimento, relacionou a GERH e a Gestão do Conhecimento (GC) ao afirmar que pode haver maior propensão ao compartilhamento do conhecimento caso exista um sistema de políticas e sistemas de RH para incentivar a circulação do conhecimento, além de uma modelagem de cargos e atribuições que possibilite tais interações, e um ambiente organizacional propício a colaborações, destacando o papel das práticas de RH sobre a motivação para reduzir ambiguidades e incentivar o compartilhamento do conhecimento em uma organização.

Conforme destaca um relatório do World Economic Forum (Fórum Econômico Mundial) (2016) sobre tendências para o futuro do trabalho, as mudanças nos mercados alcançaram tamanha velocidade que muitas das funções mais demandadas atualmente sequer existiam poucos anos atrás, o que garantiu uma importância crítica à preparação



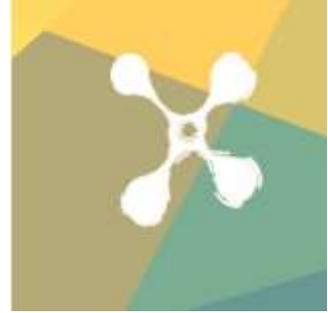
e antecipação para mudanças, incluindo novos requisitos em capacidades, ocupações, recrutamentos e seleções.

Com base na escassez de estudos que mencionem a adoção de práticas de gestão de RH, especialmente em um caráter estratégico, na literatura brasileira; na importância da GC como habilitadora de interações que levem a um fluxo contínuo de conhecimentos e capacidades nas organizações; e na necessidade de efetivo apoio por parte das lideranças, além de políticas apropriadas de RH para que a adoção, desenvolvimento, aplicação e compartilhamento de conhecimentos ocorra de forma efetiva (RIGO; SOUZA; SOUZA, 2007; FOSS et al., 2014), a questão de pesquisa norteadora do estudo, que visa suprir a lacuna da literatura acima exposta, pode ser assim redigida: Como a Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Gestão do Conhecimento são empregadas em grandes empresas no Brasil?

O objetivo principal do estudo pode ser descrito da seguinte forma: Identificar como as melhores empresas para trabalhar do Brasil lidam com a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e com a Gestão do Conhecimento (GC). Há, também, um objetivo secundário e complementar para o estudo: 'Verificar se há perfis identificáveis nas melhores empresas em relação à intensidade das práticas de GERH e GC'.

Para responder à pergunta de pesquisa e alcançar os objetivos propostos, este estudo trabalhou com dados secundários, oriundos da pesquisa 'As Melhores Empresas para Você Trabalhar' (MEPT), que compara práticas ligadas à Gestão de RH em grandes empresas, é realizada anualmente desde 1997 pela revista 'Você S/A', da Editora Abril, e desde 2006 é organizada em parceria com o Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (PROGEP-FIA), supervisionada pelos professores André Fischer e Joel Dutra, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) (FISCHER et al., 2018).

O uso de dados secundários para a realização de uma pesquisa acadêmica é uma contribuição acadêmica prevista na pesquisa MEPT, que ocorre ao subsidiar estudos acadêmicos (artigos e monografias, por exemplo) que demonstrem o estado da arte na área de RH, a exemplo de artigos e monografias, além da contribuição profissional, feita ao se publicar em revista conteúdos derivados da pesquisa e direcionados a um público que atua na gestão de RH (FISCHER et al., 2018). São exemplos de estudos com uso de dados secundários da MEPT para abordar temáticas



diversas ligadas à gestão de RH: Lucas et al. (2013), Reinaldo et al. (2014), Oliveira et al. (2017), e Liedke (2018).

Espera-se que, por meio deste estudo, seja possível avançar na compreensão de como a Gestão de RH pode atuar em conjunto com políticas e práticas ligadas à GC para desenvolver capacidades e trazer vantagem competitiva, além de quais segmentos de mercado e/ou padrões de empresas atualmente apresentam maior intensidade na adoção de tais políticas e práticas.

2 Desenvolvimento

Os itens de referencial teórico que estão contidos neste trabalho fazem referência aos seus dois temas principais, cada um destes representado por um construto específico: Gestão Estratégica de RH (Recursos Humanos), que se destina a gerir pessoas de forma a extrair ganhos de desempenho quantificáveis e úteis estrategicamente para as organizações, e Gestão do Conhecimento, que visa coordenar recursos, processos e estruturas para gerar valor por meio da criação, uso e compartilhamento de conhecimentos na organização.

Aspectos de natureza puramente metodológica, como aqueles ligados apenas aos procedimentos quantitativos empregados, em especial a Análise de Conglomerados (*Cluster Analysis*), serão abordados na seção 3, destinada à metodologia empregada.

2.1 Gestão estratégica de RH

Originada de conflitos trabalhistas decorrentes da Segunda Revolução Industrial (iniciada na segunda metade do século XIX) e da assunção de marcos externos para a contratação e manutenção dos trabalhadores, a atual concepção para Gestão de Recursos Humanos tem como principal função o alinhamento entre conhecimentos e comportamentos das pessoas no ambiente de trabalho, para torná-las mais eficazes em suas tarefas (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019).

Wright e McMahan (1992) definem a GERH como um arranjo de comportamentos planejados que possam auxiliar uma organização a alcançar de forma simultânea tantos ganhos de performance quanto os objetivos previamente propostos. Deve ser ressaltado que tais ganhos não são necessariamente financeiros, podendo ser



medidos ou percebidos de outras formas, como ocorre em ganhos de conhecimentos ou capacidades das pessoas integrantes de uma empresa.

