

## Gestão Estratégica de Pessoas E Desempenho Organizacional: Uma Análise Teórica De Suas Relações E Configurações

**Autoria:** Victor Natanael Schwetter Silveira, David Ledson Assis de Miranda

### Resumo

Este artigo, de caráter teórico, realizou uma breve revisão da literatura especializada no campo da gestão de pessoas, apresentando os principais conceitos, teorias e abordagens relacionadas à gestão estratégica de pessoas e, também, sobre a relação da gestão de pessoas com o desempenho organizacional. O presente artigo se justifica em termos de sua tentativa de compreensão do papel específico da gestão de pessoas na dinâmica organizacional contemporânea, assim como dos reflexos dessa dinâmica no desempenho e eficácia das organizações e, da própria gestão de pessoas. Neste estudo foram apresentados os principais conceitos e elementos constituintes das teorias, assim como, foram apresentadas e discutidas algumas relações entre as diferentes abordagens utilizadas, a partir de autores como Becker, Huselid, Pickus e Spratt (1997); Boselie, Dietz e Boon (2005); Boxall (1996); Fleetwood e Hesketh (2006); Guest (1997; 2011); Legge (1995); Mascarenhas (2008); Ostroff e Bowen (2000); Paauwe (2004); Storey (2007); Ulrich (1997); Wright e Nishii (2006); Wright, McMahan e McWilliams (1994). O artigo está estruturado em quatro partes. A primeira abordou, brevemente, os principais conceitos relacionados à gestão estratégica de pessoas. A segunda apresentou o desenvolvimento histórico recente do campo de estudos sobre a relação da gestão de pessoas com o desempenho organizacional. A terceira abordou as diversas dimensões e concepções sobre o desempenho e sua relação com a gestão de pessoas. A quarta e última parte apresentou as considerações finais deste estudo. Ao final, constatou-se, ao abordar a literatura especializada em estratégica de gestão de pessoas que se discute, principalmente, em que medida as práticas de gestão de pessoas afetam indiretamente o desempenho da empresa, a partir de uma corrente causal de variáveis mediadoras, como as atitudes dos empregados, o comportamento dos empregados, e o desempenho dos empregados. Compreende-se que a tarefa de mensurar a agregação de valor do capital humano, ou do impacto da gestão de pessoas sobre o resultado do negócio não é tarefa simples, principalmente pelo limite metodológico de qualquer pesquisa em discriminar, com exatidão, a contribuição específica de cada função organizacional para o seu desempenho. Além do mais, o tema apresenta limitações teóricas e metodológicas significativas, mas que, de outra forma, clama por novos e melhores fundamentos teóricos e empíricos para fornecer melhores capacidades de explicação da relação entre gestão de pessoas e desempenho organizacional. As estruturas teóricas mais recentes enfatizam que as percepções dos empregados, de como e porque as práticas de gestão de pessoas são executadas na organização, sejam importantes na compreensão e direcionamento das reações atitudinais e comportamentais dos empregados em relação ao desempenho. Portanto, o campo teórico da gestão estratégica de pessoas ainda está à procura de formas de estabelecer um conceito preciso sobre o que envolve a natureza do desempenho organizacional e sua relação com a gestão de pessoas.

## **Introdução**

As novas configurações tecnológicas, sociais, econômicas e mercadológicas em processo no mundo contemporâneo, têm alterado o perfil das forças produtivas, passando a estabelecer níveis elevados de competição entre organizações em todo o mundo.

A elevação dos padrões competitivos de mercado passou a exigir novas estratégias empresariais focadas na otimização dos custos, na melhoria constante da qualidade e na busca por inovações e vantagens competitivas sustentáveis.

Dessa forma, elevou-se a pressão sobre a gestão organizacional para assegurar-se do sucesso de suas operações, estimulando o uso de mecanismos gerenciais mais eficazes, visando, entre outras coisas, influenciar o comportamento dos indivíduos e grupos para atuarem eficazmente sobre os recursos, utilizando-os de forma integrada à estratégia, garantindo o seu funcionamento e, também, buscando diferenciações competitivas (Storey, 2007).

A partir da perspectiva aqui mencionada, a função gestão de pessoas nas organizações, impulsionada pelas pressões competitivas, começou a ser considerada como um elemento estratégico relevante, na medida em que tem, gradualmente, assumido papéis e práticas mais relacionados à esfera estratégica das organizações (Mascarenhas, 2008)

As mudanças contemporâneas no ambiente organizacional e as novas concepções em gestão de pessoas impulsionaram, também, novos debates teóricos. Ou seja, buscar uma compreensão mais abrangente, assim como, novas articulações teóricas sobre o papel e impacto da gestão de pessoas sobre a dinâmica organizacional, abriu perspectivas promissoras no entendimento sobre como tornar o desempenho das organizações mais eficazes, em termos de sua capacidade de produzir resultados condizentes com as demandas e com as formulações estratégicas (Storey, 2007; Boselie, 2010).

Dessa forma, torna-se relevante, no atual campo teórico da gestão de pessoas, analisar e entender as principais referências teóricas e as pesquisas realizadas sobre como gerir estrategicamente os indivíduos e grupos nas empresas.

Diante das novas perspectivas e pressões que se colocam para a teoria da gestão de pessoas, esta deve agora ser capaz de propor novas teorias, modelos e abordagens para evidenciar o nível de impacto e contribuição da função gestão de pessoas sobre a capacidade competitiva e desempenho das organizações (Wright, McMahan, & McWilliams, 1994; Paauwe, 2004).

Assim, este artigo, de caráter teórico, buscou realizar uma breve revisão da literatura especializada no campo da gestão de pessoas, apresentando os principais conceitos, teorias e abordagens relacionadas à gestão estratégica de pessoas e, também, sobre a relação da gestão de pessoas com o desempenho organizacional, tentando apresentar os principais elementos da teorias, assim como, buscando estabelecer relações entre as diferentes abordagens.

