

Maria Amélia Marques, amelia.marques@esce.ips.pt, Instituto Politécnico de Setúbal-
Escola Superior de Ciências Empresariais

GRH: AMBIGUIDADES EM TORNO DO SIGNIFICADO E PERSPECTIVAS DE ANÁLISE.

ABSTRACT

The aim of this paper is to discuss the different conceptualizations and perspectives of Human Resource Management, in order to identify some variables that shape Human Resource Management models and or practices that are adopted by the organizations. Although the concept of Human Resource Management has been widely spread, since the nineteen eighties, a new conceptualization of the personnel function, shifting its focus from control to commitment, training and development of employees, evidence has shown that HRM as a new theoretical body of knowledge is encompassed by a number of ambiguities and paradoxes. These are reflected on the different approaches and the assumptions that underline them.

KEYWORDS: Personnel Function, Human Resource Management, Best-fit perspective, Contextualistic perspective, Resource-based perspective, Commitment.

INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos como uma nova designação e/ou conceptualização da função pessoal, mais centrada no compromisso do que no controlo, teve a sua origem nos anos oitenta nos EUA, sob o pressuposto que o factor humano era um factor-chave de competitividade. Contribuíram para esta assumpção vários factores, entre os quais as mudanças decorrentes da globalização, o aumento da concorrência económica, a diferenciação do consumo, o rápido desenvolvimento tecnológico, entre outros, que pressionaram as organizações a flexibilizar as suas estruturas, a desenvolver um conjunto mais alargado de respostas a estas mudanças e/ou a adquirir uma maior capacidade de aprendizagem. Contudo, não obstante a crescente valorização da formação e desenvolvimento dos recursos humanos como factor de obtenção de vantagens competitivas, constatou-se que a designação de “gestão de recursos humanos” como nova forma de conceptualizar a função pessoal teve diferentes graus de adopção e formas de apropriação em diferentes países, e mais especificamente nos países europeus. As diferentes

¹ Comunicação apresentada nas XXII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, realizadas na UTAD, Vila Real de 1 a 3 de Fevereiro de 2012

conceptualizações e perspectivas de análise da gestão de recursos humanos se, por um lado, revelam que a gestão de recursos humanos enquanto corpo teórico autónomo se encontra longe de estar estabilizado, por outro, revelam igualmente a relevância deste domínio quer no contexto académico quer nos actuais contextos socioeconómicos e culturais.

Assumindo as ambiguidades e paradoxos em que se encontra envolta actualmente a gestão de recursos humanos, no presente artigo procura-se sistematizar as discussões em torno do conceito de “gestão de recursos humanos” e as diferentes perspectivas de análise, por forma a identificar os contributos e as limitações de cada uma delas para uma conceptualização mais holística e compreensiva desta problemática que possa fornecer novas pistas para a acção.

1. O CONCEITO DE GRH: DISCUSSÕES EM TORNO DE UM CONCEITO

Do ponto de vista conceptual, a designação “gestão de recursos humanos”(GRH) como nova forma de conceptualizar a função pessoal parece estar longe de se constituir como um campo de conhecimentos estabilizado e consensual (Brewster e Larsen, 2000; Boxall, 1993; Legge, 1995a; 1995b; Moura, 2000). Apesar de o conceito “recursos humanos” (RH) no âmbito da gestão não ser recente. Hendry e Pettigrew (1990), por exemplo, referem que nos anos sessenta o conceito já aparecia nos trabalhos de Schultz e Becker e, nos anos setenta, começou a ser difundido no vocabulário dos académicos britânicos, a difusão da GRH, enquanto prática sustentada por um corpo teórico autónomo, só viria a afirmar-se nos anos oitenta nos EUA (Boxall, 1993; Gilbert, 2000; Storey 1995). Contribuíram para a sua difusão um conjunto de factores, entre os quais as mudanças decorrentes da globalização, a difusão de novas tecnologias de informação e as alterações de mercado que levaram à necessidade de flexibilizar as estruturas organizacionais e a gerir o pessoal numa lógica de compromisso por oposição a uma lógica de controlo (Walton, 1985; Beer, 1997; Mohrman e Lawler, III, 1997; Hendry e Pettigrew, 1990; Brewster e Larsen, 2000; Boxall, 1993).

Boxall (1993) atribui a origem da GRH nos EUA a dois trabalhos de referência, nomeadamente, o artigo intitulado “Strategic Human Resource Management”, publicado em 1982 e depois em livro em 1984, escrito por Tichy, Fombrun e Devanna, da Michigan Business School, e o livro “Managing Human Assets” de Beer, Spector, Lawrence, Mills e Watson, da Harvard Business School, que foi publicado em 1984. Estes trabalhos enquadram-se no que o autor sistematiza como um grupo de significado que conceptualiza a GRH como um novo quadro teórico, distinguindo-se de um outro grupo de significado em que a GRH é conceptualizada como uma nova estratégia de gestão orientada para compromisso. Neste segundo grupo de significado, Boxall (1993) integra os modelos de Guest (1997) e Kochan et al (1986, Cit in Boxall, 1993). Contudo, apesar de se enquadrarem no mesmo grupo de significado, os trabalhos de Devanna, Fombrun e Tichy (1984) e Beer et al. (1984) distinguem-se no tipo de abordagem que propõe.

Devanna et al. (1984) conceptualizaram o modelo do ciclo dos recursos humanos para explicar as etapas pelas quais passam todos os gestores de recursos humanos, nomeadamente, a selecção, a retribuição, a avaliação de desempenho e o desenvolvimento. Os autores destacam a avaliação de desempenho como a chave para um sistema efectivo de recursos humanos. Para Boxall (1993) trata-se de um modelo “unitarista”, que tem como pressuposto básico que a eficácia e eficiência da organização dependem da articulação das políticas e práticas de GRH com a estratégia do negócio e do grau de consistência e integração das actividades entre si. Nesse quadro, pode ser considerado, segundo Moura (2000) como um modelo de contingência na medida em que defende que diferentes estratégias de negócio implicam diferentes estratégias de GRH.

