

Evidências da parceria estratégica entre a Gestão de Recursos Humanos e os gestores de linha

LUCIANA CAMPOS LIMA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

lucamposlima@hotmail.com

TATIANI DOS SANTOS ZUPPANI

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

tszuppani@gmail.com

Introdução

Em 2011, Qadeer et al. realizaram um estudo bibliográfico retratando uma visão geral do relacionamento entre a GRH e os gestores de linha. Evidenciaram que, da amostra de 94 documentos analisados, mais de 70% foram produzidos a partir da década de 2000. Este achado relaciona-se com a importância que a temática de parceria estratégica de GRH vem tomando. Isto não acontece apenas academicamente, mas também decorre das demandas oriundas do contexto macroeconômico onde se inserem as organizações.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Tal análise levou à formulação do objetivo geral: evidenciar o nível de parceria estratégica entre a GRH e os gestores de linha das empresas com sedes corporativas localizadas em diferentes contextos. Buscou-se responder especificamente se: há mais similaridades ou diferenças no nível de formalização da estratégia de negócios e de recursos humanos? E no nível de representatividade da GRH no Conselho? Como se dão as decisões sobre as práticas de GRH?

Fundamentação Teórica

Neste estudo, considera-se que o aspecto estratégico da GRH se dá por meio de sua representação, tanto em instâncias onde as decisões são tomadas, quanto sua participação nas etapas iniciais de planejamento destas. Autores como Beer et al. (1985), Truss e Gratton (1994) e Boswell (2006) defendem que a integração estratégica da GRH com o negócio é corresponsabilidade entre a GRH e os gestores de linha. Entretanto, poucos estudos abordam a importância da divisão dos papéis (DANY et al., 2008).

Metodologia

Realizou-se uma survey administrada via site com questionário padronizado e validado da CRANET. Foram pertinentes a este estudo duas seções: aspectos organizacionais e estratégia de recursos humanos. A coleta de dados foi feita em corte transversal com amostra constituída por 326 organizações, de forma não probabilística. O tratamento dos dados deu-se via software SPSS v.20. e análise foi bivariada com o uso da estatística qui-quadrado (χ^2) para responder as hipóteses propostas.

Análise dos Resultados

As hipóteses H1 e H3 foram validadas. Elas mostraram a similaridade na formalização da estratégia de negócios e de recursos humanos e a corresponsabilidade sobre as decisões das práticas de RH nas empresas independentemente da localização da sede corporativa. Já H2 (nível de representatividade da GRH no Conselho) e H4 (existência de um alto nível de parceria estratégica das empresas que operam no Brasil independente da localização da sede corporativa) não foram validadas.

Conclusão

Foi evidenciado a presença de parceria estratégica entre a GRH e os gestores de linha via corresponsabilidade sobre a tomada de decisões. A influência da sede corporativa, quando fora do Brasil, parece residir na representatividade da GRH no conselho e no nível da parceria estabelecida. Esses resultados são interessantes à luz da evolução dos modelos de gestão no contexto nacional. Sugere-se estudos de abordagem qualitativa e longitudinal.

Referências Bibliográficas

- BOXALL, P.; PURCELL, J. Strategy and Human Resource Management. 3th ed. United Kingdom: Palgrave MacMillan, 2011.
- SHEEHAN, C.; COOPER, B.; HOLLAND, P.; DE CIERI, H. The relationship between HRM avenues of political influence and perceived organizational performance. Human Resource Management. v. 46, n. 4, p. 611-629, 2007.
- ULRICH, D.; DULEBOHN, J. H. Are we there yet? What's next for HR? Human Resource Management Review. v. 25, n. 2, p. 188-204, 2015.

EVIDÊNCIAS DA PARCERIA ESTRATÉGICA ENTRE A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E OS GESTORES DE LINHA

1. INTRODUÇÃO

Na década de 2000, a produção acadêmica brasileira sobre Gestão de Recursos Humanos (GRH) constituiu-se por uma ampla e variada estratificação temática, com limitadas publicações referentes ao alinhamento entre a GRH e às estratégias organizacionais (LIMA, 2016). Em 2011, Qadeer, Shafique e Rehman realizaram um estudo bibliográfico retratando uma visão geral do relacionamento entre a GRH e os gestores de linha. Evidenciaram que, da amostra de 94 documentos analisados, mais de 70% foi produzido a partir da década de 2000. Este achado possivelmente relaciona-se à importância que a temática de parceria estratégica de GRH vem tomando, não apenas academicamente, mas também, decorrente, mesmo que por vias indiretas, das demandas oriundas do contexto macroeconômico onde se inserem as organizações.

Vale resgatar brevemente algumas considerações a esse respeito. Em 1997, Ulrich citou que a GRH estava morrendo e uma nova GRH vinha emergindo. Em 1998, Fischer, em sua tese, embora relate ser prematuro concluir sobre a extinção da GRH, destacou a passividade da área diante das mudanças contextuais. Praticamente uma década depois, em 2006, a *Fast Company* e a *HSM Management* Brasil publicaram uma matéria intitulada “Por que odiamos o RH” (HAMMONDS, 2006). Nessa reportagem, um cliente da área faz críticas ferrenhas ao papel desta e sugere como solução para as empresas a sua extinção. Em 2015, Ram Charam publica, na *Harvard Business Review*, que a GRH não consegue relacionar o RH com as necessidades do mundo real, além de ser incapaz de tomar decisões importantes. O autor propõe dividir a GRH em duas e cita como algo positivo o fato de que o *ex-Chief Human Resource Planning* (CHRP) da GE, Bill Conaty, tenha sido diretor de fábrica antes de assumir a área de gestão de pessoas. Ainda no mesmo ano, Ulrich e Dulebohn (2015) publicam na *Human Resource Management Review*, uma das revistas acadêmicas mais influentes da área, o artigo “*Are we there yet? What's next for HR?*”, declarando que a GRH já era reconhecida como um parceiro estratégico do negócio. Concomitantemente, os autores questionam se a GRH não teria chegado a seu limite.

