

# Relação entre práticas de e-hrm e resultados organizacionais: análise empírica da percepção do gestor de linha

**Naveed Iqbal<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>COMSATS University Islamabad,  
Departamento de Ciências da Administração, Abbottabad, Paquistão

**Mansoor Ahmad<sup>2</sup>**

**Muhammad Mustafa Raziq<sup>2</sup>**

<sup>2</sup>COMSATS University Islamabad,  
Departamento de Ciências da Administração, Islamabad, Paquistão

**Felipe Mendes Borini<sup>3</sup>**

<sup>3</sup>Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil

**Recebimento:**

14/11/2017

**Aprovação:**

22/08/2018

**Editor responsável:**

Prof. Dr. João Mauricio Gama

**Avaliado pelo sistema:**

Double Blind Review

## Resumo

**Objetivo** – Este estudo procura explorar oportunidades de criação de valor trazidas pelas práticas de e-HRM. O objetivo é examinar o impacto das e-HRM operacionais, relacionais e transformacionais nos resultados organizacionais, incorporando a qualidade dos serviços de gestão de recursos humanos como fator de criação de valor intermediário.

**Metodologia** – Gerentes de linha de bancos comerciais que adotaram a e-HRM operacional, relacional e transformacional foram convidados para participar do estudo. Este utilizou a análise fatorial exploratória para validação de escala. Utilizou-se o PLS-SEM para validar e testar o modelo conceitual.

**Resultados** – Com base em dados de uma pesquisa grande e nova, o estudo concluiu que as práticas de e-HRM operacionais, relacionais e transformacionais têm um impacto significativo na qualidade dos serviços de RH e na produtividade dos funcionários. A qualidade dos serviços de gestão de recursos humanos medeia a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais.

**Contribuições** – O estudo contribui para a literatura referente à HRM identificando a relação entre as práticas de e-HRM e os resultados organizacionais e analisando a percepção dos gerentes de linha do setor bancário no sul da Ásia. Também contribui para a teoria RBV identificando a e-HRM como um recurso fundamental para melhorar a produtividade dos funcionários e oferece base para o desenvolvimento da teoria da e-HRM.

**Palavras-chave** – Práticas de e-HRM; Produtividade dos funcionários; Qualidade dos serviços de RH; e-HRM operacional, relacional e transformacional.



**Revista Brasileira de Gestão e Negócios**

DOI:10.7819/rbgn.v

## I Introdução

Os avanços nas tecnologias de informação e comunicação levaram a novos sistemas de gerenciamento baseados em tecnologia da informação. Em razão da disponibilidade desses sistemas de informações gerenciais, a área de gestão de recursos humanos (HRM – *Human Resource Management*) enfrenta uma pressão excepcional para se tornar mais eficiente, produtiva, inovadora e capaz de apoiar os objetivos estratégicos, criando uma nova abordagem de gestão eletrônica de recursos humanos (e-HRM). De fato, os avanços mais recentes em tecnologia tiveram um impacto significativo nos processos de RH, levando a um “ambiente de trabalho interativo em tempo real, baseado em informações, de autoatendimento” (Lengnick-Hall & Moritz, 2003, p. 365) que visa à criação de valor para as partes interessadas da organização (Bondarouk & Ruel, 2009; Ruel, Bondarouk e Van der Velde, 2007). Esses sistemas têm muitos benefícios potenciais para as organizações, como eficiência operacional, melhor qualidade dos processos de RH, redução de custos, melhor prestação de serviços de HRM e a transformação da área de RH em um parceiro estratégico (Bondarouk & Ruel, 2009; Lepak & Snell, 1998; Marler, 2009; Strohmeier, 2007). O foco mais amplo dos estudos existentes permaneceu na investigação de questões de nível micro. Pesquisas anteriores, por exemplo, frequentemente usaram o modelo de aceitação de tecnologia como uma perspectiva teórica em estudos de e-HRM.

Pouquíssimos estudos levam em consideração a visão baseada em recursos da empresa (RBV) para examinar os efeitos da e-HRM nos resultados do local de trabalho (Marler & Fisher, 2013). Estudos anteriores (Bondarouk, Schilling, & Ruel, 2016; Marler & Fisher, 2016; Panos & Bellou, 2016; Wahyudi & Park, 2014) reconheceram que a e-HRM pode criar valor aumentando a eficiência das atividades de RH, melhorando a entrega dos serviços de RH e transformando do papel da área de RH em algo mais estratégico. Se for verdade, a e-HRM pode criar valor e contribuir para o sucesso da empresa. A implantação extensiva da

gestão de recursos humanos com tecnologia pode ser, portanto, uma fonte adicional de renda. Os recursos humanos podem levar a uma vantagem competitiva sustentável, porque a distinção entre seres humanos e outros recursos se constitui com base em sua capacidade de aprender, transferir conhecimento e fazer uso produtivo dos recursos (Penrose, 1959). A e-HRM pode fornecer uma plataforma para a utilização efetiva de recursos que resulte em desempenho superior da empresa (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009; Ulrich & Brockbank 2005), fazendo com que a estrutura da RBV seja adequada para avaliar se a e-HRM pode melhorar o desempenho da organização (Marler, 2009; Marler & Fisher, 2013; Parry, 2011). Este estudo baseia-se na teoria RBV para investigar o papel das práticas de e-HRM na melhoria da qualidade dos serviços de RH e na produtividade dos funcionários, um importante resultado organizacional.

As empresas buscam melhorar a capacidade e os processos por meio da implantação, do desenvolvimento e da gestão de RH, que são imperativos para a realização de objetivos estratégicos (Parry, 2011; Winne & Sels, 2003). Aumentar a produtividade da força de trabalho é uma fundamental para atingir um desempenho superior (Delery & Shaw, 2001). Em particular, a qualidade dos serviços de RH tem sido considerada uma variável-chave para a satisfação e produtividade dos funcionários como clientes internos (Uen, Ahlstrom, Chen, & Tseng, 2012; Zheng & Lamond, 2010). Pesquisas em andamento sugerem uma associação entre e-HRM e a qualidade dos serviços de RH (Wahyudi & Park, 2014); a qualidade dos serviços de RH, no entanto, não é o objetivo final para as organizações (Uen et al., 2012). Infelizmente, pesquisas anteriores sobre e-HRM geralmente ignoraram o impacto das práticas de e-HRM nos resultados de nível organizacional, como a produtividade dos funcionários (Marler & Fisher, 2013). Esta pesquisa visa preencher essa lacuna, investigando se as práticas de e-HRM operacionais, relacionais e transformacionais melhoram a produtividade dos funcionários nos locais de trabalho de bancos comerciais no Paquistão.

A pesquisa sobre práticas de e-HRM é relativamente limitada. Além disso, os modelos e-HRM existentes foram desenvolvidos na Europa e nos Estados Unidos. Esses estudos podem, portanto, refletir atitudes e crenças ocidentalizadas. Até o momento, pouco se sabe sobre o uso de e-HRM e seu impacto nos resultados organizacionais no sul da Ásia, por exemplo. O setor bancário no Paquistão é importante por várias razões. Em primeiro lugar, espera-se que continue contribuindo fortemente para a economia (KPMG, 2013). Em segundo lugar, é um dos setores mais lucrativos da economia (Khan, 2009), facilitando o uso das mais recentes tendências e tecnologias de gestão. Em terceiro, tem havido, recentemente, um aumento no uso de práticas de e-HRM em bancos à medida que a alta administração se concentrou na qualidade dos processos de RH e produtividade para melhorar a competitividade (Bashir, 2015; Khan, Rehman, Rehman, Safwan, & Ahmad, 2011).

Este estudo faz várias contribuições: primeiro, o estudo enriquece a literatura existente, examinando o impacto da e-HRM na produtividade dos funcionários; segundo, amplia os modelos existentes ao incorporar o papel da qualidade dos serviços de RH como um mediador entre os resultados da e-HRM e da gestão de recursos humanos; e terceiro, o estudo fornece evidências sobre a eficácia das práticas de e-HRM do setor bancário do Paquistão, um setor que, nas últimas décadas, adotou essas práticas extensivamente. O trabalho prossegue com a revisão da RBV e sua aplicação para e-HRM e explora as ligações entre práticas de e-HRM operacionais, relacionais e transformacionais, qualidade dos serviços de RH e produtividade do funcionário para desenvolver as hipóteses. Antes de discutir nossos resultados, definimos nossa metodologia.

## 2 Revisão de literatura

### 2.1 Visão baseada em recursos da empresa e e-HRM

A visão baseada em recursos da empresa é um paradigma teórico importante que tem sido

extensivamente usado na literatura estratégica de HRM. Enfatiza a criação de vantagem competitiva por meio da captura de rendas econômicas decorrentes de vantagens fundamentais de eficiência em nível de empresa, explorando seus recursos internos e desenvolvendo a capacidade de organização (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

Assim, a RBV fornece uma estrutura útil para estabelecer associações entre a gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional. A RBV, portanto, atribui um papel direto e estratégico para a gestão de recursos humanos, além de concentrar-se em fatores internos e postular que o desempenho da empresa é o resultado de seus recursos e capacidades.

Boselie, Dietz e Boon (2005) relataram que um terço dos estudos empíricos de desempenho de RH, de 1994 a 2003, usou a RBV como referencial teórico. Koch e McGrath (1996) analisaram o impacto do RH na produtividade dos funcionários nas unidades de negócios dos EUA. Eles se baseiam na RBV, recomendando que exista uma associação positiva entre o sofisticado sistema de gestão de recursos humanos e a produtividade dos funcionários. Huselid (1995) também confirma a ligação entre a gestão de recursos humanos e a produtividade e a rotatividade de funcionários. Um estudo chave baseado na RBV para investigar as ligações entre as práticas de e-HRM e desempenho organizacional é o de Parry (2011).

