İKY'NİN DAHA FAZLA YILDIZ PERFORMANS ELDE ETMESİNİN FİNANSAL DEĞERİ: DAHA FAZLA YÜKSEK PERFORMANS ELDE EDEREK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FİNANSAL DEĞERİ

HRM's FINANCIAL VALUE FROM OBTAINING MORE STAR PERFORMERS: THE FINANCIAL VALUE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT BY OBTAINING MORE HIGH PERFORMANCE

Fernanda Santos, PhD
Escola Superior de Actividades Imobiliárias, Lisboa, Portugal
fernandasantos@esai.pt , +351927546733
ORCID NO: 0000-0003-2128-9918

Paulo Lopes
Escola Superior de Actividades Imobiliárias, Lisboa, Portugal
paulolopesja@gmail.com , +351927546733
ORCID NO: 0009-0009-8561-862X

ÖZET

Bu bilimsel makale, insan kaynakları yönetimi (İKY) ile ilişkili finansal değerin kritik temasını, özellikle yüksek performanslı profesyonellerin kazanılmasına odaklanarak araştırmaktadır. Araştırma, bu alanda öne çıkan liderleri veya "devleri" belirlemeye odaklanarak, gelişmiş İKY uygulamaları ile kuruluşların finansal sonuçları arasındaki bağlantıyı araştırmayı ve anlamayı amaçlamaktadır.

Literatür taraması, İKY alanındaki en son gelişmelerin kapsamlı bir analizini sunmakta ve lider kuruluşlar tarafından kullanılan en iyi uygulamaların altını çizmektedir. İKY'de "devler" arayışı sadece bu liderlerin stratejik öneminin altını çizmekle kalmamakta, aynı zamanda bu alanda örnek teşkil eden kuruluşları diğerlerinden ayıran uygulamaları anlamak için bir rehber görevi görmektedir.

Bu makale, gelişmiş İKY uygulamaları ile kuruluşların finansal sonuçları arasındaki ilişkiyi değerlendirmek üzere tasarlanmış ampirik analizleri içermektedir. Veri toplama ve analizi metodolojik titizlikle gerçekleştirilmiş ve bu çalışmanın sonuçları için sağlam bir temel sağlanmıştır.

Tartışma, elde edilen sonuçların literatür taramasında belirlenen en iyi uygulamalarla karşılaştırılmasını kapsamaktadır. Sonuçlar, yüksek performanslı profesyonellerin kazanılmasında İKY'nin etkinliği ile kuruluşların üstün finansal performansı arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Bu bulguların pratik ve teorik çıkarımları ayrıntılı olarak tartışılmaktadır.

Sonuç bölümünde, bu çalışmanın İKY'nin finansal değerinin anlaşılmasına yaptığı eşsiz katkı vurgulanmaktadır. Bu makale, gelişmiş İKY uygulamaları ile finansal başarı arasındaki ilişkiyi

ampirik olarak doğrulamanın ötesinde, yöneticiler ve liderler için pratik bilgiler sunmaktadır. Çalışmanın sınırlılıkları kabul edilmekte ve gelecekteki araştırmalar için potansiyel yönler önerilmektedir.

Özetle, bu bilimsel makale insan kaynakları yönetimiyle ilişkili finansal değer hakkında derinlemesine bir kavrayış sunmakta ve bu alandaki stratejik uygulamaların kuruluşların finansal sonuçlarını nasıl olumlu etkileyebileceğini göstermektedir. Bu anlayış, sürdürülebilir kurumsal başarı için insan sermayesine stratejik yatırım yapmanın kritik önemini vurgulayarak yönetim uygulamaları için önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Performanslı Profesyoneller, Finansal Değer, Yetenek Kazanma Stratejileri, Organizasyonel Performans, İKY'nin Finansal Etkisi, İnsan Kaynaklarında En İyi Uygulamalar, Yeteneği Çekmek ve Elde Tutmak, Organizasyonel Finansal Başarı

Abstract

This scientific article explores the critical theme of the financial value associated with human resource management (HRM), specifically focusing on the acquisition of high-performing professionals. The research aims to investigate and understand the connection between advanced HRM practices and the financial outcomes of organizations, with a focus on identifying standout leaders, or "giants," in this domain.

The literature review provides a comprehensive analysis of the state of the art in HRM, highlighting best practices employed by leading organizations. The quest for "giants" in HRM not only underscores the strategic importance of these leaders but also serves as a guide for understanding practices that set exemplary organizations apart in this field.

The development of this article includes empirical analysis designed to evaluate the relationship between advanced HRM practices and the financial outcomes of organizations. Data collection and analysis are conducted with methodological rigor, providing a robust foundation for the conclusions of this study.

The discussion encompasses the comparison of the obtained results with the best practices identified in the literature review. The results indicate a positive correlation between the effectiveness of HRM in acquiring high-performing professionals and superior financial performance of organizations. The practical and theoretical implications of these findings are discussed in detail.

The conclusion highlights the unique contribution of this study to the understanding of the financial value of HRM. Beyond empirically validating the relationship between advanced HRM practices and financial success, this article offers practical insights for managers and leaders. The study's limitations are acknowledged, suggesting potential directions for future research.

In summary, this scientific article provides an in-depth insight into the financial value associated with human resource management, demonstrating how strategic practices in this area can positively impact the financial outcomes of organizations. This understanding holds significant implications for managerial practice, emphasizing the critical importance of strategically investing in human capital for sustainable organizational success.

Resumo

Este artigo científico aborda a temática crítica do valor financeiro associado à gestão de recursos humanos (GRH), especialmente no que respeita à contratação e retenção de profissionais de alto desempenho. A pesquisa visou investigar e compreender a conexão entre práticas avançadas de GRH e os resultados financeiros das organizações.

A revisão literária realizada proporciona uma análise abrangente do atual conhecimento na GRH, a busca por grandes referências na GRH revela não apenas a importância estratégica, mas também serve como guia para a compreensão das práticas que distinguem organizações exemplares nesse campo.

O desenvolvimento deste artigo inclui uma análise empírica que visa avaliar a relação entre as práticas avançadas de GRH e os resultados financeiros de organizações. A recolha e análise de dados são conduzidas com rigor metodológico, proporcionando uma base sólida para as conclusões deste estudo.

A discussão abrange a comparação dos resultados obtidos com as melhores práticas identificadas na revisão literária. Os resultados indicam uma correlação positiva entre a eficácia da GRH na contratação e retenção de profissionais de alto desempenho e o desempenho financeiro superior das organizações.

A conclusão destaca a contribuição única deste estudo para a compreensão do valor financeiro da GRH. Além de validar empiricamente a relação entre práticas avançadas de GRH e sucesso financeiro.

Em síntese, este artigo científico proporciona uma visão aprofundada do valor financeiro associado à gestão de recursos humanos, demonstrando como práticas estratégicas nesta área podem ter um impacto positivo nos resultados financeiros das organizações. Essa compreensão tem implicações significativas para a prática da gestão e aponta para a importância crítica de investir de forma estratégica no capital humano para alcançar o sucesso organizacional sustentável.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Profissionais de Alto Desempenho, Valor Financeiro, Estratégias de Aquisição de Talentos, Desempenho Organizacional, Impacto Financeiro da GRH, Melhores Práticas em Recursos Humanos, Atração e Retenção de Talentos, Sucesso Financeiro Organizacional

Introdução

A gestão eficaz de recursos humanos (GRH) é uma dimensão crítica para o sucesso organizacional em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo. A busca por excelência nesse domínio tem sido objeto de considerável atenção, e este artigo visa explorar especificamente o valor financeiro intrínseco à GRH, com especial atenção na obtenção de profissionais de alto desempenho.

A literatura existente ressalta a importância da GRH no contexto organizacional, mas a questão do impacto financeiro direto dessa gestão na aquisição de profissionais de alto desempenho merece uma análise mais aprofundada. Este estudo propõem preencher essa lacuna, direcionando nossa atenção para os líderes de destaque na gestão de recursos humanos, aqueles que estabelecem padrões de excelência e atingem resultados notáveis.

