

Estratégias De Gestão De Pessoas E As Abordagens Normativas: Uma Análise Conceitual No Contexto Da Gestão Estratégica De Pessoas

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 os modelos normativos na gestão de pessoas e sua relação com a dimensão estratégica. 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 na estratégia e eficácia das organizações e, também, 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 normativas de gestão de pessoas. Foram considerados autores como Bowen e Ostroff (2004); Huselid, Jackson e Schuler (1997); Mabey, Salaman e Storey (1998); Mascarenhas (2008); Pfeffer (1994); Salaman, Storey e Billsberry (1998); Storey (2007); Truss (1999); Ulrich (1998); Wright, Kroll e Parnell (2000); Wright, McMahan e McWilliams (1994), entre outros. O artigo está estruturado em três partes. A primeira abordou, brevemente, os principais conceitos relacionados à gestão estratégica de pessoas. A segunda apresentou e discutiu as três correntes normativas que orientam a gestão de pessoas — abordagem contingencialista, a universalista e a culturalista, ou configuracionista —, à luz da perspectiva estratégica e, também, da eficácia organizacional. A terceira e última parte apresentou as considerações finais deste estudo. Constatou-se, ao abordar a literatura especializada em estratégia de gestão de pessoas que os autores discutem, principalmente, em quais circunstâncias, ou mesmo, de que maneira, as práticas de gestão de pessoas afetam — ou são tornam-se capazes de afetar — as estratégias corporativas, e conseqüentemente, elevar o nível de eficácia e desempenho gerencial da organização, ao direcionar, quando e onde investir no aspecto humano, tornando o desempenho dos indivíduos mais eficaz e mais econômico. Ao se considerar as abordagens normativas pesquisadas, percebe-se que todas as três preconizam formas mais ou menos prescritivas para o entendimento e a compreensão de que maneiras integrar o capital humano às estratégias de negócio, buscando, cada uma à sua maneira, balizar a implementação de práticas eficazes de gestão de pessoas, capazes de aproximar as organizações de um desempenho excelente. Além do mais, tais abordagens normativas são construtos teóricos em desenvolvimento e, por isso, todas recebem críticas quanto aos seus pressupostos, assim como quanto aos seus métodos. Portanto, o campo teórico da gestão estratégica de pessoas ainda está à procura de formas de se consolidar teoricamente e agregar elementos que integrem as diferentes abordagens normativas, avançando no entendimento da relação entre a estratégia organizacional e a gestão de pessoas.

Introdução

A função gestão de pessoas nas organizações, impulsionada pelas pressões competitivas nas últimas décadas, começou a ser considerada como um elemento estratégico relevante, na medida em que tem, gradualmente, assumido papéis e práticas mais relacionados à esfera estratégica da organização, responsabilizando-se por gerir pessoas para atuarem em níveis mais elevados de desempenho, tornando-as mais aptas para (a) captarem e interpretarem satisfatoriamente as variáveis ambientais, (b) realizarem tarefas segundo uma perspectiva estratégica e sistêmica, (c) ampliarem suas capacidades individuais e coletivas, (d) assumirem maiores níveis de responsabilidade e autonomia, (e) buscarem melhorias e redução de custos em processos gerenciais e produtivos (Huselid, Jackson & Schuler, 1997).

As novas configurações da gestão de pessoas nas organizações introduzem novos papéis a essa função, passando a ser chamada genericamente de “gestão estratégica de pessoas” — refutando a tradicional visão da gestão de pessoas como mera gestora de funções e práticas administrativas operacionais, rotineiras e pré-definidas.

Além do mais, a nova perspectiva da gestão de pessoas considera os próprios indivíduos como elementos relevantes — e muitas vezes diferenciais — que devem ser organizados e geridos de forma a se aproveitarem suas capacidades e habilidades em prol da organização e da busca por vantagens competitivas sustentáveis (Wright, McMahan & McWilliams, 1994).

As mudanças em curso na gestão de pessoas passam também a promover debates no campo teórico. Como afirmam os principais autores relacionados ao campo teórico da gestão estratégica de pessoas, buscar nova compreensão e novas articulações teóricas sobre esta área pode trazer significativas diferenças no entendimento sobre como tornar o desempenho das organizações mais eficaz, em termos de sua capacidade de produzir resultados condizentes com as demandas do ambiente e das formulações estratégicas (Storey, 2007).

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 organizações.

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, assim como, buscou apresentar e discutir as chamadas abordagens normativas de gestão de pessoas. Tais abordagens envolvem formas específicas de se considerar as políticas e as práticas de gestão de pessoas em sua relação com as necessidades estratégicas das organizações, produzindo uma fundamentação multidimensional para se compreender como as diversas políticas e as práticas de gestão de pessoas podem ser arrançadas e integradas para produzir comportamentos capazes de elevar a eficácia gerencial e a produtividade dos indivíduos.

O artigo está estruturado em três partes. A primeira abordou, brevemente, os principais conceitos relacionados à gestão estratégica de pessoas. A segunda apresentou e discutiu as três correntes normativas principais que orientam a gestão de pessoas em seu relacionamento com a estratégia organizacional — a abordagem contingencialista, a universalista e a culturalista, ou configuracionista —, à luz da perspectiva estratégica e, também, da eficácia organizacional. A terceira e última parte apresentou as considerações finais deste estudo.