O artigo está estruturado em quatro partes. A primeira abordou, brevemente, os principais conceitos relacionados à gestão estratégica de pessoas. A segunda apresentou o desenvolvimento histórico recente do campo de estudos sobre a relação da gestão de pessoas com o desempenho organizacional. A terceira abordou as diversas dimensões e concepções sobre o desempenho e sua relação com a gestão de pessoas. A quarta e última parte apresentou as considerações finais deste estudo.

## A perspectiva da gestão estratégica de pessoas

A gestão de pessoas é uma função que se origina e evolui não somente do seu próprio desenvolvimento, mas de uma resposta às condições do contexto organizacional e social que a cerca (Fleury & Fischer, 1992). Nesse sentido, a gestão de pessoas sofreu, e ainda sofre, um contínuo desenvolvimento de suas teorias, de suas práticas e de seu impacto nas organizações.

Na visão de Kaufman (2008), ao narrar a evolução da gestão de pessoas até a sua condição atual, afirma que três concepções desta função se sucederam uma à outra.

A primeira considera a gestão de pessoas como uma atividade genérica que está presente onde quer que uma pessoa controle e coordene o trabalho de outras pessoas, para produzir bens e serviços. Nesse sentido a gestão de pessoas é uma atividade tão antiga quanto a civilização humana, ocorrendo em qualquer tipo de empreendimento no qual há uma pessoa que dá ordens e outras que recebem ordens. Assim, a gestão de pessoas é considerada, de uma forma genérica, qualquer forma de dirigir o trabalho humano de forma não especializada ou formal.

Assim, nesta primeira perspectiva, a gestão de pessoas é uma função presente em quaisquer relações de trabalho, independentemente do tipo de economia, tamanho da organização, cargo do indivíduo, ou abordagem utilizada para adquirir, controlar e coordenar o trabalho humano.

A segunda perspectiva conota a função administrativa aplicada a organizações privadas, governamentais e não lucrativas que são responsáveis por manejar ou gerir empregados. Envolvem, tradicionalmente, os assuntos tratados pelo chamado Departamento de Recursos Humanos (DRH), ou simplesmente RH, nas organizações, tais como as políticas, as práticas e os programas de gestão de pessoas, assim como, a interface deste departamento com as demais áreas e departamentos da organização.

Nessa segunda perspectiva, o *status* e o destino da gestão de pessoas estão intimamente relacionados ao lugar e à relevância do departamento de recursos humanos na organização. Da mesma forma, a questão do RH é amplamente relacionada a práticas de seleção de pessoas, remuneração, treinamento e relações de trabalho realizadas por indivíduos dedicados a essa função especializada.

Esta segunda perspectiva se tornou a base da gestão de pessoas em boa parte do século XX. Aqui, o sistema tradicional de gestão de pessoas engloba uma filosofia gerencial que enfatiza o comando e o controle. Tal perspectiva considera os empregados como mercadorias (*commodities*) e a relação de trabalho como um jogo de soma zero (Kaufman, 2008).

Assim, operacionalmente, parte da gestão de pessoas é considerada uma função não-estratégica, de baixo escalão, com foco na contenção de custos de curto prazo e evitação de conflitos com os sindicatos, enquanto que a outra parte é dedicada a lidar com negociações, greves e outros aspectos da relação entre os sindicatos e a gestão organizacional.

Finalmente, a terceira perspectiva da gestão de pessoas aparece, em décadas recentes, como uma nova e melhorada consideração aos indivíduos, que envolve uma filosofia e uma abordagem especializada e que prescrevem novas formas de gerenciar as pessoas.

A gestão de pessoas nessa terceira perspectiva emergiu na década de 1980, como uma ruptura fundamental na concepção tradicional de gestão de pessoas. Nessa nova perspectiva prevalece

uma nova filosofia da gestão de pessoas que se baseia em uma forma participativa de gerenciamento dos empregados, vistos agora como ativos patrimoniais (*assets*) e a relação de trabalho como um jogo de soma positiva (*ganha-ganha*) (Kaufman, 2008).

Operacionalmente, a gestão de pessoas busca tornar os empregados, e a própria função de gestão de pessoas na empresa, como fontes de vantagem competitiva de longo prazo, a partir de uma abordagem estratégica que enfatiza o investimento em capital humano, envolvimento dos empregados, e que defende um alinhamento integrativo das práticas de gestão do trabalho com sistemas de recompensa baseados no ganho mútuo (Salaman, Storey & Billsberry, 1998).

Assim, a contribuição da gestão de pessoas para a organização deve ultrapassar as noções reativas da implantação e adaptação, sendo avaliada também pela sua capacidade de gerar e sustentar recursos estratégicos, desenvolver capacidades e competências organizacionais, criar organizações mais flexíveis e inteligentes do que os seus competidores por apresentarem níveis superiores de cooperação, coordenação e inovação (Boxall, 1996).

Mais recentemente, Storey (2007) afirma que o debate acadêmico atual no campo da literatura sobre a gestão estratégica de pessoas envolve discutir algumas questões centrais: a) quais são as variáveis e temas que este campo efetivamente abriga; b) quais são os modos de procedimento que este campo deve adotar (melhores práticas, ou melhor alinhamento, etc.); c) como a gestão estratégica de pessoas se encaixa com a teoria baseada em recursos; d) quais são as arquiteturas que as estratégias de gestão de pessoas devem assumir em organizações complexas; e) como mensurar os impactos das práticas de gestão de pessoas sobre o desempenho da organização, entre outros.

Em uma perspectiva semelhante, Mascarenhas (2008) afirma que a gestão estratégica pode ser entendida como um conjunto de esforços para a formulação e implementação das estratégias empresariais. Nesse processo, a formulação das estratégias vem sendo abordada como um processo de planejamento envolvendo, em geral, duas etapas: a) a primeira, de caráter quase permanente, abrange a definição do negócio, bem como a explicitação da missão da organização e seus princípios orientadores; b) a segunda, de caráter transitório, implica a determinação de objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores de desempenho, assim como a formulação das estratégias correspondentes para alcançar os resultados desejados.