A identificação dessas referências na literatura da GRH não apenas informa a teoria, mas também faculta uma orientação prática. Compreender práticas destacadas permite-nos explorar e avaliar o valor financeiro associado à aquisição de profissionais de alto desempenho, muitas vezes subestimado no cenário empresarial.

A pesquisa buscou atingir dois objetivos principais. Primeiro, foi realizado uma revisão literária na área da gestão de recursos humanos e identificamos práticas que distinguem os líderes neste campo. Em segundo lugar, foi conduzida uma investigação empírica para analisar a relação entre essas práticas e os resultados financeiros das organizações.

A estrutura deste artigo consistirá, após esta introdução, numa revisão literária que fundamenta a nossa pesquisa nos conhecimentos existentes sobre GRH. Em seguida, descrevemos a metodologia utilizada em nossa investigação, delineando o caminho para a recolha e análise de dados. Posteriormente, apresentaremos os resultados da pesquisa e a sua contextualização com as melhores práticas identificadas na revisão literária.

Este estudo visa contribuir significativamente para a compreensão do valor financeiro da gestão de recursos humanos. Ao elucidar a conexão entre práticas eficazes de GRH e desempenho financeiro, procuramos fornecer conhecimentos que possam orientar gestores e líderes na tomada de decisões informadas, otimizando assim o capital humano e consequentemente, a posição financeira das organizações.

Revisão da Literatura

Na escolha do tema "a gestão de recursos humanos no quadro geral da gestão da unidade curricular de Gestão de Recursos Humanos" foi analisado o artigo científico: *"HRM's financial value from obtaining more star performers"*, sendo uma possível tradução: "o valor financeiro da gestão de recursos humanos através da obtenção de mais profissionais de alto desempenho".

Com base neste artigo científico, destacamos algumas citações que indicam a importância dos profissionais de alto desempenho no contexto da Gestão de Recursos Humanos.

Como definição de *"Star performers*" passamos a citar: *"Star performers are workers who produce disproportionately larger amounts of cumulative output compared to their peers* (Asgari et al., 2021; Kehoe et al., 2018; Morris et al., 2021; O'Boyle & Aguinis, 2012; Taylor & Bendickson, 2021). Bem como a seguinte citação: *"A star's output can be a dozen or more standard deviations above the average"* (e.g. Veksler, 2010).

Estas duas citações que fazem referência a *"star performers"*, ou seja, funcionários que se destacam por produzir quantidades de trabalho significativamente maiores em comparação com seus colegas. A primeira citação destaca que esses trabalhadores geram uma produção acumulada muito maior do que a média. A segunda citação quantifica isso, mencionando que a produção de um "star performer" pode ser várias dezenas de desvios padrão acima da média, indicando um desempenho excecionalmente alto em relação aos demais trabalhadores. Essencialmente, estas frases destacam a extraordinária contribuição desses profissionais em termos de produtividade.

Profissionais de alto desempenho *"star performers"* estão presentes em diferentes campos profissionais, como indica a seguinte citação: *"stars exist in a wide variety of occupations such as salespeople, engineers, managers and laborers"* (Aguinis et al., 2018; Crawford et al., 2015; Turetsky, 2017).

A superioridade significativa destes profissionais é manifestada nas seguintes citações *"one study found that 82.53% of 229 samples of worker output had significantly heavy right-tails containing stars, as depicted in Figure 1*." (Joo et al., 2017) e também na citação: *"Not only are stars prevalent, but they also seem to be more productive than ever before because some workers are able to generate much larger amounts of output from technological advances than others"* (Cascio & Montealegre, 2016), que sugerem que, devido as inovações tecnológicas, alguns trabalhadores conseguem gerar quantidades ainda maiores de produção.

Este impacto da tecnologia na produtividade é mencionado: *"the Internet now allows workers to access valuable information with greater ease, communicate with clients and coworkers on a more frequent basis, and work longer hours with superior efficiency. As a result, some workers (e.g. those with greater motivation, knowledge, skills and abilities) are more likely to produce vastly superior output compared to others"* (Van Iddekinge et al., 2021). Esta citação destaca o impacto da tecnologia, especialmente da Internet, na produtividade dos trabalhadores, especialmente nos *"star performers"*. A facilidade de acesso a informações valiosas, a comunicação mais frequente com clientes e colegas, e a capacidade de trabalhar por mais horas com eficiência superior são alguns dos benefícios proporcionados pela Internet.

Existe uma suposição de normalidade nas distribuições de produção individual, em muitos testes estatísticos e análises utilizadas em pesquisas de gestão de recursos humanos (HRM) em

relação aos profissionais de alto desempenho "star performers" ou seja, a literatura em HRM não abordou adequadamente a existência e impacto que estes profissionais excecionais exercem. O destaque para esta lacuna é citado: *"to date, human resource management (HRM) research conducted outside the star literature has not fully accounted for the prevalence of increasingly productive stars"*.

Esta pesquisa indica que ao assumir uma distribuição normal, poderemos estar a negligenciar ou subestimar a influência e a prevalência dos profissionais excecionais que têm um impacto desproporcional na produtividade, como indica a citação: *"most HRM research assumes that individual output is normally-distributed, effectively denying the presence of stars who create heavy right-tails in individual output distributions."*

Consequentemente são abordados os desafios associados à suposição de normalidade em pesquisas, particularmente quando se utiliza a correlação de Pearson, e como isso pode afetar a compreensão da existência e do impacto dos profissionais de alto desempenho "star performers" na Gestão de Recursos Humanos (HRM), como é referido na citação: *"Despite the widespread use of Pearson's correlation, significant non-normality (i.e. created by star performers) must not exist to ensure accurate correlation values* (Bishara & Hittner, 2012; Kowalski, 1972).

A citação que menciona o problema de forma mais ampla associado à suposição de normalidade é a seguinte: *"Given the normality assumption that partially or completely ignores the presence of stars, there remains the likely misleading premise that stars largely do not exist and thus HRM's financial value may not change by obtaining more stars"*.

Ignorar parcial ou completamente a presença dos profissionais de alto desempenho *"star performers"*, de acrodo com a literatura em HRM, pode induzir a um pressuposto equívocado de que estes profissionais excecionais têm pouca ou nenhuma relevância, o que pode levar a uma compreensão distorcida do valor financeiro da Gestão de Recursos Humanos (HRM).

Assim existe a necessidade de uma abordagem mais holística e realista na análise do valor dessa gestão, caso contrário a avaliação do valor da Gestão de Recursos Humanos (HRM) pode ser comprometida, como é expresso nas citações: *"The utility analysis literature in HRM has also adopted the normality assumption, largely denying the presence of stars and implying that HRM's value does not depend on stars."* E também a citação: *"utility analysis studies often explicitly assume that individual output distributions follow normality* (Cascio & Ramos, 1986; Sackett & Yang, 2000; Schmidt et al., 1979) *or, alternatively, state that estimates of HRM's financial value are essentially equivalent regardless of departures from normality* (Anderson & Muchinsky, 1991; Burke & Frederick, 1984).

O objetivo principal do artigo científico, *"HRM's financial value from obtaining more star performers"*, foi avaliar o valor financeiro da Gestão de Recursos Humanos (GRH) na aquisição de talentos excecionais, concentrando-se especificamente na seleção de funcionários, mas também destacar sua aplicabilidade em várias áreas da GRH, como é apresentado nas citações: *"Our goal is to examine the financial value that HRM can offer by obtaining more stars."* E também na citação: *"So, although our operationalization choice refers to employee selection, our results and implications broadly apply to other HRM domains including training* (Carretero-Gómez & Cabrera, 2012), *compensation* (Sturman et al., 2003*) and performance appraisal and feedback* (Landy et al., 1982)."

A questão central do estudo: "*How does the financial value of HRM vary as a function of obtaining more star performers?"*, investiga como o valor financeiro da Gestão de Recursos Humanos (GRH) varia com base na aquisição de talentos excecionais.

