



“Terceiro Quartil para quem?” Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) como apoio para a tomada de decisões de remuneração através do modelo VRIO

Marcela Louise Mendes de Souza Fonseca

Universidade Federal Fluminense

marcelal@id.uff.br

André Ferreira

Universidade Federal Fluminense

andref@id.uff.br

RESUMO:

O objetivo deste artigo é compreender como a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), através do modelo VRIO, pode contribuir para melhores práticas em Gestão de Recursos Humanos, com enfoque nas políticas de Remuneração, com o intuito de tornar as decisões gerenciais mais objetivas e embasadas. Na revisão da literatura destacam-se a Teoria da Visão Baseada em Recursos e o modelo de análise VRIO (valor, raridade, imitação e organização). O método adotado para este estudo compreende uma pesquisa bibliográfica de natureza exploratória-descritiva, por meio da revisão de artigos que exploraram os conceitos da VBR aplicados à Gestão de Recursos Humanos, descrevendo padrões e características dessa aplicação. A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental, com o levantamento bibliográfico dos trabalhos considerando a base de dados periódicos Capes. Os resultados obtidos revelaram que a Teoria da Visão Baseada em Recursos, bem como o método de análise VRIO, possuem aplicações no campo da GRH, visando o desenvolvimento de estratégias para alavancar a vantagem competitiva sustentável através dos recursos humanos da organização. As implicações práticas deste estudo são discutidas, fornecendo insights sobre como os resultados podem ser aplicados ou influenciar práticas no campo da Gestão de Recursos Humanos, mais especificamente práticas de Remuneração. A relevância e o valor desta pesquisa são evidenciados por meio de seu quadro integrativo, com a proposta de que este possui potencial de suportar a área de Recursos Humano e gestores de pessoas em decisões de remuneração mais embasadas e objetivas.

PALAVRAS-CHAVE: Visão Baseada em Recursos, VRIO, Gestão de Recursos Humanos, Remuneração, Pesquisa Salarial.



1. Introdução

Este relato trata-se de um estudo conceitual que propõe uma reflexão teórica na área estratégia em organizações. O objetivo deste estudo é compreender como a Teoria da Visão Baseada em Recursos, através de seu método de análise de recursos VRIO, pode contribuir para as práticas de Gestão de Recursos Humanos, com o intuito de tornar as decisões em Remuneração mais objetivas e embasadas.

Reconhece-se que, em uma economia cada vez mais dinâmica, gerar e sustentar vantagem perante seus concorrentes se torna um desafio e uma preocupação constante para as firmas. Dada a importância desse contexto para as organizações, a literatura tenta entender qual a origem dessa vantagem, ou o motivo da diferença de desempenho entre as firmas, como mencionam Abdalla, Conejero & Oliveira (2019), investigando aspectos como relações de mercado, criatividade e inovação, impacto das políticas públicas, recursos internos, dentre vários outros aspectos que podem impactar a posição de uma empresa frente às demais em dado mercado.

Huang *et al.* (2015) sugerem que essa vantagem é determinada por duas grandes motrizes: uma interna, resultado dos recursos, capacidades e competências da firma, e uma externa, resultado da posição da firma em determinado segmento de negócio, sendo impactada por stakeholders como concorrentes, fornecedores, clientes e governos.

Nesse contexto, o campo da Administração Estratégica contribui para esse debate com duas grandes teorias, a do Posicionamento Competitivo, tendo Porter como principal autor, e a Visão Baseada em Recursos (VBR), que possui Jay Barney como um de seus principais expoentes. De forma sintetizada por Abdalla, Conejero & Oliveira (2019), a teoria do Posicionamento Competitivo possui como principal foco a rivalidade da concorrência, e sua análise se inicia primariamente pelo ambiente externo à organização, já a teoria da VBR, ao contrário, começa sua análise pelo ambiente interno da organização, cujo foco reside em seus recursos, capacidades e competências essenciais.

Os autores vinculados com a VBR, segundo Huang *et al.* (2015) apoiam que a vantagem competitiva da firma advém de seus recursos e da forma como são gerenciados na busca pela criação de valor. Dessa forma, a Visão Baseada em Recursos (VBR) se apoia em quatro grandes pilares para a avaliação destes recursos, delimitando se estes são recursos ordinários ou estratégicos, que constituem o modelo VRIO: (V) valor, (R) raridade, (I) imitação e (O) organização.

A partir de pesquisas anteriores, sabemos que os recursos humanos de uma organização aparecem como um dos fatores primordiais para a consecução de seus objetivos estratégicos, como evidenciado por Kalogiannidi (2021), Lee & Raschke (2016) e Mitchell, Obeidat & Bray (2013). Sendo assim, é esperado que essa categoria de recursos seja um potencial gerador de vantagem competitiva sustentável, sob o olhar da VBR, dado seu impacto para os objetivos estratégicos da companhia. No entanto, as pesquisas que vinculem a Gestão de Recursos Humanos (GRH) com a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) são ainda incipientes frente a seu potencial impacto, especialmente quando considerados subsistemas como o de Remuneração – responsável pelas estruturas de compensação dos recursos humanos.



Esta complicação é preocupante uma vez que, além do evidente impacto dos recursos humanos para os objetivos estratégicos, as estruturas de compensação se caracterizam como um dos principais dispêndios financeiros de uma organização, por vezes superando os custos relacionados, por exemplo, às matérias-primas e instalações. Tal contexto evidencia a importância de minimizar o impacto da subjetividade nas decisões vinculadas à GRH, especialmente em relação às estruturas de remuneração.