O modelo desenvolvido por Beer et al. (1984), apresenta-se, segundo Boxall (1993), como uma conceptualização melhorada das relações entre as políticas de GRH e as outras variáveis organizacionais. Ao contrário do modelo de Devanna et al. (1984), que se apresenta como um instrumento de gestão, explorando formas de aumentar o grau de alinhamento entre a estratégia de GRH com a estratégia de negócios (“tight fit”), o modelo de Beer et al (1984), não descurando a importância desse alinhamento, introduz um conjunto mais alargado de actores na GRH. Esses actores são os trabalhadores e os sindicatos. Partindo do pressuposto de que as práticas noutras áreas, como os sistemas de trabalho, o fluxo de recursos humanos e as recompensas, dependem da forma como os gestores estruturam a influência dos trabalhadores, Beer et al (1984, Cit in. Boxall, 1993) teorizar a influência dos trabalhadores como uma componente integrante das políticas de RH.

Contudo, apesar de Boxall (1993) defender a integração dos dois modelos no primeiro grupo de significado, quando os compara o autor descreve o modelo de Devanna et al. (1984) como mais próximo dos modelos que classifica no segundo grupo de significado, na medida em que este apresenta uma concepção mais “unitarista” da GRH. Os modelos que integram o segundo grupo de significado são aqueles que definem práticas inovadoras de trabalho para substituir as tradicionais relações laborais e, em particular, as relações com os sindicatos e a negociação colectiva. Nestes a GRH é apresentada como “(...) a positive form of union avoidance” (Boxall, 1993:653). Por práticas inovadoras de trabalho entendem-se a melhoria das condições de trabalho, a maior segurança no trabalho, os mecanismos de participação, as oportunidades de desenvolvimento e a percepção de justiça, isto é, todas as práticas que levam a que os trabalhadores não sintam a necessidade de recorrer à participação indirecta. Resumindo, pode considerar-se que os autores que se enquadram nesta concepção de GRH não se preocupam tanto em apresentar definições da função pessoal, mas sim um conjunto de inovações que possam tornar a função numa estratégia de envolvimento.

Storey (1995) reforça que o conceito “GRH” não é novo, defendendo contudo que a sua origem poderá ser reportada para os anos oitenta porque foi quando a designação começou a ter uma aceitação “mais séria”. Segundo o autor, anteriormente o conceito era utilizado para “sinalizar” a possibilidade de uma forma alternativa e mais sofisticada da gestão do pessoal. Storey (1995) menciona como factores que contribuíram para essa mudança os seguintes: a GRH começa a ser reconhecida como uma preocupação central da gestão; o desempenho da função RH é integrado na gestão de linha; o factor humano passa a ser encarado como um investimento que é preciso formar e desenvolver em vez de um mero custo; o foco da função RH passa da conformação para o compromisso. A passagem da ênfase no controlo para o compromisso foi inicialmente apresentada por Walton (1985), que definiu dois modelos: o modelo de controlo (um modelo de gestão da mão-de-obra baseada numa relação entre os ganhos de produtividade directa do trabalho e o acréscimo do salário) e o modelo de compromisso (um modelo que assenta na segurança no trabalho; a formação; e a participação dos trabalhadores). Discutindo o conceito em dois campos distintos, nomeadamente o empírico e o conceptual, Storey (1995) defende que no primeiro campo, o empírico, têm sido encontradas poucas evidências sistemáticas nos estudos das práticas organizacionais que permitem demarcar a GRH da gestão do pessoal. Já no campo conceptual, Storey (1995: 9) defende que, independentemente da abordagem *hard* ou *soft*, o que demarca a GRH é o facto que “(..) in both hard and soft versions, is that it eschews the joint regulative approach – and even more so the craft regulative approach.”

Brewster e Larsen (2000) reforçam a posição de Storey (1995) relativamente à utilização do conceito de gestão de recursos humanos como um conceito fundamental para delimitar este domínio da gestão administrativa do pessoal. Segundo os autores, “(...) the HRM concept attempts to integrate the interplay between individual, task and organization” (Brewster e Larsen, 2000:2). Não obstante a defesa da utilização do conceito, Brewster e Larsen (2000) apontam algumas consequências relativamente à difusão do conceito “GRH”, como sejam: (1) a atribuição de maior importância do que na realidade tem para a obtenção de vantagens competitivas das organizações; (2) o facto de ser percebido como algo de positivo e desejável; (3) a focalização exclusiva nos resultados e nas denominadas “boas práticas.

Outros autores consideram que a GRH não representa uma demarcação da gestão de pessoal, mas sim uma evolução da função pessoal. Torrington (1995:66), por exemplo, afirma que “HRM is no revolution but a further dimension to a multi-faceted role.” O autor considera que a GRH emerge, por um lado, como uma forma de “embelezar” e atribuir maior autoridade a quem a executa e, por outro, como uma forma de eliminar o papel de mediação que a função teve ao longo dos anos e instituí-la numa perspectiva mais unitarista. A GRH estaria, assim, mais centrada na estratégia e no planeamento da mão-de-obra do que na mediação e resolução de problemas, passando a participação dos trabalhadores a ser estruturada através de programas (como sejam, os inseridos na *corporate culture*, o *team-building* e os sistemas integrados de remuneração).

Mahoney e Dekop (1996), tal como Torrington (1995), são outros dois autores que defendem a GRH como uma evolução da “administração do pessoal” (“personnel administration”), tendo identificado alguns “marcos” que permitiram a evolução da administração de pessoal para a GRH: (1) o desenvolvimento do planeamento do pessoal, passando de uma perspectiva de previsão de necessidades de pessoal para uma perspectiva mais prospectiva e alinhada com a estratégica da organização; (2) a passagem da participação indirecta para a participação directa dos trabalhadores; (3) a passagem do conceito de “morale” para o de clima e depois de cultura organizacional, que permitiu passar em termos conceptuais e metodológicos de uma medição individual para uma medição verdadeiramente grupal; (4) a passagem do trabalho individual para o trabalho em equipa; (5) a passagem de uma perspectiva de resolução de problemas para uma perspectiva de responsabilização, que permitiu a passagem de uma administração ou gestão do pessoal, centrada na resolução de problemas como o absentismo, o *turnover* e a satisfação no trabalho, para uma orientação para a eficácia organizacional, que incluem medir a produtividade e o desempenho organizacional; (6) a evolução da formação profissional, entendida num sentido mais estrito de aquisição de competências específicas orientadas para o desempenho da função, para a noção de desenvolvimento pleno dos trabalhadores, que inclui o desenvolvimento do potencial e a gestão de carreiras.