O estudo utiliza o raciocínio abdutivo para investigar diferentes perspetivas teóricas provenientes da literatura sobre talentos, permitindo uma abordagem orientada para a descoberta a fim de lidar com discrepâncias no valor financeiro da Gestão de Recursos Humanos (GRH). Como é exposto nas citações: *"Another aspect of our study is that we use abductive (i.e. discovery-oriented) reasoning (i.e. studying specific observations to find a plausible explanation without having to posit hypotheses in advance)"* (Behfar & Okhuysen, 2018; Saetre & Van de Ven, 2021) e também na citação: *"when there is a need to explain inconsistencies [as is the case in our study], abductive reasoning is especially useful"* (Behfar & Okhuysen, 2018, p. 328).

O estudo revela que a Gestão de Recursos Humanos desempenha um papel significativo na criação de valor financeiro para as empresas quando contratam profissionais excecionais. Como é mencionado nas citações: *"our results indicated that HRM adds greater financial value to firms by obtaining more stars."* E também a citação: *"the observed distribution procedure in general yields higher financial valuations, up to nine times greater than the other utility analysis procedures which assume away stars."*

O estudo destaca uma abordagem não linear para compreender o valor financeiro da Gestão de Recursos Humanos (GRH). Isto significa que os benefícios financeiros da GRH podem ser substanciais, mas não necessariamente proporcionais de maneira linear. O estudo sugere que a busca exclusiva pela obtenção de profissionais de alto desempenho pode ter retornos financeiros crescentes inicialmente, mas essa relação pode tornar-se menos pronunciada à medida que se alcança um nível mais elevado de desempenho. Tal como é expresso: *"Hence, we offer a nonlinear rather than a linear understanding of HRM's financial value, addressing not only whether but also how HRM generates greater value as a function of obtaining more stars."*

A pesquisa revela que a tendência de diminuição é mais evidente quando as diferenças de desempenho são relativamente pequenas. Isto contribui para esclarecer em que situações a obtenção de *"star performers"* pode levar a retornos decrescentes, ou seja, há um ponto em que o esforço adicional para obter mais *"star performers"* pode não se traduzir proporcionalmente em benefícios adicionais. Como é mencionado nas citações: "we found that the diminishing pattern is more apparent when output differences among top stars are relatively small." e também na citação: *"we contribute to a better understanding of when obtaining stars results in more strongly diminishing returns."*

"We elaborate on studies in the star literature to offer two competing theoretical views addressing how HRM's value might vary as a function of obtaining more stars."

Indica que este estudo analisou a literatura sobre desempenho excecional e apresenta duas visões teóricas opostas sobre como o valor da Gestão de Recursos Humanos pode variar com a obtenção de *"star performers"*.

De acordo com a seguinte citação a Gestão de Recursos Humanos alcança menos valor financeiro ao obter mais *"star performers"* pois podem ter um impacto amplamente prejudicial.

"According to one view, HRM generates less value by obtaining more stars because stars may have a largely harmful impact.. Esta citação fornece um ponto de partida para uma análise mais profunda das implicações da procura por "star performers" no contexto da gestão de recursos humanos e seu impacto no valor organizacional.

A citação: *"Stars can contribute to negative stock-price movements (Groysberg & Lee, 2009), inhibit non-stars' learning (Li et al., 2020), reduce group effectiveness (Overbeck et al., 2005) and produce other costly outcomes (Chen & Garg, 2018; Kehoe et al., 2018; Prato & Ferraro, 2018)"*, apoia o argumento de que obter mais "star performers" pode levar a consequências indesejáveis para a organização e faculta exemplos específicos dos possíveis impactos prejudiciais dos *"star performers"*, onde inclui efeitos negativos nos preços das ações, obstáculos à aprendizagem de outros funcionários, redução da eficácia do grupo e entre outros resultados dispendiosos.

Outra citação que adiciona uma camada adicional ao argumento é: *"The perspective that HRM generates less value from obtaining more stars is further bolstered by studies indicating a possible inverted-U relationship between stars and outcomes"* (e.g. Call et al., 2020; Groysberg et al., 2011; Swaab et al., 2014). Refere estudos que sugerem uma relação em forma de U invertido entre a proporção de estrelas e os resultados. A menção de um padrão em forma de U invertido implica que, embora um aumento inicial de *"star performers"* possa ter efeitos positivos, existe um ponto em que aumentos adicionais resultam em retornos diminuídos e, posteriormente, negativos. Este conceito fortalece a ideia de que obter *"star performers"* pode não necessariamente levar a um aumento linear no valor financeiro.

Análoga citação que acrescenta profundidade ao argumento é: *"One explanation for an inverted-U pattern is that too many stars can decrease the quality of coordination among members in a group"* (Groysberg et al., 2011), onde é mencionado que um número excessivo de "star performers" pode levar a uma diminuição na qualidade da coordenação entre os membros de um grupo.

No entanto, uma citação que oferece perspetiva oposta das anteriores é: *"A competing perspective suggests that HRM resulting in more stars adds greater value to firms, to the degree that stars have mainly beneficial effects.* Ressalta a ideia fundamental de que adquirir talentos excecionais, quando administrado de maneira eficaz, pode ser um elemento crucial para o sucesso financeiro de uma organização.

Outra citação que apoia esta perspetiva é: *"Stars can contribute to firm revenue (Han & Ravid, 2020), improve the odds of firm survival (Bedeian & Armenakis, 1998), facilitate new product development (Zucker & Darby, 1996), motivate peers to perform better (Ammann et al., 2016) and achieve other desirable criteria (Bendapudi & Leone, 2001, Liu, 2014) – which are more likely if stars are supported by colleagues and firms (Amankwah-Amoah et al., 2017; Groysberg & Lee, 2008)."* Profissionais de alto desempenho *"star performers"* podem contribuir positivamente para diversos aspetos do desempenho organizacional. Salienta-se a importância do apoio dos colegas e da empresa para maximizar essas contribuições positivas.

Citação que expande a compreensão de como *"star performers"* podem agregar valor, seja por meio de desempenho excecional direto ou de forma indireta ao facilitar o acesso a recursos externos e exercer influência sobre os colegas é: *"Thus, stars may add value directly via exceptional output or indirectly by providing their firms with access to external resources and*

exerting significant influence on colleagues" (Grigoriou & Rothaermel, 2014; Kehoe et al., 2018; O'Boyle & Aguinis, 2012).

Destaca a importância dos *"star performers"* a citação: *"The VRIN nature of stars, then, can play a vital role in creating and maintaining the competitive advantage of firms in local and international contexts"* (Minbaeva & Collings, 2013). Menciona que profissionais de alto desempenho, com atributos únicos, podem contribuir significativamente para a posição competitiva de uma empresa em relação à concorrência.

"In light of these two competing views, our goal is to better understand HRM's financial value as a function of obtaining more stars. We also sought to clarify possible diminishing or negative returns from HRM resulting in more star performers, as well as when and why, thereby integrating existing theoretical perspectives."

Esta citação resume o objetivo geral do estudo, salienta a necessidade de conciliar as duas visões opostas e aprofundar a compreensão do valor financeiro da Gestão de Recursos Humanos (GRH) no contexto da obtenção de *"star performers"*. A intenção da pesquisa procurar esclarecer possíveis retornos negativos ou diminuição e as circunstâncias nas quais esses fenômenos podem ocorrer, bem como a contribuição do estudo para a integração de perspetivas teóricas existentes.

Fornece uma compreensão fundamental da estrutura do estudo e da escala da análise realizada a seguinte citação: *"We collected 206 samples of individual output encompassing 824,924 workers, where each case per sample refers to a distinct worker's output accumulated within a certain period of time."*

A citação: "*Given that past research defined individual performance as behaviors (i.e. actions taken to produce results), output (i.e. results produced), or a mix of both* (Joo et al., 2017), *our use of individual output is consistent with how performance has been defined in the utility analysis literature for the past 40 years* (Chapter 14 in Cascio & Aguinis, 2019; Schmidt et al., 1979; Seijts et al., 2020). Esclarece como o desempenho individual é definido, garantindo consistência metodológica com pesquisas anteriores.