A Perspectiva da Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão de pessoas é, historicamente, uma função organizacional que se origina e evolui não do seu próprio desenvolvimento, mas de uma resposta às condições do contexto empresarial e social que a cerca (Fleury & Fischer, 1992).

Ao traçar a evolução histórica da gestão de pessoas até a sua condição atual, Kaufman (2008), propõe três concepções de gestão de pessoas que se sucederam uma à outra no tempo.

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. Assim, a gestão de pessoas é considerada, de uma forma genérica, ou ampla, como qualquer forma de dirigir o trabalho humano de forma informal.

Assim, a gestão de pessoas é uma função presente em quaisquer relações de trabalho, independentemente do tipo de economia, tamanho da organização, cargo do indivíduo que chefia, 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 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 do gerenciamento 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.

A perspectiva do comando e do controle considera os empregados como mercadorias (*commodities*) e a relação de trabalho como um jogo de soma zero. Ou seja, operacionalmente, parte da gestão de pessoas é uma função administrativa, 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 da gestão de pessoas 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 anos 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 nas organizações.

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 (Guest, 2011)

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).

Um aspecto marcante da perspectiva estratégica de gestão de pessoas, iniciada a partir de meados da década de 1980 — e ainda em curso na primeira década do século XXI — é a ênfase na necessidade de um maior aproveitamento do potencial intelectual e dos recursos e capacidades dos indivíduos no trabalho como fontes de vantagem competitiva para as organizações (Barney & Wright, 1988; Salaman, Storey & Billsberry, 1998; Ulrich, 1998).

Nesse sentido a chamada gestão estratégica de pessoas reflete o papel cada vez mais central dos seres humanos e do capital intelectual na economia da atualidade e, em função disso, passa a ser considerada como elemento estratégico das organizações, como afirmam Ulrich (1998), Huselid, Jackson e Schuler (1997) e Tyson (1995; 1997).

Na visão de Mascarenhas (2008), 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, tradicionalmente, 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 acompanhamento, assim como a formulação das estratégias correspondentes para alcançá-los.

Partindo da idéia de que a perspectiva estratégica da gestão de recursos humanos é criar e manter uma infra-estrutura gerencial que compreenda e seja capaz de implementar a estratégia da empresa, o que significa afastar-se da tradicional orientação funcional, o papel da função gestão de pessoas passa a envolver a maximização da contribuição da área para o mesmo objetivo, de modo a gerar valor para os acionistas (Huselid, Jackson & Schuler, 1997).

Nesse sentido, Storey, Ulrich e Wright (2009) afirmam que a gestão estratégica de pessoas envolve uma constelação de políticas e práticas relacionadas à interação entre as pessoas e as organizações, desenhadas para permitir às organizações alcançar seus propósitos.

Da mesma forma, Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que a implementação estratégica eficaz requer que os administradores considerem o modo como as questões como liderança, poder e cultura devem ser administrados para possibilitar que os empregados da organização trabalhem juntos, a fim de realizar os planos estratégicos.

Na visão de Wright, Kroll e Parnell (2000) as estratégias não podem ser implementadas de forma eficaz sem as pessoas e, neste sentido, a implementação eficaz da postura estratégica adotada pela empresa passa, necessariamente, pela adequada organização de capacidades dos indivíduos que compõem a organização.

Cabe ressaltar, também, que a capacidade de coordenação de tarefas e comandos pela estrutura organizacional requer a habilidade das pessoas para trabalhar em equipe. Esse é considerado um recurso valioso, na medida em que não pode ser adquirido, como no caso do conhecimento, mas a sua ausência pode diminuir a possibilidade de a organização implementar a sua postura estratégica de forma eficaz (Wright, Kroll & Parnell, 2000).

Os autores Mabey, Salaman e Storey (1998) assumem que as políticas de gestão de recursos humanos devem se basear nas seguintes premissas: a) valorização dos talentos e capacidades humanos; b) atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação; c) criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; d) criação de oportunidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa; e) oferecimento de incentivos vinculados aos resultados organizacionais, de preferência como base na contribuição dos indivíduos e grupos; f) adaptação de políticas integradas de gestão de recursos humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico-social e político na qual atua.

Assim, segundo Mabey, Salaman e Storey (1998), inicialmente, 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 teoria baseada em recursos, para a explicação da vantagem competitiva, como evidenciado pelos estudos de Barney (1992), Mayo (1995), Schuler e Jackson (1987), Wright, McMahan e McWilliams (1994).

Segundo Boxall (1996), a contribuição da gestão de pessoas 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.

De forma geral, percebe-se que as diversas abordagens de gestão estratégica de pessoas possuem algumas características em comum: 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 da totalidade dos indivíduos nas organizações e não somente os altos executivos, ou o pessoal operacional; f) buscam integrar as estratégias corporativas com as estratégias funcionais de cada área da empresa (Storey, 2007).

Segundo Storey (2007) 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 lidar com temas emergentes neste campo, tais como, métodos para implementar as estratégias de gestão de pessoas, os tipos de obstáculos a serem enfrentados e como ultrapassá-los, como mensurar os impactos das estratégias de gestão de pessoas sobre a dinâmica da organização, entre outros.

Portanto, após a revisão da literatura, 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 operacionalizar e integrar essas duas perspectivas de forma adequada. Cabe, inclusive, questionar se tal relação deve ou não ocorrer dessa forma.