A RBV engloba dois pressupostos fundamentais (Deb, 2009). Primeiro, o capital humano é um ativo valioso, fundamental para o sucesso organizacional. Segundo, os recursos devem ser transformados, usando rotinas, em capacidade de organização. Recursos e habilidades da empresa por si só não garantem vantagem competitiva sustentável (SCA – *sustainable competitive advantage*). Da mesma forma, as práticas de gestão de recursos humanos são fundamentais para a obtenção das vantagens competitivas; no entanto, essas práticas não são suficientes para a SCA. A vantagem competitiva pode ser sustentada quando a organização for capaz de efetivamente implantar sistemas de RH

e torná-los parte integral de suas estratégias. Deb (2009) afirma que isso pode ser alcançado quando recursos, processos e atividades são combinados em um sistema que represente um sistema de aprendizagem coletiva. Este estudo argumenta que uma maneira de fazer isso é a introdução de um sistema abrangente de e-HRM por uma organização.

As práticas de e-HRM permitem que as organizações integrem, montem e façam uso produtivo de recursos inimitáveis, bem como melhorem as capacidades das empresas que resultam em produtividade superior e desempenho da empresa (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2006; Ulrich & Brockbank, 2005). A superioridade vem de funcionários produtivos e diferenciais em atividades de cadeia de valor secundária e primária (Koch & McGrath, 1996; Parry, 2011). Esse capital humano se encaixa no espírito da RBV. Essas práticas podem gerar retornos para as organizações, fornecendo serviços de qualidade aos clientes internos e, como resultado, melhoram a produtividade dos funcionários e reduzem os custos (Coronas & Oliva, 2009; Parry & Tyson, 2011). O estudo testa a proposição de que as práticas de e-HRM melhoram a produtividade dos funcionários ao fornecer serviços de qualidade ao cliente interno.

## **2.2 e-HRM operacional, relacional e transformacional**

A e-HRM não tem um papel específico no desenvolvimento da HRM, mas oferece um conjunto de abordagens para HRM. Geralmente, a HRM refere-se a um conjunto de atividades realizadas por uma empresa para a utilização efetiva do capital humano (Lengnick-Hall & Moritz, 2003) e essas atividades podem ser divididas em três categorias principais: atividades transacionais (derivadas do impacto operacional), atividades tradicionais (derivadas de impactos relacionais) e atividades transformacionais (derivadas do impacto transformacional) (Noe, Colquitt, Simmering, & Alvarez, 2003; Parry & Tyson, 2011). Seguindo a mesma analogia,

Bissola e Imperatori (2013) sugeriram que as práticas de e-HRM podem ser agrupadas em práticas de e-HRM operacionais, relacionais e transformacionais. Existem dois tipos de estudos de e-HRM identificados na literatura. O primeiro conjunto de estudos de e-HRM, como Bissola e Imperatori (2013), examina o impacto individual das práticas de HRM operacionais, relacionais e transformacionais para resultados de valor. O segundo, enfoca a visão integrada de e-HRM para impacto operacional, relacional e transformacional. Seguindo a classificação das práticas de e-HRM de Bissola e Imperatori (2013), este estudo tem por objetivo analisar o efeito individual de cada tipo de prática de e-HRM. A Tabela 1 mostra a classificação das práticas de e-HRM.

As práticas operacionais de e-HRM estão relacionadas ao papel administrativo da área de RH. Tais práticas são também chamadas de práticas de nível zero ou práticas obrigatórias porque estas são geralmente consideradas uma condição essencial para a existência da área de RH (Maatman, Bondarouk, & Looise, 2010). Os locais de trabalho usam práticas de e-HRM de nível zero ou operacionais para atingir 'metas transacionais', incluindo, entre outras, melhorias de produtividade e redução do custo das atividades de RH (Bissola & Imperatori, 2013; Strohmeier, 2007).

Em seguida, temos as práticas relacionais de e-HRM, que enfocam relacionamentos interpessoais. Bissola e Imperatori (2013, p. 453) descreveram práticas relacionais de e-HRM como uma ferramenta "para gerenciar o relacionamento entre organizações e seus funcionários". O propósito de tais práticas é duplo: primeiro, melhoram a qualidade dos serviços de RH e, segundo, asseguram justiça processual e organizacional capacitando funcionários e gerentes (Payne, Horner, Boswell, Schroeder e Stine-Cheyne, 2009; Parry & Tyson, 2011). Por outro lado, a e-HRM transformacional diz respeito às práticas de e-HRM com "caráter estratégico" para alinhar a atitude e o comportamento dos funcionários com a estratégia da organização (Bissola & Imperatori, 2013; Bondarouk & Ruel, 2009; Marler, 2009; Parry & Tyson, 2011).



Tabela 1

**Classificação das práticas de e-HRM**

Fonte	Práticas operacionais	Práticas relacionais	Práticas transformacionais
Snell, Pedigo e Krawiec (1995)	Informações, disponibilização de informações e uso para suporte a decisões	Bancos de dados de RH, apoio a decisões relacionadas ao RH e aumento de habilidades com outras partes da organização	Reestruturação, terceirização, alianças estratégicas criadas pela organização
Lengnick-Hall e Moritz (2003).	Publicação de informações	Automação do fluxo de trabalho transacional	Transformação da forma como a HRM é conduzida na empresa
Lepak, Bartol e Erhardt (2005)	Administração de benefícios, manutenção de registros, serviços de funcionários, comunicação	Gestão de desempenho, recrutamento, treinamento, remuneração	Gestão do conhecimento, desenvolvimento organizacional, planejamento estratégico
Sanayei e Mirzaei (2008)	Folha de pagamento e manutenção de registros	recrutamento e seleção, avaliação de e gestão de desempenho, gestão de habilidades, gestão de treinamento e gestão de reclamações	planejamento de sucessão e gestão de talentos
Parry e Tyson (2011)	Folha de pagamento, práticas administrativas de RH	Gestão de desempenho, recrutamento e seleção, aprendizado e treinamento.	Orientação estratégica, compartilhamento de conhecimento.
Bissola e Imperatori (2013)	Manutenção de registros, folha de pagamento, gestão de benefícios,	recrutamento, aprendizagem e treinamento, avaliação de desempenho, gestão de remuneração	Gestão do Conhecimento, comunidades da empresa

### 3 Desenvolvimento de hipóteses

#### 3.1 Produtividade dos funcionários

No mundo competitivo de hoje, as organizações enfatizam as estratégias de melhoria de produtividade dos funcionários (Qutaisat, Khattab, Zaid & Al-Manasra, 2012). A produtividade tem sido reconhecida como resultado de valor chave na literatura de valor de negócios de TI para desempenho superior das empresas e para obter vantagem competitiva (Lempinen & Rajala, 2014). A organização usa tecnologias de gestão de recursos humanos com o objetivo de aumentar a produtividade dos funcionários (CedarCrestone, 2013). O suporte teórico para tais proposições foi encontrado na pesquisa de valor de negócios de TI e na literatura de HRM. A e-HRM oferece oportunidades aos recursos humanos da organização para melhorar suas capacidades, levando a uma melhor produtividade dos funcionários (Bissola & Imperatori, 2013; Bondarouk & Ruel, 2013; Marler & Fisher, 2013; Panos & Bellou, 2016; Snell & Dean, 1992). A e-HRM também

aumenta a produtividade por meio da automação e substitui a tarefa administrativa de baixo valor pela tarefa de alto valor agregado (Marler & Parry, 2016). Fornece, ainda, informações rápidas, atualizadas e confiáveis aos gerentes na tomada de decisões apropriadas.

Um sistema de gestão baseado em tecnologia cria oportunidades para recursos humanos da organização para melhorar suas capacidades e contribuir para o sucesso da organização (Snell & Dean, 1992). Se abordagens inovadoras para gestão de recursos humanos melhorarem o desempenho organizacional, então a e-HRM parece adequada para um desempenho organizacional superior em termos de produtividade aprimorada dos funcionários. Refere-se à produtividade dos funcionários como a “medida em que a força de trabalho de uma empresa está gerando resultado de forma eficiente” (Ejaz, 2012, p. 38).

De acordo com as literaturas da SHRM e de e-HRM, é apropriado diferenciar as práticas de e-HRM com base no valor que elas agregam à organização (Parry & Tyson, 2011). Youndt, Snell, Dean e Lepak (1996) sugeriram que

diferentes práticas de gestão de recursos humanos influenciam os resultados organizacionais de diferentes maneiras, indicando que as práticas de e-HRM podem desempenhar papéis diferentes na melhoria da produtividade dos funcionários. Geralmente, as empresas introduzem práticas de e-HRM para alcançar objetivos operacionais, relacionais e transformacionais.