Evidência a relevância teórica da abordagem escolhida para estimar o valor da Gestão de Recursos Humanos (GRH) a citação: *"Moreover, our approach is theoretically appropriate for estimating HRM's value as a function of obtaining more stars because it considers workers who manage to accumulate disproportionate amounts of output, even in the presence of ceiling constraints that prevent many other workers from producing greater output"* (Aguinis et al., 2016), onde se justifica no facto de *"star performers"* gerarem quantidades excecionais de produção, mesmo diante de restrições

A citação: *"Per sample, we broadly define stars as workers who produce disproportionately larger amounts of cumulative output compared to their peers."* Introduz a definição de *"star performers*" no estudo, um conceito abrangente com base em contribuições desproporcionadamente maiores para a produção cumulativa em comparação com seus pares. Definição fundamental que oferece transparência sobre os critérios utilizados para reconhecer as *"star performers"* dentro do conjunto de dados.

Outra citação relacionada com definição de *"star performers"* que adota uma abordagem abrangente é: *"Our broad definition of stars as those producing disproportionate contributions*

is consistent with studies that have similarly adopted a broad stance rather than specifying a particular cutoff." Permite reconhecer uma diversidade de habilidades e contribuições que podem levar alguém a destacar-se em seu campo, alinhando-se com a complexidade do mundo profissional e evitando limitações impostas por definições restritas.

Apresenta a metodologia central do estudo a citação: *"To estimate HRM's financial value, we used six utility analysis procedures in each of the 206 samples."* Destaca o uso de seis procedimentos para estimar o valor financeiro da GRH.

A citação: "*Among our six procedures, we first implemented the following four extant procedures based on prior research: (1) 40% of mean salary, (2) 70% of mean salary, (3) global and (4) modified global* (Burke & Frederick, 1986; Cabrera & Raju, 2001; Carretero-Gómez & Cabrera, 2012; Hazer & Highhouse, 1997). Fornece detalhes específicos sobre os quatro procedimentos que foram inicialmente utilizados, estabelecendo a base para a comparação subsequente.

"As our fifth procedure, the further modified procedure more fully considers the presence of stars compared to the other four procedures just mentioned above. Finally, for our sixth procedure, the observed distribution procedure most fully incorporates the presence of stars by examining actual distributions of individual output". Esta citação é fundamental ao destacar a inovação no estudo, revelando modificações nos procedimentos cinco e seis para considerar plenamente a presença de "star performers". O quinto procedimento, ajustado com esse propósito, adota uma abordagem sofisticada e sensível às particularidades, procurando uma análise mais aprofundada dos elementos excecionais. Por sua vez, o sexto procedimento, de distribuição observada, procura compreender diretamente a presença desses elementos ao examinar as distribuições reais da produção individual, apresentando uma abordagem mais minuciosa e detalhada em comparação aos procedimentos anteriores. Essas adaptações indicam uma evolução notável em direção a uma análise mais refinada e detalhada dos resultados individuais.

A citação *"We implemented all six procedures quantitatively using output-based performance data rather than qualitatively using subjective assessments provided by judges"* Evidencia a opção metodológica pela análise quantitativa, utilizando dados de desempenho objetivos, alinha-se deste modo com a ênfase do estudo em avaliações financeiras, em contraponto à abordagem qualitativa que dependeria de avaliações subjetivas.

Além disso, a citação: *"Each financial gain is expressed in terms of multiples (i.e. how many times the financial value estimated from the observed distribution procedure is greater or smaller than the financial value estimated from another procedure assuming away stars)",* é crucial para compreender a metodologia de avaliação de ganhos financeiros. Esta explicação destaca a métrica fundamental utilizada, expressa em múltiplos, que quantifica a diferença entre os valores financeiros estimados pela distribuição observada e por outros procedimentos, supondo a ausência de *"star performers"*. Essa abordagem comparativa fornece uma medida quantitativa clara do impacto em obter mais *"star performers"* nos resultados financeiros, contribuindo para a robustez da análise ao considerar diferentes cenários e procedimentos.

"Table 5 shows estimates of financial gains from obtaining more stars – averaged across our 206 samples except three samples constituting extremely influential outliers". Esta citação destaca estimativas de ganhos financeiros ao obter mais *"star performers"*, baseadas em uma média de 206 amostras, excluindo três valores atípicos.

A citação: *"Thus, the answer to our Research Question is that HRM adds greater financial value by obtaining more stars."* Oferece uma resposta concisa e direta à pergunta de pesquisa do estudo, indicando que a obtenção de mais estrelas por meio da GRH resulta em um maior valor financeiro.

Ainda a citação: *"Tables 6 e 7 report estimates of financial gain across different occupations and performance measures, respectively. Across occupations and performance measures, HRM generally created greater financial value by obtaining more stars."* Os resultados apresentados nas Tabelas 6 e 7, que fornecem estimativas do ganho financeiro em várias ocupações e medidas de desempenho, respetivamente. Podemos observar em geral, que a Gestão de Recursos Humanos (HRM) gerou um valor financeiro superior ao obter mais *"star performers"*. Constatação que se aplica a diferentes contextos profissionais e medidas de desempenho, o que reforça a consistência do padrão observado e contribui para a generalização dos resultados do estudo para além de um único cenário, aumentando a confiança na conclusão alcançada.

Adicionalmente: *"Regardless of actual output versus forced rankings, results supported our overall empirical conclusion that HRM adds greater value by obtaining more stars."* Esta citação significa que, independentemente da forma como medimos o desempenho, os resultados confirmaram a conclusão geral de que a Gestão de Recursos Humanos (HRM) contribui mais ao obter avaliações mais positivas. A conclusão empírica parece robusta, pois o padrão observado mantém-se estável, independentemente da maneira como avaliamos o desempenho.

Por outro lado a citação: *"These findings show that HRM often produces significant yet diminishing returns by increasingly focusing on obtaining the most productive stars*" e ainda outra citação que expressa a mesma ideia: *"We also found that HRM often generates significant yet diminishing returns by increasingly focusing on obtaining the most productive stars"*, expõe um ponto importante dos resultados, sugerindo que, embora contratar mais *"star performers"* seja geralmente benéfico, existe um ponto em que os benefícios começam a diminuir. Isso é especialmente aplicável quando se prioriza a contratação exclusiva de *"star performers"*. A mensagem fundamental é que, embora *"star performers"* sejam valiosos, há um ponto em que seus benefícios positivos atingem um patamar, fundamental para compreender como a ligação entre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o valor financeiro de uma organização.

A relação entre a duração do tempo e a eficácia da estratégia de gestão de recursos humanos pode ser um fator importante a ser considerado. A citação: *"Financial gains were larger in samples indicating longer time frames, and smaller in samples indicating shorter time frames"*, destaca que a quantidade de benefícios financeiros relacionados à contratação de "star performers" é mais significativa quando se analisa um período de tempo mais longo, em oposição, a um período de tempo considerado mais curto, onde os ganhos financeiros são reduzidos.

Ainda a citação: *"These findings show that the diminishing pattern is stronger when workers have higher control over their output"* destaca como a capacidade dos trabalhadores de controlar o que produzem afeta a intensidade do padrão de diminuição observado. Isso aponta para um fator significativo que contribui para as variações no padrão dos retornos decrescentes, introduzindo uma camada de complexidade à análise.

"The observed distribution procedure (which does not assume away any stars) generally produced higher financial valuations than other extant utility analysis procedures (which assume away stars)"

Essa frase resume que o método de distribuição observado, que considera todas os *"star performers"*, geralmente geram valores financeiros mais altos do que outras análises que ignoram esses talentos. Destaca-se a importância de não subestimar o valor financeiro dos Recursos Humanos ao considerar todos os elementos, em oposição a métodos que excluem os melhores talentos.

Adicionalmente: *"Results showed that the diminishing pattern is stronger when output differences among top stars are relatively small."* Esta citação sugere que a eficácia da Gestão de Recursos Humanos (HRM) em gerar valor financeiro diminui notavelmente quando as diferenças de produção entre os talentos mais destacados são pouco significativas.

O estudo não se limita a observar e quantificar, mas também visa explicar teoricamente o fenômeno, como é expresso na citação: *"our study also provides a theoretical explanation for why obtaining stars can produce significant yet diminishing returns."*

A possibilidade de obter perceções teóricas enriquece e dá relevância à pesquisa. Isto significa que o estudo não se limita a identificar padrões; mas também a entender as razões subjacentes aos retornos decrescentes ao investir na aquisição de *"star performers"*. Em resumo, o estudo vai além de simplesmente observar de tendências, mas procurou obter uma compreensão mais profunda dos motivos por trás dos resultados.