Cabe ressaltar que o processo de transição das áreas de gestão de pessoas para incorporarem a perspectiva estratégica não parece ser tão simples. Uma mudança de postura, atitude e conhecimento é requerida das pessoas que atuam na própria gestão de pessoas, para que a gestão de sua própria mudança seja realizada.

Embora a mudança nas concepções e nas bases teóricas da gestão de pessoas seja um processo complexo, mesmo considerando que este processo de mudança já esteja em andamento, tal mudança ainda não está consolidada, abrindo mais perspectivas do que produzindo conclusões mais concretas.

Além do mais, as abordagens pesquisadas, ainda que diversas e fragmentadas, parecem fundamentais para fornecer o suporte adequado para lidar com as estratégias de negócio e implementá-las eficazmente, considerando o capital humano como vantagem competitiva.

A revisão da literatura especializada também evidencia que há uma distância considerável entre a teoria e a prática de gestão estratégica de pessoas. 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 melhor compreendido.

Desempenho organizacional e as abordagens normativas de gestão estratégica de pessoas

O debate acadêmico sobre gestão estratégica de pessoas e suas relações com o desempenho organizacional evoluiu em três modelos normativos a respeito da gestão de pessoas, desenvolvidos ao longo das últimas décadas. Tais abordagens serão brevemente apresentadas e discutidas a seguir e envolvem três perspectivas distintas: a) a abordagem contingencialista; b) a abordagem universalista; c) a abordagem culturalista, ou configuracionista (Legge, 1995; Delery & Doty, 1996; Mascarenhas, 2008).

A abordagem contingencialista, a perspectiva mais antiga e mais proeminente, argumenta que as estratégias de gestão de pessoas são mais efetivas, quando elas são apropriadamente integradas (*best fit*) ao contexto e estratégia específicos da organização.

Em sua origem, a abordagem contingencialista se estruturou, na visão de diversos autores, a partir da década de 1960, que contribuíram para o desenvolvimento desta perspectiva, relacionando as idéias sobre a estrutura organizacional, as condições ambientais, a tecnologia, etc. Nesse sentido, autores clássicos como Burns e Stalker (1961) e Lawrence e Lorsch (1973) desenvolveram parâmetros para as definições de estruturas e de processos organizacionais, a partir das características do ambiente no qual a organização estava inserida e das escolhas estratégicas realizadas pela direção das empresas (Mascarenhas, 2008).

As obras dos autores anteriormente citados forneceram três visões diferentes, mas complementares das relações entre as organizações e o ambiente no qual estão inseridas, permitindo que se identificassem três premissas essenciais: a) a organização e seu ambiente mantêm uma relação contínua de dependência mútua e interação; b) as organizações devem adaptar-se às restrições e às contingências impostas pelos seus ambientes; e c) as organizações são compostas por subsistemas interdependentes.

Considerando-se, em especial, a premissa de que as organizações são compostas por subsistemas interdependentes, o trabalho de Lawrence e Lorsch (1973) destacava o impacto dos subsistemas interdependentes considerados mais importantes de uma organização, que deveriam assumir orientações específicas, dependendo das particularidades do ambiente e das escolhas estratégicas da organização.

Nesse sentido, entre estes subsistemas estavam o subsistema humano, composto pelos sistemas de gestão de pessoas e os mecanismos de motivação dos indivíduos na organização. Observa-se, contudo, que esse subsistema se insere em um quadro conceitual mais amplo, no qual as organizações são vistas como sistemas sociais estruturados em formas específicas de diferenciação e integração das tarefas individuais dentro desses subsistemas, e cujas interações deveriam ser coordenadas umas às outras.

A conclusão essencial de Lawrence e Lorsch (1973) é o alinhamento estratégico (*strategic fit*) entre o modelo de gestão e as características do ambiente (Miles & Snow, 1978).

Assim, na perspectiva contingencialista o modelo de gestão de pessoas passa a ser considerado um subsistema organizacional que deve interagir com outras dimensões da organização para lidar com os desafios impostos pelo ambiente, ou ainda, para contribuir para a consecução das estratégias empresariais. Estas podem ser entendidas como os processos pelos quais a missão e os objetivos organizacionais são definidos e os recursos disponíveis são utilizados para atingi-los (Delery & Doty, 1996; Mascarenhas, 2008).

Nesse sentido, o alinhamento estratégico da gestão de pessoas deveria permitir a mobilização das pessoas para a execução dos objetivos e estratégias organizacionais (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984; Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal, 2006).

O alinhamento estratégico da gestão de pessoas pode ser compreendido a partir de dois aspectos constitutivos: a) o alinhamento externo — também conhecido como alinhamento vertical —; e b) o alinhamento interno — conhecido como alinhamento horizontal (Baird & Meshoulam, 1988; Millmore, Lewis, Saunders, Thornhill & Morrow, 2007).

O alinhamento externo diz respeito à adequação do modelo de gestão de pessoas às contingências externas a ele, em especial aos desafios do ambiente de competição, base para a formulação da estratégia empresarial.

Assim, o modelo de gestão de pessoas de uma organização deveria ser configurado de forma a refletir o estágio de desenvolvimento da empresa; deveria convergir para os objetivos da estratégia empresarial e, ainda, deveria assimilar as características culturais e institucionais da sociedade humana (Baird & Meshoulam, 1988; Mascarenhas, 2008).