Karen Legge (1995a;1995b) assume uma posição mais extremada do que os autores anteriores. A autora defende que a GRH não se apresenta como uma nova prática mas mais como uma nova retórica. Essa nova retórica, segundo o a mesma, vem propor um modo de gerir as pessoas orientado primordialmente para a obtenção de vantagens competitivas. Segundo Legge (1995a), entre o conceito de gestão do pessoal e o de GRH existe apenas uma diferença de linguagem que só vem preconizar um conjunto de valores (como o individualismo, a ética do trabalho) característicos do sonho americano “WASP” (White, Anglo-Saxon, Protestant). Legge (1995a; 1995b) argumenta que a utilização do conceito GRH pretende, por um lado, resolver alguns problemas e ambiguidades contidas na gestão de pessoal, aludindo às contradições entre o patriarcado e o capitalismo e, por outro, pretende credibilizar a função, demonstrando que esta contribui para o sucesso da organização. Nesse quadro, a designação “GRH” surgiria como uma forma da função pessoal conseguir ultrapassar o seu complexo de inferioridade relativamente às outras funções de gestão.

Keenoy (1997; 1999) apresenta uma perspectiva diferente das anteriores. O autor desvaloriza posições muito demarcadas entre a gestão de pessoal e a GRH. Defende que, tal como o taylorismo, as relações humanas, o Movimento da Qualidade de Vida No Trabalho e do Desenvolvimento Organizacional, a GRH emergiu com o mesmo objectivo que é o de garantir um ajustamento mais eficiente entre os objectivos da organização e dos trabalhadores. Keenoy (1997) considera que o que é questionável na GRH é sua afirmação como um conjunto de práticas “friendly”, conforme tem vindo a ser preconizada por um grupo de actores que desempenham um papel relevante na criação de uma nova ideologia cultural da organização. Esses actores foram, entre outros, os políticos, os consultores e os sindicatos. Dito de outro modo, o autor questiona a utilização da GRH como um mero artefacto sócio-cultural de regulação das relações laborais, na medida em que constata que existe uma diferença significativa entre a retórica prescrita e a realidade experienciada. Neste quadro, o que Keenoy (1999) propõe é uma visão mais ampla da GRH, recorrendo à metáfora de “halograma”, defendendo-a enquanto identidade “singular” como: “(...) the fluid, multi-faceted, mutually implicated social artefacts which are the ‘continuing-outcome’ of the process of contextualized social accomplishment manifest in contemporary employment relations”

(Keenoy, 1999:16). Para o autor, a GRH não é mais do que um substantivo colectivo que enforma uma multiplicidade de conceitos e métodos utilizados na gestão e controlo das relações laborais. Sublinhando, que isso não significa que essa definição defenda uma visão simplista e redutora da GRH, pois considera que esta tem subjacente algumas assumpções que permitem uma nova conceptualização da “realidade GRH”. Keenoy (1999) preconiza uma abordagem que admita o paradoxo, a ambiguidade, a identidade pluralista e a incerteza, bem como a capacidade dessa realidade em “tornar-se” (“becoming”) em vez de “ser” (enquanto algo de fixo), conciliando a flexibilidade com a especialização dos trabalhadores, os trabalhadores nucleares e os periféricos, o compromisso e envolvimento com o alheamento, bem como as políticas *hard* e *soft*. Ao pressupor a GRH como uma das componentes da acção social e não uma mera observadora dessa acção, enfatizando o significado analítico e “implicação mútua” no processo de construção discursiva e realização social, esta conceptualização da GRH permite, igualmente, ultrapassar alguns problemas de “instabilidade linguística” e de representação que frustraram as concepções mais tradicionais da GRH, quando estas tentam medir ou fixar factos multi-dimensionais em modelos bi-dimensionais. Por último, a assumpção da GRH como socialmente construída e projectada como uma combinação de artefactos intelectuais, educacionais, ideológicos, culturais, económicos e organizacionais, que é tecida em diferentes realidades, também aponta ao nível metodológico para a necessidade de criação de práticas mais reflexivas. Induzindo últimas ao recurso de metodologias de investigação mais qualitativas que permitam enfatizar a dimensão tempo, a natureza do discurso e as realizações subjectivas, por forma a poder captar as interacções complexas, os paradoxos, as ambiguidades e as incertezas que ocorrem nessas “realidades”.

Em suma, as discussões em torno do significado da GRH salientam que “Confusion over terminology is not the same as irrelevance.” (Boxall, 1993:646). Essa mesma discussão enfatiza a necessidade de construção de abordagens que permitam compreender a GRH enquanto campo autónomo de conhecimentos, práticas e técnicas, que integra em si as ambiguidades e diversidade de diferentes ideologias, realidades sociais e culturais e dos campos disciplinares que para ela contribuem e da qual é simultaneamente produto e instrumento de acção.

2. DIFERENTES PERSPECTIVAS DE ABORDAGEM DA GRH

A falta de estabilização da GRH como um campo de conhecimento autónomo reflecte-se nas diferentes teorias e na diversidade de variáveis que as mesmas contemplam. Essas podem ser sistematizadas como: a perspectiva do “best-fit”; a perspectiva do contexto; a perspectiva dos recursos.

Quadro 1: Diferentes perspectivas De abordagem da GRH

PERPSECTIVAS DA GRH	ÊNFASE	AUTORES
BEST-FIT	Relação causal entre as práticas de GRH e o desempenho	Schuler & Jackson (1987);Hendry e Pettigrew (1990);Miles & Snow (1984); Delery & Doty (1996); Guest (1997); Pfeffer (1997); Walton (1985)
CONTEXTO	Viabilidade de um modelo europeu de GRH por oposição ao modelo norte-americano. Identificação dos factores de contexto.	Brewster (1995);Sparrow &Hilthrop (1997); Sparrow & Wu (1998); Claus (2003); Ferner & Quintanilla (1998).
NOVO INSTITUCIONALISMO	Factores que contribuem para semelhanças e diferenças entre as organizações (Isomorfismo)	DiMaggio e Powell (1983); Scott & Meyer (1983); Meyer e Rowan (1983); Scott (1983)
POLITICA	O papel dos actores	Pichault & Schoenaers (2003)

RECURSOS	Os factores internos	Boxall (1996); Boxall & Purcell (2000); Kamoche (1996); Lado & Wilson (1994); Lepak & Snell (1999); Prahalad & Bettis (1986); Grant (1998); Ginsberg (1990); Mueller (1996);
----------	----------------------	--

Fonte: Elaboração própria

2.1. A PERSPECTIVA DO “BEST-FIT”

O “fit” ou ajustamento pode entender-se como (Wood, 1999): (1) “strategic fit”: o ajustamento entre as práticas de GRH e estratégia de negócio ou da organização; (2) “organizational fit”: o ajustamento entre um conjunto de práticas ou sistemas de GRH e outros sistemas dentro da organização; (3) “environmental fit”: o ajustamento entre as práticas de GRH e os factores do ambiente externo; (4) “internal fit”: a coerência e consistências do conjunto ou sistema de práticas de GRH.