Logo, observa-se que as práticas da GRH empregadas nas organizações têm sido contestadas nas últimas décadas. Mas é nesse período ainda que os acadêmicos reconhecem a importância do estudo entre a parceria estratégica do negócio e verifica-se o aumento considerável da produção científica a esse respeito. Entretanto, ambas análises partem da discussão da realidade internacional. Cabe, portanto, o questionamento equivalente ao contexto nacional, ou seja, esse artigo propõe-se a responder: As empresas que atuam no contexto brasileiro possuem uma GRH parceira do negócio? Em caso afirmativo, há diferenças entre essas empresas segundo a localização das sedes corporativas? A partir destes questionamentos, desenhou-se como objetivo geral deste estudo **evidenciar o nível de parceria estratégica entre a GRH e os gestores de linha das empresas com sedes corporativas localizadas em diferentes contextos.**

Como forma de alcançar tal objetivo, buscou-se responder se: (i) há mais similaridades ou diferenças no nível de formalização da estratégia de negócios e de gestão de recursos humanos das empresas com sede corporativa localizada no Brasil comparativamente às demais? (ii) há mais similaridades ou diferenças em relação ao nível de representatividade da GRH no Conselho

entre empresas com sede corporativa localizada no Brasil comparativamente às demais? (ii) Como se dá a corresponsabilidade sobre as decisões sobre as práticas de RH nas empresas segundo a localização da sede corporativa? (iv) qual o nível de parceria estratégica das empresas com sede no Brasil comparativamente àquelas que possuem sede no exterior?

Ao responder a esses questionamentos, espera-se contribuir com o campo de estudo da GRH, por ampliar as análises comparativas expandindo os estudos sobre a gestão de pessoas em países emergentes. Além disso, os achados podem servir de insumos para discussões sobre o desenho de políticas e práticas de GRH nas empresas que operam no Brasil.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Aspectos Estratégicos da Gestão de Recursos Humanos - GRH

Neste estudo, partiu-se do princípio de que o aspecto estratégico da GRH se dá por meio da integração entre o planejamento da GRH e do negócio. Portanto, implica na representação da GRH tanto em instâncias onde as decisões são tomadas quanto sua participação nas etapas iniciais, de planejamento destas (BREWSTER; HEGEWISCH, 1994). Assim, a integração da GRH e a da estratégia de negócio, que interessa a este estudo, baseia-se nos conceitos de Guest (1987), de Purcell (1989) e de Greer (1995).

Guest (1987)	Purcell (1989)	Greer (1995)
(i) o primeiro nível enfoca a integração entre as políticas da GRH e a estratégia de negócio; (ii) o segundo envolve a complementaridade entre as práticas de GRH relacionadas à busca de comprometimento dos empregados, à flexibilidade e à melhoria da qualidade; e (iii) o terceiro nível é representado por meio da internalização da importância dos níveis anteriores por parte dos gestores de linha.	(i) <i>first-order decisions</i> trata de questões localizadas no nível da missão e visão organizacional; em outras palavras, fazem parte do escopo dos assuntos sobre o rumo da empresa, que tipo de ações são necessárias para orientar um curso futuro e questões gerais orientadas para a GRH, que terão um impacto a longo prazo; (ii) <i>second-order decisions</i> lida com o planejamento de cenários para os próximos 3 a 5 anos.	(i) Integração administrativa: sua ocorrência reside em organizações em que não há uma área de RH, sendo suas atividades assumidas por um setor financeiro ou similar; (ii) Integração de uma via: nessa circunstância, a GRH participa apenas da implementação da estratégia de negócio; (iii) Integração de duas vias: existe a reciprocidade, em que a GRH ultrapassa a etapa de implementação da estratégia corporativa, mas também é ouvida no momento de sua concepção; (iv) Integração plena: a GRH envolve-se em questões de outras funções e responsabilidade de áreas diferentes da sua que fazem parte do negócio.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 1 – Delimitações teóricas empregadas no estudo para a integração da GRH e a da estratégia de negócio

O ponto em comum discutido entre as diferentes propostas é a graduação do nível de integração. Ambos autores citados concordam que a operacionalização da integração da GRH à estratégia de negócio se dá em diferentes níveis. Em nível mais alto, Budhwar (2000), Farndale (2005) e Zhu

et al. (2013) afirmam que os gestores de GRH devem ser envolvidos na tomada de decisões estratégicas ao lado de outros gerentes seniores, proporcionando maior oportunidade de alinhar os objetivos, as estratégias de gerenciamento dos profissionais, as filosofias e as práticas com os objetivos do negócios. Esse envolvimento inclui a participação de gestores de GRH na equipe de gestão sênior da organização, oferecendo-lhes a possibilidade de representação de seus interesses e a oportunidade de influenciarem nas decisões de diversas naturezas relacionadas ao negócio.

A presença do representante da GRH dentro da arena política de decisões de grande impacto na realidade organizacional significa um importante canal para o fluxo de informação, comunicação e influência. Nesse sentido, Sheehan *et al.* (2007) investigaram a relação entre o acesso da função de GRH para vias de influência política e a percepção do desempenho organizacional. Por meio da percepção de 441 gestores de GRH, os autores evidenciaram a importância do gerente sênior de GRH como influenciador dos pontos de vista do CEO e da equipe de gerência sênior na articulação das ações que envolvem a percepção do desempenho organizacional.

Em outro estudo, conduzido por Dany, Guedri e Hatt (2008) em 12 países, com uma amostra de 3.442 empresas, verificou-se que a relação entre a GRH e o desempenho organizacional é positiva e estatisticamente significativa nas empresas em que a distribuição de influência é mais equilibrada, isto é, quando as decisões sobre as principais políticas de GRH são compartilhados entre a GRH e os gestores de linha. Os achados das pesquisas citadas demonstram que a integração entre a GRH e a estratégia do negócio que resulta no desempenho organizacional não é estatisticamente significativa para as empresas em que as decisões sobre GRH são tomadas de maneira unilateral. Pelo contrário, integração parece ser sinônimo de proximidade da GRH de quem executa a operação do negócio, ou seja, dos gestores de linha.