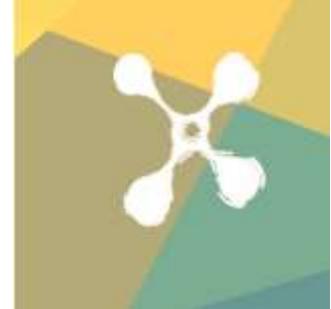
Argote, McEvily e Reagans (2003) conceberam um framework para pesquisas em GC onde as três dimensões de saída ligadas à gestão deste conhecimento (criação, retenção e transferência) foram cruzadas com o contexto onde ocorre a Gestão do Conhecimento, também composto por três dimensões (propriedades das unidades, propriedades dos relacionamentos entre unidades, e propriedades do conhecimento), onde é possível notar ligações conceituais com elementos da GERH em dois pontos:

- O primeiro ponto ocorre nos relacionamentos entre unidades, que englobam temas como frequência e intensidade de conexões entre unidades sociais, padrões de conexões e fluxos de conhecimentos, cuja circulação é mais provável dentro da organização, ou entre organizações que pertençam a um mesmo controlador ou a uma mesma rede de relacionamentos. Destacam-se também as movimentações de pessoal, que podem se transformar em oportunidades para o fluxo de conhecimentos dentro de uma organização, ou mesmo entre organizações distintas, onde uma organização pode aprender com a outra.

- O segundo ponto de ligação é relacionado ao caráter estratégico das organizações, devido à possibilidade de interferir em arranjos organizacionais, estratégias para a aprendizagem, tomada de decisões, sistemas, comportamentos, entre outros aspectos ligados gerais da gestão estratégica nas organizações.

A diferenciação da Gestão Estratégica de RH em relação a outras formas de gestão de RH ocorre, segundo Lepak e Shaw (2008), pelo foco macro da GERH, a exemplo de unidades funcionais ou organizações como um todo, além da busca pela adequação a práticas de RH ou a relação destas com outros elementos organizacionais, possivelmente externos, para se obter efeitos relacionados a algum tipo de performance ou de alguma forma quantificáveis.

Existem, segundo Gooderham, Mayrhofer e Brewster (2019), duas abordagens principais para a gestão de RH: Uma generalista, voltada ao gerenciamento de pessoas nas empresas, e outra estratégica, que busca ganhos de desempenho e alcançar objetivos organizacionais. Neste estudo, a abordagem utilizada mais próxima da segunda abordagem supracitada, por vincular melhorias em RH com empresas melhores para se trabalhar, que apresentem mais resultados e proporcionem mais oportunidades de desenvolvimento e realização profissional a seus membros.



2.2 Gestão do conhecimento

A integração entre RH, particularmente em seus aspectos estratégicos, com a Gestão do Conhecimento pode ser vista em Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (2002), segundo os quais a Gestão de RH pode atuar como um agente facilitador para disseminar e otimizar os conhecimentos disponibilizados por ferramentas e sistemas utilizados para este fim, com ganhos para o capital social da organização e a integração de novos valores em sua cultura.

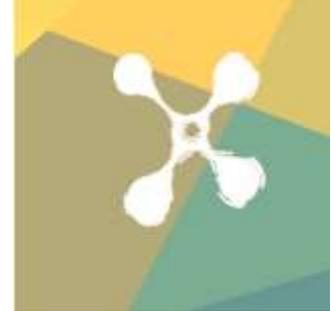
Uma conceituação particularmente precisa de Gestão do Conhecimento consta na introdução do *Knowledge management in theory and practice*, de Kimiz Dalkir (2005), onde a GC é uma coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estruturas, que devem gerar valor por meio da criação, aplicação e compartilhamento do conhecimento, além de aprendizados decorrentes da valorização e uso do conhecimento nas organizações.

O conhecimento é gerado, mantido e utilizado dentro das organizações por meio de processos dinâmicos, que exploram o diálogo e a oposição para provocar reflexões e a fixação de novos conceitos em uma sequência de movimentos que pode ser concebida sob a forma de uma espiral, com quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização (SECI) (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O uso de elementos da Gestão de RH para alavancar o potencial das contribuições da Gestão do Conhecimento em uma organização é visto em Heisig (2015), para quem uma das tendências futuras é o foco nas contribuições e em seus fatores humanos, onde deve haver uma série de políticas e processos que possam envolver e integrar a Gestão do Conhecimento ao capital humano, para melhor compreender as possibilidades da GC e também para habilitar sua exploração como uma capacidade organizacional que ajude a gerar valor tanto para as organizações quanto para os indivíduos que as compõem.

3 Procedimentos metodológicos

Para responder à questão proposta neste trabalho, optou-se pela realização de um estudo quantitativo e descritivo, com coleta de dados secundários para análise



estatística e embasamento de inferências. Os dados utilizados são um recorte da edição 2018 da base de dados da pesquisa MEPT, um estudo comparativo de práticas ligadas à Gestão de RH em diversas empresas, cuja adesão é de caráter voluntário e que contou com 365 inscrições iniciais.

O tratamento da base de dados MEPT, recebida de forma agregada após solicitação formal a representante do PROGEP-FIA, será detalhado para que o leitor possa acompanhar a lógica e progressão dos procedimentos utilizados. Cada empresa participante do estudo, para preservar sua identidade, é representada nesta base de dados por um ID único e outras três variáveis demográficas. Das doze categorias possíveis de políticas e práticas para Gestão de Recursos Humanos da pesquisa MEPT (FISCHER et al., 2018), foram utilizadas questões de dois temas: 'Gestão Estratégica e de RH', e 'Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa'.

As análises realizadas utilizaram a técnica da análise de conglomerados (*cluster analysis*), e partiram do recorte utilizado na base de dados MEPT por Miyazaki e Abreu (2018), onde o tratamento por análise fatorial identificou um modelo no qual cada um destes temas foi representado por um fator homônimo composto por quatro variáveis, além de ter sido possível identificar naquele estudo uma correlação positiva bivariável de 0,44 entre os fatores extraídos.