Assim, segundo Mabey, Salaman e Storey (1998), em um primeiro momento, os debates sobre o papel estratégico da gestão de recursos humanos preconizaram o alinhamento necessário dos comportamentos, conhecimentos e experiências individuais às contingências do negócio. Em um segundo momento, a renovação do modelo de gestão estratégica de pessoas ocorre em consequência da influência crescente de novas teorias, como a visão baseada em recursos, para a explicação da vantagem competitiva (Barney, 1991).

Portanto, constata-se que a evolução da gestão de pessoas culminou na perspectiva estratégica, que, apesar de se abrir em diversas abordagens, estas apresentam características comuns: a) reconhecem a influência do ambiente externo sobre a dinâmica organizacional; b) reconhecem o impacto da competição entre organizações e as mudanças no mercado de trabalho; c) enfocam objetivos de longo prazo; d) valorizam o processo decisório e a escolha de alternativas; e) levam em consideração a relevância dos indivíduos nas organizações e não somente os altos executivos; f) buscam integrar as estratégias corporativas com as estratégias funcionais de cada área da empresa; g) buscam evidenciar as formas pelas quais a gestão de pessoas pode contribuir para o desempenho organizacional (Storey, 2007).

## **Desenvolvimento do campo de estudos sobre a relação da gestão de pessoas com o desempenho organizacional**

Os primeiros estudos na tentativa de relacionar diretamente a gestão de pessoas ao desempenho organizacional surgiram no início da década de 1980 (Guest, 2011) e, ao longo das últimas décadas, tais estudos constituíram um campo teórico crescente, ainda que dificuldades teóricas e metodológicas se façam notar até hoje (Fleetwood & Hesketh, 2006).

No desenvolvimento do campo de estudos da gestão de pessoas e sua relação com o desempenho organizacional, as pesquisas e orientações teóricas e metodológicas sofreram significativas mudanças de enfoque, buscando se aproximarem mais e, definirem com mais exatidão, os limites do seu objeto de estudo (Boselie, 2010)

Em um trabalho recente produzido por Guest (2011), o autor buscou rastrear o desenvolvimento dos principais estudos que relacionam a gestão de pessoas e o desempenho organizacional, evidenciando, retrospectivamente, as sucessivas mudanças de enfoque que tais estudos sofreram nas últimas décadas, partindo das tentativas pioneiras, até as atuais perspectivam mais críticas e reflexivas sobre o assunto.

Assim, Guest (2011) afirma que a primeira fase no desenvolvimento da teoria e na pesquisa sobre a associação entre a gestão de pessoas e o desempenho ocorreu nos anos 1980. Neste período, a publicação de uma série de artigos e livros, como as obras de Fombrun, Tichy e Devanna (1984), e a de Miles e Snow (1984) começaram a relacionar a estratégia empresarial à gerência de recursos humanos.

Na mesma época, Walton (1985), escrevendo sob uma perspectiva comportamental da organização, destacou a necessidade de deslocamento da lógica da gestão, mudando do controle para o compromisso, como a base para a gestão de pessoas, o que introduzir a concepção de que ambientes de trabalho que estimulassem o compromisso e o bem-estar dos empregados favoreceriam o seu desempenho (Guest, 2011).

No trabalho do grupo de Harvard, Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton (1984), e Schuler e Jackson (1987), introduziram a integração entre uma perspectiva estratégica, que destacasse a importância do encaixe externo (*external fit*) do comportamento organizacional com seu foco no encaixe interno (*internal fit*), para produzir uma perspectiva conceitual ou mapa, que veio a constituir a base da gestão de pessoas contemporânea (Boselie, 2010; Guest, 2011).

No Reino Unido, Foulkes (1980) e Peters e Waterman (1982), entre outros, forneceram as primeiras evidências empíricas sobre a relação do uso de princípios de elevado compromisso da gestão de pessoas e o sucesso de algumas organizações (Guest, 2011).

Conforme afirma Guest (2011), a segunda fase ocorreu nos anos 1990, quando o primeiro conjunto de estudos sobre gestão de pessoas e desempenho organizacional começou a aparecer. Tais estudos eram baseados em *surveys* e seus dados receberam análises estatísticas para demonstrar relações.

O artigo seminal nesta época foi apresentado por Huselid (1995), mas as pesquisas em setores de negócios específicos, conduzidas por Arthur (1994), Ichniowski, Shaw e Prensushi (1997) em indústrias siderúrgicas, por MacDuffie (1995) no setor automobilístico e por Delery e Doty (1996) em empresas bancárias, indicaram que a adoção de práticas de gestão de pessoas

esteve associada com o desempenho elevado naquelas organizações e, assim, começaram a fornecer uma base de evidências para afirmar a ligação entre gestão de pessoas e o desempenho (Guest, 2011).

Diante do rápido crescimento dos estudos empíricos, se seguiu um movimento de reação de alguns autores, que perceberam a falta de embasamento conceitual para explicar a relação entre gestão de pessoas e desempenho, fazendo surgir a terceira fase de estudos sobre a ligação entre gestão de pessoas e o desempenho (Guest, 2011).

Os artigos de Dyer e Reeves (1995) e os de Becker e Gerhart (1996) demonstraram que os estudos publicados na época abordavam diferentes práticas de gestão de pessoas e, igualmente, consideravam diferentes medidas de desempenho (Guest, 2011).

Estes estudos mostraram a necessidade de uma base conceitual sólida para estudar as práticas de gestão de pessoas, assim como, a necessidade de mais debates no exame das perspectivas universalista, contingencialista e culturalista (Becker & Gerhart, 1996; Delery & Doty, 1996).

Segundo Guest (2011), outra crítica surgida nesse período, e que ainda continua atualmente, envolve a percepção da emergência das práticas de gestão de pessoas e a sua relação com o desempenho como uma nova e insidiosa forma de exploração dos trabalhadores, como se pode constatar nos estudos de Blyton e Turnbull (1992), Legge (1995), Keenoy (1997), e, mais recentemente, na obra de Fleetwood e Hesketh (2006).