Retomando à literatura sobre estratégia de gestão de recursos humanos, identificou-se um aspecto essencial sobre isso: a GRH é responsável pelo desenho das políticas e práticas que visam orientar o comportamento dos empregados em direção ao alcance dos objetivos organizacionais (FISCHER, 1998). Entretanto quem as aplica são os gestores de linha, sem isso a integração estratégica não se sustenta. Logo, a seguir será apresentado um resgate conceitual sobre essa corresponsabilidade.

2.2. Parceria estratégica entre a GRH e os Gestores de Linha

Autores como Beer *et al.* (1985), Truss e Gratton (1994) e Boswell (2006) defendem que um dos aspectos principais que compõem a integração estratégica da GRH com o negócio é justamente a questão da corresponsabilidade entre a GRH e os gestores de linha. Entretanto, ainda são poucos os estudos que abordam a importância da divisão dos papéis e a influência entre especialistas de gestão de pessoas e os gerentes de linha, no que tange os resultados dentro da empresa (DANY; GUEDRI; HATT, 2008).

Este artigo tomou como premissa que as políticas de GRH somente são capazes de direcionar os comportamentos dos empregados em direção a estratégia do negócio quando promulgadas pelos gerentes de linha (BOXALL; PURCELL, 2011). A importância do gestor na implementação das práticas de gestão foi reconhecida no estudo realizado por Perin *et al.* (2009), que teve por o objetivo identificar e compreender a influência de programas de formação gerencial na performance empresarial. Os autores concluíram que os gestores acabam por assumir grande

parte da responsabilidade pelo sucesso ou fracasso do negócio por ser a posição de ligação entre a empresa e as pessoas.

No âmbito empresarial, diferentes maneiras de construir essa parceria foram desenvolvidas, mas, de todas, a que mais ganhou destaque foi a alocação de profissionais para o cargo de *business partners* ou consultores internos como parte da estrutura formal da GRH. Historicamente, na literatura acadêmica, a parceria entre GRH e os gestores de linha vem sendo discutida desde a década de 1980, quando Dyer e Holder (1987) recomendaram que a GRH ocupasse o papel de parceiro estratégico do negócio. Este seria composto por um conjunto articulado de ações envolvendo as alianças cooperativas com os gerentes de linha.

A parceria assegura a implementação das estratégias do negócio em tempo real, a ocupação de um espaço igualitário no planejamento e decisão estratégica por parte da GRH, e o aprimoramento da própria gestão. A corresponsabilidade implica na distribuição de poder e influência entre os envolvidos, uma vez que a valorização das pessoas na empresa, por parte dos gestores, não significa a valorização da GRH (BARNEY; WRIGHT, 1998). Logo, uma parceria efetiva depende, por um lado, da capacidade dos profissionais da GRH compartilharem a centralidade de seu trabalho e, por outro, do gestor de linha atuar como responsável pela gestão dos recursos humanos sob seu comando. É naturalmente um processo de delegação por parte da GRH e de apropriação de novas atividades pelo gestor de linha.

Ulrich (1997), três anos depois da proposta de Dyer e Holder (1987), tornou-se referência como um dos estudiosos preeminentes na divulgação e desenvolvimento da parceria estratégica da GRH com os gestores de linha. Em 1997, Ulrich, no livro “*Human Resource Champions*”, corrobora com a visão de múltiplos papéis de Dyer e Holder (1987) e propõe outros a serem assumidos pela GRH. Utilizaram-se no desenho dos novos papéis dois eixos, um pertinente ao foco no curto/longo prazo e outro sobre as atividades estratégicas/operacionais relacionados tanto ao processo quanto à pessoa. Entre as novas atuações da GRH, está justamente a de parceiro estratégico.

Em 2003, Lawler III e Mohrman corroboram com Ulrich (1997), porém criticam a pouca presença de estudos empíricos sobre o papel de parceiro estratégico. Partem, então, para um estudo longitudinal, englobando os anos de 1995, 1998 e 2001, no qual evidenciaram que: (i) a distribuição do tempo gasto no papel de parceiro estratégico fica em 22% em 1995, 20% em 1998 e 23% em 2001; (ii) quanto ao nível de automatização dos processos da GRH, 48% das empresas tinham seus processos automatizados e 36% possuíam seus processos automatizados, mas não integrados; (iii) o foco da atuação como parceiro estratégico era prover serviços consultivos de mudança, desenvolver capacidades organizacionais, desenhar a viabilidade das relações de trabalho e adaptar práticas de RH para atender às necessidades de negócios.

Em uma reformulação recente de papéis da GRH, Ulrich e Brockbank (2005) tentam corrigir alguns desequilíbrios percebidos no desenho da parceria e definem o papel de agente de mudança como de responsabilidade do *business partner*. Ulrich, Younger e Brockbank (2008) propuseram a concepção da GRH como um negócio dentro do próprio negócio, sendo que sua estrutura e funcionamento deveriam refletir a da organização empresarial, como forma de criar valor. Assim, GRH estaria circunscrita a cinco funções e responsabilidades: 1 - centro de serviços, 2 - RH corporativo, 3 - parceiro de negócio, 4 - centro de *expertise* e 5 - executor operacional. Isto

deveria acontecer sem modificar o escopo de atividades e as competências necessárias a parceria de negócio.

A produção nacional sobre esse tema mostra-se bastante limitado, praticamente, não existem, estudos empíricos sobre esse tema na década de 1990. As publicações são, em sua grande maioria, conceituais e visam contribuir disseminando o conceito. Os estudos de casos descreveram a parceria na indústria de calçados de Franca (SILVA; AZZUZ, 2011), na calçadista do estado do Rio Grande do Sul (ANTUNES; PICCININI; SILVA 2000), em pequenas empresas (FREITAG; GIRARD, 2009) e em hospitais (CARAPAJÓ; LIRA, 2010). Os achados desses estudos mostram uma GRH em vias iniciais de atuação como um parceiro estratégico; as empresas que absorveram esse papel, apesar de dificuldades, apresentaram resultados positivos em suas atuações. Demonstraram, antes de tudo, a necessidade de mudança de papel e das perspectivas dos envolvidos, ou seja, tanto por parte da GRH quanto dos gestores de linha.