O curso de ação para abordar esta preocupação envolve a aproximação do campo teórico, por meio de teorias como a VBR, da aplicação prática das empresas, demonstrando como tais teorias e suas ferramentas podem contribuir para uma prática organizacional menos subjetiva. Assim, este trabalho propõe que a VBR, por meio do modelo VRIO, pode se caracterizar como uma importante ferramenta de análise para as empresas, quando da elaboração e aplicação de suas estratégias de Remuneração.

A principal contribuição, dessa forma, é uma aproximação do campo teórico da Administração Estratégica para o campo prático da realidade organizacional, mais especificamente da área de Recursos Humanos, propondo uma ferramenta de análise estratégica das estruturas de Remuneração, com enfoque nas decisões em Pesquisa Salarial, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos.

Para isso, procedeu-se à uma pesquisa bibliográfica, revisando artigos acadêmicos que exploraram os conceitos da VBR aplicados à Gestão de Recursos Humanos, bem como que aplicaram o método VRIO em tais estruturas, descrevendo padrões e características dessas aplicações. Com isso, elaborou-se um quadro teórico integrando os conceitos da Visão Baseada em Recursos e o modelo VRIO com as estruturas de Remuneração, visando tornar as decisões oriundas da realização de pesquisas salariais de mercado mais objetivas e reduzidas de vieses.

Tornando esse processo mais objetivo por meio do VRIO, as organizações, através de sua área de Recursos Humanos e Remuneração, podem traçar estratégias que fomentem a atração e retenção de seus recursos humanos – especialmente aqueles mais suscetíveis à um ambiente dinâmico.

Para tanto, o estudo está organizado primeiramente com sua introdução, apresentando o contexto da problemática e os principais conceitos que serão posteriormente aprofundados; seguido de sua proposta de construção teórica; a partir disso, tem-se a fundamentação teórica, comportando a Teoria da VBR e o modelo VRIO, sua aplicação no campo da GRH através de trabalhos já publicados, bem como o contexto das estratégias de Remuneração, e como essas podem se valer da VBR; em seguida, descreve-se o método deste estudo, para então apresentar seus principais resultados e conclusões.

2. Proposta de construção teórica

O caminho principal desta contribuição teórica visa desafiar e aprimorar a teoria existente, neste caso a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), propondo que esta pode ser aplicada em um campo do conhecimento onde é ainda subexplorada – decisões em remuneração. Pesquisas como as de Fulmer & Li (2022) e Gonçalves, Corrêa & Santos (2016) evidenciam a incipiência de trabalhos que tratem da remuneração organizacional no âmbito acadêmico, especialmente no contexto de economias emergentes. Dessa forma, vincular uma



teoria já consolidada no campo da Estratégia Organizacional com o campo da Gestão de Recursos Humanos (GRH), aqui com enfoque nas estruturas de remuneração, se apresenta como um caminho para a expansão das pesquisas nessa área e aprimoramento da teoria existente.

Dessa forma, a questão de pesquisa que esta teorização procura elucidar é se a Teoria da VBR possui aplicações práticas nas decisões de remuneração, com enfoque em decisões de pesquisa salarial, contribuindo para a literatura de GRH e para o aprimoramento de decisões gerenciais. Para tal, os principais modos de teorização adotados serão a teorização dedutiva, dado que o estudo parte de uma teoria já consolidada para explorar possibilidades alternativas de sua aplicação, bem como a teorização crítica, dado o cunho teórico e reflexivo deste ensaio.

O nível primário de análise desta teorização será através da revisão de artigos acadêmicos explorando conceitos da VBR, o método VRIO e sua aplicação na Gestão de Recursos Humanos, em seguida descrevendo padrões e características dessas aplicações. Assim, tal revisão e sintetização contribuirá para a exploração do fenômeno de interesse, entendendo como o processo de tomada de decisão em remuneração, com enfoque para as decisões durante a análise de pesquisas salariais de mercado – onde são analisados os quartis de remuneração para cada posição, podem se beneficiar da VBR e da análise VRIO.

Os principais mecanismos causais subjacentes, que serão explorados no curso do ensaio, dizem respeito à tratativa dos recursos humanos organizacionais como fatores que influenciam sua vantagem competitiva perante os concorrentes, podendo se caracterizar como fraquezas, quando, por exemplo, tais recursos não estão engajados com a organização ou não possuem as ferramentas adequadas para o desempenho do trabalho, ou como forças, quando há sinergia entre a organização e os recursos, bem como quando as estruturas de GRH são construídas de forma a alavancar o desempenho desse grupo de recursos – como a proposta de investigação deste ensaio, partindo-se das estruturas de remuneração.

Assim, as principais construções e variáveis dessa teorização incluem a premissa de que os recursos humanos podem ser caracterizados como fonte de vantagem competitiva sustentável, como defendido por Lado & Wilson (1994) e Wright, McMahan & McWilliams (1994), bem como que as estruturas de remuneração podem se beneficiar das análises feitas através do modelo VRIO, identificando quais grupos de cargos possuem potencial de gerar tal vantagem competitiva sustentável, de acordo com suas características de geração de valor para a organização, raridade de profissionais aptos no mercado, dificuldade de imitação desses recursos através de contratações e planos de desenvolvimento, e capacidade da organização em controlar tais recursos, através de suas estruturas tecnológicas e de gestão.