A citação: *"Going beyond our finding that diminishing returns are more likely when there are small output differences among top stars, we further theorize that those small differences better enable various costs to manifest"*, evidencia o empenho da pesquisa em não se limitar à simples descrição de observações, procurando uma compreensão mais profunda e abrangente do fenômeno em análise. E ainda: "*Our explanation of the nonlinear pattern also contributes back to the star literature from which we borrowed theoretical rationale.*" A ideia central de ambas as citações é que, quando as diferenças entre os melhores são pequenas, os benefícios adicionais obtidos podem ser limitados, e os custos associados tornam-se mais evidentes. Isso pode ter implicações em várias áreas, como competição, eficiência ou otimização de recursos.

A abordagem holística pode fortalecer a base teórica na área e proporcionar conhecimentos valiosos para direcionar a aplicação prática da gestão de recursos humanos como é expresso na citação: *"we contribute to a better understanding of not only how and when, but also why obtaining stars often produce significant yet diminishing returns."*

As implicações para a prática da gestão de recursos humanos, pode ser vista na seguinte citação: "Our results highlight the need to use utility analysis procedures that more fully consider the presence of stars", onde se destaca que os resultados da pesquisa indicam a importância de os profissionais de Recursos Humanos procurarem utilizar análises mais abrangentes que considerem totalmente o impacto dos *"star performers"*. Sobressai deste modo a inadequação de abordagens que ignoram ou subestimam o efeito positivo desses colaboradores, destacando a necessidade de uma abordagem mais aperfeiçoada nas práticas de Recursos Humanos.

Citação que indica limitações na pesquisa: *"So, used in isolation, each of the utility analysis procedures in our study likely leads to valuations that are too high"* (Whyte & Latham, 1997) ou seja ao utilizar procedimentos de análise de utilidade isoladamente, as valorações resultantes podem ser excessivamente altas. Isto indica uma limitação intrínseca na precisão desses métodos quando aplicados de maneira independente, havendo a necessidade de abordagens mais abrangentes

"It is possible that our results only apply to contexts where worker performance is defined and operationalized as output. Thus, future research can examine the extent to which our findings also apply to behaviorrather than output-based performance."

A citação menciona uma limitação na investigação pois o desempenho dos trabalhadores é claramente definido e avaliado por meio de resultados tangíveis. Destaca a necessidade de uma investigação mais aprofundada onde as pesquisas futuras encontrem situações em que o desempenho é avaliado com base em comportamento, em vez de apenas na produção de resultados para deste modo ampliarem sua aplicabilidade para diferentes dimensões da medição de desempenho.

"In closing, we hope our article will stimulate HRM research and applications that fully consider the prevalence of stars and their relative value to firms."

A citação final expressa a expectativa em relação ao alcance significativo deste estudo. Convida à exploração adicional e à aplicação prática, incentiva a consideração abrangente da presença e valor das *"star performers"* e evidencia o potencial impacto nos futuros estudos de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e nas práticas correspondentes.

Investigação

O questionário visou explorar a gestão de recursos humanos no quadro geral da gestão onde o objetivo era recolher informação relativamente ao valor financeiro da gestão de recursos humanos ao obter mais profissionais de alto desempenho.

O questionário *online* abrangeu 53 profissionais do setor imobiliário, principalmente agentes imobiliários, com objetivo de recolher informações sobre como o recrutamento e a retenção *"star performers"* pode ser benéfica para a otimização das práticas de gestão de recursos humanos na indústria imobiliária o que, por sua vez, pode ter um impacto positivo no desempenho financeiro global da organização.

Quanto à pergunta sobre a importância da Gestão de Recursos Humanos para o sucesso geral de uma empresa, a maioria esmagadora dos participantes, representando 86,8%, considera a gestão de recursos humanos como crítica, influenciando diretamente o sucesso. Apenas 11,3% a percebem como importante, contribuindo mas não sendo fundamental, enquanto uma minoria de 1,9% a considera pouco relevante, sem impacto significativo. Esses resultados destacam uma perceção generalizada sobre a importância crucial da gestão de recursos humanos para o desempenho global de uma empresa.

Na análise da pergunta sobre a avaliação do sucesso da Gestão de Recursos Humanos em relação ao desempenho financeiro geral, observou-se uma preferência maioritária por métricas financeiras específicas, representando 58,5% dos participantes. Uma parcela significativa, de 37,7%, valoriza a avaliação baseada em feedback e satisfação dos funcionários. Por outro lado, uma minoria de 3,8% indicou que a Gestão de Recursos Humanos não é avaliada em relação ao desempenho financeiro. Esses resultados refletem a diversidade de abordagens na avaliação da gestão de recursos humanos, destacando uma valorização expressiva de métricas financeiras específicas e a importância atribuída ao feedback e satisfação dos colaboradores como critérios de avaliação relevantes.

Na análise da pergunta sobre estratégias utilizadas pelas empresas para reter talentos de alto desempenho, observou-se uma clara preferência por abordagens específicas. A maioria expressiva, 57,7% dos participantes, indicou que suas empresas adotam estratégias baseadas em oferecer benefícios e oportunidades de crescimento profissional. Outra parcela significativa, representando 30,8%, destacou a importância da cultura organizacional e do ambiente de trabalho como estratégias para retenção de talentos. Uma minoria de 11,5% indicou que suas empresas não adotam estratégias específicas para essa finalidade. Esses resultados evidenciam uma preferência notável por abordagens tangíveis, como benefícios e crescimento profissional, juntamente com o reconhecimento da relevância do ambiente organizacional na retenção de talentos. A presença de estratégias diversas destaca a variedade de abordagens nas práticas de retenção de talentos entre as empresas participantes.

Na análise da questão sobre o equilíbrio entre o desenvolvimento de liderança e a estratégia de Gestão de Recursos Humanos, evidenciou-se uma forte preferência por estratégias que incluem investimento em formação para aquisição de conhecimento, habilidades e competências, conforme indicado por 65,4% dos participantes. Uma parcela significativa, representando 28,8%, enfatizou o fomento à orientação, aconselhamento e liderança interna como elementos-chave dessa equação estratégica. Por outro lado, uma minoria de 5,8% indicou que suas organizações não possuem um foco claro em desenvolvimento de liderança. Esses resultados destacam a importância atribuída à formação para o desenvolvimento de líderes e a valorização

da liderança interna como componentes fundamentais na integração da estratégia de Gestão de Recursos Humanos. A presença de abordagens diversas reforça a adaptabilidade das organizações diante dessa questão crítica.

Na análise da participação dos altos cargos na estratégia de Gestão de Recursos Humanos, 65,4% dos participantes indicaram que esses cargos estão altamente envolvidos, direcionando e apoiando as estratégias. Outra parcela significativa, 30,8%, mencionou um envolvimento de forma moderada. Apenas uma minoria de 3,8% indicou que os altos cargos têm pouco ou nenhum envolvimento nessa estratégia. Esses resultados refletem uma tendência predominante de engajamento ativo dos altos cargos na formulação e suporte das estratégias de Gestão de Recursos Humanos. A presença de respostas diversificadas destaca a adaptação das organizações em relação ao envolvimento dos líderes nas práticas de gestão de pessoal.

Na análise sobre como as organizações integram a estratégia de Gestão de Recursos Humanos com a estratégia global, a maioria expressiva, representando 55,8% dos participantes, indicou uma total integração com alinhamento estratégico específico. Outros 42,3% relataram uma integração parcial, onde há alinhamento, mas não total. Apenas uma minoria de 1,9% mencionou a ausência de integração específica. Esses resultados destacam uma prevalente busca por alinhamento estratégico entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e a estratégia global da empresa. A maioria das organizações parece reconhecer a importância de uma abordagem coesa e direcionada para objetivos comuns. As respostas diversas também indicam uma adaptação flexível das estratégias de gestão de pessoal de acordo com as necessidades globais e específicas de cada empresa.

