

**A INFLUÊNCIA DOS FATORES INSTITUCIONAIS NA DEFINIÇÃO DO RESPONSÁVEL  
PELAS DECISÕES NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**VERONICA AHRENS**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA  
veronica.ahrens@gmail.com

**MÁRCIO OGLIARA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA  
mogliara@gmail.com

**ANDRE LUIZ FISCHER**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA  
afischer@usp.br

# **TÍTULO: A INFLUÊNCIA DOS FATORES INSTITUCIONAIS NA DEFINIÇÃO DO RESPONSÁVEL PELAS DECISÕES NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.**

## **INTRODUÇÃO**

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) refere-se a todas as atividades associadas com a gestão do trabalho e das pessoas nas organizações. Envolve as políticas e práticas como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, desligamento, que uma empresa utiliza para organizar o trabalho e para contratar pessoas (Boxall, Purcell, & Wright, 2009).

Uma das características importantes da GRH é que ela não pode ser atribuída a um único grupo de atores ou a uma área específica dentro das organizações (Brandl et al., 2012). Entre as funções mais ligadas às decisões relativas a gestão de pessoas estão os Especialistas em RH, geralmente responsáveis pela definição e acompanhamento de políticas e diretrizes de RH e os Gestores de Linha, que são os profissionais que supervisionam diretamente os funcionários ou times nas organizações (Legge, 2005; Renwick, 2003).

Entre os aspectos mais estudados na GRH estão as decisões envolvendo dimensionamento de quadro, contratação de pessoal, treinamento e desenvolvimento, recompensas e relações (Brewster & Mayrhofer, 2012).

Os papéis e responsabilidades de gestores e profissionais de RH nestas decisões podem ser muito diferentes de uma organização para outra. Em algumas delas o Gestor de Linha toma todas as decisões referentes a sua equipe, enquanto em outras é o Especialista de RH que determina o que deve ser feito. Há ainda aquelas em que essas decisões podem ser compartilhadas entre as duas funções (Brandl et al., 2012). Autores como Dany, Guedri, e Hatt (2008) apontam uma forte correlação entre o compartilhamento das decisões de GRH e o desempenho da organização.

São várias as discussões suscitadas sobre os papéis e a pela divisão de responsabilidades nas decisões sobre gestão de pessoas nas organizações. Com a proposta de um profissional de RH com múltiplos papéis que deve contribuir para o resultado da organização (Ulrich, 1998), surge o “parceiro estratégico”, que apoia o gestor de linha nas decisões de gestão de pessoas. O “parceiro estratégico” evolui para o “jogador estratégico” em outro trabalho (Ulrich, Beatty, 2001), com a área e o profissional de RH liderando o processo de gestão de pessoas e fazendo as estratégias elaboradas serem implementadas pelos gestores de linha por toda a organização. A visão crítica ainda permanece nessas novas perspectivas, com a ambiguidade e falta de clareza do papel desses profissionais de RH (Caldwell, 2003; Legge, 2005), os questionamentos de sua autoridade frente aos gestores de linha e outras áreas na organização (Sheehan, Cieri, Greenwood, & Van Buren, 2014) e dúvidas da efetiva contribuição da área de RH para os resultados organizacionais (Pauwe & Boselie, 2005).

Há diferentes abordagens teóricas que explicam as formas de organização de GRH na empresa, tais como: a teoria Contingencial, a Institucional, a Cultural e a teoria do Paradoxo/Dualidade (Brandl et al., 2012). A teoria Institucional aponta que as estruturas organizacionais respondem aos arranjos institucionais do ambiente social aonde estão inseridas, sendo que um dos mais significativos é o contexto nacional. Mas existem outros fatores, associados às diversas dimensões dos negócios e das próprias organizações (Brewster & Mayrhofer, 2012). Em uma série de estudos Brewster comparou as práticas de GRH em diversos países, analisando as convergências e divergências de acordo com os aspectos institucionais, demonstrando que, embora houvesse sinais de convergência, a tendência não indicava o caminho da similaridade total (Brewster, 2004; Larsen & Brewster, 2003; Brewster, 2007a). Em outro trabalho, Brewster, Wood e Brookes (2008) estudaram as práticas de GRH de corporações multinacionais em vários países para entender se elas seriam homogêneas devido à globalização ou isomórficas pela institucionalização, concluindo que essas

corporações adotavam práticas diferentes das organizações locais. Uma revisão das publicações sobre o tema sugere que fatores institucionais, em especial o contexto nacional, podem ser determinantes para a configuração do processo decisório envolvendo as práticas de RH das organizações (Brandl et al., 2012).

Este estudo tem como objetivo identificar se o especialista de RH efetivamente exerce o papel de parceiro estratégico nas organizações que atuam no Brasil. Para isto iremos analisar se as decisões sobre as práticas de GRH ocorrem de forma compartilhada entre o gestor de linha e o RH, ou de forma isolada por um destes agentes. Como objetivo secundário irá identificar se os fatores institucionais (i.e., localidade da sede corporativa, ramo de atuação da organização e setor) interferem na definição do agente responsável pela tomada a decisão sobre a gestão de pessoas nestas organizações.

Esses objetivos se justificam pela importância do tema para as organizações e pela escassez de estudos sobre como se dá o processo decisório envolvendo a gestão de pessoas no Brasil. A literatura internacional sobre gestão estratégica de RH vem enfatizando a necessidade de uma atuação conjunta entre gestores de negócios e de recursos humanos, considerando esta condição como fundamental para o sucesso da gestão de RH e da própria organização. Apesar disso, no Brasil há pouca, ou quase nenhuma pesquisa a esse respeito. Contribuir para a expansão das teorias sobre os papéis dos agentes organizacionais na estratégica de RH analisando pesquisas empíricas realizadas em organizações brasileiras é o foco principal deste artigo.

Para investigar como se dá a relação entre profissionais de RH e gestores de linha nas decisões organizacionais optou-se por utilizar dados de uma pesquisa de abordagem quantitativa realizada em 2014 com 342 organizações que atuam no país. Para a análise dos resultados foi utilizada a estatísticas descritiva de frequência, que é a etapa inicial de análise utilizada para descrever e sumarizar os dados obtidos no estudo. A partir destes resultados será possível elaborar hipóteses que poderão ser testadas em estudos futuros.

Para apresentar estes resultados este artigo foi estruturado em cinco seções depois desta introdução. O próximo tópico aborda o referencial teórico que lastreia as questões de pesquisa e orienta as análises estatísticas propostas. A terceira parte apresenta a metodologia adotada para processamento dos dados e produção de resultados. Na sequência apresentam-se e se analisam os resultados descritivos e, na última seção, destacam-se as principais considerações que os resultados ensejam, indicando caminhos para novos estudos sobre o tema.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Gestão de Recursos Humanos**

Se a gestão do trabalho de outras pessoas é uma prática ancestral, o campo de estudos sobre a GRH surge no final do século 19 (Kaufman, 2009). Inicialmente estruturado a partir das áreas de Relações Industriais e de Emprego, passando pela Administração de Pessoal, evolui para Gestão de Recursos Humanos (GRH) no início dos anos 80. Em alguns países da Europa, especialmente no Reino Unido, essa mudança ainda foi por muitos anos objeto de discussão e polêmica, havendo autores inclusive que afirmavam que não havia suficientes evidências do surgimento de um novo espaço de estudo diferente da Administração de Pessoal (Legge, 2005).