Dado o contexto em que as decisões em remuneração ocorrem, especialmente a realização de pesquisas salariais de mercado – onde os valores pagos para cada cargo ou grupo de cargos são comparados entre empresas de determinados segmentos, regiões ou porte, as condições de contorno dessa teorização incluem organizações privadas de médio e grande porte, que realizam tais pesquisas de forma habitual e usam seus resultados para lapidar suas estruturas de remuneração, como estratégias de remuneração, tabelas salariais e *grades* de cargos. Além disso, no modelo não há orientação definida para competências sociocomportamentais, se atendo aquilo que é esperado dos cargos em termos de atribuições.



O resultado desta teorização será uma proposta de modelo, baseado nas premissas do VRIO, que visa analisar se uma posição deverá ou não ser comparada com o terceiro quartil de mercado durante a realização de pesquisas salariais de mercado, identificando se tal posição se caracterizaria como uma possível fonte de vantagem competitiva sustentável para a organização. Assim, tem-se que o trabalho contribui para a literatura em remuneração, hoje ainda incipiente, bem como para melhores decisões gerenciais no campo da GRH.

3. Fundamentação teórica

3.1 Visão Baseada em Recursos (VBR)

Uma das principais contribuições da Administração Estratégica, a Visão Baseada em Recursos (VBR) parte da premissa de que os recursos internos e capacidades das organizações são potenciais geradores de vantagem competitiva. Barney (1991), em seu trabalho seminal sobre a VBR, discordou da lógica das teorias vigentes à época, que assumiam a homogeneidade de recursos entre as firmas de uma indústria, e apontou duas grandes questões acerca dos recursos enquanto vantagem competitiva:

- (1) O modelo assume que os recursos estratégicos podem ser heterogêneos entre as firmas de determinada indústria; e
- (2) O modelo assume que esses recursos podem não ser perfeitamente intercambiáveis entre as firmas, e, portanto, o caráter heterogêneo desses recursos pode ser sustentável.

Conceituando os principais termos, Barney (1991) define recursos da firma como “as forças que as firmas podem usar para conceber e implementar suas estratégias”, melhorando assim sua eficiência e eficácia; vantagem competitiva, para o autor, se dá quando uma organização implementa uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada por uma concorrente ou potencial concorrente; já a vantagem competitiva sustentável ocorre quando essa estratégia de criação de valor, além de não estar sendo implementada por outra organização, não pode ter seus benefícios duplicados por outra estratégia similar.

Barney (1991) classificou os inúmeros recursos que podem estar presentes em uma firma em três grandes grupos: recursos físicos, que inclui a estrutura física da empresa, com seus maquinários, tecnologias, sua localização geográfica, matérias-primas, dentre outros; recursos humanos, que inclui seus funcionários, com sua experiência, treinamentos, bem como as interrelações que acontecem entre esses funcionários no ambiente interno da organização; e recursos organizacionais, que comporta a estrutura formal de reporte na organização, seus sistemas de planejamento e controle, bem como as relações entre a organização e seu ambiente externo.

O autor indicou quatro grandes atributos por meio dos quais os recursos podem ser avaliados para definirmos se são potenciais geradores de vantagem competitiva sustentável: valor, raridade, imitabilidade e substitutibilidade. O quadro abaixo sumariza as ideias por trás desses conceitos, ainda segundo Barney (1991):



Quadro 1. Atributos da avaliação dos recursos segundo a VBR.

Atributos do Recurso	Definição
Valor	Recursos que viabilizem a implementação e consecução de estratégias que aprimorem sua capacidade de ser efetiva e eficiente.
Raridade	Recursos que não estão disponíveis para todas as firmas de maneira acessível.
Imitabilidade	Recursos que não podem ser facilmente imitáveis por outras firmas.
Substitutibilidade	Recursos que não podem ser facilmente substituídos por alternativas semelhantes.

Fonte: adaptado de Barney (1991).

A junção de todas essas características em um recurso organizacional, segundo Barney (1991), geraria o que o autor chama por vantagem competitiva sustentável. A vantagem competitiva sustentável, diferente da vantagem competitiva – posição de mercado superior à de seus concorrentes –, possui como característica a incapacidade dessa estratégia ser duplicada pelos concorrentes. Assim, essa distinção concede à firma uma vantagem competitiva sustentável, por meio dos atributos imitabilidade, não sendo facilmente imitáveis, e substitutibilidade, não sendo facilmente substituídos por alternativas semelhantes.

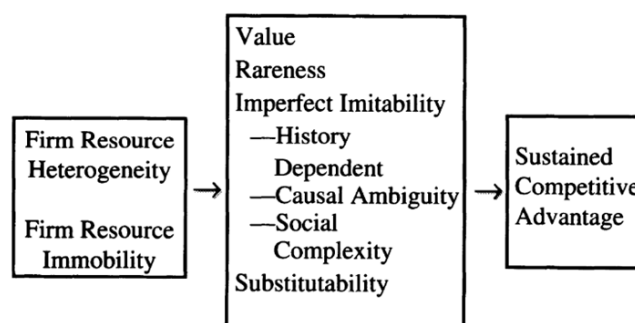


Figura 1. Relação entre recursos heterogêneos, valor, raridade, imitação e substituição, e a vantagem competitiva sustentável de Barney.

Fonte: Barney (1991).

Ao longo do tempo, a Teoria da VBR foi aprimorada por Barney e diversos outros autores, com a inclusão de termos como capacidades dinâmicas, microfundações, além de ramificações como a Teoria da Visão Baseada em Recursos Naturais (VBRN). Em seu trabalho “The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?”, Barney, Ketchen & Wright (2011) discutem o ciclo de vida da VBR, com as posteriores contribuições de outros autores para a Teoria, bem como os principais desafios para seu contínuo aprimoramento, como sua interligação com outras perspectivas, suas microfundações e a necessidade de se considerar a sustentabilidade ambiental no desenho e aplicação da Teoria.