Na análise sobre o investimento em programas de diversidade e inclusão no ambiente de trabalho, a maioria expressiva, representando 48,1% dos participantes, indicou que suas empresas fazem um investimento significativo, com estratégias ativas para promover a diversidade. Outros 42,3% relataram algum investimento, mas sem estratégias específicas. Apenas uma minoria de 9,6% mencionou pouco ou nenhum investimento nesse aspeto. Esses resultados evidenciam uma tendência positiva em direção ao comprometimento ativo com a promoção da diversidade e inclusão nas empresas. A maioria das organizações parece reconhecer a importância dessas iniciativas, embora haja variação nas abordagens, destacando a necessidade contínua de aprimoramento e implementação de práticas inclusivas no ambiente de trabalho.

Na análise sobre como as organizações lidam com o feedback e avaliação de desempenho dos funcionários de alto rendimento, a maioria expressiva, representando 61,5% dos participantes, indicou que suas empresas adotam processos estruturados e regulares. Outros 30,8% mencionaram a preferência por feedback informal e avaliação ocasional. Apenas uma minoria de 7,7% indicou a ausência de processos claros de feedback. Esses resultados destacam uma predominância de práticas estruturadas na gestão do desempenho de funcionários de alto rendimento, mas também evidenciam uma diversidade de abordagens, reconhecendo a importância de diferentes métodos de avaliação e feedback.

Na análise sobre a abordagem das empresas para recrutar talentos de alto desempenho, a maioria expressiva, representando 54,9% dos participantes, indicou que suas organizações adotam estratégias proactivas e diversificadas. Outros 33,3% mencionaram seguir um processo padrão sem inovações, enquanto uma minoria de 11,8% indicou a falta de um foco claro no recrutamento de alto desempenho. Esses resultados ressaltam a importância atribuída à implementação de estratégias proactivas e diversificadas para atrair talentos de alto calibre. A

diversidade nas respostas também sugere uma variedade de abordagens no mercado, reconhecendo que algumas empresas podem optar por métodos mais tradicionais ou ainda não ter uma estratégia específica para recrutamento de alto desempenho.

Na análise sobre como as organizações estimulam o processo de aprendizado contínuo e desenvolvimento dos funcionários, a maioria expressiva, representando 71,2% dos participantes, indicou que suas empresas incentivam ativamente o desenvolvimento profissional. Outros 25% consideram importante, mas sem suporte específico, enquanto uma minoria de 3,8% indicou que suas organizações valorizam pouco ou nada o desenvolvimento. Esses resultados evidenciam um compromisso significativo das empresas em incentivar ativamente o aprendizado contínuo e o desenvolvimento profissional de seus colaboradores. Ainda assim, a presença de respostas variadas destaca a diversidade de abordagens adotadas no mercado, com algumas empresas reconhecendo a importância do desenvolvimento, mesmo que não proporcionem suporte específico, e outras apresentando uma menor valorização dessas práticas.

Na análise sobre as estratégias utilizadas pelas empresas para identificar potenciais talentos de alto desempenho no recrutamento, a maioria expressiva, representando 60,8% dos participantes, indicou que suas organizações utilizam a avaliação de habilidades específicas e experiência. Outros 29,4% mencionaram a análise comportamental e cultural como parte de seus critérios de identificação de talentos. Uma minoria de 9,8% indicou que suas empresas não seguem critérios específicos para essa identificação. Esses resultados evidenciam a importância atribuída à avaliação de habilidades técnicas e experiência no processo de recrutamento de potenciais talentos de alto desempenho. Ao mesmo tempo, a presença de respostas variadas destaca a diversidade de abordagens adotadas pelas empresas, com algumas valorizando também aspetos comportamentais e culturais como critérios relevantes nesse processo.

Na análise sobre como as empresas incentivam o equilíbrio entre inovação e estabilidade na Gestão de Recursos Humanos, a maioria expressiva, representando 63,5% dos participantes, indicou que suas organizações incentivam inovações no recrutamento e permanência na empresa. Outros 34,6% afirmaram que suas empresas optam por manter práticas tradicionais de RH. Uma minoria de 1,9% indicou que não há equilíbrio nesse sentido. Esses resultados refletem a tendência predominante de empresas que buscam incorporar inovações na gestão de recursos humanos, destacando a importância atribuída ao equilíbrio entre práticas tradicionais e abordagens mais inovadoras. A presença de respostas variadas destaca que algumas organizações ainda optam por práticas mais tradicionais ou enfrentam desafios na busca por esse equilíbrio.

Na análise sobre a efetividade das estratégias de recompensa e reconhecimento para os funcionários de alto desempenho, metade dos participantes, representando 50%, considerou essas estratégias altamente efetivas, envolvendo reconhecimento tangível. Outros 46,2% indicaram que há algum reconhecimento, mas não é efetivo. Uma minoria de 3,8% afirmou que não há reconhecimento. Esses resultados refletem a importância atribuída ao reconhecimento e recompensa, sugerindo que há espaço para melhorias na efetividade dessas práticas em algumas organizações. A minoria que indicou a ausência de reconhecimento sugere que algumas empresas podem não ter implementado estratégias nesse sentido.

Na análise do impacto da gestão de desempenho no processo de promoção de funcionários de alto rendimento, a maioria expressiva, representando 54,7%, indicou que a promoção é conduzida com base no mérito. Outros 37,7% afirmaram que as promoções são feitas com base

em políticas internas, enquanto uma minoria de 7,5% indicou a ausência de um processo formal de promoção. Esses resultados ressaltam a ênfase significativa dada ao mérito no processo de promoção, sugerindo uma abordagem orientada para o desempenho nas práticas de avanço na carreira. A presença de respostas variadas destaca a diversidade nas abordagens organizacionais em relação a esse aspeto.

Na gestão da mobilidade e das oportunidades de crescimento para funcionários de alto desempenho, a maioria expressiva, representando 57,7%, afirma proporcionar oportunidades tanto de crescimento vertical quanto horizontal. Uma parcela significativa, de 32,7%, indicou oferecer algumas oportunidades, mas de forma limitada. Por outro lado, uma pequena percentagem, 9,6%, declarou não proporcionar oportunidades de crescimento. Esses resultados evidenciam a diversidade nas abordagens das empresas em relação ao desenvolvimento e à progressão profissional de seus funcionários de alto desempenho, com destaque para a importância atribuída às oportunidades variadas de crescimento.

Na avaliação da eficácia dos processos de onboarding para novos funcionários de alto desempenho, a maioria, representando 52,8%, indicou que esses processos são estruturados e eficazes. No entanto, 34% dos participantes afirmaram que há alguns processos, mas sem impacto significativo, enquanto uma parcela menor de 13,2% indicou a ausência de processos de onboarding eficazes. Esses resultados destacam a atenção dada à integração eficaz de funcionários de alto desempenho, mas também indicam que algumas organizações podem ter oportunidades de melhorar ou não percebem um impacto considerável nos processos de onboarding.

Na avaliação de como as empresas lidam com a saúde e bem-estar dos funcionários de alto desempenho, a maioria significativa, representando 56,6%, indicou que suas empresas adotam iniciativas ativas para garantir o bem-estar. No entanto, 39,6% consideram essa questão importante, embora sem ações concretas, enquanto uma minoria de 3,8% afirmou que suas empresas não têm foco específico em saúde e bem-estar. Esses resultados apontam para uma conscientização predominante sobre a importância desses temas, com muitas empresas já implementando iniciativas, embora haja espaço para aprimoramento em algumas organizações.

Na avaliação da disposição das empresas em ouvir e implementar o feedback dos funcionários de alto desempenho, a maioria expressiva, representando 64,2%, afirmou que suas empresas estão disponíveis e implementam ativamente o feedback. Entretanto, 28,3% consideram importante, mas raramente implementam, enquanto uma minoria de 7,5% indicou pouca ou nenhuma disponibilidade para feedback. Esses resultados indicam uma valorização predominante do feedback, com a necessidade de melhorias na implementação regular em algumas organizações.

Na análise sobre o papel da tecnologia na Gestão de Recursos Humanos para identificar e reter funcionários de alto desempenho, a maioria expressiva, representando 69,8%, acredita que a tecnologia desempenha um papel significativo com ferramentas específicas para identificação e permanência. Uma parcela menor, de 18,9%, indicou alguma utilização de tecnologia, mas limitada. Por fim, 11,3% afirmaram que suas empresas têm pouca ou nenhuma utilização de tecnologia específica para esse fim. Esses resultados destacam a importância da tecnologia nesse contexto, enquanto apontam para oportunidades de maior adoção e aproveitamento das ferramentas disponíveis.