Na perspectiva do “best-fit” enquadram-se as teorias que se centram numa relação causal entre as práticas ou sistemas de práticas de GRH e o desempenho ou vantagens competitivas. Inserem-se nesta perspectiva as teorias da gestão estratégica de recursos humanos e que foram sistematizadas por autores como Delery e Doty (1996), nomeadamente em perspectivas universalista, contingencial e configuracional, e Guest (1997), designadamente em teorias estratégicas, normativas e descritivas. Trata-se de uma abordagem determinista e prescritiva que não contempla as diferenças entre a gestão de gestores e não gestores (Boxall, 1993), tendendo a negligenciar os factores de contingência, nacionais, sectoriais e organizacionais, que modelam as práticas (Boxall e Purcell, 2000).

Destacam-se nestas teorias, na perspectiva universalista mencionada por Delery e Doty (1996), a teoria de Pfeffer (1997). Esta é uma das teorias mais representativas do “best-fit e das limitações do “best-fit” no que concerne à medição da relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional. O autor identificou e preconiza 16 “boas práticas” de gestão de recursos humanos como garantia de um bom desempenho. As práticas preconizadas são: (1) a segurança no emprego; (2) a selecção e recrutamento; (3) os salários elevados; (4) os incentivos; (5) a propriedade dos empregados; (6) a partilha de informação; (7) a participação e o “empowerment”; (8) as equipas de trabalho; (9) a formação e o desenvolvimento; (10) a rotação dos postos de trabalho; (11) o igualitarismo simbólico; (12) a compressão de salários; (13) a promoção; (14) a perspectiva de longo prazo; (15) a medição de práticas; (16) a filosofia envolvente. O modelo das “boas práticas” de Pfeffer (1994) tem suscitado o debate em torno de um problema basilar nas teorias do “best-fit”, nomeadamente o problema da operacionalização da medição dos efeitos das práticas prescritas (Purcell, 1999; Pfeffer, 1997). Pfeffer (1997) responde a esta discussão, defendendo que a ênfase na medição do efeito das práticas é inseparável da visão que existe da função recursos humanos. Para o autor o problema da “medida” das práticas é indissociável da necessidade que existe em “medir” a função. Aponta como razões que levam à necessidade de “medir” a função as seguintes: (1) a conceptualização dos recursos humanos como um custo a reduzir, levando ao outsourcing de algumas funções da organização; (2) a assumpção que o objectivo principal da gestão de recursos humanos é contribuir para a produtividade organizacional e para o lucro a curto prazo; (3) a necessidade em medir todas as dimensões da função, mesmo as que não estão integradas; (4) a não distinção da função recursos humanos de outras funções de *staff* da organização, no sentido em que esta deve ser responsável pela consecução de objectivos mensuráveis e económicos da organização.

Na perspectiva contingencial e a título de exemplo, destaca-se a abordagem “mainstream” de Miles e Snow (1984). Para os autores, a função recursos humanos tem um papel de intermediário nas relações internas e externas à organização. Preconizam como papel para o responsável da função recursos humanos o seguinte: “(...) the role of broker – putting managers, work teams, and independent organizations in touch with each other and with appropriate outside agencies to obtain needed advice and technical assistance” (Miles e Snow, 1984:51). Admitem que, em contextos de introdução de novos modelos organizacionais, o responsável da função poderá assumir um papel de consultor interno no que respeita ao desenho e desenvolvimento organizacional. O modelo de Miles e Snow (1984) relaciona o sistema de gestão de recursos humanos com a estratégia empresarial. Os autores tipificaram três tipos de empresas, nomeadamente: as empresas “defensivas”; as empresas “prosectoras”; as empresas “analisoras”. As empresas “defensivas” focalizam-se no controlo e na eficiência. São empresas que operam em domínios produto-mercado estreitos, tendo uma linha de produto muito limitada. Estas

empresas apresentam estruturas funcionais, recorrem a tecnologia intensiva e empregam gestores de topo muito qualificados. Os sistemas de gestão de recursos humanos das empresas “defensivas” possuem como estratégia base a criação de recursos humanos e caracterizam-se por práticas do tipo colectivo. O recrutamento assenta no “fazer” e é feito essencialmente só para trabalhadores na base da estrutura. A selecção é baseada na eliminação dos indesejáveis. Os programas de formação são extensivos. A avaliação de desempenho é orientada para os procedimentos. As compensações são de acordo com a posição hierárquica, sendo o leque salarial alargado. As empresas “prospectoras” são empresas que se caracterizam pela procura contínua de oportunidades, novos mercados e produtos, possuindo uma linha diversificada de produtos. São empresas que se caracterizam pelo recurso a múltiplas tecnologias e competências em I&D (investigação e desenvolvimento), desenvolvimento e engenharia e realizam estudos de mercado. As empresas “prospectoras” apresentam estruturas divisionalizadas (quer por produto quer geograficamente) e são, comparativamente às empresas “analísadoras”, pouco eficientes. Os seus sistemas de gestão de recursos humanos caracterizam-se pela aquisição de recursos humanos e não pela criação de recursos humanos. Consequentemente, as práticas de gestão de recursos humanos focalizam-se na aquisição, identificação e avaliação das competências, através do recurso a processos de recrutamento e selecção sofisticadas e a sistemas de avaliação de desempenho centrados nos resultados (a gestão por objectivos). As compensações são individualizadas e com base no desempenho, tendo os incentivos um peso significativo na compensação global, regendo-se esta última pelas necessidades de recrutamento. Sublinhe-se, por último, que os programas de desenvolvimento são limitados, na medida em que este tipo de empresa privilegia a aquisição de competências e não o desenvolvimento das mesmas.