Uma mudança na abordagem para a entrega de uma HRM transacional de intensivo de funcionários para intensivo de tecnologia foi observada em como as tarefas de HRM transacional são realizadas por meio de práticas de HRM habilitadas por tecnologia. As práticas operacionais de e-HRM aumentam a eficiência da organização ao simplificar as atividades de HRM transacional, acelerando os processos e reduzindo o número de funcionários (Lepak & Snell, 1998; Parry, 2011). Tais práticas fornecem maneiras eficientes e alternativas de realizar o processo de transações de RH com mais precisão e eficácia, levando a uma redução do número de funcionários, contribuindo potencialmente para um aumento na produtividade dos funcionários (Martin, Reddington, & Alexander, 2008). Um estudo recente relatou que as práticas de e-HRM aumentam eficiência de custo e tempo e espera-se que melhorem a produtividade dos funcionários (Parry, 2011). A e-HRM pode reduzir custos e economizar o tempo dos funcionários ao “permitir que mais transações ocorram com menos respostas fixas” e, como resultado, melhorar a produtividade dos funcionários (Hendrickson, 2003, p. 383). Portanto, propomos que os locais de trabalho nos bancos comerciais que implementam a e-HRM operacional terão uma melhor produtividade dos funcionários.

**H1a:** *As práticas operacionais de e-HRM estão positiva e diretamente associadas à produtividade dos funcionários.*

Estratégia e práticas de RH que desenvolvem capacidade da organização, desenvolvendo e apoiando os conhecimentos, habilidades e relacionamentos dos funcionários dentro da organização (Snell, Stuebner, & Lepak, 2002). Alguns autores sugeriram que o foco principal das

práticas de RH é criar uma relação de emprego positiva (Bissola & Imperatori, 2013; Lengnick-Hall & Moritz, 2003) e exploraram as implicações relacionais das práticas de HRM (Bissola & Imperatori, 2013; Evans & Davis, 2005). Práticas relacionais de e-HRM não significam apenas a ‘digitalização’ de práticas e sistemas de RH tradicionais, mas sim, fornecem novos estilos de gerenciamento que criam oportunidades de relacionamento (Bissola & Imperatori, 2012; Marler, 2009) que têm um impacto significativo e positivo na produtividade dos funcionários, melhorando os serviços de RH e capacitando os funcionários (Bissola & Imperatori, 2013). Assim, propomos que:

**H1b:** *As práticas relacionais de e-HRM estão positiva e diretamente associadas à produtividade dos funcionários.*

As práticas transformacionais concentram-se na gestão de talentos e no desenvolvimento dos funcionários. Incluem práticas como gestão do conhecimento, planejamento de RH, aquisição e gestão de talentos. Apesar de algumas discussões na literatura sobre o potencial impacto da e-HRM, ainda não está claro se a e-HRM transformacional contribui significativamente para a obtenção de resultados estratégicos, como a produtividade dos funcionários. Essas práticas nem sempre enfatizam diretamente os resultados dos funcionários, mas geralmente visam a alinhar o comportamento dos funcionários aos resultados organizacionais. Tal consideração é relevante para organizações, como bancos, com unidades/agências espalhadas em que as práticas transformacionais de e-HRM podem ser utilizadas para alinhar as atitudes dos funcionários com as metas dos bancos e aprimorar as habilidades e competências dos funcionários. Nós, portanto, argumentamos que as práticas de e-HRM podem fornecer as condições necessárias para ajudar a melhorar a produtividade dos funcionários (Bissola & Imperatori, 2013; Parry & Tyson, 2011). Portanto, nós chegamos à seguinte hipótese:

**H1c:** *As práticas transformacionais de e-HRM estão positiva e diretamente relacionadas à produtividade dos funcionários.*

### 3.2 Qualidade dos serviços de recursos humanos (QHRS)

As metas organizacionais podem ser melhoradas ao tratar da satisfação do cliente interno por meio da melhoria na qualidade do serviço (Marler & Parry, 2016; Soteriou & Stavrinides, 2000; Uen et al., 2012). A prestação de serviços de qualidade é imprescindível para a satisfação dos clientes internos, pois influencia diretamente sua motivação. Dá suporte a rotinas, processos e atividades da divisão funcional. A qualidade do serviço interno descreve o nível de suporte e assistência oferecidos pela empresa aos seus funcionários (Liao et al., 2009). O Glossário Padrão IEEE (IEEE STD 610.121990) define a qualidade em relação ao software em termos das características compostas do software como determinantes para atender às expectativas dos clientes.

Ehrhart, Witt, Schneider e Perry (2011) utilizam o conceito de qualidade de serviço para investigar a qualidade do serviço interno em agências das organizações bancárias. Pesquisadores e profissionais demonstraram um grande interesse na qualidade do serviço para avaliar o desempenho; no entanto, a literatura existente presta atenção relativamente limitada à qualidade dos serviços nos contextos de gestão de recursos humanos, incluindo, mais recentemente, a introdução da e-HRM (Wahyudi & Park, 2014). Teoricamente, a e-HRM melhora a qualidade dos serviços de RH, pois permite que uma empresa forneça serviços de RH padrão e sem erros a clientes internos, o que pode ajudar os funcionários a se concentrarem mais em suas tarefas principais e, assim, ter um efeito positivo na produtividade dos funcionários. Certos estudos apresentam visões positivas sobre o relacionamento entre e-HRM e qualidade de serviço de RH. Wahyudi e Park (2014), por exemplo, acham que o uso de e-HRM é um forte indicador da qualidade do serviço de RH. Parry (2011) recomendou que as práticas de e-HRM podem aumentar a quantidade e a qualidade dos serviços que o RH fornece à organização. Ramezan, Nazari e Ahmadi (2013) descobriram que as práticas de e-HRM operacionais e relacionais têm um efeito significativo e positivo na qualidade dos processos

de RH. Wahyudi e Park (2014) sugeriram uma relação direta entre as práticas de e-HRM e a qualidade dos serviços de RH. A e-HRM desempenha um papel fundamental na melhoria da qualidade dos serviços, reforçando o clima de serviços e facilitando a prestação de serviços de RH. Portanto, levantamos a hipótese de que os locais de trabalho nos bancos comerciais que têm mais interesse em prestar serviços de RH de qualidade terão uma taxa mais alta de adoção de práticas de HRM relacionais, operacionais e transformacionais.

**H2a:** *As taxas de adoção mais altas das práticas operacionais de e-HRM estão associadas positivamente à qualidade do serviço de RH.*

**H2b:** *As taxas de adoção mais altas das práticas relacionais de e-HRM estão associadas positivamente à qualidade do serviço de RH.*

**H2c:** *As taxas de adoção mais altas das práticas transformacionais de e-HRM estão associadas positivamente à qualidade do serviço de RH.*

A qualidade dos serviços de RH (QHRS) desempenha um papel central na investigação da relação de desempenho da e-HRM. Independentemente da percepção e das diferenças culturais, a qualidade de RH tem uma posição central na cadeia causal do desempenho de e-HRM. Uen et al. (2012) descreveram a ideia acima em termos de “qualidade de entradas de RH”, “qualidade de processos de RH” e “qualidade de saídas de RH”, e propuseram que tais dimensões são essenciais para uma estrutura abrangente de “qualidade de serviço de RH”. Primeiro, a qualidade de saídas de RH é um aspecto importante da qualidade do sistema de RH e refere-se ao que é produzido como resultado da prestação de um serviço, enquanto a qualidade de processos de RH é descrita como uma “qualidade de interação entre o prestador de serviço e o cliente interno” (Johnson et al., 1995 apud Uen et al., 2012, p. 7) e fornece serviços

confiáveis para o cliente interno, enquanto a qualidade de entradas de RH se refere à estrutura, equipamentos e práticas que suportam os serviços (Uen et al., 2012). Se os serviços de RH são dotados de inovação, personalização e abrangência para o cliente interno, satisfará suas necessidades, desempenho no trabalho e aumentará o foco nas atividades principais e, em última instância, aumentará a produtividade dos funcionários (CedarCrestone, 2012; Uen et al., 2012). Com base na discussão acima, o estudo argumenta que as práticas de e-HRM (qualidade do serviço de entrada de RH) aumentam a qualidade dos serviços de RH (qualidade do serviço de processo de RH) que aumenta a produtividade do funcionário (qualidade do serviço de saída de RH) (Uen et al., 2012). Muitos estudos (Bondarouk et al., 2016; Ramezan et al., 2013; Wahyudi & Park, 2014) encontraram empiricamente uma relação entre as práticas de e-HRM e a qualidade dos serviços de RH; no entanto, alguns trabalhos sugerem que precisamos saber mais sobre como a qualidade dos serviços de RH influencia o impacto das práticas e políticas de HRM nos principais resultados do local de trabalho (Meijerink, Bondarouk, & Lepak, 2016; Uen et al., 2012). Portanto, o estudo amplia o modelo existente, analisando o impacto mediador da qualidade dos serviços de RH entre e-HRM operacional, relacional e transformacional e a produtividade dos funcionários. Assim, argumentamos que a qualidade dos serviços de RH desempenha um papel significativo de mediação na associação entre as práticas de e-HRM operacionais, relacionais e transformacionais, por um lado, e a produtividade dos funcionários, por outro.

**H3:** *A qualidade dos serviços de RH medeia o relacionamento entre as práticas de e-HRM operacionais, relacionais e transformacionais, e a produtividade dos funcionários.*

## 4 Desenho da pesquisa

### 4.1 Contexto do estudo

Devido à falta de práticas universais de e-HRM, o uso de práticas de e-HRM varia de país

para país e de setor para setor (Iqbal, Ahmad, Allen, & Raziq, 2018; Obeidat, 2016). Bondarouk et al. (2016) e Iqbal et al. (2018) argumentam que há evidências empíricas limitadas sobre a proposição de criação de valor de e-HRM no contexto dos países em desenvolvimento. A pesquisa sugere que as evidências empíricas específicas de cada país são essenciais para concluir o debate sobre a criação de valor para e-HRM (Ahmad & Allen, 2015; Panayotopoulou, Galanaki, & Papalexandris, 2010). Portanto, os resultados empíricos retirados de estudos ocidentais não são facilmente generalizáveis em relação aos países em desenvolvimento. A realização de pesquisas em múltiplos setores ou indústrias com diferentes ambientes competitivos pode, em alguns casos, desviar ou confundir a pesquisa (Becker & Gerhart, 1996). Estudos de uma única indústria permitem que os pesquisadores identifiquem as principais métricas competitivas que os participantes do setor consideraram importantes e avaliam as estratégias exclusivas que as organizações utilizam como meio de aumentar o desempenho nessas métricas, o que é bastante relevante para o debate sobre desempenho da gestão de recursos humanos. A fim de nos beneficiarmos da análise de um único setor, decidimos selecionar nossa amostra a partir do setor bancário no Paquistão.