Ainda assim a GRH se consolida como um campo de estudo, reconhecidamente amplo e diverso, ainda que sem um consenso quanto a sua definição. Para Brewster (2007) “em sua concepção moderna nosso entendimento de gestão em geral, e de gestão de recursos humanos em particular, foi fortemente influenciada pelo pensamento nos Estados Unidos da América”,

e não poderia ser aplicada de forma universal, além de ser um tema sem uma definição comum. Embora o termo “Recursos Humanos” tenha surgido anos antes, seu uso se consolida a partir do trabalho de Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton (1984), que ficou conhecido como o “modelo de Harvard”, e o de Fombrun, Tichy e Devanna (1984) que ficou conhecido como o “modelo de Michigan”. O primeiro também chamado de “humanismo desenvolvimentista” considerava que, com o tratamento certo, as pessoas seriam a grande vantagem das organizações. Já o segundo, “instrumentalista utilitário”, considerava os recursos humanos como mais um dos recursos que a organização poderia lançar mão e pregando sua racionalização, numa variação moderna da administração científica (Kaufman, 2009; Legge, 2005).

Legge (2006) define o campo da GRH com uma variação de sua definição para a Administração de Pessoal – é o estudo sobre a gestão da relação de emprego e das indeterminâncias do contrato de trabalho. Partindo da relação formal que é o contrato de trabalho, a GRH se ocuparia de todos os aspectos da relação entre o indivíduo e a organização formalizados ou não. Para Brewster e Mayrhofer (2012, p. 1) a GRH envolve todos “os processos de gerenciar pessoas de modo sistemático e consistente com a intenção de assegurar a sua efetiva contribuição para o sucesso da organização”

Boselie, Paauwe e Jansen (2001) apresentando o trabalho de Delery e Doty (1996) mostram que há três modos dominantes na teoria de GRH, o universalista, o contingencial e o configuracional. O universalista está ligado às chamadas “melhores práticas”, associando algumas atividades de GRH a resultados positivos obtidos pelas organizações numa relação de causa e efeito linear que poderia ser universalmente aplicada, independentemente do tipo de organização, tamanho, setor onde atua, entre outras variáveis. No modo contingencial, as práticas de GRH, para serem bem-sucedidas, deveriam levar em conta as várias características da organização e do ambiente onde ela atua. Já no modo configuracional o importante é o alinhamento das práticas de GRH com a estratégia da organização e com seus sistemas de negócios – quanto mais alinhadas, maiores seriam os ganhos.

Brandl et al. (2012) afirmam que uma característica central da GRH é que ela não pode ser integralmente atribuída a um ator ou área única na organização. A atividade envolve especialistas, os gestores de linha e a alta administração nas tarefas e autoridade relativas a gestão de pessoas a diferentes unidades dentro da organização. Os autores apresentam três grandes formas de organização, com características bem definidas, a Clássica, a Neoclássica e a Moderna.

A organização Clássica da GRH, com raízes na administração Científica e na burocracia, teria as tarefas precisamente definidas e responsabilidades atribuídas aos atores tendo por princípio a centralização das atividades na área de RH, cabendo a linha aplicar regras previamente estabelecidas (Brandl et al., 2012; p. 240). A Neoclássica tem origem na perspectiva behaviorista, com conceitos como racionalidade limitada, contratos psicológicos e processos de grupos. Nesse modelo as tarefas são definidas de formas mais complexas, com dependência mútua entre entidades organizacionais como a área de RH, os gestores de linha e a alta administração. Os especialistas em RH apoiam os gestores de linha na busca de soluções para cumprir as tarefas e revisam essas soluções com base no sucesso alcançado, há menos controle e a cooperação e o conhecimento das tarefas e do negócio demandam um novo perfil para o profissional de RH, que deve aumentar suas competências de negócios, e para os gestores de linha que deve ter conhecimentos associados à gestão de pessoas.

No caso da GRH Moderna temos ambientes altamente complexos e dinâmicos, com desenvolvimentos imprevisíveis dentro da perspectiva sistêmica e evolucionária, com as estruturas de GRH descentralizadas, flexíveis, informais, fluidas, não-lineares e em processo de mudança contínua. Nessas organizações a responsabilidade pela GRH é de todos os gestores,

todos os empregados, toda organização, inclui conceitos como a autogestão, o networking e competências multiculturais, e está integrada ao planejamento estratégico.

## **Práticas de Recursos Humanos**

Para Boxall, Purcell e Wright (2007) a GRH é um vasto campo de estudo, que se recusa a ser uma coisa única. Para discorrer sobre ele, os autores dividiram o campo em três sub-temas: a Micro GRH, que se ocuparia das práticas e funções de Recursos Humanos, a GRH Estratégica, que se preocupa com as questões sistêmicas e de alto impacto na organização e a GRH Internacional, que estuda a gestão de pessoas através das fronteiras nacionais. Fazendo uma conexão da chamada Micro GRH com a GRH Estratégica, Armstrong (2007) cita em seu livro cinco estratégias fundamentais da gestão de recursos humanos que interferem diretamente em suas práticas. A primeira é a estratégia de gestão de recursos que permite que a organização recrute e retenha os funcionários que necessita para garantir o atingimento dos seus objetivos. Estratégia de aprendizagem e desenvolvimento é a segunda, e tem como objetivo garantir que a empresa tenha pessoas habilidosas e talentosas que possam atender as necessidades organizacionais. A terceira é a estratégia de gestão de performance que busca criar uma cultura de alta performance, melhorando os resultados individuais, de equipes e organizacionais. Deve ser um processo contínuo e não se limitar apenas às avaliações de desempenho. A quarta é a estratégia de recompensa, que deve estar relacionada com os objetivos de longo prazo da organização, equilibrando as necessidades da empresa e a dos empregados. E por último a estratégia de relação de trabalho, que é a forma como a organização relaciona-se com os seus empregados e com os sindicatos. Essa tem como foco criar uma relação com o colaborador que possa minimizar os conflitos junto à organização.