Já em relação ao alinhamento interno, este envolve a necessidade do modelo de gestão de pessoas se reforçar internamente, diante das estratégias empresariais e do modelo

organizacional adotado. O alinhamento interno deve ser buscado por meio da definição de estratégias de gestão de pessoas, isto é, macro-objetivos de gestão de pessoas apoiados por políticas e processos de gestão de pessoas coerentes, complementares e bem articulados entre si (Baird & Meshoulam, 1988; Millmore *et al.*, 2007; Mascarenhas, 2008).

Cabe notar que essas concepções formaram a base do desenvolvimento da gestão de pessoas, denominada instrumentalismo utilitarista (*utilitarian instrumentalism*), ou modelo *hard* de gestão estratégica de pessoas, cuja ênfase recairia na necessidade de se alinhar os comportamentos dos indivíduos às necessidades estratégicas da organização (Truss, 1999).

Como afirma Legge (1995), as proposições do modelo *hard* assumem os indivíduos como recursos a serem geridos da mesma maneira que os demais recursos organizacionais. Nesse sentido, a gestão de pessoas tem a função de implantar a estratégia definida pela alta direção, adaptando-se a ela ao buscar a maximização dos resultados e do desempenho dos indivíduos.

Os profissionais de RH que compartilham da perspectiva utilitarista consideram que é possível induzir os indivíduos a adotar os comportamentos esperados, medindo-se as suas respostas aos estímulos dados. Segundo esse modelo, a área de RH tem o papel de contribuir para a implantação da estratégia da empresa, em termos das dimensões humanas e sociais, sendo, portanto, uma intermediária entre a direção e os demais grupos organizacionais.

Além do mais, os profissionais de RH devem fomentar a construção da dinâmica social considerada mais adequada aos objetivos da organização por meio da formulação de políticas de gestão de pessoas e pelo desenvolvimento e operação dos subsistemas de gestão de pessoas, tais como seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração e carreiras, de forma alinhada às necessidades da organização e ao menor custo possível.

Segundo Mascarenhas (2008), uma premissa subjacente à perspectiva utilitarista é a existência de uma suposta racionalidade superior — a da alta direção da empresa —, sugerindo a passividade e a necessidade de controle e supervisão dos demais grupos organizacionais. Ou seja, subentende-se que somente a direção possui as capacidades e a visão do ambiente adequada para conduzir a coletividade ao alcance das metas. Assim, a diversidade de opiniões e os conflitos seriam considerados disfuncionais ao sistema organizacional. Deveriam ser evitados ou resolvidos rapidamente, pois se considerava que um alto grau de conformidade por parte dos indivíduos favoreceria a produtividade na empresa.

Na visão de Legge (1995) outra perspectiva pioneira no campo da gestão estratégica de pessoas envolveu um conjunto de práticas denominadas modelo *soft*, ou humanismo desenvolvimentista (*developmental humanism*).

Segundo essas propostas, o alinhamento estratégico também é considerado um princípio básico à gestão de pessoas, mas a ênfase dos teóricos recai sobre o potencial de contribuição criativa dos indivíduos para a organização. Estes são considerados ativos valiosos cujo envolvimento com os desafios organizacionais assume uma relevância superior àquela inerente ao modelo *hard*. Os indivíduos seriam potenciais fontes de vantagem competitiva por meio de seu comprometimento e emprego de suas capacidades e competências às situações de negócios. Os empregados são considerados seres proativos, capazes de contribuir com a formulação e com a implementação de estratégias, não sendo apenas meros recursos à disposição dos estrategistas (Truss, 1999).

Ao discutirem a relevância do alinhamento estratégico, alguns autores relacionados ao modelo *soft* postulavam a necessidade da criação de estratégias da gestão de pessoas que garantissem o alinhamento interno e externo (Truss, 1999; Mascarenhas, 2008).

Nota-se, no modelo *soft* o surgimento da abordagem política de gestão de pessoas. Nesta, é dada importância à dimensão política na organização, e à incorporação da idéia de conflito e de divergência, tendo em vista os diferentes atores organizacionais (Truss, 1999).

Dessa forma, reconhece-se a existência de várias lógicas e critérios de ação válidos entre os atores sociais nas organizações, tendo em vista o conceito de racionalidade limitada de Simon (1965), segundo o qual os critérios de racionalidade são relativos ao ator social que decide, não havendo uma racionalidade absoluta, ou plena.

Assim, as idéias e concepções acima questionam o princípio da racionalidade superior e a prevalência da visão de mundo da alta gerência, típica do modelo instrumental. Por isso, as políticas favorecem o acesso dos indivíduos a identidades autônomas na organização por meio do estímulo ao desenvolvimento cognitivo dos atores sociais.

Nesse sentido, valoriza-se a descentralização do controle e estímulo à autonomia e proatividade, incentiva-se a atuação multifuncional, a criação de um ambiente que favoreça a criatividade, o questionamento e a mudança.

A diversidade de perspectivas culturais também é incentivada, permitindo a verificação de várias lógicas de ação diante de uma questão organizacional. Nessa perspectiva, um bom gerente teria como objetivo obter consensos, integrando as visões e os interesses particulares dos indivíduos e dos grupos, negociando esses consensos com a direção da empresa.