As empresas “analísadoras” conjugam as características das empresas “defensivas” e “prospectoras”. Operam nos dois tipos de domínios produto-mercado, num estável e noutra incerto. Este tipo de empresas conjuga estruturas funcionais com estruturas matriciais de acordo com o tipo de produtos. Os seus sistemas de gestão de recursos humanos baseiam-se, essencialmente, na afectação dos recursos, através da articulação de práticas de aquisição e desenvolvimento de competências. O recrutamento é misto, sendo utilizadas várias abordagens de selecção. A avaliação de desempenho é individual, grupal e divisional, centrando-se nos procedimentos e na identificação de necessidades de pessoal e na formação. As compensações dependem predominantemente da posição hierárquica com algumas considerações sobre o desempenho. A compensação global contém uma compensação base e vários incentivos.

Na perspectiva que Delery e Doty (1996) designam de configuracional e que visa a criação de um modelo ideal-tipo de GRH, destaca-se a abordagem de MacDuffie (1995) que defende a integração das práticas como factor de vantagem competitiva. A abordagem do MacDuffie (1995) apresenta-se como uma referência na defesa da integração das práticas (ou “internal fit”) como factor-chave para obter um melhor desempenho. Ao contrário de Pfeffer (1994), MacDuffie (1995) argumenta que a introdução de forma individualizada de práticas inovadoras de trabalho não contribui para melhorar o desempenho das organizações, mas sim o conjunto (“bundles”) integrado de práticas inovadoras de trabalho. Segundo MacDuffie (1995), as práticas inovadoras de trabalho só contribuem para a melhoria do desempenho económico quando reúnem três condições (Levine e Tyson, 1990; Baily, 1992, Cit in MacDuffie, 1995). Estas são: (1) quando os trabalhadores possuem competências e conhecimentos que os gestores carecem; (2) quando os trabalhadores estão motivados para mobilizar as suas competências e conhecimentos, através do esforço discricionário; (3) quando a estratégia e o desempenho da organização estão dependentes do esforço discricionário dos trabalhadores. O autor reforça que o sistema de gestão de recursos humanos, mesmo que desenvolva competências e motive os trabalhadores, só gera melhoria do desempenho organizacional se estiver integrado na estratégia de produção da organização.

Estas teorias apresentam como pontos de discussão e /ou divergência os seguintes: a identificação das práticas-chave de sucesso, mencionado anteriormente; a relação entre a complementaridade e/ou integração entre as diferentes práticas e o desempenho (por exemplo, Osterman (1994) e Delaney e Huselid (1996) não encontram uma relação entre a complementaridade das práticas de GRH e o desempenho ao contrário de MacDuffie (1995) que defende que só o conjunto integrado de práticas (“bundles”), e não as práticas isoladas, é o que permite um melhor desempenho); a questão da mensurabilidade que se coloca ao nível do “como medir” e o que medir (Purcell, 1999; Pfeffer, 1997).

Segundo Wright e McMahan (1992), as teorias que se enquadram nesta perspectiva tendem a possuir pouca capacidade explicativa, apontando quer para a necessidade de definir claramente a gestão estratégica de recursos humanos como um constructo distinto da GRH, quer para a necessidade de criar um corpo teórico consistente sobre o mesmo.

2.2. A PERSPECTIVA DO CONTEXTO

A perspectiva de contexto ou “contextualist approach” é uma abordagem menos determinista do que a anterior. Trata-se de uma abordagem multidisciplinar que propõe uma visão mais holística da GRH, centrando-se na identificação de um conjunto alargado de variáveis que modelam as práticas ou sistemas de práticas de GRH adoptadas pelas organizações. Enquadram-se nesta perspectiva as teorias que se centram na discussão sobre a viabilidade de conceptualização de um modelo de GRH europeu, as teorias do Novo Institucionalismo e as perspectivas contingenciais e políticas.

A perspectiva que estuda a viabilidade de um modelo de GRH europeu, distinto do modelo norte-americano que é o modelo que predomina na perspectiva do “best-fit”, centra-se sobretudo na identificação e discussão das variáveis de contexto, aos níveis europeu, nacional, regional, sectorial e organizacional, que influenciam a emergência de modelos de GRH em determinados contextos (Sparrow e Hiltrop, 1997; Brewster, 1995; Jain et al, 1998). Esta perspectiva tem subjacente o facto de no contexto europeu constatar-se que o conceito GRH, tal como é conceptualizado pela literatura anglo-saxónica, parece não encontrar eco em muitos países (Hall e Torrington, 1998). Esse facto parece residir, segundo Brewster (1995) e Sparrow e Hiltrop (1997), num factor-chave que é a menor autonomia organizacional na Europa, comparativamente aos EUA, bem como na diversidade dentro do contexto europeu (intra e inter-países).

A perspectiva do novo institucionalismo é mais integrativa do que a perspectiva anterior. As teorias que se enquadram nesta perspectiva têm como preocupação central tentar compreender e explicar como é que as organizações incorporam e legitimam as suas práticas em determinado contexto (Budhwar e Sparrow, 2002; DiMaggio e Powell, 1983; Meyer e Rowan, 1983; Scott e Meyer, 1983). Recorrendo ao conceito central de isomorfismo, entendido como um processo constrangedor que força uma unidade integrada numa população a assemelhar-se a outras unidades que enfrentam um conjunto de condições semelhantes na envolvente em que estão inseridas (DiMaggio e Powell, 1983), esta perspectiva centra-se no grau em que as organizações adoptam as mesmas estruturas e processos de outras organizações na sua envolvente. O isomorfismo pode ser de dois tipos: competitivo (pressupõe um “fit” com as lógicas e exigências de competitividade) ou institucional (isomorfismo coercivo; isomorfismo mimético; isomorfismo normativo).

A perspectiva do novo institucionalismo traz como contributos identificar e compreender as influências institucionais sobre as práticas de GRH. Esta perspectiva permite também compreender as razões que levam as organizações, num quadro de dependência entre as instituições, a incorporar práticas, mais por uma questão de conformidade, necessidade de legitimação e garantia de estabilidade perante as exigências da envolvente, do que por razões de eficiência interna (Meyer e Rowan, 1983). Possibilita, também, compreender e explicar porque é que muitas das estruturas formais das organizações parecem reflectir mais os mitos do ambiente institucional do que as suas actividades de trabalho. Scott (1987) sistematizou cinco dessas razões: (1) a imposição coerciva do Estado; (2) a autorização ou legitimação pela própria organização, que procura a aprovação de uma entidade supra-ordenada, por exemplo para conseguir a acreditação; (3) a indução por agentes externos, que oferecem recompensas por estas subscreverem os seus requisitos, como por exemplo a certificação de qualidade; (4) a aprendizagem por modelação com outras organizações de referência, por forma a legitimar a sua posição ou mostrar-se actualizada; (5) por interiorização no processo evolutivo ou ao longo da história da organização. Apesar dos contributos supra-citados, a perspectiva do novo institucionalismo apresenta algumas debilidades, como sejam, a falta de sistematização das variáveis nacionais que influenciam as práticas (Ferner e Quintanilla, 1998) e uma falta de sistematização das variáveis organizacionais (Zucker, 1983).