O Paquistão é um país do sul da Ásia, com população de aproximadamente 200 milhões. As organizações bancárias do Paquistão representam 95% do setor financeiro e o país obteve a 46ª posição dos 55 em termos de solidez bancária (Blanke & Chiesa, 2009). A história do setor bancário do Paquistão pode ser categorizada em estágios de pré-nacionalização, nacionalização e privatização. No estágio evolutivo da privatização, muitos bancos estatais foram privatizados para aumentar-lhes a eficiência e superar problemas como alto custo de administração, produtividade dos funcionários e melhoria do atendimento ao cliente. O governo do Paquistão reviu a lei de nacionalização e, como resultado, transferiu a propriedade de poucos bancos públicos para o setor privado. Em 1990, a participação do banco privado aumentou significativamente (ou seja, 45,5%). A era pós-privatização testemunhou que o sistema ultrapassado e a utilização ineficiente



dos principais recursos organizacionais, como os recursos humanos, são as principais preocupações dos bancos (Burki & Niazi, 2009). Portanto, é imperativo que os bancos tenham funcionários competentes, produtivos e informados para o desenvolvimento de bancos privados. O foco da pesquisa atual é bancos privados do Paquistão. Existem 17 bancos privados atuando no Paquistão. Como mencionado acima, existem evidências empíricas limitadas sobre a criação de valor de práticas de e-HRM operacionais, relacionais e transformacionais.

#### 4.2 Dados

Não existem fontes de dados secundárias para examinar como a e-HRM influencia nos resultados do local de trabalho no Paquistão. De fato, há poucos estudos quantitativos de qualquer tipo sobre a gestão de recursos humanos dentro dos locais de trabalho paquistaneses e aqueles que existem não cobrem a HRM (Ahmad & Allen, 2015). Dezesete bancos comerciais atuam no Paquistão (State Bank of Pakistan, 2013). A amostragem em múltiplos estágios é mais adequada para uma investigação em grande escala, cobrindo uma área geográfica comparativamente ampla (Mustafi et al., 1999). Usamos uma amostragem intencional para cidades dos bancos selecionados, enquanto a amostragem aleatória foi usada para identificar ramos dentro das cidades dos bancos selecionados. De cada uma das agências selecionadas, escolhemos aleatoriamente vários gerentes seniores como a amostra final para fornecer informações. Selecionamos apenas os bancos para estudo que preenchem os seguintes critérios: (a) têm um sistema de e-HRM que esteja funcionando há pelo menos um ano; e, (b) implementaram três tipos diferentes de práticas de e-HRM, ou seja, práticas de e-HRM operacionais, relacionais e transformacionais. Bondarouk, Harms e Lepak (2017) e Ruël et al. (2004) sugerem que um ano de maturidade do sistema e-HRM cria uma zona de pesquisa confortável. Nesta pesquisa, asseguramos que nenhum desses bancos foi selecionado em que a maturidade das práticas de e-HRM seja inferior a um ano. Portanto, selecionamos esses bancos em que a e-HRM é usada há mais de um ano.

Iqbal et al. (2018) sugerem que os gerentes de linha são centrais para interpretar a criação de valor de e-HRM. Purcell e Hutchinson (2007) destacam a importância das percepções dos gerentes de linha para explicar a cadeia causal de desempenho de HRM. Os gerentes de agência são presumivelmente mais informados sobre sua força de trabalho. A e-HRM é um construto multinível que cria valor em diferentes níveis (Bondarouk & Ruel, 2013; Strohmeier, 2007). A e-HRM influencia as consequências micro e macro (Strohmeier, 2007). As consequências do nível micro são descritas como impacto no nível individual, enquanto as consequências no nível macro são referidas como resultados organizacionais (Strohmeier & Kabst, 2009). Funcionários e gerentes também são usados como unidade de análise para explorar a proposta de criação de valor de e-HRM. Aquele é usado para explorar as consequências do nível micro, enquanto este é usado para as consequências do nível macro. Este estudo enfatiza o desempenho em nível de agência; portanto, o gerente da agência é a unidade de análise mais apropriada para testar a ligação entre as práticas de gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais.

Um questionário estruturado a ser preenchido pela própria pessoa foi enviado a 11 bancos em Islamabad, Rawalpindi, Peshawar, Lahore e Karachi. A maioria das atividades comerciais no Paquistão está concentrada nessas cidades (Ahmad & Allen, 2015). Esses bancos têm 1024 agências nas cidades-alvo. Usando uma abordagem de amostragem aleatória, convidamos 516 agências para participar da pesquisa. Um questionário por agência foi enviado, com uma solicitação de que a seção sobre e-HRM devesse ser preenchida pelo gerente operacional e os indicadores de desempenho da agência devessem ser fornecidos pelo gerente da agência. Gerentes operacionais e de agências compreendem o estabelecimento da agência. O gerente da agência é responsável por supervisionar todas as operações delas, incluindo a contratação, treinamento e supervisão de pessoal. O gerente de operações coordena e monitora as atividades de RH para garantir a eficiência geral das operações diárias. No geral, recebemos a resposta de 323 agências de bancos comerciais.

### 4.3 Medidas do estudo

#### 4.3.1 Variável independente

A Tabela 2 fornece os detalhes das variáveis independentes e dependentes usadas neste estudo. Trabalho conceitual e empírico, pesquisas da indústria e de fornecedores relacionadas a e-HRM, *white papers* e relatórios de consultores foram examinados a fim de identificar práticas e atributos do sistema e-HRM operacional, relacional e transformacional. Os sistemas de e-HRM (operacional, relacional e transformacional) incluem várias práticas, como folha de pagamento eletrônica, sistemas de perfil de funcionários de autopreenchimento, benefícios eletrônicos, cronograma, folha de ponto eletrônica, sistema de gerenciamento de desempenho eletrônico, recrutamento eletrônico e seleção, gestão eletrônica de carreira e planejamento de sucessão, gestão eletrônica de talentos, treinamentos eletrônicos,

gestão eletrônica de reclamações, criação de valor, práticas de acesso e compartilhamento e comunidades da empresa (Bissola & Imperatori, 2013; Marler, 2009; Marler & Fisher, 2013; Parry, 2011; Parry & Tyson, 2011; Ruel, Bondarouk, & Looise, 2004; Ruel et al., 2007; Sanayei & Mirzaei, 2008). Realizamos um pequeno estudo qualitativo para selecionar e finalizar as três categorias de práticas de e-HRM que os bancos da amostra costumam usar e que priorizam.

A literatura existente mostra que diferentes estudos enfocam diferentes práticas de e-HRM. Além disso, pode-se esperar que as práticas de e-HRM variem entre países, setores e organizações. Entramos em contato com diretores de RH dos bancos de nossa amostra para identificar as atividades de e-HRM que os bancos usam. Selecionamos 11 bancos por meio de amostragem intencional e contatamos os diretores de RH para obter feedback sobre o uso de práticas de e-HRM.

Tabela 2

#### Variáveis independentes e análise de fator

Itens do questionário	Produtividade do funcionário	QHRS	Práticas EHRM operacionais	Práticas EHRM relacionais	Práticas EHRM transformacionais	Valor-t
A e-HRM aumentou o foco do gerente e dos funcionários em seus principais deveres	,759					24,541
Acredito que a produtividade de nossos funcionários é melhor que a de nossos concorrentes	,850					46,539
Ao usar a e-HRM, reduz-se a perda média de horas efetivas	,899					74,540
Desde a implementação da e-HRM, a taxa média de absenteísmo foi reduzida	,835					31,175
A e-HRM aumentou o foco do gerente e dos funcionários em seus principais deveres	,829					32,960
A e-HRM garante uma administração sem erros		,772				23,487
A e-HRM fornece serviços de RH de qualidade para seus clientes internos (por exemplo, gerentes, funcionários)		,899				56,353
Usar a e-HRM me dá maior controle sobre meu trabalho.		,732				22,088
O uso da e-HRM melhora a qualidade do trabalho que eu faço.		,862				44,055
Os serviços de RH foram simplificados e padronizados em nossa organização		,867				44,427
A e-HRM é usada para tarefas administrativas do dia a dia			,865			56,161
A e-HRM na minha organização é usada para verificação de presença e cronograma de trabalho			,826			27,886