Segundo Lacombe e Tonelli (2000) o planejamento estratégico de recursos humanos da escola de Michigan (Fombrun et al., 1984) apresenta quatro fatores fundamentais que devem ser desenvolvidos neste processo: seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento. Já o modelo de Harvard (Beer et al., 1984), enfatiza a importância da gestão de recursos humanos participar do planejamento estratégico, apresentando quatro áreas-chaves para a determinação de políticas de RH: grau de influência do empregado ou sua participação; o fluxo de RH - recrutamento, utilização e demissão; o sistema de recompensas; e os sistemas de trabalho, as formas de organização do trabalho. A literatura apresenta diversas práticas de gestão de recursos humanos que são utilizadas pelas organizações (Pfeffer, 2006). Para este estudo utilizaremos cinco destas práticas, que são:

a) Recrutamento e Seleção: recrutamento é o início do processo, quando se buscam candidatos para preencher uma vaga na organização, e a seleção está relacionada com a escolha do candidato adequado para a vaga em aberto (França, 2009). Para Bohlander, Snell e Sherman (2009) o recrutamento envolve a descrição de cargo que permitirá atrair os candidatos qualificados para o cargo. Pfeffer (2006) sugere que as práticas de recrutamento e seleção estão relacionadas com a capacidade de escolher as pessoas certas, da forma correta. Um processo bem conduzido transmite a mensagem que se espera uma alta performance e que pessoas são importantes na organização (Pfeffer, 2006). A qualidade deste processo interfere diretamente na imagem da empresa, o que permite que candidatos mais qualificados sejam atraídos (França, 2009).

b) Treinamento e Desenvolvimento: o treinamento está relacionado com a aquisição de conhecimentos, habilidades ou atitudes para que um funcionário desempenhe melhor o seu papel atual. Já o desenvolvimento foca no aperfeiçoamento do funcionário para atividades ou posições futuras (França, 2009; Bohlander, Snell, & Sherman, 2009). Para Pfeffer (2006) as empresas vêm apresentando um maior comprometimento em relação a treinamento e desenvolvimento.

c) Pagamentos e Benefícios: pagamentos são as quantias que serão pagas para um empregado executar um determinado trabalho. Estão relacionados com as características da função e com as habilidades do empregado (Bohlander, Snell, & Sherman, 2009). São o retorno financeiro ou econômico que um funcionário recebe em troca da execução do seu trabalho e estão relacionados com o cumprimento de obrigações legais, com a atração e retenção dos colaboradores, e também com o controle de custos da organização (França, 2009). Os benefícios fazem parte da remuneração fixa e podem ser assistenciais, recreativos ou relacionados à oferta de serviços (França, 2009). Pagamentos e benefícios permitem atrair e reter melhores talentos e diminuí-los para ganhar em custo pode ser um pensamento equivocado, principalmente em negócios nos quais a fração que representa os salários é baixa comparada ao custo total da organização (Pfeffer, 2006).

d) Expansão e Redução do quadro de funcionários: o planejamento de recursos humanos está relacionado com a antecipação da movimentação de pessoas, definindo expansão ou redução do quadro de funcionários, por consequência de admissão, demissão, promoção e transferência (Bohlander, Snell & Sherman, 2009).

e) Relações de Trabalho: constituem a forma como os agentes envolvidos no processo de produção econômica se relacionam. Envolve não apenas empregados e empregadores, mas também os sindicatos (França, 2009). O objetivo dos recursos humanos nesta área é permitir que estas relações humanas apresentem uma melhor qualidade de convivência.

Visto que essas práticas são essenciais, ganha relevância conhecer quem toma as decisões relativas a elas e se o processo decisório está associado a questões institucionais do ambiente onde a organização atua.

## **O Especialista em RH e o Gestor de Linha**

Se originalmente a GRH era atribuição direta e exclusiva dos gerentes de linha, as mudanças na organização do trabalho aumentaram significativamente a influência dos especialistas em RH nas decisões (Renwick, 2003). E, se o tema as relações entre os especialistas em RH e os gestores de linha na GRH é há muito tempo percebido como importante, a visão que prevalece hoje é de que as atividades de GRH não podem ser de exclusiva responsabilidade dos especialistas em RH (Currie & Procter, 2001). Para Kulik e Bainbridge (2006) o fato da área de RH estar cada vez mais envolvida nas questões estratégicas da organização faz com que muitas das tarefas de gestão de pessoas, que em momentos anteriores haviam sido incorporadas pela área, sejam devolvidas para o gestor de linha.

A partir da evolução da Administração de Pessoal para a GRH a relevância da área cresceu até surgirem, na década de 80 críticas à contribuição da função aos resultados (Skinner, 1982). Com a proposta de Ulrich (1998) de uma área com múltiplos papéis, e voltada ao desempenho da organização houve uma mudança tanto na atuação de RH, quanto nas discussões do campo acadêmico. O papel de parceiro estratégico, que se somava ao de especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudanças, demandava que o especialista de RH participasse nas decisões de gestão de pessoas, tanto com seus conhecimentos voltados para as funções da área, como também a visão empresarial de maximizar os resultados da organização (Ulrich, 1998; Brandl et al., 2012). Com isso a área de RH assumiu muitas responsabilidades que eram dos gestores de linha e passou a participar de seu processo decisório. Em outro trabalho Ulrich e Beatty (2001) avançam ainda mais, propondo que a área não seria somente “parceira”, mas deveria assumir um papel de “jogador”, tão importante quanto qualquer outra área na organização. Os autores listam entre as atribuições dessa área de RH revista, a arquitetura organizacional, o coaching dos líderes, a facilitação e liderança nos processos de gestão de pessoas. Nessa última atribuição a área “deve determinar

quem tem a responsabilidade e responde pelo resultado pelos Recursos Humanos e garantir que o trabalho de RH seja dirigido apropriadamente” (Ulrich, Beatty, 2001; p. 304).

Nessa disputa, tanto os especialistas em RH como os gestores de linha têm suas fragilidades conhecidas. Para Caldwell (2003), o especialista em RH faz parte de um grupo funcional que enfrenta questões importantes na definição e afirmação de seu papel na empresa. As principais seriam estar a margem das decisões na organização, especialmente no nível estratégico; a incapacidade de estabelecer as fronteiras de sua área de atuação, especialmente frente ao gestor de linha; a falta de clareza de seus objetivos e dos resultados a serem alcançados, a dificuldade de se estabelecer suas efetivas contribuições e as tensões resultantes da mutualidade, os interesses opostos da organização e dos colaboradores (Pauwe & Boselie, 2005; Legge, 2005).

Na direção oposta, os gestores de linha têm também seus problemas na atuação como gestores de pessoas. As mais comuns referem-se à uma maior valorização dos resultados de produção e financeiros do que das suas equipes, além da falta de tempo e de habilidade para tratar das questões de GRH apropriadamente (Whittaker & Marchington, 2003). Whittaker e Marchington (2003) concluem seu estudo apontando a necessidade da ação integrada entre as duas funções, com os especialistas apoiando a ações dos gestores de linha de forma coerente e sistemática, em direção aos objetivos estabelecidos pela organização.

Brandl et al. (2012) mostram com seus modelos Clássico, Neoclássico e Moderno que há uma alta variedade de formas de organização da GRH, as quais requerem clareza sobre como as diversas áreas contribuem para isso e como os especialistas de RH e os gestores de linha coordenam as atividades entre si. Para os autores a literatura revisada, que envolve estudos em vários países, setores e indústrias reforça a impressão de que os fatores institucionais, e em especial o ambiente local, exercem uma influência considerável sobre a organização do trabalho e no processo decisório de RH. Os estudos empíricos mostram a relutância de gestores de linha assumirem as decisões da GRH (Nehles, Riemsdijk, Kok, & Looise, 2006), enquanto na Austrália as ações nesse sentido parecem mais bem-sucedidas (Kulik & Bainbridge, 2006). Outros pontos importantes para essas definições são a necessidade de uma visão holística da organização e os conhecimentos específicos, por vezes legais, para realizar as novas atribuições de forma a otimizar o resultado (Brewster, 2007b).