Em 2013, Lima e Fischer verificaram se as empresas que optam por adotar o modelo de parceria estratégica inovam mais em suas práticas de gestão do que as que possuem uma atuação tradicional. Constataram que, independente do tipo de configuração estruturada pela GRH, a inovação em suas práticas no Brasil são constantes e crescentes entre os anos de 2007 e 2011.

Portanto, entende-se que a investigação empírica sobre essa temática pode auxiliar no aprofundamento e/ou ampliação da discussão em âmbito nacional sobre o tema. Isto não é apropriado apenas academicamente, mas também muito útil aos profissionais atuantes nas empresas. Dessa forma, desenhou-se as seguintes hipóteses:

- **H1:** Há similaridade entre o nível de formalização da estratégia de negócios e de gestão de recursos humanos das empresas com sede corporativa localizada no Brasil comparativamente às demais.
- **H2:** Há similaridade entre o nível de representatividade da GRH no Conselho das empresas com sede corporativa localizada no Brasil comparativamente às demais.
- **H3:** Há corresponsabilidade sobre as decisões das práticas de GRH nas empresas independente da localização da sede corporativa.
- **H4:** Há um alto nível de parceria estratégica das empresas que operam no Brasil independente da localização da sede corporativa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Adotou-se a abordagem quantitativa com a finalidade de verificar uma teoria mediante a análise da relação entre variáveis utilizando para isso técnicas estatísticas (CRESWELL, 2009). O estudo é descritivo por caracterizar o fenômeno, verificando a frequência com que algo ocorre ou está relacionado ou com o que está relacionado à outro fenômeno (SELLTIZ, 1974).

De início, organizou-se o conhecimento científico pertinente ao fenômeno estudado para, posteriormente, seguir com a pesquisa de campo. Optou-se, na constituição da população, pelo uso do banco de cadastro da Relação Anual de Informações Sociais - RAIS, oriunda de um censo anual das organizações brasileiras, realizado pelo Ministério do Trabalho e do Emprego (tem, 2014). Esta relação compreende todos os estabelecimentos inscritos com Cadastro Nacional de

Pessoa Jurídica (CNPJ) ou Cadastro Específico do INSS (CEI), empregadores pessoas físicas, órgãos da administração direta e indireta dos governos federal, estaduais e municipais, condomínios e sociedades civis, em todo território nacional. Portanto, o estudo teve como alvo aproximadamente 22.052 organizações (RAIS, 2012).

A amostra deste estudo é não probabilística, acidental e intencional. Isso porque todas as empresas do cadastro foram convidadas a participar. No entanto, devido à baixa adesão, estabeleceram-se novas estratégias em busca do retorno dos respondentes, inclusive, sendo possível, escolher os casos a serem requisitados a partir de sua tipicidade (SELLTIZ, 1974).

Realizou-se uma *survey* (CRESWELL, 2009) fazendo uso de um questionário padronizado da Cranet, sendo este um instrumento de coleta de dados associado a métodos positivistas (COLLIS; HUSSEY, 2009). A Cranet é uma rede internacional, constituída em 1989 por universidades e escolas de negócios de mais de 40 países do mundo. Dedicar-se a análise da evolução da GRH em organizações públicas e privadas com mais de 200 empregados, sendo a única em tamanho, crescimento e continuidade na realização de pesquisas dessa natureza (STEINMETZ *et al.* 2010; BREWSTER; MAYRHOFER; REICHEL, 2011). O questionário desenvolvido pelo grupo é um instrumento validado e é constituído por seis seções, sendo as pertinentes a este estudo apenas duas: aspectos organizacionais e de estratégia de recursos humanos.

Antes de iniciar a coleta propriamente dita, realizou-se um pré-teste do questionário com a finalidade de verificar a usabilidade do *site*, da própria compreensão da tradução realizada e averiguação de possíveis melhorias futuras. A principal dificuldade encontrada pelos participantes do pré-teste referiu-se ao tamanho do questionário. A forma encontrada para superar essa questão foi permitir que o respondente interrompesse o preenchimento do questionário a qualquer momento, retornando, posteriormente, do ponto onde parou.

O questionário foi administrado por meio eletrônico (HAIR *et al.*, 2006), via *site*. Assim, a coleta de dados foi feita em corte transversal (CRESWELL, 2009) e se iniciou com uma notificação enviada aos participantes informando sobre o futuro recebimento do *link* do questionário, no dia 31 de maio de 2014. Uma semana depois, os participantes receberam um convite via *e-mail*, contendo instruções para acesso e preenchimento do formulário. A fim de estimular a participação e, concomitantemente, monitorar o retorno das respostas. Quinzenalmente, os que ainda não haviam respondido o questionário recebiam um novo convite. Como etapa final da coleta, buscou-se o contato e o estímulo à participação via telefone. No dia 31 de agosto, encerrou-se a coleta dos dados. Dos 22.052 convites enviados, houve retorno de 5,9%; destes, 66,5% responderam de forma incompleta e foram descartados. Depois de todas as exclusões, restaram 433 respostas válidas. Destas, foram excluídas as empresas pertencentes ao setor público e as que não possuíam uma área formal de GRH. Ao término dessa depuração, a amostra foi constituída e utilizada por este estudo foi de 326 organizações.

Com relação a análise dos dados coletados, entende-se que a parceria estratégica depende da corresponsabilidade estabelecida entre a GRH e o gestor de linha e seus diferentes níveis, para este estudo, representa o nível de integração entre a GRH e o negócio. A opção por tomar o local da sede corporativa como referência de análise comparativa baseou-se no fato de que é nesta – *head quarter* – em que são decididos os objetivos organizativos gerais da empresa (FERNER; QUINTANILLA, 1998) e segundo premissas da abordagem contextualista (BREWSTER, 2007)

a GRH é influenciada pelo ambiente institucional tanto de onde a sede se localiza quanto de onde a empresa opera. No acaso, auxiliando no detalhamento das análises e resultados pertencentes a este artigo.

Realizou-se a análise bivariada e descritiva, via *software* SPSS v.20., semelhante ao estudo realizado por Brewster (1995) com doze países europeus, para identificar os papéis de parceiro estratégico, consultor e administrador de serviços executados pela GRH. Bakuwa (2013) também fez uso de estatística descritiva ao investigar, a parceria estratégica na África, da mesma forma Sumelius *et al.* (2009) na China e Guzman, Lim e Briones (2010) na Ásia.