Itens do questionário	Produtividade do funcionário	QHRS	Práticas EHRM operacionais	Práticas EHRM relacionais	Práticas EHRM transformacionais	Valor-t
Os gerentes usam a e-HRM para gerenciar os benefícios dos funcionários			,805			32,290
Eu gostaria de usar a e-HRM para reclamações formais				,599		13,281
Eu preferiria usar a e-HRM para fazer testes e cursos online				,696		18,894
A e-HRM é usada para avaliar os funcionários da agência em nossa organização				,618		13,942
A e-HRM é usada para analisar o desempenho do funcionário da agência				,791		28,208
Usamos a e-HRM para processos de recrutamento e seleção.				,835		40,121
A e-HRM é usada para acessar as informações sobre as atualizações mais recentes no setor bancário.					<b>,908</b>	49,986
O gerente usa a e-HRM para receber informações formais sobre uma ampla gama de questões relevantes para a agência e sua operação					<b>,882</b>	36,411
O gerente usa a e-HRM para a gestão de talentos					<b>,693</b>	12,516
Alfa de Cronbach	,8917	,8842	,7819	,7654	,7741	
Confiabilidade Composta (CR)	,9204	,9160	,8711	8363	8706	
Variância média extraída (AVE)	,6986	,6869	,6927	,5096	,6945	

#### 4.3.2 Variáveis dependentes

A produtividade dos funcionários foi medida por meio do julgamento subjetivo do gerente do banco, tomando emprestadas as medidas de WERS (2004), Beaton et al. (2009) e Stanford Presenteeism Scale (2002) com o alfa de Cronbach 0,8917 indicando que o instrumento é confiável e consistente. O estudo poderia usar medidas objetivas para a produtividade do trabalho, no entanto, apenas um terço da amostra forneceu dados objetivos. Dada a disposição limitada dos entrevistados em fornecer dados financeiros, contamos com a avaliação subjetiva da produtividade do trabalho. Patel e Conklin (2012) sugerem a produtividade do trabalho percebida como uma medida válida e confiável. A produtividade do trabalho percebida tem sido usada na literatura (Ahmad & Allen, 2015; Bartel, 1995; Barron, Black, & Lowenstein, 1993; Beaton et al., 2009; Bryson, Charlson, & Forth, 2006; WERS, 2004). A QHRS é composta por cinco itens adaptados da Escala de Serviços de

Qualidade de RH de Wahyudi e Park (2014) – o alfa de Cronbach é de 0,8842.

#### 4.3.3 Variáveis de controle

A inclusão de variáveis de controle é uma das abordagens sugeridas para a solidez do modelo (Khilji & Wang, 2007). O porte e a idade da organização foram utilizados como variáveis de controle para aumentar a solidez dos resultados. O efeito de duas variáveis de controle, ou seja, idade e porte da organização, foi estimado para minimizar o impacto ilegítimos na variável endógena.

#### 4.3.4 Análise dos dados

Utilizou-se a modelagem de equações de estrutura para analisar os dados. Os dados foram analisados por meio de dois processos sequenciais para examinar o relacionamento causal. A primeira análise fatorial confirmatória (AFC) foi realizada por meio do PLS-SEM para testar a adequação do modelo e avaliar a confiabilidade e a validade da variável. Na segunda etapa, testou-se a

relação teórica. A análise fatorial foi realizada para separar e agrupar os fatores. O alfa de Cronbach e a confiabilidade composta foram utilizados para avaliar e analisar a confiabilidade do construto. A validade convergente foi avaliada por meio da AVE, enquanto a validade discriminante foi avaliada pelo exame do carregamento cruzado. Depois de garantir que o modelo esteja adequado, testou-se o modelo conceitual. A macro de Hayes e Preacher foi usada para análise de mediação.

## 5 Resultados

### 5.1 Dados estatísticos descritivos

A maioria dos gerentes de agência dos bancos da amostra tem uma educação formal de negócios. 57% deles possuem um MBA, enquanto 4% têm bacharelado em Administração de Empresas, indicando que, em geral, 61% dos gerentes de agência têm uma educação formal de negócios. Isso indica que o estabelecimento da agência dos bancos da amostra é competente e tem conhecimento básico de base para executar a responsabilidade de gestão de recursos humanos. 62% dos entrevistados têm entre 30 e 40 anos de idade, o que mostra que a maioria dos entrevistados é jovem. Percebe-se que pessoas mais jovens costumam ser mais propensas a usar e adaptar-se a sistemas habilitados por tecnologia. Portanto, há confiança de que os participantes deste estudo forneceram respostas de qualidade para o propósito para o qual ele está sendo realizado.

### 5.2 Modelo de mensuração

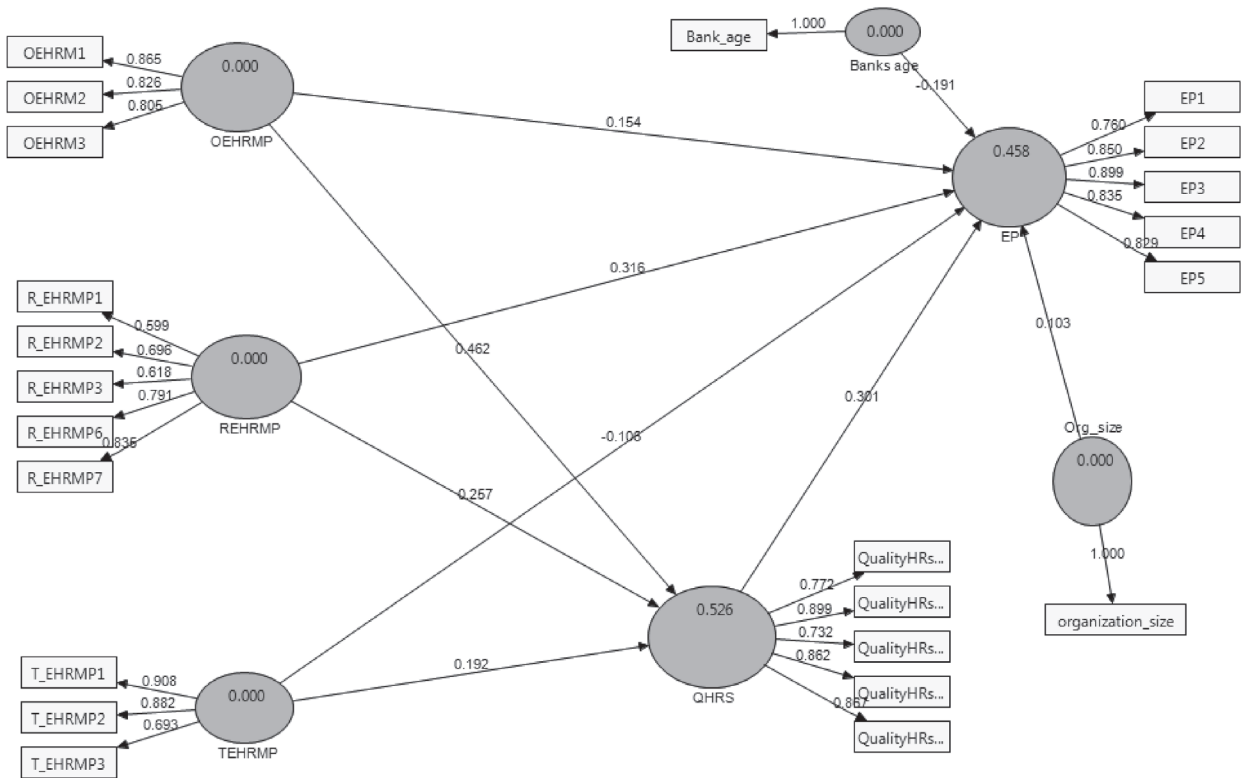
O primeiro passo do PLS-SEM para estimar o modelo conceitual é a análise fatorial para especificar como o grupo de indicadores está relacionado com sua variável latente a fim de garantir que medidas válidas e confiáveis sejam usadas para testar a significância do relacionamento (Chin, 1998). A Tabela 2 mostra que o indicador e a variável latente estão correlacionados. O valor-t na Tabela 1 ilustra que todos os fatores são

significativamente carregados em suas respectivas variáveis latentes. Hair, Hult, Rungt e Sarstedt (2016) sugeriram que o carregamento externo de um fator menor que 0,40 não deve ser retido para análise posterior. A Tabela 1 mostra que a carga fatorial foi maior que o ponto de corte, garantindo a confiabilidade dos indicadores. O alfa de Cronbach e a confiabilidade composta (CR) são dois critérios comumente usados para avaliar a consistência interna. A tabela mostra que alfa de Cronbach e CR são maiores que o valor limite de 0,70, indicando que o instrumento é internamente consistente e confiável. A validade convergente também é usada para avaliar a correlação entre o item de medição da respectiva variável latente (VL). O estudo empregou a AVE, que é comumente usada, para avaliar a validade convergente. A AVE para todas as variáveis é maior que 0,50, como sugerido por Hair et al. (2016), garantindo validade convergente. Qualquer item que não tenha cumprido os critérios acima foi excluído da análise posterior. Por exemplo, REHRMP4 e REHRMP5 foram excluídos porque não cumpriram os critérios para o modelo de medição. Com relação às variáveis de controle, observou-se que o tamanho da empresa ( $\beta = 0,103$ ;  $t = 3,479$ ) tem um impacto significativo e positivo na produtividade do funcionário, ao passo que a idade do banco tem impacto significativo e negativo ( $\beta = -0,191$ ;  $t = 3,395$ ) na produtividade dos funcionários. As implicações das variáveis de controle são discutidas em seções posteriores.

### 5.3 Teste das hipóteses

O estudo, primeiro, analisou a relação direta entre práticas de e-HRM e QHRS. Wahyudi e Park (2014) descobriram que a qualidade dos serviços de RH é um indicador importante para medir o aspecto da criação de valor no contexto da e-HRM; portanto, usamos a QHRS como fator de criação de valor (aumento de produtividade dos funcionários). A Figura 1 ilustra a relação direta entre preditores e QHRS.