3.2 Modelo VRIO

O modelo VRIO, de acordo com Barney (1991), busca examinar se um recurso presente em uma firma é ou não um recurso estratégico, que poderia ser, portanto, uma possível fonte



de vantagem competitiva sustentável. Abdalla, Conejero & Oliveira (2019) sumarizam que o VRIO analisa quatro grandes questões relativas aos recursos:

- “A questão do valor: o recurso permite que a firma responda às oportunidades e às ameaças do ambiente?”
- “A questão da raridade: esses recursos são atualmente controlados somente por um pequeno número de firmas?”
- “A questão da imitação: as firmas que não possuem estes recursos têm dificuldade para obtê-los ou desenvolvê-los?”
- “A questão da organização: as políticas e procedimentos da firma estão organizados para suportar a exploração do valor, raridade e custo de imitação desses recursos?”

Assim, os recursos que são simultaneamente valiosos, raros, de difícil imitação e controlados pela organização, permitem que esta implemente estratégias para explorar oportunidades e neutralizar ameaças através destes recursos, obtendo, ainda segundo Abdalla, Conejero & Oliveira (2019), uma posição de vantagem competitiva sustentável, sendo um ponto forte e uma competência distinta.

Os autores ainda apresentam em sua obra um exemplo de aplicação do modelo em uma empresa sucroalcooleira no Brasil, exemplificando como os recursos podem ser analisados e posicionados estrategicamente, com base no trabalho desenvolvido por Gohr *et al.* (2011):

Quadro 2. Aplicação do modelo VRIO na análise de recursos uma empresa sucroalcooleira.

Exemplo de aplicação do modelo VRIO						
Recurso	Valor	Raridade	Difícil de Imitar	Organização	Implicações Competitivas	Força / fraqueza
Recursos financeiros						
Ativos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Recursos físicos						
Equipamentos de última geração	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força distintiva
Recursos individuais						
Mão-de-obra qualificada	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força distintiva e sustentável
Recursos organizacionais						
Estrutura hierárquica	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força

Fonte: adaptado de Abdalla, Conejero & Oliveira (2019), com base em Gohr *et al.* (2011).

O estudo ajuda a exemplificar como diferentes recursos podem ter diferentes pesos em termos de implicações competitivas para a organização, quando analisados por meio do modelo VRIO. Com essa visão, é possível que as organizações tomem ações mais direcionadas e assertivas, de forma a tirar melhor proveito destes recursos.

Por exemplo, em se sabendo que a mão-de-obra qualificada se caracteriza como uma força distintiva e sustentável, capaz de gerar vantagem competitiva, as organizações podem



moldar suas políticas de forma a garantir que seu pessoal seja qualificado, e que existam estruturas que permitam o bom desempenho de seu trabalho, como tecnologias, uma gestão eficiente e um bom clima organizacional, potencializando o uso desses recursos na consecução dos objetivos do negócio.

3.3 Estruturas de remuneração

As estruturas de remuneração podem ser entendidas como as políticas, práticas e estratégias que definem a forma de compensação dos trabalhadores de dada organização, incluindo seu salário fixo mensal, pacote de benefícios, remuneração variável, programas de bônus e diversas outras formas de compensação monetárias e não-monetárias (WorldAtWork, 2021). Para a definição desses elementos, a estratégia de remuneração assume um papel fundamental, delimitando o modo como tais componentes serão ofertados aos funcionários.

Dentre os mecanismos de definição da estratégia de remuneração estão as pesquisas salariais de mercado, responsáveis por apontar qual o comportamento de diferentes empresas para os elementos mencionados, como o salário fixo e os programas de bônus, por exemplo. Com tais pesquisas, é possível que as organizações se comparem com outras organizações de um mesmo segmento, região, porte, faturamento e outros critérios comparativos, avaliando se seus valores estão aderentes com sua estratégia.

Quando em pesquisas de mercado relacionadas ao salário fixo mensal, os quartis dos resultados indicam, dentro de determinada amostra, as organizações que remuneram os menores salários para um dado cargo, indicadas pelo primeiro quartil, e as organizações que pagam os maiores salários para este mesmo cargo, indicadas pelo terceiro quartil. O valor do segundo quartil, ou mediana de mercado, indica o ponto central da amostra, em torno de onde estão os salários mais praticados. Temos o exemplo abaixo, retirado do website da consultoria brasileira de remuneração Carreira Muller, para o cargo “Analista Administração Vendas PI”:



Figura 2. Pesquisa salarial de mercado.

Fonte: Carreira Muller (2024).

Quando desenhadas as estratégias de remuneração, de maneira geral as organizações objetivam estar na mediana do mercado, pagando de maneira similar às demais, de forma a ser atrativa para seus funcionários sem exceder seus custos. No entanto, para suas áreas mais



estratégicas, normalmente vinculadas à atividade principal da empresa, ou para profissionais de difícil atração e/ou retenção, é comum que as empresas optem de maneira deliberada por posicionar tais cargos no terceiro quartil de mercado. Ou seja, não pagar como a maioria paga, mas pagar seguindo uma referência mais agressiva, distinguindo-se das demais organizações.

E é nesse contexto e desafio específico que a Visão Baseada em Recursos surge como teoria de apoio, auxiliando e sendo uma ferramenta, através da análise VRIO, para que as empresas identifiquem de maneira mais objetiva as carreiras que possuem os requisitos da VBR: agregam valor para o produto e/ou serviço ofertado, são recursos raros e escassos, difíceis de imitar e controlados pela organização.