Um ponto a ser ressaltado é o contraste entre a posição do especialista de RH em publicações mais antigas (Skinner, 1982), onde o profissional era bastante questionado e sua relevância atual (Ulrich, 1998; Ulrich & Beatty, 2001; Brandl et al., 2012), com suas múltiplas funções e responsabilidades na gestão de pessoas nas organizações. Como Renwick (2003) aponta, há necessidade de entendimento e revisão dos papéis do gestor de linha e do especialista de RH, com um processo decisório que traga resultados em custos e desempenho para as organizações.

## **Teoria Institucional e as práticas de gestão de pessoas**

Institucionalização é um processo que auxilia a continuidade de um grupo social. São tipificações de ações que se tornam hábitos por tipos específicos de atores (Berger & Luckmann, 1974). As instituições formam estruturas que tem um significado compartilhado entre os agentes envolvidos, o que auxilia na comunicação interna e externa sendo consideradas eficazes e necessárias pelos membros do um grupo, pois geram padrões estáveis de comportamento (Berger & Luckmann, 1974).

Existem diferentes estágios de institucionalização, iniciando pela habitualização (pré-institucionalizado), na qual os indivíduos têm comportamentos repetitivos que não requerem esforço. O segundo estágio é a objetivação (semi-institucionalizado) na qual uma ação tem um

significado que é generalizado, e por último o estágio de sedimentação (institucionalizada), na qual as ações possuem uma realidade própria, ou seja, adquirem um grau de exterioridade. No estágio de sedimentação as ações tornaram-se habituais para os indivíduos envolvidos, o que permite a perpetuação da estrutura (Berger & Luckmann, 1974).

A teoria institucional parte do princípio que existe uma homogeneidade na forma das organizações e nas práticas por elas adotadas (DiMaggio & Powell, 1983). Isso ocorre por um processo denominado isomorfismo. O isomorfismo ocorre quando unidades de uma população agem de forma similar às outras unidades que fazem parte de um mesmo ambiente. Este processo pode acontecer de forma coercitiva quando as unidades são forçadas a agir da mesma forma, normativa quando existem leis que ditam o que é correto ou mimética quando se imitam as melhores práticas conhecidas.

Pelo modelo institucional as organizações fazem parte de um ambiente, e precisam acatar as normas, leis, valores deste ambiente para que possam ser legitimadas (Tolbert & Zucker, 1996). Existe um incentivo externo que faz com que a organização adote determinadas práticas. As empresas buscam a institucionalização pois entendem que terão ganhos com esse processo, como legitimidade e suporte dos agentes externos, recursos e capacidade de sobrevivência, ou seja, garantem a sua perpetuação (Wood, Psychogios, Szamosi, & Collings, 2012).

Wood et al. (2012) definem gestão de recursos humanos como uma atividade institucionalizada que uma organização adota para interferir nas relações organizacionais com o objetivo de direcionar o comportamento humano no trabalho. Segundo Brewster e Mayrhofer (2012) existe um falso universalismo que acredita que a globalização, juntamente com a atuação das multinacionais, levaria as organizações a adotarem as melhores práticas (“best practices”) em GRH, havendo mais convergência na atuação dos diferentes países. Avanços na tecnologia e comunicação também estão diminuindo as diferenças no mundo (Wood et al., 2012).

Estudos mostram que longitudinalmente as práticas estão mais convergentes. No entanto, aspectos culturais e fatores institucionais (país, setor, tamanho) sugerem que não será possível chegar à uma similaridade total nas práticas de GRH, ou seja, elas vão variar conforme o contexto (Brewster & Mayrhofer, 2012), indicando que os arranjos institucionais locais (valores, cultura, tradição, legislação) exercem forte influência nas práticas adotadas principalmente em GRH (Brewster & Mayrhofer, 2012), não existindo um arquétipo único.

## **Fatores Institucionais**

Diversos estudos focam nos fatores institucionais como aspectos que levam às similaridades ou particularidades na GRH. Este estudo irá analisar três destes fatores institucionais, sendo eles a localidade da sede corporativa, podendo esta ser nacional (Brasil) ou internacional, o ramo de atuação e por último o setor.

Brewster, Mayrhofer e Smale (2016) apresentam nos resultados dos seus estudos diferenças significativas nas práticas de gestão de pessoas nos diferentes países, uma vez que os papéis de cada agente e os resultados esperados em gestão de pessoas são vistos de forma diferente dependendo do país. Os estudos em gestão de pessoas com multinacionais mostram que estas precisam considerar estas diferenças e fazer ajustes em suas práticas conforme o país no qual atuam (Rosenzweig & Nohria, 1993), apesar das vantagens que a unificação das práticas de gestão pessoas podem gerar, como a eficiência em custo, a disseminação das melhores práticas e a transferência dos funcionários ente países. A literatura mostra que as multinacionais não conseguem uniformizar estas práticas entre os países (Brewster et al., 2016). Edwards e Kuruvilla (2005) citam que as multinacionais e suas subsidiárias fazem parte de uma rede complexa de interação, que envolve fatores externos relacionados ao contexto dos países, fatores internos relacionados à estratégia, estrutura da empresa, e natureza do relacionamento

entre a matriz e a subsidiária. Sidani e Ariss (2013) demonstram que existem algumas práticas que podem convergir, enquanto que outras vão divergir, estando sob forte influência por questões culturais e institucionais (Brewster, 2004). As multinacionais precisam responder a várias questões locais, como a competitividade e complexidade local, as relações industriais do país, demanda e infraestrutura (Luo, 2001). Estas características institucionais e culturais limitam as iniciativas de transferência das práticas de gestão de pessoas da empresa matriz para a subsidiária. Mayrhofer, Brewster, Morley, e Ledolter (2011) sugerem então que podemos encontrar práticas de gestão de pessoas específicas em cada país.

O ramo de atividade da organização define um conjunto de características institucionais importantes para a configuração de suas práticas de GRH, tais como a legislação específica e a atividade trabalhista e sindical (Brewster, 2007a). Estudos de casos podem mostrar similaridades entre ramos diferentes (Renwick, 2003) ou ainda apresentar particularidades específicas do ramo de atividade (Procter & Currie, 1999; Link & Müller, 2015).