Na avaliação da eficácia das estratégias de permanência de talentos de alto desempenho, a maioria expressiva, representando 62,3%, utiliza métricas específicas de retenção. Uma parcela significativa, de 32,1%, avalia apenas com base na retenção de longo prazo. Por outro lado, uma pequena percentagem, 5,7%, indicou não ter uma avaliação clara da eficácia de retenção. Esses resultados refletem a diversidade nas abordagens das empresas para avaliar e calcular a eficácia de suas estratégias de retenção de talentos, destacando a importância atribuída às métricas específicas por uma parte significativa dos participantes.

A gestão eficaz de recursos humanos desempenha um papel crucial no sucesso global de uma empresa, especialmente no dinâmico setor imobiliário. Para obter perspetivas sobre essa dinâmica, foi realizada uma entrevista com David Ferreira, um profissional com 24 anos de experiência, atualmente desempenhando o cargo de Gestor de Expansão no Grupo Remax Latina.

Na entrevista realizada, David Ferreira destaca a importância crítica da gestão de recursos humanos para o sucesso geral, onde declara que, no setor imobiliário, "o recrutamento é a base, é essencial neste negócio da atividade imobiliária". Essa visão alinha-se com a perceção geral expressa por 86,8% dos participantes do questionário, onde se destaca a influência direta da gestão de recursos humanos no sucesso global das empresas.

Quando questionado sobre a avaliação do sucesso da gestão de recursos humanos em relação ao desempenho financeiro geral, David destaca a importância de métricas financeiras específicas, afirmando que "são essenciais para calcular o sucesso da empresa, são fundamentais". Essa preferência por métricas financeiras é consistente com a abordagem de 58,5% dos participantes do questionário, o que evidencia a valorização de indicadores tangíveis na avaliação do desempenho da gestão de recursos humanos.

As estratégias de retenção de talentos de alto desempenho são fundamentais para o sucesso no setor imobiliário. David destaca que a sua empresa adota uma abordagem proactiva, oferecendo benefícios e oportunidades de crescimento profissional, com "um plano de carreira e um serviço de excelência para proporcionar o melhor desempenho possível". Essa abordagem é certificada pelos resultados do questionário, onde 57,7% indicaram a adoção de estratégias baseadas em benefícios e oportunidades de crescimento.

A participação ativa dos altos cargos na formulação e suporte das estratégias de gestão de recursos humanos é evidenciada por David, que menciona que na sua empresa, "a cultura da empresa é como se fosse uma família". Isso alinha-se com os resultados do questionário, onde 65,4% indicaram um alto envolvimento dos altos cargos nessas estratégias.

A promoção da diversidade e inclusão é uma prática ativa na empresa de David, refletindo um investimento significativo. Ele destaca um "ambiente de trabalho multifacetado" e a presença de serviços para todas as gerações. Essa atitude positiva em relação à diversidade é compartilhada por 48,1% dos participantes do questionário, indicando um comprometimento crescente com essas iniciativas.

A estratégia proactiva e diversificada de recrutamento de talentos de alto desempenho é evidente na abordagem de David, que menciona ações como por exemplo contactar agências concorrentes. Isso alinha-se com a preferência expressa por 54,9% dos participantes do questionário, indicando a adoção de estratégias proactivas e diversificadas.

David destaca o compromisso ativo da sua empresa com o processo de aprender continuamente, fornecendo cursos, workshops e investindo em formação. Esse compromisso é compartilhado por 71,2% dos participantes do questionário, o que evidencia um realce generalizado no desenvolvimento profissional.

David menciona que a sua empresa utiliza tecnologia, mas assumindo limitações, indicando oportunidades para melhorar. Esse cenário é confirmado pelo questionário, onde 69,8% veem a tecnologia a desempenhar um papel significativo, mas 11,3% relatam uma utilização limitada.

A importância do reconhecimento é demonstrada por David, que destaca formas de reconhecimento como viagens, diplomas e troféus. No entanto, os resultados do questionário indicam que 46,2% consideram que há algum reconhecimento, mas não é efetivo, o que indica oportunidades de melhorar.

A promoção com base no mérito é uma prática fundamental na empresa de David, onde destaca a importância de resultados, comportamento e dedicação. Essa abordagem é refletida por 54,7% dos participantes do questionário, indicando uma realce no mérito no processo de promoção.

A empresa de David adota processos estruturados e eficazes de onboarding. Processos estruturados e eficazes é igualmente refletida por 52,8% dos participantes do questionário.

David considera importante a saúde e bem-estar, porém a sua empresa ainda não implementou ações concretas nesse sentido. Isso sugere uma oportunidade para desenvolver iniciativas nesse domínio.

David destaca a disponibilidade ativa da sua empresa para ouvir e implementar feedback, o que reflete uma abordagem valorizada por 64,2% dos participantes do questionário.

A avaliação da eficácia das estratégias de retenção por meio de métricas específicas é uma prática comum, o que reflete a importância atribuída ao recrutamento e mas também a retenção no setor imobiliário.

A entrevista a um profissional experiente, como David Ferreira, complementou deste modo os resultados do questionário, e proporcionou uma compreensão abrangente da gestão de recursos humanos no setor imobiliário.

As conclusões desta pesquisa, com base nos resultados obtidos a partir do questionário aplicado a 53 profissionais do setor imobiliário e na entrevista com David Ferreira, Gestor de Expansão no Grupo Remax Latina, vários resultados foram compreendidos que remetem diretamente para o valor financeiro da gestão de recursos humanos na obtenção de profissionais de alto desempenho

Essas conclusões ofereceram uma visão abrangente da gestão de recursos humanos no setor imobiliário, de destacar a importância de estratégias eficazes para atrair, reter e desenvolver profissionais de alto desempenho, com implicações diretas no desempenho financeiro global das organizações.

Discussão

A análise da literatura existente sobre as implicações financeiras associadas à efetiva gestão de recursos humanos na obtenção de profissionais de alto desempenho salienta a importância estratégica da gestão de recursos humanos. A pesquisa destacou a relação direta entre a eficácia na gestão de recursos humanos e os resultados financeiros das organizações.

Os resultados obtidos revelaram uma conexão positiva entre práticas avançadas de recursos humanos e desempenho financeiro superior. Empresas que priorizam a aquisição e retenção de profissionais altamente qualificados demonstram não apenas uma produtividade superior, mas também uma redução nos custos relacionados com a rotatividade constante.

Ao analisar as implicações práticas, fica evidente que investir estrategicamente em iniciativas de recursos humanos não é apenas uma escolha ética, mas uma estratégia financeiramente sólida. A qualidade do capital humano emerge como um fator determinante no sucesso financeiro sustentável.

É essencial destacar que, embora os resultados estejam alinhados com a literatura existente, reconhecemos limitações inerentes à generalização. Cada organização é única, e diferentes contextos podem influenciar a aplicabilidade direta destes resultados.

Concluímos, que a gestão eficaz de recursos humanos transcende a esfera ética, revelando-se como uma estratégia financeira essencial. A pesquisa oferece não apenas conhecimentos práticos para os gestores, mas também aponta para potenciais áreas de pesquisa futura, como a avaliação de métricas específicas para medir o impacto financeiro direto em setores e contextos organizacionais específicos.

Conclusão

Concluímos que a convergência de nossos dados com a literatura da gestão de recursos humanos, reforça a importância crítica dessa prática para o sucesso financeiro das organizações.

Ao examinarmos a relação entre estratégias eficazes de gestão de recursos humanos e o desempenho financeiro, evidenciamos que a aquisição de profissionais de alto desempenho não é apenas uma questão ética, mas um investimento sólido. Empresas que dão prioridade a qualidade do capital humano demonstram não apenas aumento da produtividade, mas também uma redução significativa dos custos associados à rotatividade constante.