A quarta fase centrou-se no refinamento conceitual. Observa-se que Guest (1997) havia discutido que era necessária uma teoria melhor sobre práticas de gestão de pessoas, sobre o desempenho e os resultados e, sobre a ligação entre eles. Assim, tanto Guest (1997), quanto Becker, Huselid, Pickus e Spratt (1997) advogaram em favor de uma abordagem extraída da teoria da expectativa (Vroom, 1964), como base para determinar elementos-chave da gestão de pessoas e sua ligação com o desempenho (Guest, 2011).

As variações desta abordagem foram depois adotadas no trabalho de autores como Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2000) nos EUA, e Purcell e Hutchinson (2007) no Reino Unido, vindo a ser conhecido como modelo AMO (em inglês, *ability, motivation, opportunity*) (Guest, 2011).

Nesta fase surgiu, também, uma abordagem um pouco diferente, a partir da obra de Barney (1991), com a teoria baseada em recursos. Tal teoria começou a ser aplicada à gestão de pessoas por diversos autores, como Wright, McMahan e McWilliams (1994) e Lepak e Snell (1999), como uma base para focalizar o investimento em recursos humanos e tentar prever os tipos de investimento mais prováveis de resultar em alto desempenho (Guest, 2011).

Uma terceira abordagem incluída nesta fase envolveu o estudo de Paauwe (2004) que destacou a importância da adoção de uma perspectiva institucional ao se abordar a gestão de pessoas e o desempenho, dado que, um conjunto mínimo de práticas de gestão de pessoas estava presente na maioria de organizações. Isto significou que algumas vantagens competitivas eram mais prováveis de vir quando determinados padrões de práticas eram executadas, ou mesmo do uso de práticas distintas de gestão de pessoas (Guest, 2011).

A quinta fase no desenvolvimento da pesquisa em desempenho e gestão de pessoas refere-se ao papel-chave das percepções dos trabalhadores na compreensão do relacionamento entre as

práticas de gestão de pessoas e o desempenho. Ou seja, a voz dos trabalhadores tinha sido, até então, negligenciada nos estudos anteriores e sua ausência tinha sido mencionada como um tema importante em alguns textos mais críticos sobre a gestão de pessoas.

Segundo Guest (2011) esta perspectiva começou a ser chamada de abrir a caixa preta, indicando o interesse em explorar os processos que relacionam a gestão de pessoas e o desempenho, na perspectiva dos próprios trabalhadores, conduzindo a uma busca por compreender as maneiras pelas quais os trabalhadores respondem às práticas de gestão de pessoas, como se pode ver, por exemplo, no estudo de Wright e Boswell (2002).

Conseqüentemente esta negligência foi remediada nos últimos anos e o resultado final desta fase foi colocar os estudos da relação entre gestão de pessoas e desempenho centrados na perspectiva do trabalhador e, também, compreender que o elevado desempenho depende do bem estar dos trabalhadores (Peccei, 2004).

A fase final, no sentido da fase a mais recente de desenvolvimento da teoria e de pesquisa sobre gestão de pessoas e desempenho pode ser definida nos termos da sofisticação e da complexidade crescentes. Isto inclui a sofisticação aumentada, em particular, no que diz respeito à teoria e os métodos de pesquisa.

Um ponto de partida nesta fase foi a adoção de estruturas conceituais multi-nível, que sugerem que a gestão de pessoas relaciona-se ao desempenho a partir de dos níveis individual e organizacional (Ostroff & Bowen, 2000).

Outras características dessa fase incluem a preocupação com o papel de diferentes níveis gerenciais sobre o desempenho, o uso de modelos vindos da psicologia social, a necessidade de relacionar a organização, o grupo, o indivíduo, as entradas e os resultados, que, em última análise, relacionam variáveis no nível horizontal com aquelas no nível vertical (Guest, 2011).

Finalmente, está em curso nos estudos atuais o uso de técnicas estatísticas avançadas, como a modelagem por equações estruturais, ou o uso de algoritmos genéticos, etc. (Guest, 2011).

### **A gestão de pessoas e as dimensões do desempenho**

Ao se considerar as abordagens sobre a natureza e dimensões do desempenho organizacional, presentes na literatura especializada em gestão de pessoas, podem ser identificadas concepções variadas, que abordam aspectos igualmente variados.

Os autores Dyer e Reeves (1995) classificaram os tipos de resultados de desempenho presentes nas pesquisas no campo da gestão estratégica de pessoas em quatro categorias: a) resultados no nível do empregado; b) resultados no nível da organização; c) resultados financeiros; d) resultados de valor de mercado.

Os resultados no nível do empregado refletem variáveis como o absenteísmo e a rotatividade de pessoal. Os resultados no nível da organização consistem, na maior parte, em medidas de desempenho operacionais, tais como a produtividade, a qualidade, e a satisfação do cliente. Já os resultados financeiros envolvem as medidas contábeis do desempenho, tais como lucros ou retorno sobre o investimento. Finalmente, os resultados de valor de mercado refletem medidas do valor de uma empresa no mercado de ações.

Além destas, podem ser consideradas medidas de atitude e comportamento dos empregados, tais como satisfação, comprometimento, criatividade, etc. (Wright & Nishii, 2006).

Entre as práticas de mensuração de desempenho de gestão de pessoas são usados indicadores como taxas de absenteísmo e de rotatividade de pessoal, o número de horas de treinamento por ano por empregado, escores de avaliações de desempenho, etc. (Dyer & Reeves, 1995).

De acordo com Boselie, Dietz e Boon (2005), as medidas no nível da organização, como a qualidade do produto e do serviço, as medidas financeiras, e a rotatividade de pessoal parecem ser os indicadores de desempenho mais populares nas pesquisas sobre a relação entre a gestão de pessoas e o desempenho.

Entretanto, cabe notar que tais indicadores, apesar de quantificados, não vinculam as dimensões da gestão de pessoas ao desempenho das organizações, mas apenas refletem a eficiência dos processos internos da gestão de pessoas. Ou seja, mensura-se a eficácia dos sistemas e sub-sistemas de gestão de pessoas, e não a eficácia das práticas de gestão de pessoas em relação às metas da organização (Boselie, 2010).