Relacionando essa aplicação às delimitações da pesquisa, a presente teorização se limita às atribuições esperadas para dada posição, usualmente descritas em um documento formal – as descrições de cargo –, e não ao desempenho ou às competências sociocomportamentais de seus ocupantes, como em pesquisas realizadas anteriormente, que afirmam o caráter estratégico dos recursos humanos com base nas experiências e nos comportamentos dos indivíduos.

A literatura sobre o isomorfismo institucional ajuda a entender essa propensão das organizações em se comparar com a mediana no mercado, como mencionam Dimaggio & Powell (1983, v.45, p. 82), “Quanto mais incerto o relacionamento entre meios e fins, maior a probabilidade de a organização moldar-se em outras organizações que considera bem-sucedidas”.

3.4 Visão Baseada em Recursos (VBR) no campo da Gestão de Recursos Humanos (GRH)

Na teoria da VBR, os recursos humanos se encaixam no que é chamado de recursos “socialmente complexos”, descritos por Barney (1991) como o contexto no qual os recursos são impactados pelas relações entre os diversos atores da organização, tornando mais difícil o ato de replicar esses recursos. Entre os exemplos de recursos socialmente complexos estão as próprias relações interpessoais que acontecem na organização, sua cultura organizacional, sua reputação entre fornecedores e seus consumidores. Assim, como tais recursos não são diretamente geridos pelas firmas, se encaixam como imperfeitamente imitáveis.

Ao trazer o contexto de substitutibilidade para a avaliação dos recursos, Barney (1991) usa como exemplo times de gestão de alto desempenho, que, apesar de serem potencialmente valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis no contexto de uma organização, podem ser desenvolvidos por concorrente ou potenciais concorrentes – mesmo que com membros diferentes, históricos diferentes, processos diferentes, podem ainda produzir os mesmos resultados, se enquadrando como recursos que podem ser substituídos.

Com base nos trabalhos de Barney (1991), e autores como Wright, Dunford & Snell (2001) e Colbert (2004), fica evidente o papel dos recursos humanos e das estruturas de GRH enquanto fontes de potencial vantagem competitiva, reforçando a importância de pesquisas empíricas que explorem a relação entre Teorias como a VBR e a gestão estratégica de recursos humanos. Segundo Colbert (2004), esse movimento é importante na expansão da literatura sobre como as organizações gerem seus recursos humanos, melhorando assim suas estruturas e a própria forma de gestão desses recursos.

Como exemplo de aplicações já existentes da VBR no campo de GRH, temos o trabalho realizado por Progoulaki & Theotokas (2010), que, propondo que a VBR poderia contribuir para uma gestão mais estratégica dos recursos humanos na indústria de transporte marítimo, exploraram as práticas de gestão de recursos humanos em 91 empresas, que possuíam sob seu controle um total de 1.076 embarcações. Através da revisão da literatura sobre a VBR e de seus achados, os autores propuseram um modelo integrado para a gestão dos recursos humanos no contexto dessas embarcações, de modo a propiciar que tais recursos sejam uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

O modelo construído pelos autores é apresentado na Figura 3, com etapas como a identificação de seus recursos humanos, em termos de composição, competências e cultura do pessoal, a identificação das práticas atuais de GRH da empresa, e como esses elementos interagem para gerar vantagem competitiva sustentável. Assim, contendo o modelo VRIO como plano de fundo, os autores propõem uma análise estratégica das competências essenciais para a organização, em termos de recursos humanos, e um fluxo no qual a GRH fomenta práticas que elevem esses recursos para seu papel estratégico, através de um sistema que se retroalimenta – buscando lacunas de recursos e competências, como evidenciado no modelo, sob o prisma do VRIO e das capacidades dinâmicas.

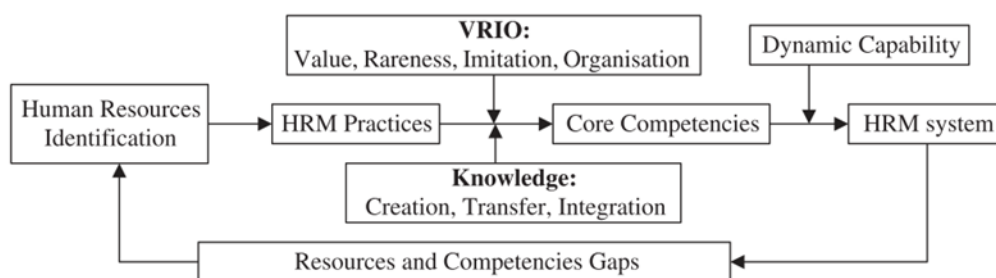


Figura 3. Modelo integrativo para gerenciamento de recursos humanos em empresas de transporte marítimo.
Fonte: Progoulaki & Theotokas (2010).

Dessa forma, o modelo integrativo construído pelos autores demonstra a potencial relação entre a VBR e a Gestão de Recursos Humanos, aqui com um enfoque nas estruturas de gestão desses recursos, de forma a elevá-los para um papel de geradores de vantagem competitiva através da análise VRIO.