Estudos ainda apontam diferenças na gestão de recursos humanos entre os setores público e privado (Vanhala & Stavrou, 2013; Boyne, Jenkins, Pools, Poole, & Jenkins, 1999). A gestão de recursos humanos no setor público parece estar associada com normas mais suaves e o ideal de empregadores modelo, enquanto que a gestão de recursos humanos no setor privado é vista como mais formal e calculista (Boyne, 2002). Nas últimas décadas, empresas do setor público têm implementado diversas mudanças nos seus processos, sistemas e estruturas. Estas mudanças impactaram diretamente as práticas de gestão de recursos humanos (Boyne, 2002; Savoie, 2006; Truss, 2008). Com foco em eficiência operacional e de custo, muitas organizações do setor público adotaram práticas de gestão, processos e comportamentos de organizações do setor privado (Grimshaw, Vincent, & Willmott, 2001). Apesar do grande número de publicações referentes às práticas de gestão de recursos humanos, existem poucos estudos que comparam o setor público com o privado (Boyne, 2002) e os resultados ainda são inconsistentes. Boyne et al. (1999) apresentam nos seus estudos diferenças significativas entre os setores. Por outro lado, Stavrou, Charalambous, & Spiliotis (2007) encontrou similaridades. Os estudos de Vanhala, Kaarelson, e Alas (2006) apontam para similaridades e diferenças.

## **METODOLOGIA**

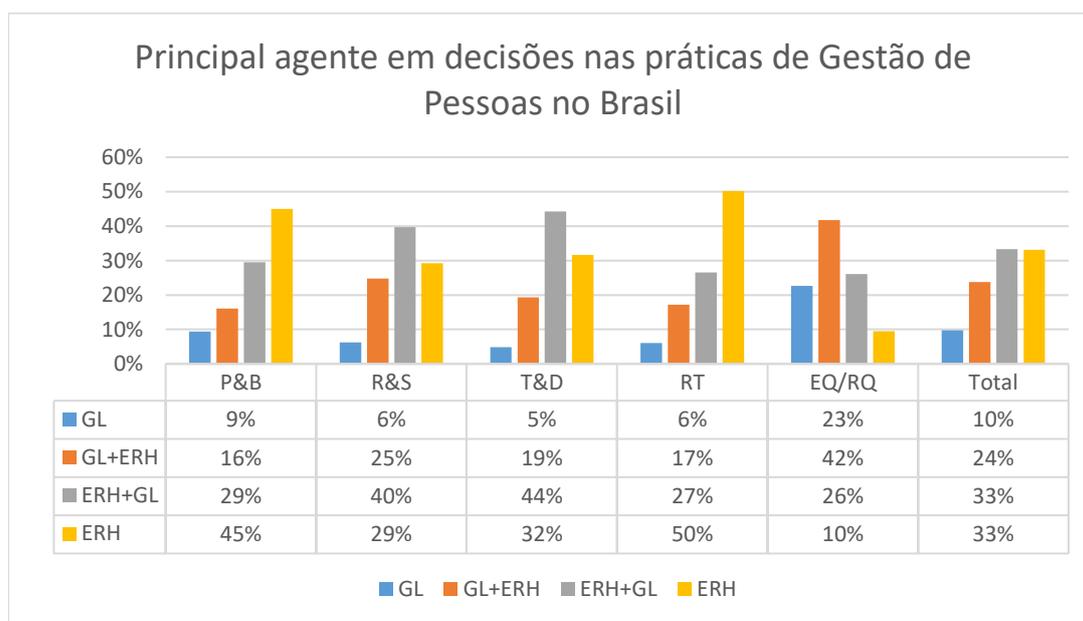
O estudo realizado consiste em uma pesquisa quantitativa (Hair Jr. et al., 2005; Cooper & Schindler, 2003). Para a investigação a amostra utilizada foi da pesquisa CRANET realizada em 2014 no Brasil pela FEA/USP em parceria com o PROGEP/FIA. O CRANET é uma rede internacional de escolas de negócios que pesquisa a Gestão de Recursos Humanos (GRH) em diferentes países desde 1989. Seu principal objetivo é investigar as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações por meio de um instrumento de pesquisa único. Foi utilizada uma amostra aleatória (randômica) estratificada, que totalizou 1.295 organizações participantes. O banco de dados foi depurado e chegou-se ao número de 342 respostas válidas, sendo que foram eliminadas as empresas que (a) não completaram o questionário até o final, (b) tem menos que 200 funcionários, (c) responderam “não se aplica” para as cinco categorias das práticas de GRH analisadas nesta pesquisa.

Para a análise dos resultados foram utilizadas estatísticas descritivas de frequência, que permite descrever e sumarizar os dados obtidos no estudo. A análise de frequência mostrou quem é o principal responsável pelas decisões das práticas de GRH, permitindo identificar se esta decisão ocorre de forma compartilhada entre o RH e gestor de linha, objetivo primário deste estudo. Como objetivo secundário foi utilizada a análise de frequência para verificar se os fatores institucionais (i.e., localidade da sede corporativa, ramo de atuação e setor) interferem na definição do agente responsável pela tomada a decisão sobre a gestão de pessoas nestas organizações.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico analisam-se os resultados descritivos.

Tabela 1. Responsabilidade pelas decisões nas práticas de Gestão de RH



Legenda desenvolvida pelos autores: P&B (Pagamento e Benefício), R&S (Recrutamento e Seleção), T&D (Treinamento e Desenvolvimento), RT (Relações de Trabalho), EQ/RQ (Expansão e Redução da força de trabalho), GL (Gestor de Linha), ERH (Especialista de Recursos Humanos).

Os dados obtidos demonstram que a participação do profissional de RH predomina em quase todas as práticas, isoladamente, como são os casos das práticas de relações de trabalho (50%) e pagamentos e benefícios, ou com o apoio do gestor de linha, como ocorre nas práticas de recrutamento e seleção (40%) e de treinamento e desenvolvimento (44%). O especialista em RH tem alguma participação em 90% das decisões relacionadas à gestão de pessoas. A atuação isolada do gestor de linha não é frequente em nenhuma das práticas, apresentando uma proporção um pouco mais elevada nas decisões de expansão ou redução da força de trabalho (23%). Ainda assim, nas decisões sobre o dimensionamento do quadro, o apoio de RH às decisões do gestor de linha acontece em 42% das empresas pesquisadas.