Além do mais, as políticas de recursos humanos são vistas como contingentes, soluções temporárias e características de situações específicas. Apesar disso, os profissionais da gestão de pessoas procuram organizar a gestão de pessoas como um modelo ideal a ser concretizado no longo prazo, envolvendo o desenvolvimento qualitativo da mão-de-obra, a autonomia e a democratização das relações (Mascarenhas, 2008).

Dessa forma, a abordagem contingencialista assume as ênfases diferentes das abordagens pioneiras do tipo *soft* e *hard*, considerando-as como compatíveis com as organizações em conformidade com suas demandas estratégicas específicas. Essas duas abordagens não foram consideradas incompatíveis, mas sim como opções estratégicas disponíveis (Truss, 1999).

Algumas críticas mencionadas em relação à abordagem contingencialista envolvem o argumento de que ela adota uma visão simplista das estratégias competitivas, além de lhe faltar explicações mais sólidas na descrição da ligação entre a gestão de pessoas e as estratégias da organização (Boxall & Purcell, 2003).

Becker e Huselid (2006) observam que por haver apenas um número limitado de tipos de estratégias competitivas genéricas, os atuais modelos de alinhamento limitam as opções de arquiteturas de gestão de pessoas para a empresa. Além do mais, os estudos contingenciais não consideram a inércia dos modelos de gestão de pessoas, que tendem a ser estáveis e não simplesmente emergem da mudança da estratégia empresarial (Wright & McMahan, 1992).

Os autores Bowen e Ostroff (2004) observam que alguns fatores que influenciam o alinhamento, tais como os valores, a cultura e o clima organizacional, não têm sido considerados nos modelos *best fit*.

No mesmo viés crítico, Paauwe e Boselie (2005) afirmam que outro tipo importante de alinhamento não está presente no debate sobre alinhamento; aquele entre a pessoa e a organização, ou seja, o alinhamento entre a forma como o empregado percebe as práticas de RH e em que medida esta percepção está alinhada com os valores e objetivos da organização.

Além do mais os autores Bowen e Ostroff (2004) sugerem que talvez não exista um conjunto mais apropriado de práticas de gestão de pessoas para um objetivo estratégico específico.

A abordagem contingencialista recebe ainda a crítica de não considerar a complexidade envolvida na gestão de uma força de trabalho cada vez mais diversificada e diferenciada (Paauwe & Boselie, 2005).

De fato, a grande inovação associada à abordagem contingencial diz respeito à necessidade de se alinhar estratégias e práticas de gestão de pessoas aos desafios específicos das organizações na busca de padrões de comportamento compatíveis, o que implica em executar o planejamento da gestão de pessoas atrelado às decisões estratégicas (Mascarenhas, 2008).

Assim, nas décadas anteriores ao surgimento da gestão estratégica de pessoas, as organizações experimentaram a sofisticação e a multiplicação das práticas e técnicas de gestão de pessoas, o que salientava a necessidade de se pensar a adequação mais precisa entre os desafios específicos das organizações e essas práticas.

Nesse sentido, a emergência da gestão estratégica de pessoas fez com que os papéis de gestão de pessoas e da área de RH fossem questionados, e diversos autores defenderam a sofisticação da atuação da área de RH (Storey, 2007).

A segunda grande abordagem, conhecida como abordagem universalista, argumenta que as empresas terão sucesso na gestão estratégica de pessoas se identificarem e adotarem as melhores práticas (*best practices*) na forma de gerenciar as pessoas (Delery & Doty, 1996).

Esta perspectiva parte da premissa de que existiriam algumas práticas universais de gestão de pessoas que estariam diretamente relacionadas aos níveis superiores de desempenho organizacional, independentemente do contexto específico de cada organização.

Autores como Pfeffer (1994), Huselid (1995), Walton (1997) e Marchington e Grugulis (2000) são considerados como alguns defensores de abordagens universalistas.

Segundo Delery e Doty (1996) a abordagem universalista é associada com as chamadas melhores práticas e, também, com o que se passou a chamar de sistemas de trabalho de alto desempenho (em inglês *High Performance Work Systems* - HPWS).

Tal abordagem parte das seguintes pressuposições: a) existe uma relação linear entre as práticas de sistema de gestão de pessoas e o desempenho organizacional; b) as melhores práticas são universalmente aplicáveis e com êxito; c) o sucesso organizacional é mais bem mensurado em termos de desempenho financeiro, utilizando indicadores como o lucro, a participação de mercado e os níveis de vendas (Delery & Doty, 1996).

Considerando-se a perspectiva de Pfeffer (1994), este autor relaciona dezesseis práticas de gestão de pessoas que estariam ligadas a níveis superiores de desempenho organizacional. São elas: a) senso de segurança no emprego; b) seletividade no recrutamento; c) a oferta de altos salários; d) o pagamento de incentivos; e) tornar o funcionário acionista; f) o compartilhamento de informações; g) a participação e a delegação de poder (*empowerment*); h) a formação de equipes autônomas de trabalho e o redesenho de tarefas; i) o treinamento e desenvolvimento de habilidades; j) o *job-rotation*, ou rotação de cargos; k) o igualitarismo simbólico (eliminar símbolos que separam ou discriminam as pessoas); l) a menor distância entre as diversas faixas salariais; m) a promoção interna; n) as perspectivas em longo prazo; o) a definição e aplicação de medidas de avaliação das políticas de gestão de pessoas; p) a definição de filosofias ou visões dominantes, que indiquem os modos de os indivíduos lidarem com as questões cotidianas (ou valores explícitos de uma cultura organizacional).