A categorização dos resultados de Dyer e Reeves (1995) tem uma importância significativa na ligação entre as práticas de gestão de pessoas e o seu desempenho, em função de dois aspectos (Wright & Boswell, 2002): a) alguns resultados, tais como resultados de gestão de pessoas, estão mais próximos das práticas de gestão de pessoas do que outros resultados; b) o impacto que as práticas de gestão de pessoas têm sobre os resultados organizacionais mais distais, ocorrem por meio de impactos sobre os resultados mais proximais do ponto de origem.

Assim, para captar o impacto das práticas de gestão de pessoas sobre, por exemplo, a lucratividade de uma organização, é preciso compreender como tais práticas impactam nos resultados proximais e nos resultados distais na organização.

Constata-se, entretanto, que, tanto os indicadores do desempenho, quanto a distância das práticas de gestão de pessoas dos resultados, não permitem compreender, ainda, a completa natureza do desempenho (Boselie, Dietz & Boon, 2005).

Segundo Boselie, Dietz e Boon (2005) a discussão sobre o que é, de fato, o desempenho deve partir da consideração de duas pressuposições que se encontram, direta ou indiretamente, associadas com a idéia de desempenho em gestão de pessoas.

A primeira delas é o pressuposto da sustentabilidade, ou sobrevivência da organização. Tal pressuposto considera que as organizações podem manter, ou criar sustentabilidade a partir de seus recursos internos (Barney, 1991).

Considerar os recursos humanos como recursos internos potencialmente poderosos é uma concepção que se encaixa perfeitamente na perspectiva da visão baseada em recursos e, se mostra como uma abordagem promissora na evidenciação da natureza do desempenho organizacional (Wright, McMahan & McWilliams, 1994; Paauwe, 2004).

O segundo pressuposto é o de que empregados — ou os recursos humanos — são manejáveis e, também, são passíveis de desenvolvimento. Em outras palavras, as práticas de gestão de pessoas são capazes de (a) elevar o valor do capital humano, por meio do desenvolvimento profissional (por exemplo, utilizando treinamento de habilidades, rotação de cargos, técnicas

de *coaching*, etc.) e, também, de (b) influenciar o comportamento do empregado no sentido desejado. Assim, o desempenho da gestão de pessoas é uma força gerenciável e estimuladora do desempenho organizacional.

Além dos dois pressupostos acima, há de se considerar, ainda, o entendimento particular, ou a posição que se tem sobre quais aspectos constituem — ou devem constituir — a noção de desempenho. Nesse sentido, é preciso que se tenham claros os limites do que se considera como desempenho, assim como quais aspectos serão incluídos (Wright & Nishii, 2006).

Na visão dos autores Huselid, Jackson e Schuler (1997) a efetividade da gestão de pessoas na organização deve ser mensurada, a partir da consideração de resultados relacionados às finanças corporativas e ao nível de produtividade dos empregados, utilizando indicadores de capacidades técnicas e estratégicas de recursos humanos, capacidades de gerenciamento de recursos humanos e volumes de vendas e crescimento empresarial.

Em um estudo conduzido com diversos tipos de organizações, Ulrich (1997), identificou uma série de indicadores de mensuração do impacto da gestão de pessoas no desempenho organizacional, indicadores esses relacionados às condições de custo, percentual e taxas envolvendo o recrutamento, a seleção e a alocação de pessoal, o treinamento e o desenvolvimento de pessoal, o desempenho dos sistemas de manutenção de pessoal (salários, benefícios e reconhecimento), as condições de saúde e segurança no trabalho e as relações de trabalho internas e externas (grupos de representação de empregados, sindicatos, etc.).

Baseando-se no modelo Balanced Scorecard - BSC (Kaplan & Norton, 1997), os autores Becker, Huselid e Ulrich (2001) focaram seus estudos na mensuração da dimensão aprendizagem e crescimento para propor o que chamaram de Scorecard de Gestão de Pessoas.

Em linhas gerais, Becker, Huselid e Ulrich (2001) propõem uma decomposição das estratégias de negócio em estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, mas principalmente, se preocupam com os produtos da gestão de pessoas. Na visão dos autores os produtos são os resultados esperados especificamente pela implementação de determinada prática ou política. Um mapa estratégico empresarial baseado no BSC pode preceder a elaboração de um mapa estratégico em gestão de pessoas enfatizando a preocupação com comportamentos e competências desejadas para a implementação de estratégias de negócio.

O processo sugerido para se chegar aos produtos da gestão de pessoas envolvem identificar quais políticas e práticas de gestão escolher, como garantir que essas práticas estejam alinhadas, como medir a implementação dessas práticas e como medir a relação disso com os resultados organizacionais.

Outra perspectiva atualmente relevante para a mensuração do desempenho e resultado da gestão de pessoas é apresentada por Fitz-Enz (2001), que afirma ser responsabilidade da direção das empresas combinar pessoas com informações, em uma base de dados — organizacionais, relacionais e humanos — que revelem a real situação da empresa em termos de sua força de trabalho e contribuição. Assim, os dados organizacionais revelam o que a organização possui; os dados relacionais revelam o que as pessoas externas — clientes, concorrentes e outros investidores — precisam ou querem da organização; os dados humanos revelam como as pessoas estão agindo em suas buscas para encaminhar a organização na direção de seus objetivos.

Além do mais, Fitz-Enz (2001) afirma que para alcançar a mensuração adequada da contribuição da gestão de pessoas deve-se mensurar o valor econômico do capital humano. Nesse sentido, devem ser utilizados instrumentos quantitativos e qualitativos, baseados em indicadores como índices de retorno sobre investimento em gestão de pessoas, faturamento líquido por empregado, informações sobre o desenvolvimento e a disponibilidade de competências na empresa, índices de satisfação e qualidade de vida no trabalho, etc.

Conforme afirma Fitz-Enz (2001), a fim de se chegar ao valor do capital humano, alguns métodos têm sido propostos, envolvendo, por exemplo: a) a previsão dos rendimentos futuros da empresa, que seriam trazidos a valor presente e alocados aos recursos humanos conforme a sua contribuição relativa; b) cálculo do custo de oportunidade, isto é, o custo de empregar alguém em uma determinada atividade em vez de empregar em outra; c) cálculo da estimativa de permanência de uma pessoa na empresa; d) cálculo do tempo em que um empregado ocuparia cada nível e função e a atribuição de um valor monetário a essas posições; e) cálculo da qualidade das novas contratações e da satisfação dos supervisores de contratação.