A Figura 1, exposta a seguir, apresenta o modelo teórico supracitado, com suas variáveis componentes e correlação entre os fatores extraídos. As variáveis utilizadas mantiveram a mesma nomenclatura em relação à pesquisa de Miyazaki e Abreu (2018), e a relação completa poderá ser consultada mais adiante como parte da Tabela 2, dentro da subseção 4.1 deste artigo.

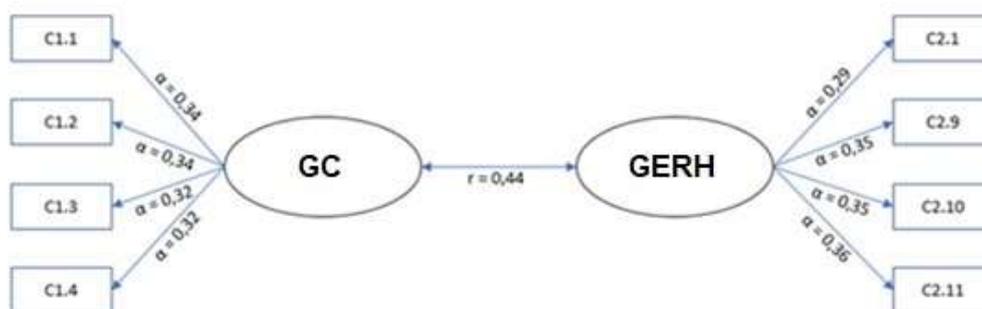
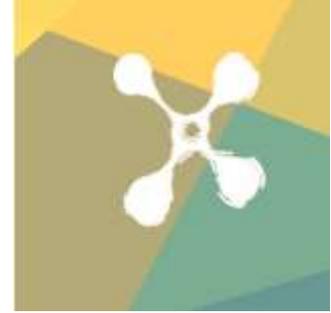


Figura 1 – Modelo teórico utilizado. Fonte: Adaptado de Miyazaki e Abreu (2018).



O estudo atual propõe um avanço nas análises supracitadas ao buscar identificar, a partir do mesmo recorte e da mesma versão da base de dados de um estudo anterior, a existência de padrões compreensíveis em relação à intensidade das políticas e práticas das melhores empresas ligadas aos dois temas principais deste estudo: GERH e GC.

3.1 Premissas da análise de conglomerados

Para responder à pergunta de pesquisa e atender os objetivos propostos, optou-se por empregar, além de estatísticas descritivas - que permitem compreender as variáveis envolvidas, a análise de conglomerados (*cluster analysis*). A análise de conglomerados é uma técnica descritiva que objetiva agregar objetos com base em suas características, ao reconhecer similaridades e padrões, resultando em objetos não generalizáveis, com homogeneidade interna e heterogeneidade externa, o que permite, entre outras funcionalidades, reduzir dados e testar hipóteses (HAIR et al, 2009).

Além da padronização das variáveis (MORRISON, 2005), da baixa multicolinearidade, que implica na inexistência de variáveis muito relacionadas (e, portanto, com um peso desproporcional e prejuízo à composição dos conglomerados), e do tamanho mínimo da amostra, outra premissa da análise de conglomerados que deve ser observada é a ausência de registros discrepantes (*outliers*) (GOUVÊA; PREARO; ROMEIRO, 2012). Para atender a estas premissas, neste estudo optou-se pela padronização dos escores de indicadores não demográficos.

3.2 Procedimentos preparatórios

Antes da averiguação de estatísticas descritivas e outros procedimentos, foi realizada uma verificação na base de dados em busca de registros ausentes (*missing values*). Dos 365 registros iniciais, dois apresentaram registros ausentes em série, dos quais um não apresentou preenchimento em nenhum campo não demográfico da base de dados. Por haver indícios de falha no preenchimento, foi realizada a exclusão destes dois registros da base, reduzindo a base de dados neste momento para 363 participantes.



Outras três variáveis, todas vinculadas ao Construto 2 ('Gestão Estratégica de Recursos Humanos') apresentaram um registro ausente cada, sem padrão identificável. Nestes casos, optou-se pela substituição dos registros ausentes pela média das variáveis relacionadas (HAIR et al., 2009), porém mantendo as empresas dentro da base amostral.

Após a apresentação das estatísticas descritivas e antes da execução da análise de conglomerados, conforme detalhado na subseção 4.2 deste artigo, foi feita a verificação de registros extremos, para exclusão dos mesmos como forma de diminuir a possibilidade de estes respondentes discrepantes afetarem o agrupamento das demais empresas da base de dados.

4 Análise dos resultados

Nesta seção são apresentados os métodos e processamentos utilizados para gerar os conglomerados utilizados neste artigo, bem como para agrupamento das diversas empresas participantes da base de dados MEPT nos conglomerados gerados, para análise de suas características constituintes.

Enquanto informações de cunho estritamente demográfico são apresentadas na subseção 4.1, 'Estatísticas descritivas', informações mais relacionadas à distribuição, a características internas e a fatores discriminadores dos conglomerados gerados por meio dos processamentos são apresentadas na subseção 4.2, 'Análise de conglomerados'.

4.1 Estatísticas descritivas

Para melhor compreender as características gerais da amostra, foi realizada análise das estatísticas descritivas da base de dados do estudo. Em termos gerais, foi possível observar que a amostra é bastante heterogênea em relação às três variáveis demográficas analisadas: Idade (tempo de operação no Brasil), número de funcionários (no Brasil) e setor de atuação. Para preservar a identidade das empresas participantes e facilitar análises, os dados de idade e número de funcionários foram agrupados em faixas de frequência. Na Tabela 1 é possível conferir as variáveis demográficas utilizadas para a confecção deste artigo.