Observa-se, portanto, que a utilização das melhores práticas envolve uma abordagem mais sofisticada à gestão das motivações, o que implica que a distribuição de autonomia no trabalho aumentaria à medida que as ações fossem coerentes com as necessidades estratégicas do negócio. Assim a empresa passaria de uma lógica de controle externo dos indivíduos para uma lógica do comprometimento dos indivíduos (controle interno) (Mascarenhas, 2008).

O papel da gestão de pessoas na abordagem universalista seria o de estimular os indivíduos a não somente implantar certo programa estratégico com a máxima eficiência dentro de seus limites de responsabilidade, mas, também, são atribuídas aos empregados novas responsabilidades relacionadas à melhoria contínua dos processos da organização, exigindo deles novos padrões de comprometimento no trabalho (Delery & Doty, 1996).

Nesta direção, Walton (1997) afirma que uma estratégia de comprometimento da força de trabalho exige que as atividades sejam projetadas para serem mais amplas do que antes, combinando planejamento e implementação e, incluindo esforços para aperfeiçoar as operações, e não apenas para mantê-las. Assim, espera-se que as responsabilidades individuais mudem à medida que as condições mudam, e as equipes, não os indivíduos, sejam as unidades organizacionais responsáveis pelo desempenho.

Assim, segundo Walton (1997), essas práticas enfatizam a motivação dos empregados por meio da segurança no emprego, do planejamento dos cargos e do desenvolvimento dos indivíduos. Ou ainda, pela adoção de sistemas de trabalho de alto comprometimento que enfatizam a autonomia e o empoderamento (*empowerment*) dos empregados por meio de políticas agressivas de remuneração à custa da segurança no emprego.

Neste ponto do resgate teórico, cabe ressaltar que uma estratégia de comprometimento assume como premissa a idéia de que todos os empregados são parceiros na gestão, o que implica na necessidade da organização desenvolver as capacidades e habilidades dos indivíduos, assim como, implica na criação de sistemas de gestão de pessoas capazes de atuar efetivamente de acordo com as metas organizacionais. Assim, a figura do líder ganha um destaque significativo na abordagem universalista (Mascarenhas, 2008).

Para produzir uma mudança radical nas atitudes dos empregados duas ações concomitantes deveriam ocorrer: a área de gestão de pessoas deveria se responsabilizar pela criação de sistemas gerenciais que reforçassem novas expectativas de comportamentos, enquanto que os

gerentes de linha deveriam desenvolver-se como modelos e exemplos para as equipes de trabalho, estimulando-as e inspirando-as a atuar em torno das metas organizacionais.

A abordagem universalista despertou diversas críticas acadêmicas. Entre elas está a crítica comum de que a definição das melhores práticas é arbitrária, de forma que diferentes acadêmicos incluem ou excluem práticas sem um rigor metodológico adequado, que permita, de fato, identificar quais práticas são eficazes e quais não são, dificultando, ainda quaisquer comparações entre as listas de práticas selecionadas por autores diferentes (Purcell, 1999).

Além do mais, a abordagem universalista desconsidera o papel de atores importantes como os sindicatos, bem como as diferentes necessidades dos diversos grupos que compõem a força de trabalho (Marchington & Grugulis, 2000; Becker & Huselid, 2006).

Outra crítica é a não consideração das diferenças culturais entre países. Nesse sentido Boxall e Purcell (2003) afirmam que as melhores práticas tendem a refletir os valores norte-americanos, que podem não funcionar bem em países com culturas diferentes.

A última abordagem, a chamada abordagem culturalista, também chamada de abordagem configuracionista, pressupõe a existência, nas organizações, de significados e valores compartilhados por indivíduos e grupos, bem como padrões de envolvimento moral, sugerindo a importância de se considerarem as manifestações culturais e condições específicas de cada organização para que possa compreender a dinâmica da organização e as formas como são gerados os desempenhos (Truss, 1999; Mascarenhas, 2008).

No decorrer da década de 1970, alguns autores começaram a introduzir a idéia de que as organizações — e sua dinâmica social interna — somente poderiam ser compreendidas a partir das suas práticas culturais específicas (Bennis, 1972; Schein, 1972; Weick, 1973).

Segundo os teóricos culturalistas, existiria um universo de questões e fenômenos socioculturais que deveriam ser compreendidos para se avançar no desenvolvimento das organizações. Ou seja, constatou-se que os sistemas formais de autoridade e hierarquia nas organizações — estruturados segundo uma lógica racional e orientada para a eficiência — não suprimiam os interesses individuais. De fato, os comportamentos dos indivíduos e grupos seriam estruturados com base nas possibilidades dadas pelas premissas culturais, valores e crenças compartilhados pela coletividade na organização (Truss, 1999)

Nas décadas de 1980 e 1990 a perspectiva da cultura organizacional se expandiu e se consolidou na literatura administrativa, abrindo um novo campo teórico para a compreensão da gestão de pessoas (Mascarenhas, 2008).

Autores como Schein (1985) e outros, sugeriam que, para que se pudesse entender, prever, ou intervir no funcionamento de uma organização, dever-se-ia conhecer e manipular seus padrões culturais específicos, ou a sua cultura organizacional.