Os autores Oliveira, Albuquerque e Muritiba (2003) realizaram uma análise da pesquisa acadêmica sobre avaliação de resultados em gestão de pessoas em relação ao desempenho da empresa. Partiram do pressuposto que alinhar gestão de pessoas aos objetivos estratégicos passa, necessariamente, pela existência de métodos que avaliem quais os resultados que as práticas e gestão de pessoas estão gerando para a organização.

Em seu estudo Oliveira, Albuquerque e Muritiba (2003) selecionaram sessenta trabalhos de caráter teórico, ou empírico, sendo os últimos com foco qualitativo ou quantitativo. Além do mais, analisaram dezesseis trabalhos nacionais e quarenta e quatro trabalhos internacionais.

Após sua análise, classificaram duas linhas básicas de pesquisa: uma delas busca indicadores financeiros para demonstrar o impacto da gestão de pessoas, utilizando como suporte o conhecimento financeiro de avaliações de ativos e; uma segunda linha de pesquisa que busca explicações que vão além dos indicadores financeiros para analisar essa contribuição.

Cabe ressaltar que a temática principal das duas linhas de pesquisa foi diferente. Enquanto na primeira o foco de análise é o capital humano e os resultados são medidos com relação à agregação de valor ao resultado do negócio, na segunda linha a ênfase está nas políticas e práticas de gestão de pessoas e como estas influenciam as habilidades e comportamento das pessoas para que estas atuem na implementação das estratégias de negócio.

Em uma pesquisa teórica realizada por Lacombe (2004) sobre os métodos propostos na literatura para a avaliação de resultados em RH e seu impacto no desempenho da empresa a autora afirma que as pesquisas acadêmicas sobre o tema são muito diversas; apresentam unidades de análises variadas, excessivo uso de indicadores financeiros, horizontes de análise distintos, foco de indicadores diferenciados, entre outros aspectos.

Uma proposta de mensuração semelhante ao *scorecard* de gestão de pessoas envolve os trabalhos de Lawler III, Levenson e Boudreau (2004). Segundo esses trabalhos existem três medidas básicas a serem consideradas em gestão de pessoas: eficiência, eficácia e impacto.

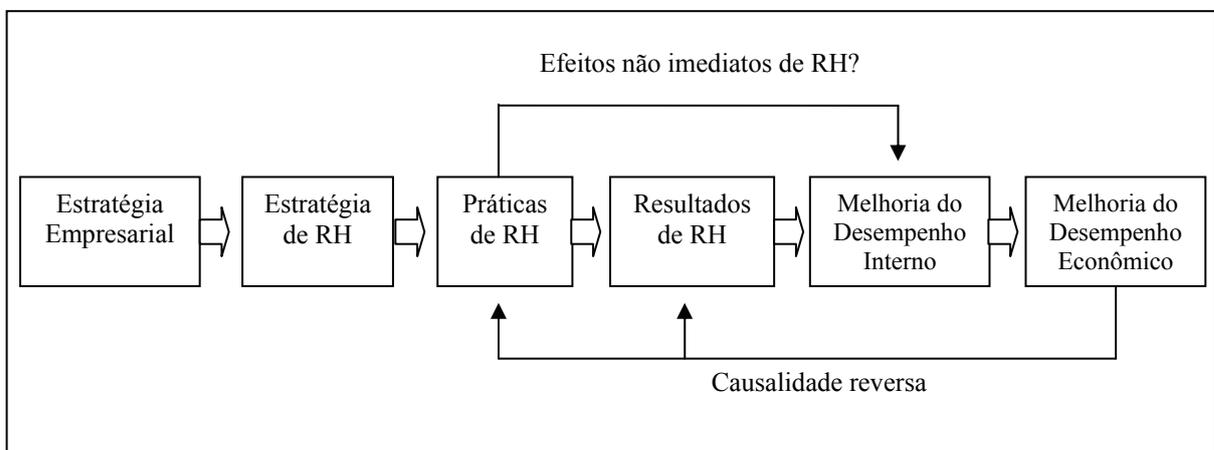
Primeiramente, a eficiência envolve a forma de realização das práticas de gestão de pessoas, considerando os recursos utilizados como tempo, dinheiro e trabalho. São indicadores relativamente fáceis de definir, que utilizam informações também fáceis de serem obtidas.

A segunda medida é a eficácia, que envolve a influência que determinadas políticas e práticas têm sobre as pessoas. São indicadores mais complexos e que utilizam informações igualmente mais complexas de se obter.

A terceira medida é o impacto, que mensura qual é a mudança no desempenho organizacional decorrente da aplicação da estratégia de gestão de pessoas, isto é, de um determinado conjunto de políticas e práticas. Como a medida anterior, são indicadores mais complexos e que utilizam informações igualmente mais complexas de se obter.

Além do mais, ao se analisar as medidas de eficiência, eficácia e impacto pode-se concluir que: a) nem todas são estratégicas para o desempenho das organizações; b) a não definição de medidas de impacto menor, como a eficiência, pode inviabilizar a produção das demais; c) um processo executado de forma eficiente pode não ser garantia de eficácia e impacto; d) a preocupação com a definição desses processos e conjunto de medidas deve ser apoiado por um pensamento estratégico de ação e de gestão de pessoas (Lawler III, Levenson & Boudreau, 2004).

Considerando a abordagem dos autores Boselie, Dietz e Boon (2005), tais autores, depois de analisarem 104 artigos sobre a gestão de pessoas, estratégia e desempenho empresarial publicadas em revistas acadêmicas internacionais, no período de 1994 a 2003, apresentaram um modelo causal para ilustrar sua síntese sobre os modelos existentes, conforme pode ser visto esquematicamente na Figura 1.



**Figura 1. Modelo de Boselie, Dietz e Boon**

Fonte: Adaptado de Boselie, P., Dietz, G., and Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance. *Human Resource Management Journal*, 15(1), (p. 78). London: Wiley-Blackwell Publishing.