Hipóteses	Variáveis (questões do questionário)	Referência para seleção das variáveis
H1: Há similaridade no nível de formalização da estratégia de negócios e de gestão de recursos humanos das empresas com sede corporativa localizada no Brasil comparativamente às demais;	H1: Sua organização tem registrada por escrito a(s): missão e estratégia do negócio. Sua organização tem registrada por escrito a(s): estratégia de RH.	(Brewster, Hegewisch, 1994). Boxall; Purcell (2011) Brewster (1994) Bakuwa (2013) Sumelius et al (2009) Guzman, Lim e Briones (2010)
H2: Há similaridade no nível de representatividade da GRH no Conselho entre empresas com sede corporativa localizada no Brasil comparativamente as demais	H2: A pessoa responsável pelo RH tem lugar no Conselho Administrativo ou o equivalente no alto escalão de executivos	
H3: Há corresponsabilidade sobre as decisões das práticas de RH nas empresas independente da localização da sede corporativa.	H3: Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre pagamento, recrutamento, treinamento, relações de trabalho e expansão/redução da força de trabalho	
H4: Há um alto nível de parceria estratégica das empresas que operam no Brasil independente da localização da sede corporativa.	H4: Em que fase do desenvolvimento do planejamento estratégico o responsável pelo RH é envolvido	

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 2 – Variáveis empregadas nos testes das hipóteses propostas e suas referências

Para a análise de alguns dados, utilizou-se a estatística qui-quadrado (χ^2) que, para Hair *et al.* (2006), indica a significância das diferenças entre a matriz observada e a matriz estimada. Analisaram-se as diferenças entre os valores das empresas com sede no Brasil daquelas que possuem sua *head quarter* no exterior. Para a execução do teste, respeitaram-se as seguintes premissas: (i) duas variáveis nominais e (ii) número de casos > 5. Consideraram-se as seguintes hipóteses: Hipótese nula implica nas frequências observadas sem diferença nas frequências esperadas. Portanto, as variáveis são independentes. Não existe diferença significativa entre os resultados dos grupos comparados no estudo. Já na hipótese alternativa acredita-se que as frequências observadas são diferentes da frequências esperadas. Portanto, as variáveis não são independentes e a diferença é significativa entre os resultados obtidos.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A verificação no banco de dados teve como objetivo identificar problemas e/ou inconsistências nas respostas do questionário. Trata-se de um procedimento padrão para respaldar a consistência dos dados trabalhados no estudo e garantir a fidedignidade dos seus resultados. Assim, aplicaram-se procedimentos de exclusão de participantes da amostra, conforme recomendado por Hair *et al.* (2006). Eliminaram-se: (i) os questionários com mais de 15% de respostas em branco (*missings*); (ii) os questionários com respostas repetidas; (iii) os casos que não se adequaram ao perfil desejado para o estudo. Após as exclusões, o banco consolidou-se com 326 casos.

Observa-se, na Tabela 1, que a maioria das empresas possuem suas sedes no Brasil (76%) contra 24% que possuem suas sedes corporativas em outras regiões. A amostra compreende uma grande variedade de empresas que atuam no Brasil e que possuem sedes internacionais, destacando-se os Estados Unidos (6%), a França (3%) e a Alemanha (2%). Esses achados confirmam o fato de que as empresas estrangeiras, especialmente dos Estados Unidos, investiram muito na América Latina ao longo do século 20. A participação das empresas multinacionais nas vendas das 500 maiores empresas da região variou de 30 a 40% durante os anos 1990 e 2000 (SCHNEIDER, 2009).

Tabela 1: País em que a sede está localizada

Local	Frequência	Porcentagem
Sede Brasil	247	76%
Sede não Brasil	79	24%
Total	326	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

As empresas com sede no Brasil concentram-se no mercado de serviço (63%) e na indústria (37%). Já as com sede no exterior priorizam a indústria (62%) e, na sequência, os serviços (38%). Das empresas com sede no Brasil, 28% possuem entre 201 a 500 empregados, 19%, de 501 a 1.000, e 37%, mais de 1.001 empregados. Os números das empresas com sede no exterior são semelhantes: 25% entre 201 a 500 empregados, 20% de 501 a 1.000 e 33% acima de 1001.

Os achados demonstram que 77% das empresas com sede no Brasil possuem a estratégia de negócio formalizada, menos do que as com sede no exterior (85%). No que tange a formalização das estratégias de GRH, verificou-se que 64% das empresas com sede no Brasil possuem suas estratégias formalizadas, um pouco menos do que as com sede do exterior (75%). A diferença entre essas empresas não se mostrou significativa, tanto para as estratégias de negócio quanto para as de gestão de recursos humanos. **Esses achados validam a hipótese H1.**

A análise dos dados referentes à representação da GRH no Conselho, conforme Tabela 2, demonstra que 66% das empresas com sede no Brasil possuem representatividade, contra 82% das com sede no exterior. A estatística χ^2 demonstra diferença significativa entre as empresas com sede no Brasil das com sede no exterior para $\alpha=0,05$, $\chi^2=7,018>3,84$ (1gl), portanto rejeita-se a hipótese de igualdade, **logo não confirmando a H2.** Considerando os achados citados, pode-se inferir que as empresas com sede corporativa localizada fora do Brasil possuem GRH mais estratégica do que as com sede local, segundo a argumentação de Brewster (1994) sobre a representação da GRH no alto nível de tomada de decisão da organização, no caso, o Conselho.

Apesar dessa diferença, os resultados corroboram com os de pesquisas anteriores, tais como as realizadas por Lacombe e Tonelli (2001) sobre as funções da área de gestão de recursos humanos. As autoras observaram que 53% da amostra possuíam características de GRH estratégico e 19%, de GRH competitivo. Da mesma forma ocorre com o estudo de Cesar, Bido e Saad (2007), que concluíram defendendo a evolução da GRH via alinhamento à estratégia do negócio e integração com as capacidades de outras áreas. Observa-se, com a diferença encontrada, a influência das pressões institucionais dos países em que se localizam as sedes das empresas. Pesquisas indicam

que fatores institucionais explicam as diferenças nas práticas de GRH por limitarem as ações e interações de gerentes e trabalhadores (BROOKES *et al.*, 2011; KRAMAR; PARRY, 2014).