Alguns aspectos comuns às diversas propostas de gestão da cultura organizacional que se desenvolveram envolvem: a) uso de conceitos integrativos de cultura que pressupõem que a cultura organizacional envolve um conjunto de valores e crenças compartilhados e que estabelece regras e expectativas na coletividade, sendo amplamente aceita de forma não ambígua por seus membros; b) a concepção de que a cultura pode ser entendida por meio de seus elementos constituintes, tais como os rituais, os mitos, as histórias, as metáforas, as

linguagens, os artefatos físicos, bem como os valores e as visões de mundo, as práticas sociais formais e informais compartilhados por uma coletividade; c) a concepção de que seria possível intervir no processo cultural de uma organização, promovendo processos de aprendizagem que acelerariam as transformações culturais desejadas (Schein, 1985).

Observa-se, assim, que estratégias de mudança cultural seriam caracterizadas por diversas mudanças articuladas entre si e que, ao serem racionalmente manejadas pelos gestores organizacionais, poderiam construir um ambiente no qual os indivíduos possam vivenciar certas experiências culturais específicas, capazes de fazer com que os indivíduos e grupos resignificassem valores, esquemas cognitivos e afetivos, gerando comprometimento espontâneo.

De acordo com a idéia de mudança cultural planejada, esse esforço deveria articular os diversos atores sociais, entre os quais a gestão de pessoas, que seria a área responsável pela liderança do processo, utilizando seus processos tradicionais de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração e estruturas de carreiras como elementos condutores e reforçadores ideológicos dos valores culturais desejados pela alta direção, visando obter resultados específicos de desempenho.

Portanto, a abordagem culturalista envolve o estudo das manifestações culturais nas organizações e permitiria que se entendesse a cultura como algo concreto, ou como uma variável objetiva; seus elementos possuem funções de manutenção e coordenação do sistema sociocultural, e poderiam ser manipulados pela gestão organizacional.

Assim, a abordagem culturalista abre uma nova perspectiva à gestão estratégica de pessoas ao propor a idéia de que a gestão organizacional e, em especial, a área de gestão de pessoas é capaz de promover o desenvolvimento da coletividade ao influenciar o desempenho dos indivíduos por meio da construção de culturas caracterizadas por certos valores, pensamentos e emoções alinhados, ou pelo menos, consoantes à estratégia definida pela alta direção.

As principais críticas em relação à abordagem culturalista, ou configuracionista, envolvem, primeiramente, a questão da tradição interpretacionista, comum aos autores e estudos culturalistas. As análises interpretacionistas se baseiam em julgamentos e argumentos carregados de subjetividade, envolvendo deduções, algumas vezes, até contraditórias, para explicar os fenômenos organizacionais enfocados, reduzindo a condição objetiva dos elementos considerados nas análises culturalistas (Martin & Frost, 2001).

Segundo, na estruturação das análises culturalistas são, comumente, priorizados certos discursos, percepções, ideologias, e valores, em detrimento de outros, o que acaba gerando certos vieses, passíveis de críticas (Martin & Frost, 2001).

Terceiro, outra crítica relevante em relação à abordagem culturalista relaciona-se à sua insuficiência para integrar aspectos de diferentes ordens nas organizações, favorecendo uma perspectiva fragmentária da dinâmica organizacional (Martin & Frost, 2001).

Finalmente, Martin e Frost (2001) afirmam que há ainda a crítica que se relaciona à fragilidade da explicação do processo de como se construiu a representação de um fato organizacional, dificultando que se captem as relações de causa e efeito dos fatos organizacionais pela abordagem culturalista.

Considerações finais

Ao se considerar a literatura estratégica de gestão de pessoas consultada, percebe-se que os autores discutem, principalmente, em quais circunstâncias, ou mesmo, de que maneira, as práticas de gestão de pessoas afetam — ou são tornam-se capazes de afetar — as estratégias corporativas, e conseqüentemente, elevar o nível de eficácia e desempenho gerencial da organização, ao direcionar, quando e onde investir no aspecto humano, tornando o desempenho dos indivíduos mais eficaz e mais econômico.

Assim, uma gestão estratégica de pessoas bem embasada do ponto de vista teórico pode ser um aspecto importante no entendimento dos processos envolvidos no alinhamento entre estratégia, políticas e práticas de gestão de pessoas, fornecendo fundamentos explicativos capazes de contribuir efetivamente para os resultados organizacionais.

Entretanto, parece que o processo de desenvolvimento teórico da gestão estratégica de pessoas ainda se encontra em um estágio prematuro, pois, ao se revisar a literatura, percebe-se que a mudança nas concepções e nas bases teóricas da gestão de pessoas é um processo lento e complexo.

Quando se consideram as abordagens normativas pesquisadas, percebe-se que todas as três preconizam formas mais ou menos prescritivas para o entendimento e a compreensão de que maneiras integrar o capital humano às estratégias de negócio, buscando, cada uma à sua maneira, balizar a implementação de práticas eficazes de gestão de pessoas, capazes de aproximar as organizações de um desempenho excelente.

Constata-se que a abordagem contingencialista, pressupõe que o modelo de gestão de pessoas deve ser considerado como um subsistema organizacional que interage com outras dimensões da organização para lidar com os desafios impostos pelo ambiente, ou ainda, para contribuir para a consecução das estratégias empresariais.