Almada & Borges (2018) apresentam outro contexto no qual a VBR pode influenciar nas práticas de GRH, propondo um modelo integrativo de gestão sustentável de recursos humanos, chamados de “práticas verdes de recursos humanos”. Por meio de uma pesquisa bibliográfica de natureza exploratório-descritiva, as autoras desenvolveram um quadro teórico integrando práticas de GRH com estratégias da Visão Baseada em Recursos Naturais (VBRN), evidenciado pela Figura 4:

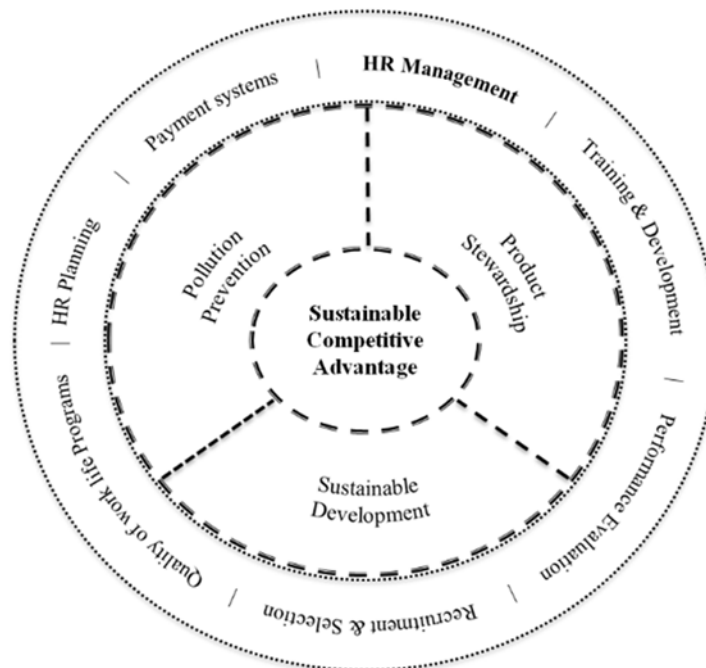


Figura 4. Modelo de GRH integrado às estratégias da VBRN.

Fonte: Almada & Borges (2018).

O modelo integrativo proposto pelas autoras evidencia como as práticas de Gestão de Recursos Humanos comuns à muitas estruturas, como os sistemas de remuneração, treinamento e desenvolvimento, avaliação de performance e outros, podem ser propulsores das estratégias da Visão Baseada em Recursos Naturais, como a prevenção da poluição, desenvolvimento sustentável e a gestão ambiental dos produtos.

No curso do trabalho, as autoras revisaram diversos artigos que vincularam a GRH com práticas sustentáveis, considerando as dimensões financeira, social e ambiental. De forma a vincular a construção teórica com a VBR, as autoras argumentaram as razões pelas quais os recursos humanos podem ser considerados aderentes ao modelo VRIO: valiosos, raros, de difícil imitação e controlados pela organização.

Seu modelo proposto, então, reforça como as práticas de Gestão de Recursos Humanos podem ser adaptadas no contexto da VBRN, visando alcançar a vantagem competitiva sustentável, utilizando como exemplos as estruturas de remuneração para designar comportamentos desejados por parte dos colaboradores, no sentido de prevenir a poluição, promovendo conscientizações através dos programas de treinamento e desenvolvimento, ou mesmo garantindo que os processo de recrutamento e seleção prezem pela contratação de funcionários que estejam alinhados com a cultura sustentável da empresa.

Gerhart & Feng (2021) ainda contribuíram com a literatura ao realizarem uma revisão de trabalhos já publicados na área de Gestão de Recursos Humanos, vinculando tais obras com os pilares da VBR – similar ao que fizeram Almada e Borges (2018). Com base nisso, os autores identificaram a necessidade de pesquisas futuras em determinados campos, resumizando tais sugestões em uma tabela que inclui heterogeneidade da firma, melhores práticas em RH e capital humano específico da firma (FSHC) como exemplos de temas de



pesquisa, corroborando para a necessidade de expansão das pesquisas vinculando a GRH com a Teoria da VBR.

4. Desenvolvimento do modelo conceitual

O estilo principal de teorização pretendido neste ensaio foi narrativo, com enfoque em uma abordagem descritiva e exploratória, apresentando a teoria e contextualizando o fenômeno. Cornelissen (2017) define esse estilo de teorização como “um manuscrito focado em desenvolver um modelo de processo”, explicando um tema e seus possíveis resultados ou desdobramentos, tendo um enredo subjacente como plano de fundo. Para chegar-se nesse objetivo, o autor ressalta a importância de se ter um modelo conceitual vinculado com o processo proposto, como foi realizado neste trabalho com a Teoria da Visão Baseada em Recursos.

O procedimento adotado para este estudo compreende uma pesquisa bibliográfica, de natureza exploratória-descritiva, revisando artigos acadêmicos que exploraram os conceitos da Teoria da Visão Baseada em Recursos aplicados à Gestão de Recursos Humanos, bem como que aplicaram o método VRIO em tais estruturas, descrevendo padrões e características dessas aplicações. A coleta de dados foi realizada por meio de buscas na base de periódicos Capes, com artigos que possuísem em seu título os termos “Human Resources” ou “HRM”, e “Resource Based View”; e “Human Resources” ou “HRM”, e “Sustainable Competitive Advantage”, publicados em língua inglesa, entre os anos de 2014 e 2024.

Com mecanismo adotado foi possível delinear um modelo conceitual que parte da premissa de que os recursos humanos são potenciais geradores de vantagem competitiva sustentável, explorando de que maneiras autores anteriores aplicaram a VBR, através do modelo de análise VRIO, para tornar esses recursos parte da estratégia organizacional, como visto nos trabalhos de Progoulaki & Theotokas (2010) e Almada & Borges (2018).