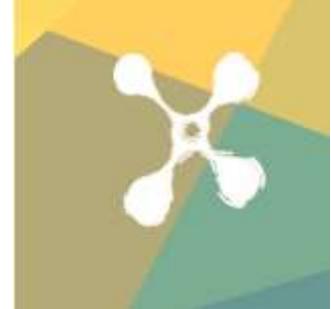


Tabela 1 – Variáveis demográficas utilizadas.

Variável	Descrição ¹
Anos	Anos de operação no Brasil (mínimo 5)
Funcionários	Número de funcionários no Brasil (mínimo 100)
Ramo	Principal ramo de atividade da empresa

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Em relação à idade, há uma predominância (52,1%) de empresas com até 35 anos de atividade: 26,2% (95) possuem até 18 anos de atuação no Brasil, 25,9% (94) entre 19 e 35 anos, 24,8% (90) de 36 a 60 anos, e 23,1% (84) com 61 anos ou mais. Quanto ao número de funcionários, mais da metade (53,7%) das empresas possuem até 750 funcionários: 26,4% (96) das empresas possuem até 250 funcionários, 27,3% (99) entre 251 e 750 funcionários, 20,7% (75) possuem entre 751 e 2000 funcionários, e 25,6% (93) possuem mais de 2000 funcionários.

As 363 empresas atribuíram 33 grupos diferentes para o setor principal de atuação. Não foi possível criar agrupamentos para o setor de atuação, pois esta variável já estava agrupada em sua codificação original. Os cinco setores com maior frequência registrada na base de dados foram: Serviços diretos (11,3%), comércio varejista, e indústrias diversas (7,7% cada), tecnologia e computação (7,4%), e serviços de saúde (6,1%). Consta abaixo, na Tabela 2, listagem dos construtos utilizados neste texto, bem como suas variáveis componentes.

Tabela 2 – Listagem dos construtos e variáveis utilizados na pesquisa.

Construto	Variável
Construto 1: Gestão do Conhecimento	C1_1: Sistema de Educação Corporativa consolidado.
	C1_2: Avaliações sistemáticas das ações de treinamento e desenvolvimento.
	C1_3: Práticas de desenvolvimento específicas para jovens funcionários.
	C1_4: Programa de estímulo a empregados em cursos de longa duração (seis meses ou mais).

¹ Os requisitos mínimos para aceitação na base de dados da pesquisa foram descritos por Fischer et al. (2018).



Construto	Variável
Construto 2: Gestão Estratégica de RH	C2_1: Área de RH com diretrizes estratégicas formalmente definidas.
	C2_9: Práticas formais para definir, disseminar e avaliar o entendimento das estratégias de negócio.
	C2_10: Principal responsável pela área de RH envolvido com o desenvolvimento da estratégia do negócio.
	C2_11: Definição de metas de maneira formal e estruturada.

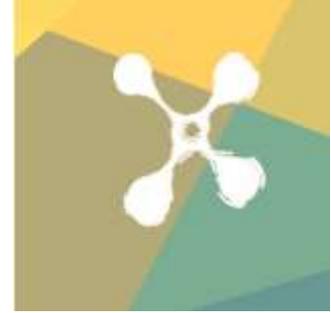
Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Em adição às informações contidas nas Tabelas 1 e 2, a Tabela 3 contém um compilado de estatísticas das variáveis utilizadas: Média, desvio padrão (DP), escores mínimo e máximo registrados, além de assimetria e curtose.

Tabela 3 – Estatísticas descritivas (N=363).

Variável	Média	DP	Mín.	Máx.	Assimetria		Curtose	
					Valor	Z	Valor	Z
C1_1	5,143	3,178	0	10	-0,030	-0,233	-1,329	-5,168
C1_2	2,201	1,416	0	5	0,819	6,370	-0,699	-2,718
C1_3	2,019	1,264	0	6	1,043	8,112	0,300	1,166
C1_4	1,435	0,741	0	4	1,673	13,012	2,505	9,742
C2_1	0,890	0,313	0	1	-2,500	-19,445	4,274	16,621
C2_9	2,251	0,882	0	3	-1,312	-10,204	1,217	4,733
C2_10	1,754	0,984	0	3	0,039	0,303	-1,294	-5,032
C2_11	4,536	2,301	0	7	-0,409	-3,181	-1,245	-4,841

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).



4.2 Análise de conglomerados

Após a apresentação das estatísticas descritivas, verificou-se a existência de registros extremos, que poderiam comprometer o agrupamento das empresas nos conglomerados caso mantidos. A variável C2_1 ('Área de RH com diretrizes estratégicas formalmente definidas'), possivelmente por seu caráter binário, indicou quatro registros extremos que, para adequação à premissa de ausência de observações atípicas (GOUVÊA; PREARO; ROMEIRO, 2012), foram excluídos antes de se executar a análise de conglomerados, reduzindo o universo amostral a um número final de 359 empresas, sem exclusões posteriores.

Para determinar a quantidade de conglomerados a se utilizar, o primeiro procedimento utilizado foi executar um *cluster* hierárquico, para averiguar as soluções mais apropriadas para a base de dados utilizada. Dado o tamanho da base de dados utilizada no estudo (N=359), não foram incluídas representações gráficas do planejamento dos conglomerados como dendogramas ou *icicle plots*, pois cada um demandaria diversas páginas para ser incluído, mesmo em escala bastante reduzida, e pouco agregariam ao artigo pela dificuldade de visualização. Uma representação com os últimos estágios da formação dos conglomerados é visível na Tabela 4.