Podendo ser enquadrada na perspectiva de contexto, a perspectiva contingencial e política apresentada por Pichault e Schoenares (2003), apresenta-se como uma perspectiva mais abrangente que enfatiza não só as variáveis de contexto interno e externo, mas o papel dos actores. Articulando uma abordagem de contingência, apoiada nas configurações estruturais de Mintzberg (1995), com uma abordagem política da organização, esta abordagem procura explicar a forma como os diferentes *stakeholders* aproveitam a

ambivalência de cada modelo explorando alguns factores contextuais para defender os seus interesses pessoais.

Os autores definem uma tipologia de cinco modelos em que cada modelo tem subjacente o predomínio de uma configuração estrutural, nomeadamente: (1) o modelo arbitrário (estrutura simples): os actores que percebem a configuração empreendedora como convívil e informal traduzirão a confiança como forma de participação na tomada de decisão, enquanto os que percebem a necessidade de se agruparem numa estratégia de grupo para fazer face às situações, percebem a confiança como a submissão/adesão ao líder; (2) o modelo de codificação (“codifying model”), predominante na estrutura da burocracia-mecanicista: neste modelo encontra-se uma tensão entre a transparência preconizada e a neutralidade dos instrumentos, assente numa concepção de justiça, e a emergência inevitável de apropriação por parte dos membros da organização das zonas de incerteza. Esta tensão favorece dois tipos distintos de comportamentos e percepções da neutralidade. Quando a ênfase é colocada nos constrangimentos tecnológicos associados à produção em massa, levando à adopção de estratégias custo-benefício e à flexibilidade numérica como forma de confrontar a hostilidade do mercado ou o declínio, é favorecida a tendência para a transparência, sendo a neutralidade traduzida em tarefas pré-determinadas, no aumento da racionalização e na acentuação da supervisão. Quando a ênfase é colocada nas obrigações decorrentes da legislação, quando existe percepção da estabilidade do mercado e a organização se encontra num contexto cultural com elevada aversão ao risco e elevada distância de poder (Hofstede, 1990;1997), a neutralidade é vivida como uma forma de passar da arbitrariedade para a equidade na gestão da organização, permitindo consequentemente a possibilidade de alguma reapropriação do lugar de trabalho pelo pessoal; (3) o modelo de valor (configuração designada de “missionário”): a tensão reside entre a necessidade de garantir a singularidade do projecto colectivo e o grau de compromisso e envolvimento individual dos membros, traduzindo-se nas culturas de elevada feminilidade [Hofstede, 1990;1997] a tendência será para enfatizar os valores individuais, enquanto nas culturas de elevada masculinidade ao sobrepor-se a necessidade de conformidade com a missão são enfatizados os valores colectivos; (4) o modelo de convenção (“agreement model”), predominante na estrutura da burocracia profissional: pode levar a dois tipos de comportamentos, nomeadamente, à necessidade de assumir riscos, o que levará a minimizar os pactos entre pares e a tentar maximizar a autonomia dos profissionais, relegando o comando para o plano individual ou, no extremo oposto pode encontrar-se a necessidade de preencher as lacunas da legislação, sendo a tendência para favorecer os esforços para criar regras comuns, impondo-se o comando em termos colectivos, sobretudo por imposição das associações profissionais; (5) o modelo de individualização (“individualising model”), predominante na estrutura da adhocracia: a tensão reside na responsabilização, que pode assumir duas formas, a de flexibilidade voluntária (traduzido e legitimado no individualismo, o risco e o sucesso profissional) ou de flexibilidade imposta (a responsabilidade é traduzida num método de controlo).

Em suma, as teorias que se enquadram na perspectiva de contexto trazem como grande contributo para a GRH a identificação de um conjunto alargado de variáveis do contexto interno e externo que modelam as práticas de GRH adoptadas pelas organizações. Destas perspectivas, a perspectiva contingencial e política, ao centrar-se também na estratégias dos actores organizacionais e no modo como estes se apropriam do sistema de GRH, apresenta-se como a abordagem mais holística e aquela que é capaz de captar as ambiguidades e inconsistências referidas por Keenoy (1999).

2.3. A PERSPECTIVA DOS RECURSOS

A perspectiva de recursos emerge, no contexto da GERH, como uma perspectiva mais holística e menos determinista do que as perspectivas do “best-fit”. Partindo da conceptualização da empresa como uma unidade administrativamente organizada em torno dos recursos, em que se distinguem recursos humanos e recursos físicos, incluindo nestes últimos a experiência e as competências de gestão (Penrose, 1959, Cit in Paauwe e Boselie, 2002), a perspectiva dos recursos centra-se nos recursos internos e, mais especificamente, na capacidade de a empresa gerar recursos únicos como estratégia para conseguir vantagens competitivas (Barney, 1991; Wright e McMahan, 1992; Mahoney e Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Lado e Wilson, 1994; Boxall e Purcell, 2000; Kamoche, 1996; Dunford et al., 2001; Barney et al., 2001).

Esta perspectiva apresenta como contributos os seguintes: (1) preconizar uma abordagem sistémica focalizada na integração interna e adaptação externa, centrando a problemática da GERH nos recursos

internos e, mais especificamente, na capacidade de a empresa conseguir gerar recursos raros, únicos ou singulares, inimitáveis e insubstituíveis (Barney, 1991), tida como estratégia para a empresa conseguir vantagens competitivas face aos concorrentes; (2) na sequência do anterior, ultrapassa o determinismo dos modelos de “best fit” que defendem que uma determinada estratégia empresarial exige um conjunto único de comportamentos e atitudes dos empregados e o pressuposto que algumas ou determinadas políticas de recursos humanos produzem um conjunto único de respostas por parte dos empregados; (3) introduz e /ou enfatiza na abordagem da GERH a interação entre um conjunto de dimensões de natureza individual e organizacional, das quais se destacam: a influência da gestão de topo ou lógica dominante (Prahalad e Bettis, 1986; Grant, 1998; Ginsberg, 1990); a “arquitetura sócia” [Mueller, 1996; Lepak e Snell, 1999], organização do trabalho, a cultura organizacional, a aprendizagem organizacional, o papel e as percepções dos diferentes tipos actores organizacionais na modelação de uma estratégia (Kamoche, 1996; Lado e Wilson, 1994).