Com base nessa revisão da literatura, pode-se evidenciar o potencial que a Teoria da Visão Baseada em Recursos, bem como seu método VRIO de análise de recursos, possuem para processos de GRH mais objetivos e efetivos. Como um de seus processos mais críticos, a gestão da remuneração é um subsistema que também pode alavancar seus resultados com base no modelo VRIO. No momento de decidir como comparar os cargos em uma pesquisa salarial, se faz essencial que tal decisão seja balizada por critérios objetivos, dado o montante que a folha de pagamento das empresas usualmente representa de seu dispêndio financeiro total. Assim, com o uso do modelo VRIO, a alocação desses recursos pode ser mais estratégica, sendo capaz de contratar e reter funcionários em posições mais críticas – ou seja, aqueles que serão comparados com o terceiro quartil de mercado, na proposta desta teorização.

Assim, foi elaborada a proposta do modelo abaixo, visando analisar os cargos das estruturas das organizações e validar se estes devem ou não ser comparados com uma posição mais agressiva quando da realização de pesquisas salariais de mercado, sendo este o terceiro quartil de mercado:

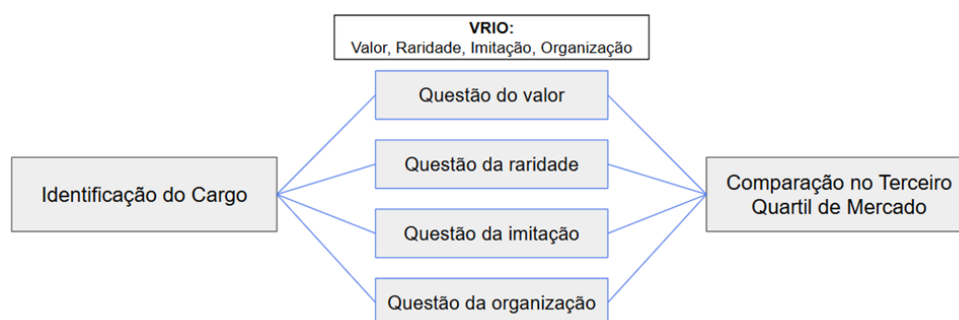


Figura 5. Proposta de modelo para avaliação de cargos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Com base nesse modelo, propõe-se que as organizações avaliem seus cargos, previstos em sua política de remuneração ou estrutura de gestão de pessoas, através das questões do modelo VRIO, conforme propostas por Abdalla, Conejero & Oliveira (2019), com base nos trabalhos de Barney.

Como exemplo de sua aplicação, teríamos carreiras da área de tecnologia da informação, apontadas como em alta no mercado, e dessa forma mais suscetíveis à concorrência com outras organizações por estes funcionários. Analisando o cargo “Desenvolvedor de Sistemas”, por exemplo, sob a ótica do modelo VRIO, em uma empresa hipotética, teríamos o seguinte cenário:

Quadro 3. Proposta de avaliação de cargos pelo modelo VRIO.

Questão		Validação
Valor	O recurso permite que a firma responda às oportunidades e às ameaças do ambiente?	Sim
Raridade	Esses recursos são atualmente controlados somente por um pequeno número de firmas?	Sim
Imitação	As firmas que não possuem estes recursos têm dificuldade para obtê-los ou desenvolvê-los?	Sim
Organização	As políticas e procedimentos da firma estão organizados para suportar a exploração do valor, raridade e custo de imitação desses recursos?	Sim

Fonte: adaptado de Abdalla, Conejero & Oliveira (2019).

Assim, caso a posição na estrutura da empresa cumpra os quatro critérios do modelo VRIO para que o recurso seja considerado um potencial gerador de vantagem competitiva sustentável, se propõe que esse seja o balizador para sua comparação com o terceiro quartil de mercado.

No exemplo do cargo “Desenvolvedor de Sistemas”, tem-se que a posição, na dada situação hipotética, seria geradora de valor ao passo que permite às empresas responderem às oportunidades tecnológicas de seu ramo de atuação, bem como se proteger aos potenciais perigos relacionados ao vazamento de informações e privacidade de dados, por exemplo. Com relação à raridade, a especialidade em tecnologia da informação é evidentemente escassa, especialmente em países em desenvolvimento. Assim, o recurso se enquadraria como raro, não disponível para todas as empresas de forma abundante.



Com relação à imitação, é evidentemente difícil para outras empresas obtê-los e desenvolvê-los, dado o caráter técnico e escasso da atribuição, como visto também em seu caráter de raridade. Com relação à organização, cabe a análise crítica da empresa se esta possui o aparato e as ferramentas necessárias para que essa posição seja desempenhada em sua plenitude, sendo esses primariamente recursos de cunho tecnológico, gerencial e organizacional, como boas máquinas e tecnologias de ponta, uma liderança preparada, sistemas de informações gerenciais que funcionam e um bom clima organizacional.

Assim, com base nas respostas às questões levantadas, assim como demonstrado no modelo proposto, a comparação dessa posição seria no terceiro quartil de mercado, quando da realização de pesquisas salariais, assumindo-se ser um cargo chave para a organização, e considerando-se relevante que se pague acima das demais empresas um ocupante nesta cadeira, levando em consideração os aspectos técnicos daquilo que é esperado para o cargo – e não as capacidades sociocomportamentais de seus ocupantes.

Caso a análise VRIO aponte uma lacuna em alguma das perguntas mencionadas no Quadro 3, por exemplo, ser uma posição que agrega valor para a empresa, controlada pela mesma, mas um recurso de fácil obtenção por outras organizações ou de fácil imitação, seu comparativo adequado seria a mediana de mercado, assumindo-se não ser um cargo que pode gerar vantagem competitiva sustentável para a organização.