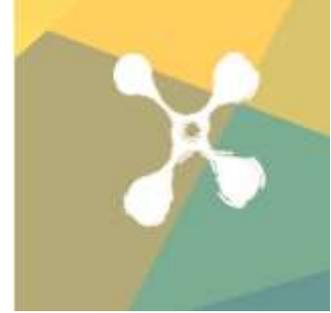


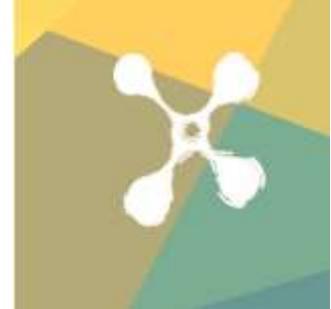
Tabela 4 – Formação de conglomerados (últimos dez estágios).

Estágio	Cluster combinado		Coeficientes	Cluster de estágio é exibido primeiro		Próximo estágio
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
349	14	252	1,060	252	0	354
350	3	4	1,609	338	344	352
351	2	20	1,691	342	346	353
352	1	3	1,919	343	350	355
353	2	6	2,948	351	348	355
354	14	36	3,335	349	312	358
355	1	2	4,206	352	353	356
356	1	57	6,767	355	347	357
357	1	65	10,242	356	345	358
358	1	14	11,168	357	354	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Com base nos coeficientes de aglomeração, que indicam a variabilidade interna do conglomerado formado, foi possível identificar estágios onde foram formados conglomerados com maior variabilidade interna, que indicam maior homogeneidade interna no estágio anterior, para definição da quantidade de conglomerados a utilizar. Duas soluções aparentemente adequadas, que combinam poucos conglomerados e uma diferença significativa em relação à solução seguinte são: sete conglomerados (o estágio seguinte possui variabilidade interna 53,62% maior), ou quatro conglomerados (estágio posterior com 60,88% a mais de variabilidade interna).

Com base nestas soluções, foi realizado processamento de conglomerados pelo método K-Means, usado para refinar os resultados do modelo hierárquico e que



demanda informar previamente a quantidade de agrupamentos a utilizar. Optou-se por realizar o processamento com quatro clusters. O método K-Means de agrupamento tem três etapas principais, segundo Johnson e Wichern (2019):

1. Divisão em K conglomerados iniciais (quatro, no caso deste estudo);
2. Atribuição de registros (empresas, no caso deste estudo) aos agrupamentos mais próximos, e recálculo dos centroides;
3. Repetição do estágio 2 até que não existam realocações pendentes.

Por meio das escolhas feitas, isto é, método K-Means para formação de conglomerados, e solução com quatro conglomerados, cada empresa foi alocada no conglomerado com a menor distância entre a observação e o centroide do conglomerado, possibilitando a posterior análise do perfil de cada conglomerado, observado o poder de discriminação de cada variável.

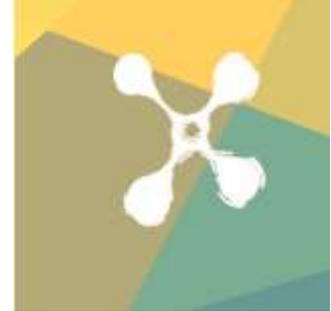
Por meio da solução de quatro conglomerados, foi possível notar padrões nítidos nas empresas que os compõem e, embora exista um gradual na evolução dos fatores entre os conglomerados, este gradual não é igual entre GERH, GC e clusters. Na Tabela 5, abaixo constante, estão compiladas as distâncias para o centro e a frequência de empresas para cada conglomerado.

Tabela 5 – Conglomerados e fatores.

Conglomerado	Empresas	GC	GERH
1: Intensas em GC e GERH	97	1,351377	0,629709
2: Intensas em GERH	119	-0,25257437	0,666699496
3: Regulares	116	-0,675161466	-0,599967414
4: Fracas em GERH	27	-0,732620741	-2,387158889

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Nos dois conglomerados de maiores escores (1 e 2) as empresas possuem, em geral, níveis altos para as políticas e práticas ligadas à Gestão Estratégica de Recursos



Humanos, e o principal fator diferenciador entre estes dois conglomerados é a intensidade de práticas voltadas à Gestão do Conhecimento. Nos dois conglomerados inferiores (3 e 4), embora o nível de GC seja semelhante e ligeiramente abaixo da média, o escore atribuído à GERH é o principal diferenciador: Nas empresas 'Regulares', a presença de GERH é ligeiramente abaixo da média, enquanto no cluster de empresas 'Fracas em GERH' os níveis averiguados para GERH são bastante abaixo da média, em termos absolutos ou relativos.

Tabela 6 – Conglomerados e tempo de atividade no Brasil (em anos).

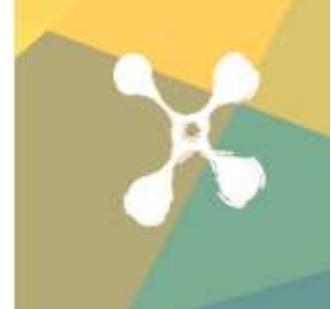
Conglomerado	Até 18	19 a 35	36 a 60	61 ou mais
1	19,59%	23,71%	28,87%	27,84%
2	25,21%	21,01%	27,73%	26,05%
3	30,17%	30,17%	19,83%	19,83%
4	37,04%	37,04%	18,52%	7,41%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Em relação à idade das organizações participantes, cuja distribuição por conglomerado é apresentada na Tabela 6, localizada acima, a maioria (56,71%) daquelas incluídas no conglomerado intensivo em GERH e GC possui mais de 35 anos de atividade e, à medida que perfis menos avançados de conglomerados são visualizados, a idade média das organizações também descende, a exemplo da faixa de empresas com até 18 anos de atividade, que parte de 19,59% no cluster mais avançado, até 37,04% no cluster com menor intensidade de GERH e GC.