O modelo causal de Boselie, Dietz e Boon (2005), inclui a variável chamada causalidade reversa, que prevê que o desempenho empresarial também pode influenciar a gestão de pessoas, seja pela abundância, ou pela escassez de recursos que são revertidos para a organização.

Além do mais, o modelo de Boselie, Dietz e Boon (2005) sugere a predominância de um processo sequencial, advindo das estratégias da organização, que vão se desdobrando em estratégias de gestão de pessoas que orientam as práticas de gestão de pessoas para o alcance dos objetivos da empresa.

Assis (2005) apresenta algumas categorias de indicadores que auxiliam a mensuração de como a empresa organiza e movimenta sua força de trabalho, investe e obtém retorno deste investimento e assegura o nível de eficiência e eficácia dos seus processos, dos seus programas e de suas operações relacionados à área de recursos humanos.

Dessa forma, Assis (2005) propõe: a) indicadores demográficos, que agrupam os indicadores que auxiliam na compreensão de aspectos quantitativos da força de trabalho de uma organização, envolvendo a quantidade de recursos humanos, na forma de empregados — que possuem relação de emprego — e não-empregados — terceiros, autônomos, estagiários, cooperados e afins; b) indicadores financeiros, que agrupam aqueles indicadores expressos em dinheiro, estejam eles medindo aspectos pontuais de um processo ou de um programa — como o custo *per capita* com saúde —, estejam eles mensurando o impacto ou o reflexo de um conjunto mais amplo de ações — como o retorno do investimento em folha de pagamento; c) indicadores operacionais, de desempenho, ou de processos, que agrupam os indicadores que auxiliam na compreensão do nível de eficiência e de eficácia de determinados processos ligados à gestão de recursos humanos, tais como, quantidade (relativa e absoluta), qualidade, tempo e satisfação do cliente interno, a partir de indicadores ligados pontualmente a certos processos ou ações; d) indicadores de gestão do clima organizacional e balanço social, que agrupam aqueles indicadores relacionados à caracterização do ambiente de trabalho e da responsabilidade social da organização.

Em outra perspectiva, Combs, Crook e Shook (2005) afirmam que o desempenho organizacional é um construto, por definição, multidimensional e, por isso, é preciso discriminar duas esferas básicas relacionadas ao desempenho.

A primeira seria a esfera do desempenho operacional — e envolve os resultados específicos de funções como marketing e vendas, compras, logística, operações, recursos humanos, etc. — e a segunda seria a esfera do desempenho organizacional — que envolve três resultados globais: retornos contábeis, crescimento e mercado de ações. Tais esferas, apesar de distintas, estariam inter-relacionadas.

Segundo Combs, Crook e Shook (2005) os resultados de cada função organizacional não estão, necessariamente, relacionados entre si e, por isso, requerem medidas de mensuração de desempenho também distintas, assim como as medidas de desempenho organizacional, que, também, devem utilizar medidas de desempenho específicas.

Assim, constata-se que os resultados e o desempenho final da organização são o produto da convergência de práticas e ações de diversas funções, e não somente de uma função isolada, como a função gestão de pessoas, o que produz uma complexidade metodológica considerável para se identificar a contribuição específica da gestão de pessoas ao desempenho do negócio.

### **Considerações Finais**

A busca da gestão de pessoas por tornar-se capaz de mensurar os impactos do seu desempenho e, indiretamente, dos níveis de desempenho humano sobre o desempenho organizacional, tem sido considerada, por vários autores, como um tema central, ou muito relevante, diante do imperativo contemporâneo do resultado, que se instalou nas organizações.

Obter tal capacidade de mensuração de sua contribuição para a organização permitiria aproximar as teorias e as práticas de gestão de pessoas de uma concepção efetivamente estratégica de gestão de pessoas, elevando seu *status*, e reduzindo as tradicionais críticas sobre o caráter subjetivo desta função organizacional.

Além disso, no campo prático, possibilitaria às organizações atuar preventivamente contra o desgaste desnecessário dos indivíduos em práticas ou ações ineficazes, assim como, direcionar, quando e onde investir corretamente, tornando o desempenho dos indivíduos mais eficaz e econômico.

Assim, uma gestão estratégica de pessoas bem embasada do ponto de vista teórico pode ser um aspecto importante no alinhamento entre estratégia, políticas e práticas de gestão de pessoas, contribuindo efetivamente para os resultados organizacionais.

Na literatura estratégica de gestão de pessoas discute-se, principalmente, em que medida as práticas de gestão de pessoas afetam indiretamente o desempenho da empresa, a partir de uma corrente causal de variáveis mediadoras, como as atitudes dos empregados (por exemplo, o compromisso), o comportamento dos empregados (por exemplo, a rotatividade de pessoal) e o desempenho dos empregados (por exemplo, a produtividade) (Becker *et al.*, 1997; Guest, 1997; Wright & Nishii, 2006; Boselie, 2010).

Após a revisão da literatura utilizada neste artigo, constatou-se que algumas das concepções sobre gestão estratégica de pessoas herdaram, simultaneamente, a macro perspectiva da área da estratégia organizacional e a micro perspectiva da área de recursos humanos, sem, no entanto, conseguir integrar, ainda, essas duas perspectivas de forma equilibrada.

Parece que o processo de desenvolvimento teórico da gestão estratégica de pessoas ainda se encontra em um estágio embrionário, dado que a mudança nas concepções e nas bases teóricas da gestão de pessoas é um processo complexo, mesmo considerando que este processo de evolução já esteja em andamento desde décadas passadas.

As abordagens pesquisadas, ainda que diversas — e, ainda, fragmentadas —, parecem fundamentais para fornecer um suporte teórico para orientar o entendimento e a compreensão de que maneiras integrar o capital humano às estratégias de negócio, permitindo balizar a implementação de práticas eficazes de gestão de pessoas, capazes de aproximar as organizações de um desempenho excelente.

Compreende-se que a tarefa de mensurar a agregação de valor do capital humano, ou do impacto da gestão de pessoas sobre o resultado do negócio não é tarefa simples, principalmente pelo limite metodológico de qualquer pesquisa em discriminar, com exatidão, a contribuição específica de cada função organizacional para o seu desempenho.