**Figura 1.** Modelo de estudo

A Tabela 2 mostra que a interface entre as plataformas de e-HRM e a QHRS é significativa ( $\beta = 0,4624$ ;  $t = 7,7327$ ). Portanto, a H2a é conta com embasamento. As práticas relacionais de e-HRM têm um impacto positivo e significativo na QHRS ( $\beta = 0,2574$ ;  $t = 4,3030$ ). Assim, H2b

também conta com embasamento. As práticas transformacionais de e-HRM têm um efeito significativo, positivo e direto sobre QHRS ( $\beta = 0,1924$ ;  $t = 4,8738$ ). H2c também conta com embasamento. Os preditores explicaram 52% de variância na QHRS ( $R^2 = 0,52$ ).

**Tabela 2**  
**Teste do efeito direto**

Hipóteses	Valor t	$\beta$	Relação hipotética	Decisão
H1a	2,4378	0,1541	OEHRMP-> EP	Embasada
H1b	5,4081	0,3164	REHRMP->EP	Embasada
H1c	2,7601	-0,1065	TEHRMP->EP	Parcialmente embasada
H2a	7,7327	0,4624	OEHRMP-> QHRS	Embasada
H2b	4,3030	0,2574	REHEMP->QHRS	Embasada
H2c	4,8738	0,1924	TEHRMP->QHRS	Embasada
H3	5,3605	0,3009	QHRS-> EP	Embasada

Para verificar a relação direta entre a e-HRM e a produtividade dos funcionários, a H1a, a H1b e a H1c foram formuladas. Os resultados do modelo estrutural, mostrados na Tabela 2, embasam H1a, H1b e H1c. As práticas operacionais de e-HRM estão positivamente associadas à produtividade dos funcionários ( $\beta = 0,1541$ ;  $t = 2,4378$ ). Práticas transformacionais de e-HRM também possuem relação significativa com a produtividade dos funcionários ( $\beta = -0,1065$ ;  $t = 2,7601$ ). Portanto, H1c parcialmente embasada. A relação é significativa e negativa ( $\beta = 0,103$ ;  $t = 3,479$ ), portanto a hipótese é parcialmente embasada. As práticas relacionais de e-HRM têm um forte efeito direto e positivo sobre a produtividade dos funcionários ( $\beta = 0,3164$ ;  $t = 5,4081$ ) e, assim, embasam a H1b. Os preditores da produtividade do funcionário (EP) explicaram 45% de variância na variável dependente.

#### 5.4 Teste de mediação

O estudo compõe-se de muitos passos para verificar o efeito mediador. Primeiro, testamos

uma relação de ordem zero entre as variáveis para indicar se a mediação é possível (Baron e Kenny, 1986). Como a relação direta entre as variáveis é significativa, preenche a primeira condição de mediação. Na segunda etapa, o mediador foi incluído no modelo de caminho PLS para verificar a significância do efeito indireto. O efeito indireto, ou seja, a relação entre preditores (OEHRM, REHRM, TEHRM) e mediador (QHRS), bem como QHRS e variável dependente (EP), foi significativo, cumprindo assim a segunda condição de mediação. Na terceira etapa, o VAF foi estimado para determinar a magnitude da mediação. A Tabela 3 mostra que a QHRS medeia parcialmente entre OEHRM e EP, bem como entre TEHRM e EP, uma vez que o VAF é 0,2313 e 0,54, respectivamente. O valor VAF de 0,20 ilustra que a QHRS também medeia a relação entre REHRM e EP, como mostrado na Tabela 3.

Tabela 3  
Avaliação do efeito de mediação

Hipóteses	Relação indireta	Valor t	Efeito indireto (a*b)	Efeito total	VAF	Situação
H4	OEHRMP-> QHRS	7,7327	$\beta_2 = 0,0463$	$\beta_1 = 0,20046$	0,2313	Mediação parcial
	QHRS-> EP	5,3605				
H5	REHRMP-> QHRS	4,3030	$\beta_2 = 0,0774$	$\beta_1 = 0,3938$	0,20	Mediação parcial
	QHRS->EP	5,3605				
H6	TEHRMP-> QHRS	4,8738	$\beta_2 = 0,057$	$\beta_1 = 0,1643$	0,54	Mediação parcial
	QHRS->EP	5,3605				

Tabela 4  
Definição operacional de construto

Construto	Definição operacional
e-HRM adotada	A organização que implementou e-HRM operacional, relacional e transformacional para gerenciar recursos humanos.
Qualidade em serviços de RH	A qualidade dos serviços de RH é descrita como melhoria contínua, padronização, precisão e confiabilidade na entrega de serviços de RH
Produtividade	Produtividade é a medida de eficiência que é descrita como melhoria no esforço para atingir as metas organizacionais

## 6 Discussão

Um dos objetivos do estudo foi analisar se as práticas de e-HRM explicam a variabilidade na produtividade dos funcionários no contexto de bancos comerciais no Paquistão. Nossa pesquisa destacou o papel de três tipos diferentes de práticas de e-HRM e suas ligações com a QHRS e a produtividade dos funcionários. Embora estudos anteriores tenham identificado a importância das práticas de e-HRM, o foco desses estudos não foi na produtividade dos funcionários. Os resultados indicam que as práticas de e-HRM têm uma relação significativa com a produtividade dos funcionários, o que é consistente com outras pesquisas (CedarCrestone, 2012, 2013).

A RBV tem sido cada vez mais usada em TI, sistema de informação e contexto de HRM para, teoricamente, examinar a proposição de valor para resultados organizacionais (Almarri & Gardiner, 2014; Bharadwaj, 2000; Chuang & Lin, 2017; Delery & Roumpi, 2017; Devece et al., 2017; Parry, 2011; Sabiu et al., 2016; Wade & Hulland, 2004; Wright et al., 2001; Yang, 2015). A produtividade dos funcionários foi reconhecida como o principal objetivo da organização (CedarCrestone, 2013; Rad & Kim, 2018, Schivardi & Schmitz, 2018). Um dos principais objetivos deste estudo é examinar se a e-HRM é capaz de melhorar a produtividade dos funcionários. Os resultados deste estudo mostram um impacto positivo e significativo da e-HRM na produtividade dos funcionários. A associação positiva entre esses dois construtos indica que a e-HRM é um recurso válido para melhorar o desempenho organizacional, levando à vantagem competitiva. A pesquisa de valor de TI também apoia essa descoberta, sugerindo que os ganhos de produtividade são as principais motivações para a organização introduzir o sistema de gerenciamento baseado em tecnologia.

Ambas as variáveis de controle têm um impacto significativo na produtividade dos funcionários. O estudo descobriu que o porte do banco era um preditor positivo e significativo da produtividade dos funcionários. Assim, bancos de grande porte eram mais propensos a implementar a e-HRM e se beneficiar de seus resultados.

Os resultados foram consistentes com estudos anteriores, por exemplo (Bell, Lee, & Yeung, 2006; Lannelongue, Gonzalez-Benito, & Quiroz, 2017; Parry, & Tyson, 2011). No caso da idade do banco, o estudo constatou que os bancos mais novos estavam mais interessados em implementar a e-HRM e melhorar a produtividade.

Diferentes práticas de e-HRM influenciam os resultados organizacionais de maneira diferente devido a seus impactos variáveis (Bissola & Imperatori, 2013). Neste estudo, usamos uma perspectiva determinística para examinar o impacto das práticas de e-HRM, à medida que práticas habilitadas pela tecnologia são um “fator causal que deve criar consequências previsíveis e determinadas teoricamente” (Marler & Fisher, 2013, p. 20). Essa é a razão pela qual levamos a e-HRM operacional, relacional e transformacional como preditores de QHRS e produtividade dos funcionários. A conclusão do estudo mostra que a e-HRM operacional tem uma relação positiva e significativa com a produtividade dos funcionários, mas não tão forte quanto as práticas relacionais de e-HRM. Assim, a e-HRM relacional é uma parte importante do conceito e-HRM. Portanto, as organizações devem investir mais esforços no projeto e implantação de práticas relacionais de e-HRM se desejarem melhorar a produtividade dos funcionários. As práticas transformacionais de e-HRM (TEHRMP) têm uma relação significativa, mas negativa, com a produtividade dos funcionários. Portanto, nossa hipótese H1c foi parcialmente embasada. Os resultados são embasados por Bissola e Imperatori (2013) e encontraram uma relação negativa significativa entre as práticas transformacionais de e-HRM e o comprometimento dos funcionários. Isso indica que as atividades de transformação de e-HRM geralmente estão relacionadas com o caráter estratégico da organização. A literatura existente indica que a e-HRM transformacional pode impedir a realização de benefícios da e-HRM, como a produtividade dos funcionários (Parry & Tyson, 2011). Tais práticas podem ser valiosas para o planejamento estratégico, mas não para melhorar a produtividade dos funcionários.