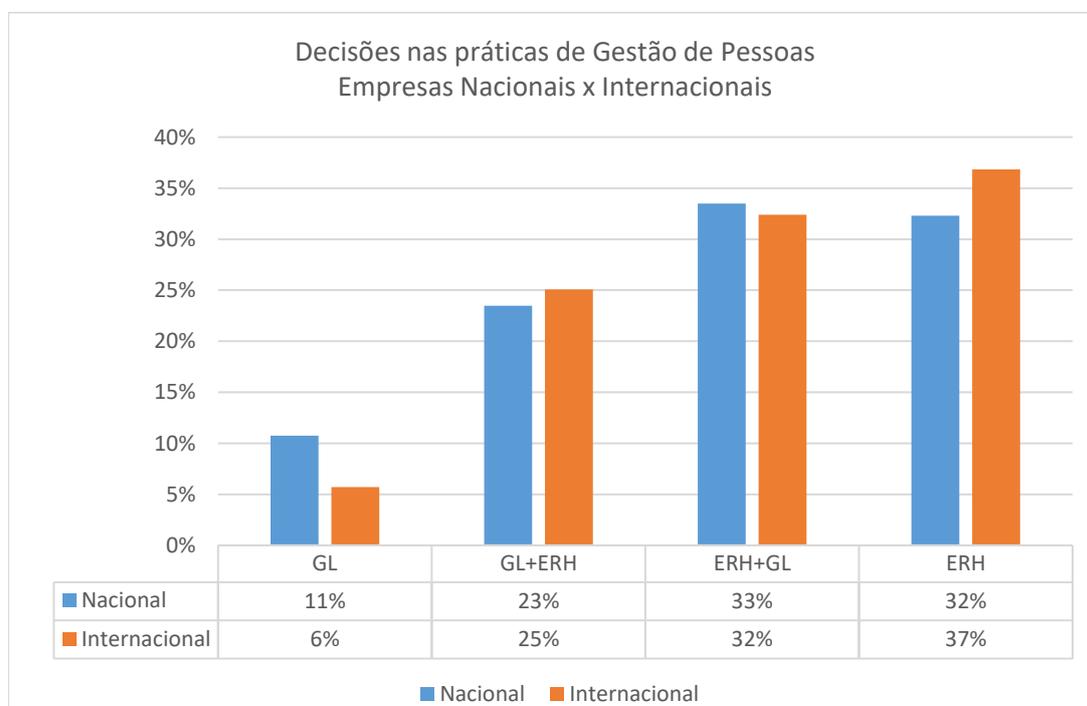
Em geral os dados demonstram que a participação do gestor de linha (67%) estão aquém do que as teorias sobre gestão estratégica de RH recomendariam. Sua participação nas decisões de remuneração com apoio de RH aparece em apenas 16% das empresas, e em quase 30% o gestor de linha é consultado, mas é o profissional de RH que efetivamente toma a decisão (45%). Situação semelhante é encontrada em recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento, práticas que dependem fortemente do conhecimento e legitimidade do gestor do negócio. Mesmo nestes dois casos em mais 90% das situações o especialista em Recursos Humanos decide, com ou sem consultas ao gestor de linha.

Relações de trabalho parece ser a área considerada de maior especialidade em gestão de pessoas. Embora 44% dos pesquisados considerem que os profissionais de RH consultam os

gestores em suas decisões, em 50% das vezes é este profissional quem mais frequentemente se responsabiliza de forma isolada pelos acordos e negociações.

Os resultados parecem demonstrar que a fase em que os profissionais de RH assumiam isoladamente todas as decisões da área está superada, ou seja, RH deixou de ser uma questão exclusivamente técnica para se tornar uma questão de negócio. As decisões conjuntas respondem por 57% do total. Por outro lado, o envolvimento dos gestores de linha ainda não atingiu a maturidade preconizada pelos manuais de gestão estratégica de RH. Para que isso ocorresse os dados deveriam demonstrar frequências mais expressivas nas categorias em que o gestor de negócio toma decisões apoiado por RH. Chama atenção particularmente que isso não ocorra nas práticas de recrutamento e seleção e de treinamento e desenvolvimento, nelas se esperaria que RH se limitasse mais ao seu papel de consultor interno, deixando o protagonismo para aquele que assume os riscos do negócio, como ocorre nas decisões envolvendo o quadro de funcionários.

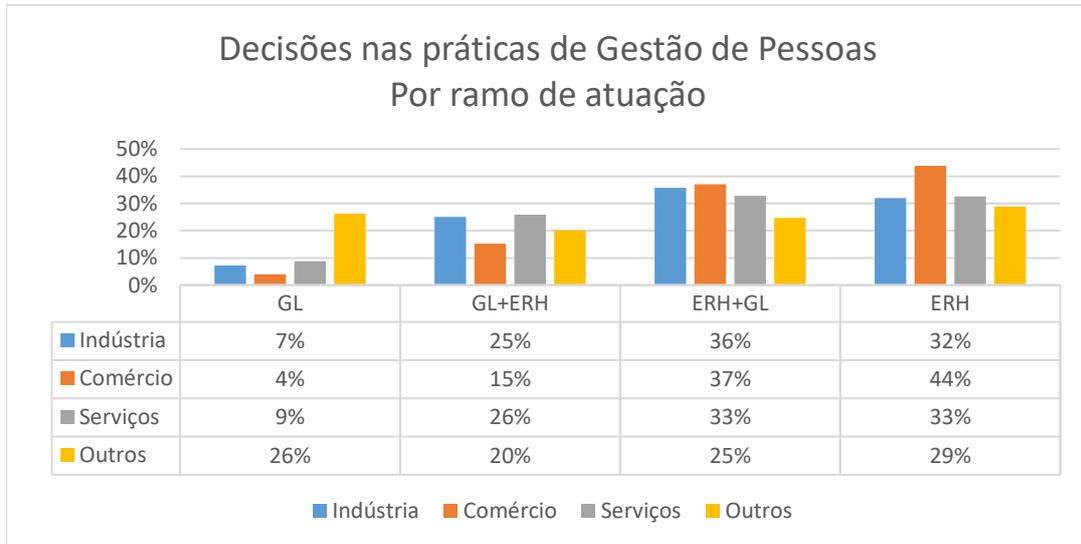
Tabela 2. Decisões em GRH – Empresas Nacionais x Internacionais



Legenda desenvolvida pelos autores: GL (Gestor de Linha), ERH (Especialista de Recursos Humanos).

Quando levamos em conta os fatores institucionais relacionados à localidade da sede corporativa (Tabela 2), observamos que há uma predominância das decisões serem tomadas de forma compartilhada tanto nas empresas com sede Nacional (56%), quanto nas empresas com sede Internacional (57%), sendo a diferença entre ambas pouco relevante. E, embora as decisões isoladas do gestor de linha sejam poucas, nas empresas nacionais ele decide mais do que nas empresas internacionais (11% nas nacionais contra apenas 6% nas internacionais).

Tabela 3. Decisões em GRH – Por ramo de atuação

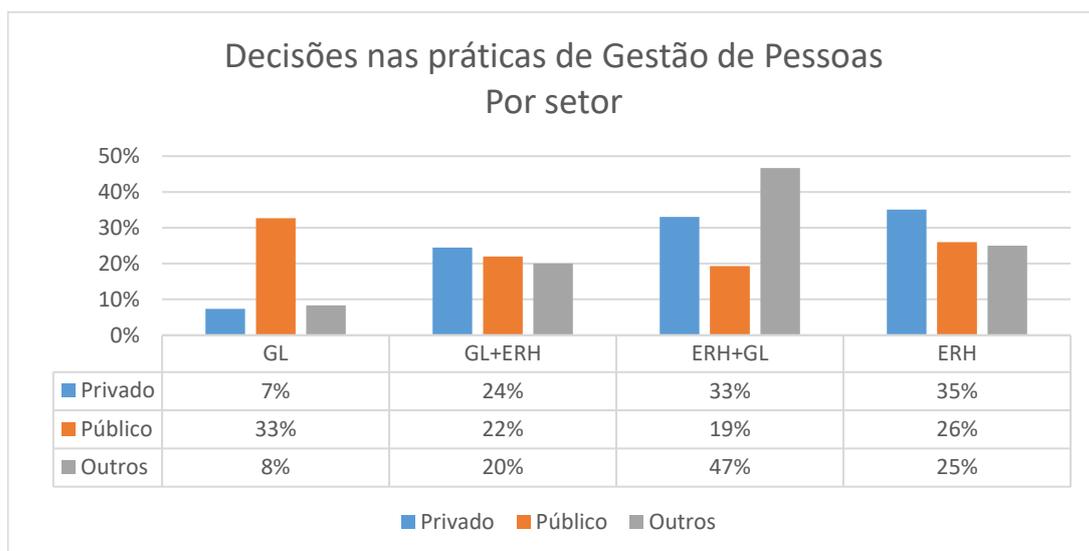


Legenda desenvolvida pelos autores: GL (Gestor de Linha), ERH (Especialista de Recursos Humanos).