A diferença significativa encontrada na participação do representante da GRH no conselho ou time equivalente (Tabela 2) demonstra que as empresas com sede corporativa localizadas no exterior estão à frente das com sede no Brasil. Essa representatividade fortalece a parceria estratégica entre a GRH e os gestores de linha, até porque esta deve realizar a estratégia corporativa a partir do envolvimento de ambas as partes nas decisões corporativas (BREWSTER, 1994). Entretanto, o que se percebe é que há a **predominância de decisões unilaterais com relação à remuneração e às relações de trabalho** (Tabela 3), fragilizando o desenvolvimento da parceria estratégica. A questão da corresponsabilidade e o estabelecimento de parceria entre GRH e gestor de linha vem sendo discutida e reconhecida como um caminho para que a GRH encontre o seu espaço de real contribuição nos Resultados Organizacionais desde 1988, quando Dyer e Holder iniciaram essa discussão. As diferenças encontradas, possivelmente, são resultantes a influência de diferentes contextos institucionais na gestão do negócio e, conseqüentemente, na GRH (GOODERHAM; NORDHAUG; RINGDAL, 1999; FARNDAL; BREWSTER; POUTSMA, 2008).

Tabela 2: Nível de participação do representante de RH no Conselho ou time equivalente

		Não	Sim
Sede Brasil	n	74	142
	%	34%	66%
Sede não Brasil	n	13	60
	%	18%	82%

Fonte: Elaborado pelos autores

A Tabela 3 demonstra os achados referentes aos principais responsáveis nas tomadas de decisões sobre as políticas de GRH. Percebeu-se que nas empresas com sede no Brasil, a predominância é de decisões unilaterais (53%), ou por parte do RH ou do gestor de linha; com relação a remuneração, isso também acontece nas empresas com sede no exterior (56%); e relações de trabalho, com 58% nas empresas com sede no Brasil e 66% no exterior. Já com relação as políticas de seleção; há uma inversão, ou seja, as decisões são compartilhadas tanto nas empresas com sede no Brasil (63%) quanto nas com sede no exterior. Ou seja, esses achados **validam a H3, a corresponsabilidade depende da prática de GRH tratada.**

Tabela 3: Principal responsável pelas decisões políticas

	Remuneração		Seleção		Treinamento		Relações Trabalho		Expansão Força Trabalho		
		Decisão Unilateral	Parceria RH e Gestor Linha	Decisão Unilateral	Parceria RH e Gestor Linha	Decisão Unilateral	Parceria RH e Gestor Linha	Decisão Unilateral	Parceria RH e Gestor Linha	Decisão Unilateral	Parceria Gestor Linha
Sede Brasil	n	126	113	90	153	93	145	135	99	74	159
	%	53%	47%	37%	63%	39%	61%	58%	42%	32%	68%
Sede não Brasil	n	43	34	26	53	31	47	51	26	21	56
	%	56%	44%	33%	67%	40%	60%	66%	34%	27%	73%

Fonte: Elaborado pelos autores

A confirmação da H3, demonstra que, segundo a abordagem integrativa de Guest (1987) o terceiro nível, ou seja, a incorporação por parte dos gestores de linha se sua responsabilidade na GRH efetiva-se segundo determinadas práticas de gestão de recursos humanos. Quanto a abordagem de Purcell (1989) não há evidências sobre a relação das tomadas de decisões com questões temporais, o que pode-se inferir é que se há representatividade no Conselho por parte da GRH, possivelmente a integração se dê, minimamente, em nível de *first-order decisions*. Já na abordagem de Greer (1995) pode-se afirmar que as empresas estudadas neste artigo, mostram-se com uma integração de duas vias, orientada por um conjunto de práticas de GRH, onde esta também é ouvida no momento da concepção decisória.

No que tange o nível de parceria estratégica entre a GRH e os gestores de linha, evidenciou-se que nas empresas com sede no Brasil, a maioria está com um nível médio de parceria (64%), seguidas das de nível alto (29%). As com sede no exterior apresentam um volume maior, tanto das com nível alto (43%) quanto das com nível médio (54%), conforme Tabela 4. E, portanto, **não validando a H4.**

Tabela 4: Nível de Parceria Estratégica da GRH segundo o País sede

		Baixo	Médio	Alto
Sede Brasil	n	18	157	72
	%	7%	64%	29%
Sede não Brasil	n	2	43	34
	%	3%	54%	43%

Fonte: Elaborado pelos autores

Conclui-se a análise bivariada, corroborando com a afirmação de Brewster *et al.* (2008) em que eles afirmam que as pressões nacionais podem não serem fortes o suficiente para impor a uniformidade no que as empresas podem fazer, mas estas também não são totalmente livres na determinação de políticas e práticas de GRH. Ao observar os achados deste estudo amplia a

identificação sobre onde há maior e menor influência das características locais nas decisões tomadas nas sedes corporativas das empresas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A hipótese H1, referente a similaridade no nível de formalização da estratégia de negócios e de gestão de recursos humanos foi validada, portanto, não existindo diferenças significativas segundo a localização da sede corporativa. A H3 sobre a corresponsabilidade das decisões acerca das práticas de RH nas empresas também foi confirmada, entretanto, mediante influência da localização da sede corporativa, uma vez que há práticas onde a GRH decide unilateralmente e em outras esta fica a cargo dos gestores de linha. Já a H2, sobre o nível de representatividade da GRH no Conselho e a H4 que afirma a existência de um alto nível de parceria estratégica das empresas que operam no Brasil, independente da localização da sede corporativa, não foram validadas.

Tendo em vista que a produção acadêmica nacional parece desenvolver-se de forma pouco orientada aos estudos que analisam a GRH em sua totalidade, esses resultados são interessantes e podem contribuir para a discussão sobre a evolução dos modelos de gestão no contexto nacional. Até porque, internacionalmente, Ulrich e Dulebohn (2015), ao longo das últimas três décadas, consideram que a GRH experimentou uma transformação significativa, deixou de ser orientada para uma função administrativa e passou a operar com o *core business* e um parceiro estratégico de negócios.