Uma inferência possível para este perfil é que empresas intensivas em GERH e GC são mais estabelecidas, com uma cultura mais adequada às necessidades mais recentes do mercado, onde o desenvolvimento da trajetória profissional não é apenas responsabilidade da organização, mas também – e até principalmente – dos próprios trabalhadores (LUCAS et al., 2013).

Conforme disponível na Tabela 7, exibida a seguir, a quantidade de funcionários das empresas também apresenta diferenças conforme o perfil visualizado de conglomerados. Empresas com mais funcionários (acima de 2000) estão concentradas



nos dois conglomerados superiores, enquanto no estrato inferior de GERH e GC, por exemplo, a grande maioria (88,89%) das empresas possui até 750 funcionários.

Tabela 7 – Conglomerados e número de funcionários.

Conglomerado	Até 250	251 a 750	751 a 2000	2001 ou mais
1	14,43%	20,62%	22,68%	42,27%
2	23,53%	29,41%	21,85%	25,21%
3	30,17%	30,17%	21,55%	18,10%
4	62,96%	25,93%	7,41%	3,70%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Ao se analisar o setor de atividade, foi possível verificar que determinados segmentos apresentam maior participação em conglomerados próximos. Nos dois níveis superiores de empresas, por exemplo, é possível notar dois setores em comum entre os três mais frequentes, conforme disponível na Tabela 8. Comércio varejista, por sua vez, está entre os três principais setores de todos os conglomerados exceto aquele com altos índices de GERH e GC simultaneamente.

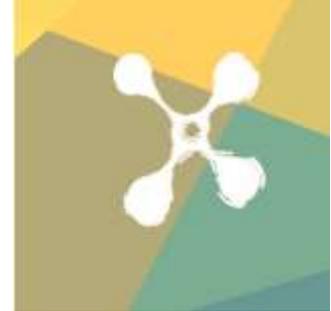


Tabela 8 – Perfis predominantes dos conglomerados.

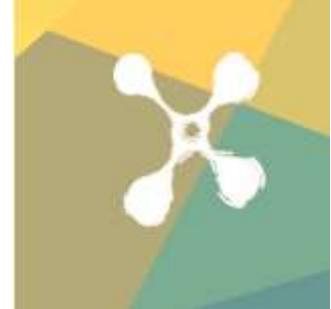
Conglomerado	Principais setores	Idade (anos)	Funcionários
1	1º: Serviços Diversos	1º: 36 a 60	1º: 2001 ou mais
	2º: Indústrias Diversas	2º: 61 ou mais	2º: 751 a 2000
	2º: Tecnologia e Computação		
2	1º: Serviços Diversos	1º: 36 a 60	1º: 251 a 750
	2º: Comércio Varejista	2º: 61 ou mais	2º: 2001 ou mais
	2º: Serviços Financeiros		
	2º: Tecnologia e Computação		
3	1º: Indústrias Diversas	1º: Até 18	1º: Até 250
	2º: Comércio Varejista	1º: 19 a 35	1º: 251 a 750
	2º: Serviços Diversos		
4	1º: Tecnologia e Computação	1º: Até 18	1º: Até 250
	2º: Comércio Varejista	1º: 19 a 35	2º: 251 a 750

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Além dos principais setores em cada conglomerado, a Tabela 8 também traz à tona os perfis dominantes destes clusters em relação ao tempo de atividade no Brasil e quanto ao número de funcionários, em ambos os casos agrupados por faixas. Desta forma, é possível verificar as diferenciações entre os agrupamentos utilizados tanto em relação às políticas e práticas de GERH e GC, dos quais trata a base de dados MEPT, quanto em relação às características demográficas.

De forma geral, as empresas mais antigas e com maior quantidade de funcionários apresentam níveis mais elevados de GERH e de GC, e empresas mais jovens e com menos funcionários registraram níveis menores nos fatores estudados. Dois setores em particular com um mínimo de cinco empresas participantes apresentaram concentração superior a 50% em um único agrupamento: Químico e petroquímico (11 empresas, 63,64% destas no *cluster 2*), e farmacêutica (10 empresas, divisão igual entre os conglomerados 2 e 3).

A maioria das empresas participantes (60,16%) da base MEPT consultada estão nos conglomerados de maior intensidade nas práticas de GERH e GC, o que pode estar



relacionado com alguma predisposição de apenas empresas com níveis elevados nestes elementos participarem de estudos comparativos sobre políticas e práticas de GERH.

A simultaneidade na intensidade das práticas de GERH e GC é compatível com a literatura, onde há a necessidade de um sistema ativo de políticas e práticas de RH que ofereça suporte para que a GC ocorra de forma eficaz dentro das organizações (LEGNICK-HALL; LENGNICK-HALL, 2002; RIGO; SOUZA; SOUZA, 2007; FOSS et al., 2014; AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019; GOODERHAM; MAYRHOFER; BREWSTER, 2019).

Tabela 9 – Análise de variância (ANOVA).

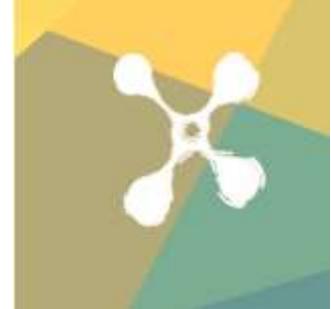
Fator	Cluster		Erro		F	Sig.
	Quadrado da Média	df ²	Quadrado da Média	df		
Fator 1 (GC)	84,027	3	0,303	355	277,459	0,000
Fator 2 (GERH)	95,620	3	0,181	355	528,618	0,000

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Ao se observar a ANOVA do modelo obtido, cujos resultados estão acima apresentados na Tabela 9, é possível inferir que embora na análise fatorial de Miyazaki e Abreu (2018), que utiliza o mesmo recorte da base de dados MEPT deste estudo, o Fator 1 ('Gestão do Conhecimento') tenha sido o principal na extração dos fatores, na análise de conglomerados, principal técnica multivariada utilizada neste artigo, quem apresenta maior poder de discriminação pelos *clusters* é o Fator 2 ('Gestão Estratégica de Recursos Humanos') (LEGNICK-HALL; LENGNICK-HALL, 2002; LEPAK; SHAW, 2008; GOODERHAM; MAYRHOFER; BREWSTER, 2019).