Parece que a contribuição essencial associada à abordagem contingencial diz respeito à necessidade de se alinhar estratégias e práticas de gestão de pessoas às necessidades estratégicas das organizações (*best fit*), buscando instaurar padrões de comportamento compatíveis, o que implica em executar o planejamento estratégico de pessoas atrelado às decisões estratégicas corporativas (Mascarenhas, 2008).

Já a abordagem universalista, se baseia na idéia de que as empresas terão sucesso na gestão estratégica de pessoas se identificarem e adotarem as melhores práticas (*best practices*) na forma de gerenciar as pessoas. Ou seja, existiriam algumas práticas universais de gestão de pessoas que estariam diretamente relacionadas aos níveis superiores de desempenho organizacional, independentemente do contexto específico de cada organização.

Na perspectiva universalista a área de gestão de pessoas deveria se responsabilizar pela criação de sistemas gerenciais que reforçassem novas expectativas de comportamentos, enquanto que os gerentes de linha deveriam agir como modelos e exemplos para as equipes de trabalho, estimulando-as e inspirando-as a atuar em torno das metas organizacionais.

Quanto à abordagem culturalista, considerada como a abordagem mais recente e mais complexa do ponto de vista de integrar as políticas e práticas de gestão de pessoas com as necessidades e estratégias corporativas, ela pressupõe que os comportamentos dos indivíduos

e grupos seriam estruturados com base nas possibilidades dadas pelas premissas culturais, valores e crenças compartilhadas pela coletividade na organização.

Assim, as expressões culturais poderiam ser manipuladas pela gestão de pessoas para produzir determinados desempenhos, a partir da influência e intervenção na construção de culturas caracterizadas por certos valores, pensamentos e emoções alinhados, ou pelo menos, consoantes à estratégia definida pela alta direção.

Finalmente, há de se considerar que tais abordagens normativas são construtos teóricos em desenvolvimento e, por isso, todas recebem críticas quanto aos seus pressupostos, assim como quanto aos seus métodos.

Portanto, o campo teórico da gestão estratégica de pessoas ainda está à procura de formas de se consolidar teoricamente e agregar elementos que integrem as diferentes vertentes, avançando no entendimento da relação entre a estratégia organizacional e a gestão de pessoas.

Referências

Baird, L., and Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.

Barney, J. B. (1992). Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis. In P. Shrivastava, A. S. Huff, and J. E. Dutton (Eds.). *Advances in strategic management* (Vol. 8, pp. 39-61). Greenwich - CN: JAI Press.

Barney, J. B., and Wright, P. M. (1988). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.

Becker, B. E., and Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.

Bennis, W. G. (1972). *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blücher.

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.

Burns, T., and Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.

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.

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.

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.

Kaufman, B. E. (2008). *Managing the human factor: the early years of human resource management in american industry*. Ithaca - NY: Cornell University Press.

Lawler, E. E. (2005). From human resource management to organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44(2), 165-169.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1973). *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis - RJ: Vozes.

Legge, K. (1995). *Human resource management: rhetorics and realities*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

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.

Marchington, M., and Grugulis, I. (2000). ‘Best practice’ human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104-1124.

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.

Mayo, A. (1995). Economic indicators of HRM. In S. Tyson (Ed.). *Strategic prospects for HRM* (pp. 229-265). London: Institute of Personnel and Development.

Miles, R. E., and Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.

Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., and Morrow, T. (2007). *Strategic human resource management: contemporary issues*. Harlow - UK: Prentice Hall.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman.

Paauwe, J., and Boselie, P. (2005). “Best practices... in spite of performance”: just a matter of imitation?. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 987-1003.

- Pfeffer, J. (1994). *Vantagem competitiva através de pessoas*. São Paulo: Makron Books.
- Purcell, J. (1999). The search for the “best practice” and “best fit”: chimera or cul-de-sac?. *Human Resource Management*, 9(3), 26-41.
- 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.
- Schein, E. H. (1972). *Consultoria de procedimentos*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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.
- Storey, J., Ulrich, D., and Wright, P. M. (2009). Introduction. In J. Storey, D. Ulrich, and P. M. Wright, (Eds.). *The routledge companion to strategic human resource management* (pp. 3-13). Oxon – UK: Routledge.
- Truss, C. (1999). Soft and hard models of human resource management. In L. Gratton, V. H. Hailey, P. Stiles, and C. Truss. (Eds.) *Strategic human resource management: corporate rhetoric and human reality* (pp. 40–58). Oxford: Oxford University Press.
- Tyson, S. (1995). Human resource and business strategy. In S. Tyson (Ed.). *Strategic prospects for HRM* (pp. 1-29). London: Institute of Personnel and Development.
- Tyson, S. (1997). The theory and practice of human resource management. In S. Tyson (Ed.). *The practice of human resource strategy* (pp. 340-347). Harlow: Prentice Hall.
- Ulrich, D. (1998). *Campeões de recursos humanos*. São Paulo: Futura.
- Walton, R. E. (1997). Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In V. H. Vroom, (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal* (pp. 95-112). Rio de Janeiro: Campus.
- Weick, K. E. (1973). *A psicologia social da organização*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Wright, P. M., and McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Wright, P. M., Kroll, M. J., and Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., and McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.