Assim, o próprio tema apresenta limitações teóricas e metodológicas significativas, mas que, de outra forma, clama por novos e melhores fundamentos teóricos e empíricos para fornecer melhores capacidades de explicação da relação da gestão de pessoas com o desempenho.

Retomando a crítica de Fleetwood e Hesketh (2006), as teorias vigentes sobre a relação entre gestão de pessoas e desempenho organizacional ainda possuem limitado poder explicativo, dadas as significativas limitações dos paradigmas científicos predominantes que, ao não possibilitarem teorizações mais complexas sobre a multiplicidade da realidade social das

organizações, acabam por estimular os pesquisadores a não teorizarem sobre este tema específico, apropriando-se de teorias desenvolvidas para outros temas, ou disciplinas e realizando pesquisas empíricas sem uma sustentação teórica adequada.

Finalmente, a revisão da literatura especializada também evidencia que há uma distância considerável entre a teoria e a prática de gestão estratégica de pessoas e sua relação com o desempenho organizacional. Reflexões sobre o desenvolvimento do campo, fundamentadas em amplas revisões da literatura feitas pelos seus autores mais conhecidos, destacam que o fenômeno é realmente complexo, não linear, desafiador e precisa ser mais bem compreendido.

Além disso, as estruturas teóricas recentes enfatizam que as percepções dos empregados, de como e porque as práticas de gestão de pessoas são executadas na organização, sejam importantes na compreensão e direcionamento das reações atitudinais e comportamentais dos empregados, em relação ao desempenho (Bowen & Ostroff, 2004; Wright & Nishii, 2006).

Portanto, o campo teórico da gestão estratégica de pessoas ainda está à procura de formas de estabelecer um conceito preciso sobre o que envolve a natureza do desempenho organizacional, assim como busca por teorias com maior poder de explicação sobre a ligação entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional.

## Referências

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high performance work systems pay off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Assis, M. T. (2005). *Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, B., and Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., and Ulrich, D. (2001, november). Making HR a strategic asset. In *Financial Times Journal*.
- Becker, B., Huselid, M., Pickus, P., and Spratt, M. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39–47.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., and Walton, R. (1984). *Managing human assets*. New York: Free Press.
- Blyton, P., and Turnbull, P., (Eds). (1992). *Reassessing human resource management*. London: Sage.

- Boselie, P., Dietz, G., and Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance. *Human Resource Management Journal*, 15(1), 67–94.
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: a balanced approach*. London: McGraw-Hill Higher Education.
- Bowen, D., and Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: the role of the ‘strength’ of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Boxall, P., and Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Pallgrave MacMillan.
- Combs, J. G., Crook, T. R., and Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In D. J. Ketchen, and D. D. Bergh, (Eds.). *Research methodology in strategy and management* (Vol. 2, pp. 259-286). London: Elsevier.
- Delery, J., and Doty, D. (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.
- Dyer, L., and Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 657–667.
- Fitz-Enz, J. (2001). *Retorno do investimento em capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários*. São Paulo: Makron Books.
- Fleetwood, S., Hesketh, A. (2006). HRM-performance research: undertheorized and lacking explanatory power. *International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 1977-1993.
- Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (1992, outubro). Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *Revista de Administração da USP*, 27(4), 5-15.
- Fombrun, C., Tichy, N., and Devanna, M. (1984). *Strategic human resource management*, New York: John Wiley and Sons.
- Foulkes, F. (1980). *Personnel policies in large non-union companies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
- Guest, D. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13.

- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., and Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188.
- Ichniowski, C., Shaw, K., and Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291–313.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaufman, B. E. (2008). *Managing the human factor: the early years of human resource management in american industry*. Ithaca - NY: Cornell University Press.
- Keenoy, T. (1997). Review article: HRMism and the languages of re-presentation. *Journal of Management Studies*, 34(5), 825–841.
- Lacombe, B. M. B. (2004). *Avaliação de resultados em RH: análise dos métodos propostos na literatura acadêmica*. São Paulo: FGV-EAESP (Relatório de pesquisa).
- Lawler, E. E., Levenson, A., and Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics: use and impact. *Human Resource Planning*, 27(4), 27-42.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: rhetorics and realities* (2005). Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Lepak, D., and Snell, S. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Mabey, C., Salaman, G., and Storey, J. (1998). Strategic human resource management: the theory of practice and the practice of theory. In C. Mabey, G. Salaman, and J. Storey, (Eds.). *Strategic human resource management: a reader* (pp. 1-13). London: Sage.
- MacDuffie, J. P. (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.
- Martin, J., & Frost, P. (2001). Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In M. Caldas, R. Fachin, & T. Fischer (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções* (Vol. 2, pp. 219-251). São Paulo: Atlas.
- Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Miles, R., and Snow, C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52.

Oliveira, P. M., Albuquerque, L. G., & Muritiba, S. N. (2003, setembro). Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em gestão de pessoas na atualidade. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Atibaia, SP, Brasil, 27.

Ostroff, C., and Bowen, D. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. Klein, and S. Kozlowski, (Eds). *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.

Peccei, R. (2004). *Human resource management and the search for the happy workplace*, Rotterdam: Inaugural Lecture Erasmus University Institute of Management.

Peters, T., and Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row.

Purcell, J., and 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.

Salaman, G., Storey, J., and Billsberry, J. (1998). Strategic human resource management: defining the field. In G. Salaman, J. Storey, and J. Billsberry, (Eds.). *Strategic human resource management: theory and practice* (pp.01–11). London: Sage.

Schuler, R., and Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.

Storey, J. (2007). What is strategic HRM? In J. Storey, (Ed.). *Human resource management: a critical text* (pp.59–78). London: Thomson Learning.

Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management (1886-1998)*, 36(3), 303-320.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Walton, R. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 77–84.

Wright, P., and Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247–276.

Wright, P., and Nishii, L. (2006). Strategic human resource management and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper 06-05*, Cornell University, Ithaca, NY.

Wright, P., McMahan, G., and McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.