Os resultados desta pesquisa vão ao encontro dessa afirmação; entretanto, certas dúvidas continuam, especialmente as decorrentes dos próprios achados desse estudo. Por exemplo, a necessidade de explorar, com mais profundidade, a influência das pressões ambientais sobre tais práticas de GRH, capazes de explicar as diferenças encontradas. Apesar disso, também é relevante considerar a tipicidade da amostra estudada. É necessário tomar cuidado ao generalizar as conclusões deste estudo para todas as empresas que atuam no Brasil. Primeiro que, estatisticamente, isso não é adequado; segundo que a amostra foi composta por empresas acima de 200 empregados e que possuíam uma área de GRH estruturada. Apenas por conta destas características, grande parte das organizações que atuam nacionalmente já foram excluídas. Sabe-se do grande número de micro e pequenas empresas atuantes no mercado e de sua contribuição para a economia. Além disso, conclusões referentes apenas ao modelo de gestão, desconsiderando o sistema de negócios em que estão inseridos, podem ser enviesadas. Ou seja, a análise de apenas um dos objetos pode subjugar ou abjugar os resultados identificados, principalmente ao tratar de estudos comparativos.

No que tange as análises comparativas, acredita-se que a contribuição deste estudo localiza-se principalmente na confirmação de resultados de investigações sobre as multinacionais e sobre as características de cada contexto. Para a rede Cranet, soma-se ao banco de artigos um especificamente sobre o Brasil, um contexto institucional não explorado. Além disso, acredita-se ter ampliado as pesquisas sobre o modo de gerir pessoas dos países emergentes, contribuindo para a lacuna na produção científica sobre GRH nesses locais, conforme afirmado por Gao *et al.* (2010).

Com relação ao contexto organizacional, acredita-se que as informações sobre como se constituem as políticas e práticas de GRH no Brasil podem contribuir para a tomada de decisões, tanto os líderes empresariais quanto os de gestão de recursos humanos, dentro de uma perspectiva ampliada que envolve a relação ambiente e empresa.

Sugere-se a continuidade do estudo por meio de uma investigação longitudinal e também com abordagem qualitativa que possa complementar os resultados encontrados.

5.1 Limitações do estudo

Reconhece-se que o fato dos respondentes serem os representantes da área de gestão de recursos humanos das organizações, em especial gerentes e diretores, pode significar uma limitação à pesquisa. Como forma de lidar com essa situação, optou-se pela adoção de questões fechadas na *survey*, com claras categorias mutuamente exclusivas. Espera-se que isso seja um dificultador a respostas irreais ou parciais. No entanto, admite-se que uma pesquisa paralela com os demais funcionários revelaria diferentes percepções.

A expectativa por um baixo retorno de respostas advém tanto do conhecimento de que em pesquisas de natureza semelhante o retorno também foi baixo, quanto em decorrência do tamanho do questionário, o qual possui, ao todo, dezessete páginas, que podem aumentar ou diminuir segundo sua formatação no sistema informatizado. Diante da realidade da dinâmica do mundo corporativo, entende-se que a disponibilidade de tempo por parte do executivo da GRH para responder esse volume de questões é restrita. Tentar-se-á facilitar as respostas, possibilitando ao respondente a alternativa de entrar e sair do sistema segundo a sua necessidade, sem que ele perca o que já foi preenchido.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, E. D.; PICCININI, V. C.; SILVA, L. V. Os novos e múltiplos papéis dos gestores de RH: o caso de uma empresa calçadista do estado do Rio Grande do Sul analisado à luz do modelo de Ulrich. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, v.6, n.4, jul/ago., 2000.
- BAKUWA, R. C. Exploring the HR professionals' employee advocate role in a developing country: the case of Malawi. **Australian Journal of Business and Management Research**. v.2, n.12, p. 39-48, 2013.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**. v.37, n.1, p. 31-46, 1998.
- BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P.; MILLS, D. Q.; WALTON, R. **Human resource management: a general manager's perspective**. New York: Free Press, 1985.
- BOSWELL, W. R. Aligning employees with the organization's strategic objectives: out of "line of sight", out of mind. **International Journal of Human Resource Management**. v.17, n.9, p. 1489-1511, 2006.
- BOXALL, P; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. 3th ed. United Kingdom: Palgrave MacMillan , 2011.
- BREWSTER, C. Comparative HRM: European views and perspectives. **The International Journal Of Human Resource Management**. v.18, n.5, p.769-787, 2007.

- BREWSTER, C. European HRM: reflection of, or challenge to, the American concept? In KIRKBRIDE, P. S. (Ed.): **Human Resource Management in Europe**, Routledge, London, 1994.
- BREWSTER, C. Towards a european model of human resource management. **Journal of International Business Studies**. v.26, n.1, p. 1-21, 1995.
- BREWSTER, C.; HEGEWISCH, A. **Policy and practice in european human resource management: The Price Waterhouse cranfield survey**. London: Routledge, 1994.
- BREWSTER, C.; MAYRHOFER, W.; REICHEL, A. Riding the tiger? Going along with Cranet for two decades — A relational perspective. **Human Resource Management Review**. v. 21, p. 5-15, 2011.
- BREWSTER, C.; WOOD, G.; BROOKES, M. Similarity, isomorphism or duality? Recent survey evidence on the Human Resource Management policies of multinational corporations. **British Journal of Management**, v.19, p. 320–342, 2008.
- BROOKES, M.; CROUCHER, R.; FENTON-O'CREEVY, M.; GOODERHAM, P. Measuring competing explanations of human resource management practices through the Cranet survey: Cultural versus institutional explanations. **Human Resource Management Review**. v. 21, n. 1, p. 68-79, 2011.
- BUDHWAR, P. S. Strategic integration and devolvement of Human Resource Management in the UK manufacturing sector. **British Journal of Management**, v.11, p. 285–302, 2000.
- CARAPAJÓ, A. B. A.; LIRA, R. A. Consultoria interna em gestão de pessoas: uma estratégia viável para o administrador hospitalar. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 34., 2010. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro – RJ: ANPAD, 2010.
- CESAR, A. M. R.; BIDO, D. S.; SAAD, S. M. A “evolução” da área de recursos humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2006. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro – RJ: ANPAD, 2007.
- CHARAN, R. **Chegou a hora de dividir o RH**, 2015. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/chevou-a-hora-de-dividir-o-rh/>> . Acesso em 02.02.2016.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business Research** (3:e uppl.). Basingstoke: Palgrave Mcmillan, 2009.
- CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2009.
- DANY, F.; GUEDRI, Z.; HATT, F. New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 19, n. 11, p. 2095-2112, 2008.
- DYER, L.; HOLDER, G.. Toward a strategic perspective of human resource management. **CAHRS Working Paper Series**. p. 451, 1987.
- FARNDALE, E. HR department professionalism: a comparison between the UK and other European countries. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 16, n. 5, p. 660-675, 2005.
- FARNDALE, E.; BREWSTER, C.; POUTSMA, E. Coordinated vs. liberal market HRM: the impact of institutionalization on multinational firms. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 19, n. 11, p. 2004-2023, 2008.