A maior capacidade de diferenciação entre médias amostrais por parte do fator de GERH na ANOVA ocorre pelo fato de este fator apresentar uma Estatística F maior (528,618, versus 277,459 do Fator 1, 'Gestão do Conhecimento') e significativa (Sig. menor que 0,001 em ambos os fatores). Desta forma, é possível rejeitar a hipótese H0

² *Degrees of freedom*, termo em inglês cuja tradução mais precisa é 'graus de liberdade'.



de que a média de uma variável – neste caso, os fatores extraídos – tenha valor igual independente do agrupamento escolhido.

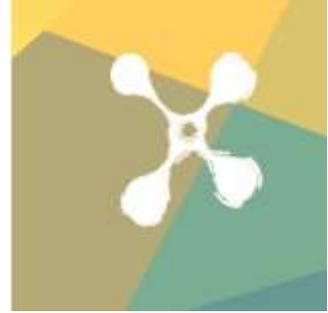
5 Considerações finais

Este trabalho se propôs a averiguar, por meio da análise de conglomerados, a incidência de políticas e práticas para a Gestão Estratégica de Recursos Humanos e para a Gestão do Conhecimento nas melhores empresas para trabalhar no Brasil, por meio da definição de conglomerados, da classificação das empresas em um dos conglomerados disponíveis e do levantamento dos perfis de cada um dos conglomerados.

A partir da ligação conceitual entre a intensidade de GERH e GC para geração de valor às organizações (WRIGHT; MAMAHAN, 1992; ARGOTE; LENGNICK-HALL; LENGNICK-HALL, 2002; MCEVILY; REAGANS, 2003), e por meio de dados secundários que compõem a base de dados da pesquisa MEPT, trabalhados via análise de conglomerados, mas previamente submetidos a procedimentos preparatórios para garantir que os registros estariam de acordo com as premissas da técnica utilizada (MORRISON, 2005; HAIR et al., 2009; GOUVÊA; PREARO; ROMEIRO, 2012), foi possível atender aos objetivos propostos ('Identificar como as melhores empresas para trabalhar do Brasil lidam com a GERH e com a GC' e 'Verificar se há perfis identificáveis nas melhores empresas em relação à intensidade das práticas de GERH e GC') e responder à pergunta norteadora deste estudo ('*Como a Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Gestão do Conhecimento são empregadas em grandes empresas no Brasil?*').

Os resultados obtidos indicam a existência de quatro perfis identificáveis entre as melhores empresas para se trabalhar (1: Intensas em GC e GERH, 2: Intensas em GERH, 3: Regulares, e 4: Fracas em GERH), com maior prevalência de empresas jovens, com menos funcionários e práticas ligadas a RH menos estabelecidas (LEPAK; SHAW, 2008), nos dois perfis inferiores, e de empresas mais antigas, estabelecidas e com maior número de funcionários nos dois superiores, sendo o principal aquele onde GC e GERH são intensas.

Embora a GERH atue como uma espécie de 'requisito de entrada' para listagem no grupo das melhores empresas para se trabalhar, cuja ausência dificulta ou



impossibilita a possibilidade de competir nesse segmento de empresas, é a efetiva articulação entre GERH e GC (ARGOTE; MCEVILY; REAGANS, 2003), confirmada pela ANOVA do modelo resultante (HAIR et al., 2009), que define as empresas mais estabelecidas e de presença intensiva em ambos os quesitos organizações (LENGNICK-HALL; LENGNICK-HALL, 2002; LEPAK; SHAW, 2008; GOODERHAM, MAYRHOFER; BREWSTER, 2019), sendo esta uma contribuição de destaque deste artigo.

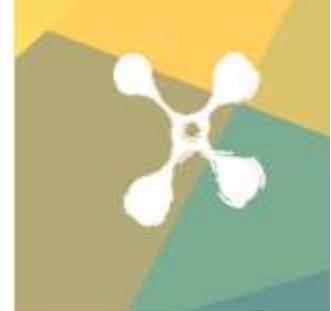
Estudos futuros podem utilizar um recorte longitudinal para acompanhar a progressão na adoção de políticas e práticas ligadas à GERH e outros aspectos de cunho estratégico para geração de valor organizacional, representados nesta pesquisa pela GC, e a demonstração de resultados mensuráveis, sejam estes indicadores ou resultados, e financeiros ou operacionais.

Deve ser feita uma observação em relação à especificidade das informações obtidas por meio deste estudo. Além do uso de uma base composta por dados secundários, isto é, com indicadores que não foram especificamente desenvolvidos para uso neste artigo, há também limitações por serem organizações relativamente grandes, conforme se verifica nas exigências expostas na Tabela 1 (mínimo de 5 anos em atividade e 100 funcionários no Brasil), por se tratar de uma pesquisa de participação voluntária, que portanto não necessariamente é composta por todas as empresas relevantes dos segmentos pesquisados, além de indícios que a amostra representada não apresente normalidade, o que pode limitar a generalização das análises.

6 Referências bibliográficas

AMORIM, W. A. C.; COMINI, G. M.; FISCHER, A. L. Ensino e Pesquisa em Gestão de Pessoas - Gestão de Recursos Humanos no Brasil: convergência ou divergência. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 3, p. 215-221, 2019.

ARGOTE, L.; MCEVILY, B.; REAGANS, R. Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. **Management Science**, v. 49, n. 4, p. 571-582, 2003.



BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Oxford: Elsevier, 2005, 356p.

FISCHER, A. L. **A Constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FISCHER, A. L. **As configurações de práticas de gestão de recursos humanos adotadas por empresas**: fatores determinantes e relações com o desempenho organizacional. Tese (Livre-Docência), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

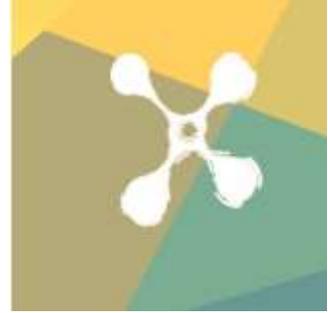
FISCHER, A. L.; AMORIM, W. A. C.; FEVORINI, F. B.; SILVA, G. D. **Pesquisa MEPT 2017 – Relatório acadêmico**. FEA-USP/PROGEP-FIA, 2018, 27 p.

FOSS, N. J.; PEDERSEN, T.; FOSGAARD, M. R.; STEA, D. Why Complementary HRM Practices Impact Performance: The Case of Rewards, Job Design, and Work Climate in a Knowledge-Sharing Context. **Human Resource Management**, v. 54, n. 6, p. 955-976, 2014.

GOODERHAM, P. N.; MAYRHOFER, W.; BREWSTER, C. A framework for comparative institutional research on HRM. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 1, p. 5-30, 2019.

GOUVÊA, M. A.; PREARO, L. C.; ROMEIRO, M. C. Avaliação da adequação de aplicação de técnicas multivariadas em estudos do comportamento do consumidor em teses e dissertações de duas instituições de ensino superior. **Revista de Administração da USP**, v. 47, n. 2, p. 338-355, 2012.

HAIR, J. F. JR.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688p.



HEISIG, P. Future Research in Knowledge Management: Results from the Global Knowledge Research Network Study. In BOLISANI, E.; HANDZIC, M (Eds.). **Advances in Knowledge Management: Celebrating Twenty Years of Research and Practice.** Nova York, NY (EUA): Springer, p. 151-182, 2015. 219p.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. **Applied Multivariate Statistical Analysis.** Upper Saddle River, NJ (EUA): Pearson Prentice Hall, 2019. 774p.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Rausp Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 5-16, 2008.

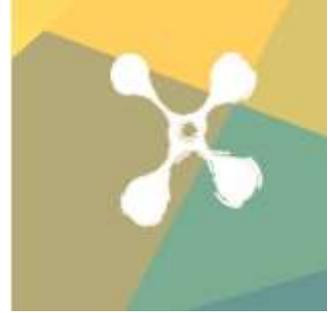
LEGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A. **Human Resource Management in the Knowledge Economy.** San Francisco, CA (EUA): Berrett-Koehler Publishers. 224 p., 2002.

LEPAK, D. P.; SHAW, J. D. Strategic HRM in North America: looking to the future. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 8, p. 1486-1499, 2008.

LIEDKE, J. O. **Gestão de recursos humanos: uma vantagem competitiva.** Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial), Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 2018.

LUCAS, A. C.; PARENTE, T. C.; AMORIM, W. A. C.; FISCHER, A. L. Escassez de Mão de Obra: Dimensionamento e Características em Empresas no Brasil – Parte 1. **Boletim de Informações Fipe**, v. 398, p. 10-19, 2013.

MIYAZAKI, F. R.; ABREU, V. G. M. Correlations between knowledge management practices and the existence of strategic human resource management elements: A quantitative study in Brazilian companies. In: INTERNATIONAL MEETING OF COMPARATIVE STUDIES OF CONTEXTUAL AND INSTITUTIONS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, **Anais....** São Paulo, 2018. São Paulo: Faculdade de



Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://semead.com.br/21/wp-content/uploads/sites/8/2019/01/Contextual_M_5_Correlations-between-knowledge.pdf>. Acesso em: 08 de ago. 2019.

MORRISON, D. F. **Multivariate Statistical Methods**. Belmont, CA (EUA): Brooks/Cole Thomson Learning, 2005. 470p.

OLIVEIRA, É. C.; LUCAS, A. C.; CASADO, T. Sessão especial – Fast Track SEMEAD: Antecedentes do conflito trabalho-família: diferenças entre a percepção de homens e mulheres nas melhores empresas para você trabalhar. **REGE – Revista de Gestão**, v. 24, n. 4, p. 293-303, 2017.

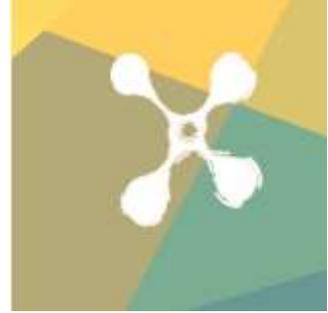
REINALDO, I. A.; GEROTTO, M. G.; UEMURA, M. R. B.; WHATELY, M. R. M.; SILVA, L. B. Relação Entre Gerh e Práticas de Desenvolvimento Sustentável: Análise de Tendências. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, **Anais... XVII SemeAd – São Paulo**, São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2014.

RIGO, A. S.; SOUZA, N. A.; FILHO SOUZA, D. C. Gestão do Conhecimento: Aspectos Críticos para a Gestão Estratégica de Pessoas. **Revista ADM.MADE**, v. 11, n. 2, p. 47-70, 2007.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e Dialética do Conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Orgs.). **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman. p. 17-38, 2008. 320p.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of jobs: employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution**. Genebra (Suíça): World Economic Forum, 2016, 158 p.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.



7 Agradecimentos

Conforme determinação da Portaria nº 206 da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), de 4 de setembro de 2018, é obrigatória a referência ao apoio recebido, devendo ser utilizada a seguinte expressão:

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001”.

“This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001”.