No que respeita o papel dos actores organizacionais, esta perspectiva apresenta como debilidade, ou limitação, o facto de conceptualizar o desenvolvimento de competências e a participação numa lógica instrumental de obtenção de vantagens competitivas, não dando “voz” os trabalhadores (Wood e Wall, 2007). Uma vez que a perspectiva dos recursos tende a conceptualizar o desenvolvimento das competências dos recursos humanos como factor de vantagem competitiva e não numa lógica de desenvolvimento pessoal e de participação.

Outra limitação é o facto de a perspectiva dos recursos parecer constituir-se, segundo Priem e Butler (2001 a, 2001b) e Delery e Shaw (2001), mais como uma teoria tautológica do que preditiva. Priem e Butler (2001a) consideram que a perspectiva dos recursos possui, um corpo teórico pouco sustentado, sendo um dos pontos críticos o facto de o “valor”, como um conceito elementar da estratégia, se apresentar como exógeno, uma vez que estas teorias não explicam como é que a heterogeneidade de recursos se combina para garantir as vantagens competitivas. Inserindo, assim, a causalidade numa “caixa negra”. Outro ponto crítico, que importa enfatizar, é o facto de esta apresentar as mesmas debilidades das teorias do “best-fit” no que respeita a medição da eficácia dos sistemas de práticas na obtenção de vantagens competitivas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente valorização do factor humano como activo estratégico e factor-chave de competitividade conduziu a uma transformação e/ou nova conceptualização da função pessoal. Nos anos oitenta, nos EUA, o conceito de GRH emerge e começa a ser difundido para designar a função pessoal, mais centrada no compromisso do que no controlo. Contudo, nos países de língua não inglesa, a aceitação do conceito e a sua difusão, bem como a conceptualização do mesmo, têm revelado que a GRH enquanto corpo teórico autónomo se encontra longe de estar estabilizado. Denunciam essa falta de estabilização as discussões em torno do significado do conceito GRH. Essa discussão salienta a importância da emergência do conceito, independentemente de este ser considerado como uma nova conceptualização da função pessoal ou como evolução da função pessoal.

Analisando os contributos de três perspectivas de análise, nomeadamente do “best-fit”, do contexto e dos recursos, as duas últimas enquanto perspectivas menos deterministas, que têm subjacente que a GRH é socialmente construída e projectada como uma combinação de artefactos intelectuais, educacionais, ideológicos, culturais, económicos e organizacionais, apresentam-se como as mais adequadas para poder captar as interações complexas, os paradoxos, as ambiguidades e as incertezas que ocorrem nas diferentes realidades. Ao nível metodológico, a captação desta realidade exige o recurso metodologias de investigação mais qualitativas que enfatizam a dimensão tempo, a natureza do discurso e as realizações subjectivas apontando para a necessidade de contemplar um conjunto de variáveis, das quais se destacam as variáveis do contexto interno e externo e o papel dos diferentes actores organizacionais e sociais.

BIBLIOGRAFIA

- BARNEY, Jay (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- BARNEY, Jay, WRIGHT, Mike e KETCHEN, David J. Jr. (2001). “The resource-based view of the firm: Ten years after 1991”, *Journal of Management*, 27 (6): 625-641.