Além disso, nosso estudo confirma um impacto direto das práticas de E-HRM

operacionais, relacionais e transformacionais na QHRS. Os resultados do estudo são consistentes com estudos anteriores. Strohmeier (2007) propôs que a e-HRM aumenta a qualidade da tarefa de RH compartilhando a carga administrativa e melhorando a precisão dos processos de RH. Bondarouk e Ruel (2009) provaram que as práticas de e-HRM oferecem serviços de RH padronizados e com menos erros, melhorando os modos de prestação de serviços e economizando tempo e esforços, o que leva a uma melhoria na qualidade dos processos de RH. O estudo sugere que a QHRS está desempenhando um papel central para a cadeia causal de produtividade do funcionário na e-HRM. O valor do VAF confirma que a QHRS medeia a relação entre as práticas de e-HRM e a produtividade dos funcionários. Com base na entrevista com um dos gerentes do banco, descobrimos que as práticas de e-HRM fornecem serviços confiáveis e sem erros para o cliente interno e que também servem de base para a função principal do banco comercial, além de contribuírem para a melhoria da produtividade dos funcionários atuando como parceiro estratégico. Verificou-se também que, devido à globalização e internacionalização dos bancos, as práticas baseadas na tecnologia teriam um papel decisivo no sucesso da organização. As práticas de e-HRM projetadas de acordo com o fluxo de trabalho e os processos operacionais têm um forte impacto na produtividade dos funcionários.

### 6.1 Implicações teóricas

Nossos resultados indicam que as práticas de e-HRM, categorizadas como operacionais, relacionais e transformacionais, têm o potencial de melhorar a produtividade dos funcionários, que é uma das contribuições importantes de nosso estudo. O estudo argumentou que a adoção de práticas de e-HRM melhora a qualidade dos processos de RH, o que, por sua vez, leva a uma maior produtividade dos funcionários. Estudos anteriores (por exemplo, Ramezen et al., 2013; Wahyudi & Park, 2014) identificaram que as práticas de e-HRM melhoram a qualidade dos serviços de RH. No entanto, diversos autores

relataram (vide, por exemplo, Ambrosini & Bowman, 2009; Meijerink et al., 2016; Uen et al., 2012) que o objetivo final do sistema HRM é a obtenção dos resultados estratégicos para organização e a percepção da qualidade do serviço de RH influencia a relação de desempenho da e-HRM. Assim, o estudo contribui para a RBV, sugerindo que as práticas de e-HRM melhoram a produtividade dos funcionários, aprimorando a qualidade dos serviços de RH. Alguns estudos anteriores tratam a qualidade dos serviços de RH como uma variável dependente (Ramezan et al., 2013; Wahyudi & Park, 2014); no entanto, o estudo amplia os modelos de e-HRM existentes, identificando que a QHRS medeia a relação entre práticas de e-HRM operacionais, relacionais e transformacionais e a produtividade dos funcionários. A e-HRM é um recurso vital para qualquer organização e que pode fortalecer o relacionamento funcionário-funcionário. Assim, a e-HRM operacional, relacional e transformacional constitui um sistema que cria uma vantagem competitiva para uma empresa.

### 6.2 Implicações gerenciais

A pesquisa tem algumas implicações gerenciais claras. Se os gerentes desejam atingir seus objetivos estratégicos, a mera introdução da e-HRM não é suficiente: precisam adotar uma abordagem holística e aumentar a eficácia do sistema de gestão de recursos humanos, concentrando-se na qualidade dos serviços por ele oferecidos. Além disso, existe uma ampla oportunidade para que os demais bancos que operam no Paquistão adotem sistemas de gestão de recursos humanos baseados em tecnologia para facilitar as atividades de seus funcionários e alcançar seus objetivos estratégicos. Nossos resultados mostram que a empresa deve conhecer as capacidades e eficiências da e-HRM operacional, uma vez que esta influencia diretamente na percepção da qualidade do serviço de HRM e na produtividade do funcionário. Além disso, as práticas relacionais de e-HRM, como avaliação de desempenho eletrônico e práticas de gerenciamento de reclamações, melhoram a percepção da relação de trabalho. Ao mesmo tempo, as práticas



transformacionais de e-HRM que se concentram em processos de gestão do conhecimento, como acesso ao conhecimento, compartilhamento e desenvolvimento de funcionários, são fortes indicadores da produtividade dos funcionários. Ao adotar as práticas de e-HRM, pode-se agregar valor às organizações e, assim, a área de RH pode contribuir para a obtenção de resultados estratégicos.

## 7 Conclusão

Argumentamos que o investimento em sistemas e práticas de gestão de recursos humanos está positivamente ligado à produtividade dos funcionários. Nossos resultados também embasam a noção de que é a qualidade dos serviços de RH na cadeia causal de e-HRM que desempenha um papel importante no aprimoramento da produtividade dos funcionários. O estudo forneceu evidências empíricas de que os estabelecimentos dos bancos comerciais no Paquistão que adotaram o sistema de e-HRM tiveram um aumento positivo na produtividade de seus funcionários. Em particular, mostramos que as práticas de e-HRM operacionais, relacionais e transformacionais têm um papel crucial a desempenhar na melhoria da qualidade dos serviços de RH e da produtividade dos funcionários. Embora mais estudos sejam necessários para explorar a influência da e-HRM no desempenho da força de trabalho e incluir outros aspectos como volume de negócios, comprometimento etc. para fornecer uma observação conclusiva sobre os vínculos de desempenho da e-HRM, este estudo fornece um ponto de partida útil para medir o impacto de e-HRM na produtividade dos funcionários.

## Referências

- Ahmad, M., & Allen, M. M. C. (2015). High performance HRM and establishment performance in Pakistan: An empirical analysis. *Employee Relations*, 37(5), 506 – 524.
- Almarri, K., & Gardiner, P. (2014). Application of resource-based view to project management research: Supporters and opponents. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 437–445.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barron, J., Black, D., & Lowenstein, M. (1993). Gender differences in training, capital and wages. *Journal of Human Resources*, 28(1),343-364.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986), The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(1), 1173–1182.
- Bartel, A. P. (1995). Training, wage growth, and job performance: Evidence from a company database. *Journal of Labor Economics*, 13(3), 401-425.
- Bashir, M. (2015). ICT-Banking Industry is the best beneficiary. *Pakistan and gulf economist*, 34(13), 11-12.
- Beaton, D., Bombardier, C., Escorpizo, R., Zhang, W., Lacaille, D., Boonen, A., & Tugwell, P. S. (2009). Measuring worker productivity: Frameworks and measures. *Journal of Rheumatology*, 36(9), 2100–2109.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Bell, B. S., Lee, S., & Yeung, S. K. (2006). The impact of e-HR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR professionals. *Human Resource Management*, 45(3), 295–308.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169-196.

- Bissola, R., & B. Imperatori (2013). Facing e-HRM: The consequences on employee attitude towards the organisation and the HR department in Italian SMEs. *European Journal of International Management*, 7(4), 450-468.
- Blanke, J., & Chiesa, T. (2009). *The travel & tourism competitiveness report 2009*. Geneva: World Economic Forum.
- Bondarouk, T. V., & Ruel, H. J. M. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514.
- Bondarouk, T., & Ruel, H. J. M. (2013). The strategic value of e-HRM: Results from an exploratory study in a governmental organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 391-414.
- Bondarouk, T., Schilling, D., & Ruel, H. (2016). E-HRM adoption in emerging economies: The case of subsidiaries of multinational corporations in Indonesia. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33(2), 124-137.
- Bondarouk, T., Harms, R., & Lepak, D. (2017). Does e-HRM lead to better HRM service?. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1332-1362.
- Boselie, J. P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Bryson, A., Charlson, A., & Forth, J. (2006). Worker voice, managerial response and labour productivity: An empirical investigation. *Industrial Relations Journal*, 37(5), 438-455.
- Burki, A. A., & Niazi, G. S. K. (2009). Impact of financial reforms on efficiency of state owned, private and foreign banks in Pakistan. *Applied Economics*, 42(24), 3147-3160.
- CedarCrestone (2012). *CedarCrestone 2011-2012 HR Systems Survey- European Highlights* (14th Annual Edition). Retrieved from [https://www.sierra-cedar.com/wp-content/uploads/sites/12/2014/09/CC\\_2011-2012EuroSurveyHighlights.pdf](https://www.sierra-cedar.com/wp-content/uploads/sites/12/2014/09/CC_2011-2012EuroSurveyHighlights.pdf)
- CedarCrestone (2013). *CedarCrestone 2013-2014 HR Systems Survey: HR Technologies, Deployment Approaches, Value, and Metrics* (15th Annual Edition). Retrieved from [https://www.sierra-cedar.com/wp-content/uploads/sites/12/2014/07/CC\\_2013-2014\\_HRS\\_Survey\\_WP.pdf](https://www.sierra-cedar.com/wp-content/uploads/sites/12/2014/07/CC_2013-2014_HRS_Survey_WP.pdf)
- CedarCrestone (2017). *2016-2017 HR system survey white paper (19th Annual Edition)*. Retrieved from [https://www.sierra-cedar.com/wp-content/uploads/sites/12/2016/10/Sierra-Cedar\\_2016-2017\\_HRSystemsSurvey\\_WhitePaper.pdf](https://www.sierra-cedar.com/wp-content/uploads/sites/12/2016/10/Sierra-Cedar_2016-2017_HRSystemsSurvey_WhitePaper.pdf)
- Chin, W. (1998). Issues and opinions on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Chuang, S. H., & Lin, H. N. (2017). Performance implications of information-value offering in e-service systems: Examining the resource-based perspective and innovation strategy. *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(1), 22-38.
- Coronas, T. T., & Oliva, M. A. (2009). *Encyclopedia of human resources information systems: challenges in e-HRM*. New York: Information Science Reference.
- Deb, T. (2009). *Managing human resource and industrial relation*. New Dehli: Excel Books.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165-197.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.
- Devece, C., Palacios-Marqués, D., Galindo-Martín, M. Á., & Llopis-Albert, C. (2017).

Information Systems Strategy and Its Relationship with Innovation Differentiation and Organizational Performance. *Information Systems Management*, 34(3), 250-264.