Quando a segmentação é por ramo de atuação (Tabela 3), também podemos observar que a maioria das decisões acontece de forma compartilhada. Nota-se, porém que em Outros Ramos (agricultura, administração pública, entre outros) as decisões isoladas prevalecem (55%), com as tomadas pelo Gestor de Linha claramente mais acentuadas que nos outros setores (26%). Na outra ponta, o Especialista em RH sozinho tem responsabilidade por quase metade das decisões (44%) no setor Comercial.

Na perspectiva do setor da atividade (Tabela 4) o setor público diferencia-se dos demais, com a maior parte das decisões tomada de forma isolada (59%), com o único caso onde o Gestor de Linha sozinho se encarrega da maioria das decisões (33%).

Tabela 4. Decisões em GRH – Por setor



Legenda desenvolvida pelos autores: GL (Gestor de Linha), ERH (Especialista de Recursos Humanos).

## DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Entre o dispensável e o essencial, partindo das atividades da gestão de pessoas, o especialista de RH foi assumindo responsabilidades e ocupando um espaço importante no processo decisório dentro das organizações. A situação evoluiu de uma forma que começaram a surgir questões no sentido inverso, do gestor de linha retomar suas responsabilidades (Whittaker & Marchington, 2003; Link & Müller, 2015), sinalizando que a atuação do especialista de RH tinha se expandido talvez em demasia. A motivação para esse movimento passa por explicações como a de que o profissional de RH queria ser mais estratégica e deixar de lado as decisões do dia a dia, embora a conotação de estratégico tenha várias possibilidades, se referindo ao parceiro estratégico do gestor de linha (Ulrich, 1998), ou ainda ao nível de tomada de decisões na organização, onde o RH seria estratégico por ser um decisor ativo e não mais apenas um parceiro (Ulrich, Beatty, 2001), definindo ações a serem tomadas por todos os gestores da organização. Outra possibilidade é a de que o gestor de linha busca recuperar o espaço perdido no gerenciamento de sua equipe e de sua área, uma vez que ele é responsável pela entrega dos resultados de negócio, e a gestão de pessoas efetiva auxilia esse processo. Como ele é o agente que está em contato constante com os funcionários, ele deve estar diretamente envolvido com as decisões sobre as práticas de GRH. O especialista de RH deveria se associar ao gestor de linha como parceiro para tomar as decisões com foco no negócio. Nos estudos mais recentes que discutem o processo de devolução das decisões envolvendo as práticas de GRH do especialista de RH para o gestor de linha, parece haver indicações de que as decisões conjuntas trazem os melhores resultados. Os resultados desta pesquisa apontam nessa direção com a maioria das decisões de gestão de pessoas sendo tomadas de forma compartilhada quando olhamos toda a amostra (57%).

Entre as decisões vemos uma tendência de acordo com o tipo de decisão tomada. Nas decisões de Relações de Trabalho, que envolvem as negociações coletivas e o relacionamento com os sindicatos, o especialista de RH tem a liderança do processo na maioria das organizações. A tendência nas decisões que impactam toda a organização e que tem um sentido mais institucional é de serem conduzidas pelo profissional de RH. Nas práticas relacionadas com pagamento e benefício, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, apesar do profissional de RH consultar o gestor de linha, existe uma preferência da atuação do profissional de RH nessas práticas. O envolvimento dos gestores de linha nestas práticas não atingiu a maturidade preconizada pela literatura de GERH. No sentido oposto, as decisões locais e específicas, como as que envolvem o aumento ou a redução do quadro de funcionários, tem a liderança do gestor de linha. Esse resultado demonstra que o gestor de linha tem um maior poder de decisões sobre a movimentação de pessoas, que envolve a admissão, demissão, promoção e transferência. Autores como Legge (2005) e Caldwell (2003) apontaram a dificuldade do profissional de RH justificar a importância da sua atuação nas organizações, uma discussão iniciada na década de 80 (Skinner, 1982). O resultado deste estudo aponta que no Brasil, o especialista de RH contabiliza 90% de participação nas decisões referente às práticas de gestão de pessoas, o que sugere que essa controvérsia parece superada.

Quando consideramos os fatores institucionais relacionados à localidade da sede corporativa e o ramo de atuação, vemos algumas variações nos resultados, embora a maioria não seja significativa. Tanto por sede (Nacional ou Internacional), como por ramo de atuação (Indústria, Comércio e Serviço) a maioria das decisões são tomadas de forma compartilhada entre o gestor de linha e o especialista de RH. Apenas em outros ramos, a decisão é tomada

predominantemente de forma isolada. Esse resultado sugere que esses dois fatores institucionais não interferem na definição do agente responsável pela tomada a decisão sobre a gestão de pessoas. Apesar da literatura preconizar que as práticas de gestão de pessoas ocorrem de forma diferente conforme a localidade da empresa, atendendo especificidades dos países e também conforme o ramo de atuação, satisfazendo necessidades específicas do negócio, neste estudo essas diferenças não foram identificadas.

Quanto à segmentação por setor, é possível identificar uma diferença no setor público, tendo a prevalência das decisões sendo tomadas de forma isolada, com o destaque para o gestor de linha. Embora haja uma aparente contradição entre a maioria das decisões serem isoladas num setor altamente regulado por normas e procedimentos, onde as contratações e movimentações obedecem a concursos e planos de carreira formais, a percepção pode decorrer da menor visibilidade do especialista de RH nas organizações públicas. A literatura tem apontado uma mudança na administração pública, assumindo cada vez mais características de gestão do setor privado, no entanto, as decisões referentes às práticas de GRH ainda demonstram diferenças significativas entre ambos os setores.