- BECKER, Brian e GERHART, Barry (1996). "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects", *Academy of Management Journal*, 39 (4): 779-801.
- BEER, M., Spector, B., LAWRENCE, P. R., MILLS, D.Q. e WALTON, R. E. (1984). *Managing Human Assets*, USA: Macmillan.
- BEER, Michael (1997) "The Transformation of the Human resource Function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role", *Human Resource Management*, 36 (1): 49-56.
- BOXALL, P.F. (1993). "The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence", *International Journal of Human Resource Management*, 4(3): 645-64.
- BOXALL, Peter e PURCELL, John (2000). "Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?", *International Journal of Management Reviews*, 2 (2): 183-203.
- BREWSTER, Chris (1995). "Towards a 'European' model of Human Resource Management", *Journal of Business Studies*, First Quarter: 1-21.
- BREWSTER, Chris e LARSEN, H.H. (2000). *Human Resource Management in Northern Europe, Trends, Dilemmas and Strategy*, Oxford: Blackwell Publishers.
- BUDHWAR, Pawan S. e SPARROW, Paul R. (2002). "An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices", *Human Resource Management Review*, 12 (3): 377-403.
- DELANEY, John T. e HUSELID, Mark A. (1996). "The impact of Human Resource Management practices on perception of organizational performance", *Academy of Management Journal*, 39 (4): 949-969.
- DELERY, J.E. 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, John E. e DOTY, D. Harold (1996). "Modes of Theorizing in strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39 (4): 802-835.
- DEVANNA, Mary Anne, FOMBRUN, Charles J eTICHY, Noel M. (1984). "A framework for strategic human resource management" In FOMBRUN, Charles J eTICHY, Noel M. e DEVANNA, Mary Anne (1984). *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley eSons, cap 3: 33-55.
- DIMAGGIO, Paul J. e POWELL, Walter W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional iso-morphism and collective rationality in organizational fields" In DIMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. (Eds): (1983). *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: The University of Chicago Press: 63-82.
- DUNFORD, Benjamin B. SNELL, Scott e WRIGHT, Patrick M. (2001). "Human Resources and the Resource Based View of the firm", CAHRS, Working Paper Series, 01-03 (www.ilr.cornell.edu/cahrs, em 2007.10.16).
- FERNER, A. e QUINTANILLA, J. (Aug.1998). "Multinationals, national business systems and HRM: the enduring influence of national identity or a process of `Anglo-Saxonization`", *The International Journal of Human Resource Management*, 9 (4): 711-730.
- GILBERT, Patrick (2000). "Connaissance des sciences humaines et pratique de la GRH", *Personnel*, 415: 5-10.
- GINSBERG, A. (1990). "Connecting diversification to performance: A sociocognitive approach", *Academy of Management Review*, 15 (3): 514-535.
- GRANT, R.M. (1988). "On dominant logic and the link between diversity and performance", *Strategic Management Journal*, 9 (6): 639-642.
- GUEST, David E. (1997). "Human resource management and performance: a review and research agenda", *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3): 263-276.
- HALL, Laura, TORRINGTON, Derek (1998). *The Human Resource Function: the dynamics of change and development*, London, Financial Times Pitman Publishing
- HENDRY, C. e PETTIGREW, A. (1990). "Human Resource Management: an agenda for the 1990's", *International Journal of Human Resource Management*, 7 (1): 45-56.
- HOFSTEDE, Geert (1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35 (2): 286-316.
- HOFSTEDE, Geert (1997). *Culturas e Organizações*, Lisboa: Edições Sílabo.
- JAIN, HC, LAWLER, JJ, e MORISHIMA, M. (1998). "Multinational corporations, human resource management and host-country nationals", *International Journal of Human Resource Management*, 9 (4): 553-566.
- KAMOCHÉ, Ken (1996). "Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the firm", *Journal of Management Studies*, 33 (2): 213-233.
- KEENOY, Tom (1997). "Review article: HRMism and the Languages of Re-presentation", *Journal of Management Studies*, 34 (5): 825-841.
- KEENOY, Tom (1999). "HRM as a halogram: a polemic", *Journal of Management Studies*, 36 (1): 1-23.
- LADO, Augustine A. e WILSON, Mary C. (1994). "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective", *Academy of Management Review*, 19 (4): 699-727.
- LEGGE, K. (1995a), *Human Resource Management. Rhetoric's and Realities*, New York: PELGRAVE.
- LEGGE, K. (1995b). Human Resource Management: a critical analysis, In STOREY, John (ed). *New Perspective on Human Resource Management*, London: Routledge, cap 2: 19-40.
- LEPAK, David P. E SNELL, Scott A. (1999). "The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, 24 (1): 31-48.
- MACDUFFIE, John PAUL (1995). "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2): 197-221.
- MAHONEY, Joseph T. e PANDIAN, J. Rajendran (1992). "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, 13 (5): 363-380.
- MAHONEY, T. A. e DEKOP, J.R. (1986). "Evolution of the concept and practice in Personnel Administration/HUMAN RESOURCE MANAGEMENT", *1986 Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 12 (2): 223-241.
- MEYER, John W. e ROWAN, Brian (1983). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", in DIMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. (Eds): (1983), Chicago: The University of Chicago Press: 41-62.
- MINTZBERG, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- MOHRMAN, Susan Albers e LAWLER, III, Edward E. (1997). "Transforming the Human Resource Management Function". *Human Resource Management*, 36 (1): 157-162.
- MOURA, Estevão de (2000). *Gestão dos Recursos Humanos – Influências e determinantes do desempenho*, Lisboa: Edições Sílabo.
- MUELLER, Frank (1996). "Human resource Management as strategic assets; an evolutionary resource-based theory", *Journal of Management Studies*, 33 (6):757-785.
- OSTERMAN, Paul (1994). "How common is workplace transformation and who adopts it?", *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (2): 173-188.
- PAAUWE, Jaap e BOSELIE, Paul (2005). "Best practice...in spite of performance: just a matter of imitation", *Journal of Human Resource Management*, 16 (6): 987-1003
- PETERAF, Margaret A. (1993). "The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14 (3):179-191.
- PFEFFER, Jeffrey (1997). "Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liaison of Human Resources with the ideas of Accounting and Finance", *Human Resource Management*, 36 (3): 357-365.
- PICHAULT, François e SCHOENAERS, Frédéric (2003). "HRM Practices in a Process of Organizational Change: A contextualist Perspective", *Applied Psychology: An International Review*, 52 (1): 120-143.
- PRALAHAD, C.K. e BETTIS, Richard A. (1986). "The dominant logic: a new linkage between diversity and performance", *Strategic Management Journal*, 7 (6): 485-501.
- PRIEM, Richard L. e BUTLER, John E. (2001a). "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management", *Academy Management Review*, 26 (1): 22-40.
- PRIEM, Richard L. e BUTLER, John E. (2001b). "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments", *Academy Management Review*, 26 (1): 57-66.
- PURCELL, John (1999). "Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?", *Human Resource Management Journal*, 9 (3): 26-41.
- SCOTT, W. Richard (1987). "The adolescence of institutional theory", *Administrative Science Quarterly*, 32 (4): 493-511.
- SCOTT, W. Richard e MEYER, John W. (1983). "The organization of societal sectors propositions", in DIMAGGIO, Paul J. e POWELL, Walter W. (Eds): (1983) *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: The University of Chicago Press, 108-140.
- SPARROW, Paul e HILTHROP, J-M. (1997). "Redefining the field of European Human Resource Management: a battle between national mindsets and forces of business transition?", *Human Resource Management*, 36 (2): 201-219.
- SPARROW, Paul e WU, P. (1998). "Does national culture really matter? Predicting HRM preferences of Taiwanese employees", *Employee Relations*, 20 (1): 26-56.
- STOREY, John (1995). "Introduction: from personnel management to human resource management", in STOREY, John (ed). *New Perspective on Human Resource Management*, London: Routledge, cap 1: 1-18.
- TICHY, Noel M, FOMBRUN, Charles J e DEVANNA, Mary Anne (1982). "Strategic Human Resource Management", *Sloan Management Review*, 23 (2):47-61.
- TORRINGTON, Derek (1995). "Human resource management and the personnel function", In STOREY, John (ed). *New Perspective on Human Resource Management*, London: Routledge, cap 4: 56-66.
- TYSON S (1995) *Human Resource Strategy- Towards a General theory of Human Resource Management* Pitman London
- WALTON, R.E. (1985). "From control to commitment in the workplace", *Harvard Business Review*, 63: 77-84
- WOOD, Stephen J (1999). "Human resource management and performance", *International Journal of Management Reviews*, 4 (1): 367-413.
- WOOD, Stephen J. e WALL, Toby D. (2007). "Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies", *International Journal of Human Resource Management*, 18 (7): 1335-1372.
- WRIGHT, Patrick M. e McMAHAN, Gary C. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, 18 (2): 295-320.
- ZUCKER, Lynne G (1983). "The role of Institutionalization in Cultural Persistence", in DIMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. (Eds) (1983). *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: The University of Chicago Press: 83-107.