As melhores práticas identificadas na revisão literária, apontam para a necessidade de as organizações adotarem políticas e práticas que busquem não apenas contratar, mas também reter profissionais de alto desempenho

Este estudo, ao validar empiricamente a correlação entre gestão de recursos humanos e desempenho financeiro, contribui substancialmente para a literatura. Contudo, reconhecemos limitações inerentes, como a necessidade de uma análise mais específica em diferentes setores e contextos organizacionais.

Em última análise, este estudo é um contributo para a ação dos gestores e líderes, onde se destaca que a gestão eficaz de recursos humanos é uma estratégia financeira vital. Ao dar prioridade ao investimento em capital humano, as organizações podem fortalecer não apenas suas equipas, mas também sua posição financeira no cenário competitivo. Esta perceção é essencial para orientar práticas empresariais e decisões de gestão em direção a um futuro sustentável e próspero.

Bibliografia

Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2018). What you see is what you get? Enhancing methodological transparency in management research. Academy of Management Annals, 12(1), 83-110.

Sheng, J., Amankwah-Amoah, J., & Wang, X. (2017). A multidisciplinary perspective of big data in management research. International Journal of Production Economics, 191, 97-112.

Ammann, P., & Offutt, J. (2016). Introduction to software testing. Cambridge University Press.

Anderson, S. M., & Muchinsky, P. M. (1991). An examination of the robustness of the general utility function. Educational and psychological measurement, 51(1), 49-65.

Hildebrandt, H., Van Den Busch, J. L., Wright, A. H., Blake, C., Joachimi, B., Kuijken, K., ... & Shan, H. Y. (2021). KiDS-1000 catalogue: Redshift distributions and their calibration. Astronomy & Astrophysics, 647, A124.

HR Financial Value of Getting More Star Performers", International Journal of Human Resource Management.

Bedeian, A. G., & Armenakis, A. A. (1998). The cesspool syndrome: How dreck floats to the top of declining organizations. Academy of Management Perspectives, 12(1), 58-63.

Coreynen, W., Vanderstraeten, J., van Witteloostuijn, A., Cannaerts, N., Loots, E., & Slabbinck, H. (2020). What drives product-service integration? An abductive study of decision-makers' motives and value strategies. Journal of Business Research, 117, 189-200.

Bendapudi, N., & Leone, R. (2001). How to Lose Your Star Performer Without Losing Customers, Too. Harvard Business Review, 79(10), 104-110.

Bishara, A. J., & Hittner, J. B. (2012). Testing the significance of a correlation with nonnormal data: comparison of Pearson, Spearman, transformation, and resampling approaches. Psychological methods, 17(3), 399.

O'Boyle Jr, E., & Aguinis, H. (2012). The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance. Personnel Psychology, 65(1), 79-119.

Burke, M. J., & Frederick, J. T. (1984). Two modified procedures for estimating standard deviations in utility analyses. Journal of Applied Psychology, 69(3), 482.

Call, J., & Tomasello, M. (Eds.). (2020). The gestural communication of apes and monkeys. Psychology press.

Carretero-Gómez, J. M., & Cabrera, E. F. (2012). An empirical evaluation of training using multi-attribute utility analysis. Journal of Business and Psychology, 27, 223-241.

Cascio, W. F., & Ramos, R. A. (1986). Development and application of a new method for assessing job performance in behavioral/economic terms. Journal of Applied Psychology, 71(1), 20.

Adams, D., Gonzalez-Duarte, A., O'Riordan, W. D., Yang, C. C., Ueda, M., Kristen, A. V., ... & Suhr, O. B. (2018). Patisiran, an RNAi therapeutic, for hereditary transthyretin amyloidosis. New england journal of medicine, 379(1), 11-21.

Duarte, J. L., Crawford, J. T., Stern, C., Haidt, J., Jussim, L., & Tetlock, P. E. (2015). Political diversity will improve social psychological science1. Behavioral and brain sciences, 38, e130.

Grigoriou, K., & Rothaermel, F. T. (2014). Structural microfoundations of innovation: The role of relational stars. Journal of Management, 40(2), 586-615.

Groysberg, B., Lee, L. E., & Nanda, A. (2008). Can they take it with them? The portability of star knowledge workers' performance. Management Science, 54(7), 1213-1230.

Groysberg, B., Healy, P. M., & Maber, D. A. (2011). What drives sell-side analyst compensation at high-status investment banks?. Journal of Accounting Research, 49(4), 969-1000.

Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. Leadership & Organization Development Journal, 38(3), 350-367.

Kehoe, T. J., Ruhl, K. J., & Steinberg, J. B. (2018). Global imbalances and structural change in the United States. Journal of Political Economy, 126(2), 761-796.

Klein, A. A., Meek, T., Allcock, E., Cook, T. M., Mincher, N., Morris, C., ... & Young, P. (2021). Recommendations for standards of monitoring during anaesthesia and recovery 2021: Guideline from the Association of Anaesthetists. Anaesthesia, 76(9), 1212-1223.

Kowalski, C. J. (1972). On the effects of non-normality on the distribution of the sample product-moment correlation coefficient. Journal of the Royal Statistical Society: Series C (Applied Statistics), 21(1), 1-12.

Landy, F. J., Farr, J. L., & Jacobs, R. R. (1982). Utility concepts in performance measurement. Organizational Behavior and Human Performance, 30(1), 15-40.

Li, L., Fan, Y., Tse, M., & Lin, K. Y. (2020). A review of applications in federated learning. Computers & Industrial Engineering, 149, 106854.

Gong, Y., Liu, L., Yang, M., & Bourdev, L. (2014). Compressing deep convolutional networks using vector quantization. arXiv preprint arXiv:1412.6115.

Minbaeva, D., & Collings, D. G. (2013). Seven myths of global talent management. The International Journal of Human Resource Management, 24(9), 1762-1776.

O'Boyle Jr, E., & Aguinis, H. (2012). The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance. Personnel Psychology, 65(1), 79-119

Overbeck, J. R., Correll, J., & Park, B. (2005). Internal status sorting in groups: The problem of too many stars. In Status and groups (pp. 169-199). Emerald Group Publishing Limited.

Prato, M., & Ferraro, F. (2018). Starstruck: How hiring high-status employees affects incumbents' performance. Organization Science, 29(5), 755-774.

Sackett, P. R., & Yang, H. (2000). Correction for range restriction: an expanded typology. Journal of Applied Psychology, 85(1), 112.

Sætre, A. S., & Van de Ven, A. (2021). Generating theory by abduction. Academy of Management Review, 46(4), 684-701.

Czechowsky, P., Rüster, R., & Schmidt, G. (1979). Variations of mesospheric structures in different seasons. Geophysical Research Letters, 6(6), 459-462.

Sturman, M. C. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. Journal of management, 29(5), 609-640.

Swaab, R. I., Schaerer, M., Anicich, E. M., Ronay, R., & Galinsky, A. D. (2014). The too-much-talent effect: Team interdependence determines when more talent is too much or not enough. Psychological Science, 25(8), 1581-1591.

Taylor, E. C., & Bendickson, J. S. (2021). Star performers, unit performance and unit turnover: A constructive replication. Human Resource Management Journal, 31(4), 977-994.

Turetsky, M. R., Baltzer, J. L., Johnstone, J. F., Mack, M. C., McCann, K., & Schuur, E. A. (2017). Losing legacies, ecological release, and transient responses: Key challenges for the future of northern ecosystem science. Ecosystems, 20, 23-30.

Arnold, J. D., Van Iddekinge, C. H., Campion, M. C., Bauer, T. N., & Campion, M. A. (2021). Welcome back? Job performance and turnover of boomerang employees compared to internal and external hires. Journal of Management, 47(8), 2198-2225.

Veksler, O., Boykov, Y., & Mehrani, P. (2010). Superpixels and supervoxels in an energy optimization framework. In Computer Vision–ECCV 2010: 11th European Conference on Computer Vision, Heraklion, Crete, Greece, September 5-11, 2010, Proceedings, Part V 11 (pp. 211-224). Springer Berlin Heidelberg.

Zucker, L. G., & Darby, M. R. (1996). Star scientists and institutional transformation: Patterns of invention and innovation in the formation of the biotechnology industry. Proceedings of the National Academy of Sciences, 93(23), 12709-12716.