FERNER, A.; QUINTANILLA, J. Multinationals, national business systems and HRM: the enduring influence of national identity or a process of 'Anglo-Saxonization'. **International Journal of Human Resource Management**, v. 9, n. 4, p. 710-731, 1998.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FREITAG, B. B.; GIRARDI, D. Consultoria interna de RH em uma empresa de pequeno porte. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 33., 2009. São Paulo. **Anais...** São Paulo - SP: ANPAD, 2009.

GAO, G. Y.; MURRAY, J. Y.; KOTABE, M.; LU, J. A “strategy tripod” perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. **Journal of International Business Studies**. v. 41, p. 377-396, 2010.

GOODERHAM, P. N.; NORDHAUG, O.; RINGDAL, K. Institutional and rational determinants of organizational practices: human resource management in European firms. **Administrative Science Quarterly**. v. 44, n. 3, p. 507-531, 1999.

GREER, C. R. **Strategy and Human Resources**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.

GUEST, D. E. Human resource management and industrial relations. **Journal of Management Studies**. v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.

GUZMAN, G. M.; LIM, R. A.; BRIONES, D. T. The permeability of HR Roles. **Asia Academy of Management Conference**, 2010.

HAIR Jr., J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HAMMONDS, K. Por que odiamos o RH. **HSM Management**, v. 55, p. 130-136, 2006.

KRAMAR, R.; PARRY, E. Strategic human resource management in the Asia Pacific region: similarities and differences? **Asia Pacific Journal of Human Resources**. v. 52, n. 4, p. 400-419, 2014.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LAWLER III, E. E.; MOHRMAN, S. A. HR as a Strategic Partner: What does it take to make it happen? **People and Strategy**, v. 26, n. 3, p. 15, 2003.

LIMA, L. C. **A relação entre o ambiente institucional, a gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais**. 2016. 287 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

LIMA, L. C.; FISCHER, A. L. A área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 9., 2013. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro - RJ: 2013.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E DO EMPREGO. **CAGED anuário RAIS**. Brasília, 2014. Retrieved from http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_anuario_rais/caged_anuario_raistela90.php

STEINMETZ, H.; SCHWENS, C.; WEHNER, M.; KABST, R.. Conceptual and methodological issues in comparative HRM research: the Cranet project as an example. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 1, p. 16-26, 2010.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; BECKER, G. V.; FERNANDES, B. H. R. O impacto da formação gerencial no desempenho organizacional à luz da abordagem de competências. **BBR-Brazilian Business Review**. v. 6, n.1, p. 104-120, 2009.

- PURCELL, J. The impact of corporate strategy and human resource management. In: STOREY, J. (Org.). **New Perspectives on Human Resource Management**, London: Routledge, p. 67–91, 1989.
- QADEER, F.; SHAFIQUE, M.; REHMAN, R. An overview of HR-line relationship and its future directions. **African Journal of Business Management**, v.5, n.7, p. 2512-2523, 2011.
- SCHNEIDER, B. R. Comparing capitalisms: liberal, coordinated, network, and hierarchical varieties. **Copy: Northwestern University**, v. 37, 2009.
- SELLTIZ, C. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: E.P.U, 1974.
- SHEEHAN, C.; COOPER, B.; HOLLAND, P.; DE CIERI, H. The relationship between HRM avenues of political influence and perceived organizational performance. **Human Resource Management**. v. 46, n. 4, p. 611-629, 2007.
- SILVA, S. R.; AZZUZ, E. Gestão de pessoas na indústria calçadista de Franca: departamento burocrático ou parceiro estratégico? **Revista Eletrônica de Administração –REA**, v.2, n.2, 2011.
- SUMELIUS, J. *et al.* The strategic role of HR in MNC subsidiaries in China between 1999 and 2006. In Sustainable HRM in the global economy. **Conference Proceedings of HRM Global 2009**. v. 3, Turku: Emerald Group Publishing, p. 295-312, 2009.
- TRUSS, C.; GRATTON, L. Strategic Human Resource Management: a conceptual approach. **International Journal of Human Resource Management**. v. 5, n. 3, p. 663-686, 1994.
- ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1997.
- ULRICH, D.; BROCKBANK, W. **The HR Value Proposition**. Boston: Harvard University Press, 2005.
- ULRICH, D.; DULEBOHN, J. H. Are we there yet? What's next for HR? **Human Resource Management Review**. v. 25, n. 2, p. 188-204, 2015.
- ULRICH, D.; YOUNGER, J.; BROCKBANK, W. The twenty-first-century HR organization. **Human Resource Management**, v. 47, n. 4, p. 829–850, 2008.
- ZHU, C. J.; COOPER, B. K.; THOMSON, S. B.; CIERI, H.; ZHAO, S. Strategic integration of HRM and firm performance in a changing environment in China: the impact of organisational effectiveness as a mediator. **The International Journal of Human Resource Management**. v.24, n.15, p. 2985-3001, 2013.