Dessa forma, o modelo proposto vem de encontro com o papel estratégico da área de GRH, desenvolvendo e aplicando mecanismos que elevem seu papel estratégico para as organizações e auxiliem na consecução de seus objetivos de negócio, através da correta alocação de seus recursos humanos.

5. Discussão e considerações finais

Neste artigo buscou-se explorar como a Teoria da VBR pode ser aplicada no aperfeiçoamento das práticas de Gestão de Recursos Humanos, mais especificamente as práticas de remuneração, através da revisão de trabalhos que já propuseram essa relação, bem como elaborando um modelo de avaliação de cargos através do modelo VRIO, de forma a embasar decisões de pesquisas salariais de mercado.

Os resultados obtidos revelaram que a Teoria da VBR pode ser um importante plano de fundo para o aprimoramento das práticas e políticas de GRH, tornando-as mais estratégicas. Dentre essas práticas, o modelo propõe que as decisões em remuneração podem ser aprimoradas e mais objetivas através da análise VRIO, servindo de subsidio para avaliar se um cargo possui ou não potencial de gerar vantagem competitiva sustentável.

Conclui-se que o trabalho colabora com a literatura vigente no campo da Gestão de Recursos Humanos, ao passo que propõe uma integração de suas práticas com uma das teorias mais importantes no campo da Administração Estratégica, assim como com seu método VRIO. Além disso, estimula que mais trabalhos sejam elaborados integrando modelos teóricos com a prática organizacional das empresas, aqui enfocando as pesquisas em remuneração, dada a lacuna de pesquisas existente nessa área.

Assim, de forma prática, o estudo contribui com a realidade organizacional, demonstrando como a área de GRH, bem como gestores de pessoas, podem tomar decisões



mais objetivas e embasadas, utilizando-se de teorias do campo da Administração Estratégica, bem como suas ferramentas e modelos.

Como limitações, o trabalho revisou um número reduzido de artigos acadêmicos que trataram da VBR vinculando-a com a GRH, na base de dados periódicos Capes e de acordo com as lógicas mencionadas na seção anterior – a revisão de um número maior de trabalhos, em bases diferentes e com outras lógicas de pesquisa, resultaria em uma seção de revisão da literatura mais embasada. A integração com uma revisão bibliográfica do campo seria útil no entendimento de como outras estratégias podem ser concatenadas com a prática empresarial de GRH, e mais especificamente de remuneração.

Como sugestão de estudos futuros que agreguem aos debates deste trabalho, propõem-se que seja estudado e proposto um modelo de avaliação dos recursos que integre os pilares da VBR em conjunto com a perspectiva do pensamento competitivo de Porter, bem como a aplicação empírica do modelo construído neste trabalho.

Apesar de suas limitações, o estudo evidencia como o campo teórico, neste caso através da VBR, pode ser aplicado em estruturas de Gestão de Recursos Humanos, através da aplicabilidade de suas ferramentas e modelos, como o VRIO. Com essa junção entre a teoria e a prática organizacional, seus processos podem ser revisados e aprimorados, sejam estes relacionados ou não com a gestão de seus recursos humanos. Assim, tem-se que o objetivo deste trabalho foi alcançado, através de seus exemplos de aplicação, reflexões e proposta do modelo de análise apresentado.

6. Referências

Abdalla, M. M., Conejero, M. A. & Oliveira, M. A. (2019). Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil. In *Visão Baseada em Recursos (VBR)* (pp. 43-59). São Paulo: Atlas.

Almada, L., Borges, R. (2018). Sustainable Competitive Advantage Needs Green Human Resource Practices: A Framework for Environmental Management. *Revista de Administração Contemporânea*, 22, 424-442.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Barney, J. B., Ketchen, D. J., Jr., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37, 1299-1315.

Carreira Muller (n.d.). *Consultoria especializada em gestão de remuneração*. Disponível em: <https://carreira.com.br/>. Acesso em: 20 outubro 2024.

Colbert, B. A. (2004). The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, 29, 341-358.



Cornelissen, J. (2017). Editor's comments: Developing propositions, a process model, or a typology? Addressing the challenges of writing theory without a boilerplate. *The Academy of Management Review*, 42, 1-9.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Fulmer, I. S., LI, J. (2022). Compensation, Benefits, and Total Rewards: A Bird's-Eye (Re)View (January 2022). *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 147-169.

Gerhart, B. & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. *Journal of Management*, 47, 1796-1819.

Gohr, C. F., Santos, L. C. S., Burin, C. B., Marques, M. S. & Arai, R. M. (2011). Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. *Revista Gestão Organizacional*, 4, 115-139.

Gonçalves, W. A., Corrêa, D. A. & Santos, N. C. (2016). O Sistema de Remuneração e Recompensas: um estudo bibliométrico. *ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo*, 69, 138-156.

Huang, K., Dyerson, R., Wu, L. & Harindranath, G. (2015). From Temporal Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. *British Journal of Management*, 26, 617-636.

Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance: a scoping review paper for public sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8, 984-996.

Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *The Academy of Management Review*, 19, 699-727.

Lee, M. T., Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1, 162-169.

Mitchell, R., Obeidat, S. & Bray, M. (2013). The effect of strategic human resource management on organizational performance: The mediating role of high-performance human resource practices. *Human Resource Management*, 52, 899-921.



Progoulaki, M., Theotokas, I. (2010). Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry. *Marine Policy*, 34, 575-582.

WorldAtWork (2021). The Worldatwork Handbook of Total Rewards: A Comprehensive Guide to Compensation, Benefits, HR & Employee Engagement (2a ed.). Nova Jersey: Wiley.

Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.

Wright, P. M., McMahan, G. & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.