Ejaz, S. K. (2012). *Role of high performance work systems in SMEs* (Dissertation of master). Foundation University: Pakistan.

Ehrhart, K. H., Witt, L. A., Schneider, B., & Perry, S. J. (2011). Service employees give as they get: Internal service as a moderator of the service climate–service outcomes link. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 423-431.

Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758-775.

Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling* (2nd ed). California: Sage Publications.

Hendrickson, A. R. (2003). Human resource information systems: Backbone technology of contemporary human resources. *Journal of Labor Research*, 24(3), 381–394.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.

Iqbal, N., Ahmad, M., Allen, M. M. C., & Raziq, M. M. (2018). Does e-HRM improve labour productivity? A study of commercial bank workplaces in Pakistan. *Employee Relations*, 40(2), 281-297.

Johnson, R. L., Tsiros, M., & Lancioni, R. A. (1995). Measuring service quality: A systems approach. *Journal of Services Marketing*, 9(5), 6–19.

Khan, M. A. (2009). *The potential and impact of perceived internal service quality in business process of pakistani banks and its relations to organizational performance* (Doctrol thesis). National University of Modern Languages, Islamabad, Pakistan.

Khan, M. A., Rehman, K.,-Ur, Rehman, I.,-Ur, Safwan, N., & Ahmad, A. (2011). Modeling link between internal service quality in human resources management and employees retention: A case of pakistani privatized and public sector banks. *African Journal of Business Management*, 5(3), 949–959.

Khilji, S. E., & Wang, X. (2007). New evidence in an old debate: Investigating the relationship between HR satisfaction and turnover. *International Business Review*, 16(3), 377-395.

Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic management journal*, 17(5), 335-354.

KPMG. (2013). *Banking survey 2013*. Pakistan: Autor. Retrived from <https://pt.scribd.com/document/261535967/Banking-Survey-2013>

Lannelongue, G., Gonzalez-Benito, J., & Quiroz, I. (2017). Environmental management and labour productivity: The moderating role of capital intensity. *Journal of environmental management*, 190(1), 158-169.

Lempinen, H., & Rajala, R. (2014). Exploring multi-actor value creation in IT service processes. *Journal of Information Technology*, 29(2), 170-185.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field, *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85.

Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labour Research*, 24(3), 365-379.

Lepak, D. P., Bartol, K. M., & Erhardt, N. L. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review*, 15(2), 139-159.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st

- century. *Human Resource Management Review*, 8(3), 215-234.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371-391.
- Maatman, M., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2010). Conceptualising the capabilities and value creation of HRM shared service models. *Human Resource Management Review*, 20(4) 327-339.
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2016). The eHRM value proposition: Introduction to the special section. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33(2), 91-94.
- Marler, J. H. (2009). Making human resources strategic by going to the net: Reality or myth?. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 515-527.
- Marler, J. H. & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18-36.
- Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233-2253.
- Martin, G., Reddington, M., & Alexander, H. (2008). *Technology, outsourcing and transforming HR*. London: Routledge.
- Meijerink, J. G., Bondarouk, T., & Lepak, D. P. (2016). Employees as active consumers of HRM: Linking employees' HRM competences with their perceptions of hrm service value. *Human resource management*, 55(2), 219-240.
- Mustafi, C. K., Pant, M., Rao, S., Shenoy, G. V., Viswanathan, P. K., Khurana, R. & Chawala, D. (1999). *Research methodology for management decision*. Allama Iqbal Open University. Islamabad.
- Noe, R. A., Colquitt, J. A., Simmering, M. J., & Alvarez, S. A. (2003). Knowledge management: Developing intellectual and social capital. In S. E. Jackson, M. A. Hitt, & A. S. Denisi (Eds). *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage* (pp. 209-242). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Obeidat, S. M. (2016). The link between e-HRM use and HRM effectiveness: An empirical study. *Personnel Review*, 45(6), 1281-1301.
- Panayotopoulou, L., Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2010). Adoption of electronic systems in HRM: Is national background of the firm relevant?. *New Technology, Work and Employment*, 25(3), 253-269.
- Panos, S., & Bellou, V. (2016). Maximizing e-HRM outcomes: A moderated mediation path. *Management Decision*, 54(5), 1088-1109.
- Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. *The Economic Journal*, 71(281), 144-148.
- Parry, E. (2011). An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1146-1162.
- Parry, E. & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335-354.
- Payne, S. C., Horner, M. T., Boswell, W. R., Schroeder, A. N., & Stine-Cheyne, K. J. (2009). Comparison of online and traditional performance appraisal systems. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 526-544.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.
- Qutaishat, F. T., Khattab, S. A., Zaid, M. K. A., & Al-Manasra, E. A. (2012). The effect of ERP successful implementation on employees' productivity, service quality and innovation : An empirical study in telecommunication sector in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 7(19), 45-54.



- Rad, K. G., & Kim, S. Y. (2018). Factors Affecting Construction Labor Productivity: Iran Case Study. *Iranian Journal of Science and Technology, Transactions of Civil Engineering*, 42(2), 165-180.
- Ramezen, M., Nazari, Y., & Ahmadi, M. M. (2013). The effect of electronic human resources management on quality of services provided by human resources in the insurance industry (case study : Iran Insurance Company in Khorramabad City). *Journal of Social Issues & Humanities*, 1(7), 223–232.
- Ruel, H. J., Bondarouk, T. V., & Van der Velde, M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness. *Employee Relations*, 29(3), 280–291.
- Ruel, H., Bondarouk T., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management Review*, 15(3), 364-380.
- Sabiu, M. S., Mei, T. S., & Joarder, M. H. R. (2016). Moderating role of ethical climates on HRM practices and organizational performance: A proposed conceptual model. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(1), 291-300
- Sanayei, A. & Mirzaei, A. (2008). Designing a model for evaluating the effectiveness of E-HRM (case study: Iranian organizations). *International Journal of Information Science and Technology*, 6(2), 79-98.
- Schivardi, F., & Schmitz, T. (2018). The IT Revolution and Southern Europe's Two Lost Decades. *EIEF Working Paper*, 1-65.
- Snell, S. A., Pedigo, P. R., & Krawiec, G. M. (1995). Managing the impact of information technology on human resource management. In G. R. Ferris, S. D. Rosan, & D.T. Barnum (Eds.), *Handbook of human resource management*, (pp. 159-174). Oxford: Blackwell.
- Snell, S. A., & Dean, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504.
- Snell, S. A., Stuebner, D., & Lepak, D. P. (2002). Virtual HR departments: Getting out of the middle. In R. L. Henneman & D. B. Greenberger (Eds.), *Human resource management in virtual organizations* (pp. 81-101). Greenwich : Information Age Publishing.
- Soteriou, A. C., & Stavrindes, Y. (2000). An internal customer service quality data envelopment analysis model for bank branches. *The International Journal of Bank Marketing*, 18(5), 246-252.
- State Bank of Pakistan (2013). *Quarterly performance review of banking system*. Pakistan: Autor.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19-37.
- Strohmeier, S., & Kabst, R. (2009). Organizational adoption of e-HRM in Europe: An empirical exploration of major adoption factors. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 482–501.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Uen, J. F., Ahlstrom, D., Chen, S. Y., & Tseng, P. W. (2012). Increasing HR's strategic participation: The effect of HR service quality and contribution expectations. *Human Resource Management*, 51(1), 3-24.
- Wade, M., & Hulland, J. (2004). The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, 28(1), 107-142.
- Wahyudi, E., & Park, S. M. (2014). Unveiling the value creation process of electronic human resource management: An Indonesian case. *Public Personnel Management*, 43(1), 83-117.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Winne, S., de, & Sels L, (2003). 'HRM and performance', research without theory? a literature review. DTEW Research Report 0333,. 1-44.

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.

Yang, T., Xun, J., & He, X. (2015). British SMEs' e-commerce technological investments and firm

performance: an RBV perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(5), 586-603.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.

Zheng, C., & Lamond, D. (2010). Organisational determinants of employee turnover for multinational companies in Asia. *Asia Pacific journal of management*, 27(3), 423-443.

### Sobre os autores:

1. **Naveed Iqbal**, Mestre em Ciências da Administração, COMSATS University Islamabad, Paquistão.  
E-mail: Naveediqbal029@gmail.com

ORCID

 0000-0003-0107-3298

2. **Mansoor Ahmad**, PhD (Universidade de Manchester, Reino Unido), COMSATS University Islamabad, Paquistão.

E-mail: mansoor\_ahmad@comsats.edu.pk

ORCID

 0000-0002-2963-6315

3. **Muhammad Mustafa Raziq**, PhD (Universidade de Massey, Nova Zelândia), COMSATS University Islamabad, Paquistão.

E-mail: mustafa@comsats.edu.pk

ORCID

 0000-0002-7793-1597

4. **Felipe Mendes Borini**, PhD (Universidade de São Paulo), FEA-USP, São Paulo, Brasil

E-mail: fborini@usp.br

ORCID

 0000-0003-1389-136X

### Contribuição dos autores:

Contribuição	Naveed Iqbal	Mansoor Ahmad	Muhammad Mustafa Raziq	Felipe Mendes Borini
1. Definição do problema de pesquisa	√	√	√	√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√	√	√
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√			
4. Fundamentação teórica/Revisão de literatura	√	√		
5. Definição dos procedimentos metodológicos		√		
6. Coleta de dados	√			
7. Análise estatística	√	√		
8. Análise e interpretação dos dados				√
9. Revisão crítica do manuscrito			√	
10. Redação do manuscrito	√			
11. Outra (especificar)			√	