Apesar da contribuição deste estudo, ele possui algumas limitações. Este estudo considera a resposta de profissionais de RH de empresas em diversos contextos. Embora os resultados sejam importantes, estes contextos poderiam ser melhor estudados considerando a dimensão, dinamismo, ou até mesmo, diferentes tipos de empresas. Também poderiam ser feitos estudos com os gestores de linha para verificarmos se há diferenças na percepção dos dois agentes. Este primeiro estudo focou na estatística descritiva que permitiu sumarizar os dados da pesquisa, podendo contribuir para a construção de hipóteses referentes ao tema, que podem ser testadas em estudos futuros. Acreditamos que também se justificam estudos qualitativos que avaliem como se dá a relação de parceria do especialista de RH com o gestor de linha. Trata-se de um estudo brasileiro, e por isto, pode ser interessante verificar e comparar com outros países.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agresti, A. (1996). *Categorical data analysis. Computer Engineering*. New York - NY: John Wiley & Sons.
- Armstrong, M. (2007). *Strategic human resource management: a guide to action* (3rd Ed). London: Kogan Page.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. New York - NY: The Free Press.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1974). *A Construção Social Da Realidade: Tratado De Sociologia Do Conhecimento*.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2009). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo -SP: Cengage Learning.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107–1125. <http://doi.org/10.1080/09585190110068331>
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2009). Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, (December 2016), 1–19. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0001>
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1 January), 97–122. <http://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>
- Boyne, G., Jenkins, G., Pools, M., Poole, M., & Jenkins, G. (1999). Human resource

- management in the public and private sectors: An empirical comparison. *Public Administration*, 77(2), 407–420. <http://doi.org/10.1111/1467-9299.00160>
- Brandl, J., Ehnert, I., & Bos-Nehles, A. C. (2012). Organising HRM: the HRM department and line management roles in a comparative perspective. *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*, 239–268. <http://doi.org/10.4337/9781847207265.00017>
- Brewster, C. (2004). European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, 14(4), 365–382. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.10.001>
- Brewster, C. (2007a). A European perspective on HRM. *European J. of International Management*, 1(3), 239. <http://doi.org/10.1504/EJIM.2007.014696>
- Brewster, C. (2007b). Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769–787. <http://doi.org/10.1080/09585190701248182>
- Brewster, C., & Mayrhofer, W. (2012). Comparative Human Resource Management. In *Handbook of research on comparative human resource management practices* (pp. 1–23). Edward Elgar Publishing.
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Morley, M. J. (2004). *Human resource management in Europe: Evidence of convergence?*. Routledge.
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Smale, A. (2016). Crossing the streams: HRM in multinational enterprises and comparative HRM. *Human Resource Management Review*, 26(4), 285–297. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.002>
- Brewster, C., Wood, G., & Brookes, M. (2008). SIMILARITY , ISOMORPHISM OR DUALITY ? RECENT SURVEY EVIDENCE ON THE HRM POLICIES OF MNCs. *British Journal of Management*, 19(4), 320–342.
- Brewster, C., Wood, G., Brookes, M., & Van Ommeren, J. (2006). What determines the size of the HR function? A crossnational analysis. *Human Resource Management*, 45(4), 3–21.
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, (June). Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00367/full>
- Currie, G., & Procter, S. (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 53–69. <http://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00045.x>
- Dany, F., Guedri, Z., & Hatt, F. (2008). 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*, 19(11), 2095–2112. <http://doi.org/10.1080/09585190802404320>
- Delery, J. E., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <http://doi.org/10.2307/256713>
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Edwards, T., & Kuruvilla, S. (2005). International HRM: National business systems, organizational politics and the international division of labour in MNCs. *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 1–21.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York - NY: Wiley.
- França, A. C. L. (2009). *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo -SP: Editora Atlas.
- Grimshaw, D., Vincent, S., & Willmott, H. (2001). New control modes and emergent

- organizational forms: private-public contracting in public administration. *Administrative Theory & Praxis*, 23(3), 407–430.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. London: Sage.
- Ignjatovic, M., & Svetlik, I. (2003). European HRM clusters. *EBS Review*, (17), 25–39.
- Kaufman, B. E. (2009). The Development of HRM in Historical and International Perspective. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, (March), 1–20. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0002>
- Kaufman, B. E. (2010). Industrial & Labor Relations Review The Theoretical Foundation of Industrial Relations and Its Implications The Theoretical Foundation of Industrial Relations and Its Implications, 64(1).
- Kulik, C. T., & Bainbridge, H. T. J. (2006). HR and the line: The distribution of HR activities in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 240–256. <http://doi.org/10.1177/1038411106066399>
- Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2000). 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. *Enanpad 2000*, (3), 157–174. Retrieved from [http://www.anpad.org.br/trabalho\\_popup.php?cod\\_edicao\\_trabalho=4089](http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=4089)
- Larsen, H. H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3), 228–244. <http://doi.org/10.1108/01425450310475838>
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management - Rhetorics and Realities*. Palgrave Macmillan.
- Legge, K. (2006). *Human resource management*. (S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, & P. S. Tolbert, Eds.) *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199299249.003.0012>
- Link, K., & Müller, B. (2015). Delegating HR work to the line: Emerging tensions and insights from a paradox perspective. *Zeitschrift Für Personalforschung*, 29(3/4), 280–302. <http://doi.org/10.1688/ZfP-2015-03-Link>
- Luo, Y. (2001). Determinants of local responsiveness: Perspectives from foreign subsidiaries in an emerging market. *Journal of Management*, 27, 451–477.
- Mat, N. H. N., & Barrett, R. (2015). Understanding the Line Managers' HRM Role Expectations: Does Size Matter? *Asian Social Science*, 11.
- Mayrhofer, W., Brewster, C., Morley, M. J., & Ledolter, J. (2011). Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe - A longitudinal analysis. *Human Resource Management Review*, 21(1), 50–67. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.011>
- Nehles, A. C., Riemsdijk, M. van, Kok, I., & Looise, J. K. (2006). Implementing Human Resource Management Successfully: A First-Line Management Challenge. *Management Revue*, 17(3).
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68–83. <http://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>
- Pfeffer, J. (2006). Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People. in (2006) -Western. In J. Mello (Ed.), *Strategic Human Resource Management* (2nd Ed.). Thomson South.
- Procter, S., & Currie, G. (1999). The role of the personnel function : roles , perceptions and processes in an NHS trust, (December), 1077–1092.
- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations Career*, 25(3), 262–280. <http://doi.org/10.1108/01425450310475856>
- Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and

- synthesis. *Academy of Management Review*, 10(3), 435–455.
- Rosenzweig, P. M., & Nohria, N. (1993). Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 25, 229–251.
- Savoie, D. J. (2006). What is wrong with the new public management? *Public Policy Analysis and Management*, 15, 593–602.
- Sheehan, C., Cieri, H. De, Greenwood, M., & Van Buren, H. J. (2014). HR PROFESSIONAL ROLE TENSIONS: PERCEPTIONS AND RESPONSES OF THE TOP MANAGEMENT TEAM. *Human Resource Management*, 53(1), 115–130.
- Sheehan, C., & Cooper, B. K. (2011). HRM outsourcing: the impact of organisational size and HRM strategic involvement. *Personnel Review*, 40(6), 742 – 760.
- Sheppeck, M. A., & Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39(1), 5–16.
- Sidani, Y., & Ariss, A. (2013). Institutional and corporate drivers of global talent management: Evidence from the Arab Gulf region. *Journal of World Business*, 49(2), 215–224.
- Skinner, W. (1982). Big hat, no cattle: managing human resources, Part 2. *The Journal of Nursing Administration*, 12(9), 32–5. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/6921236>
- Stavrou, E. T., Charalambous, C., & Spiliotis, S. (2007). Human resource management and performance: a neural network analysis. *European Journal of Operational Research*, 181(1), 453–467.
- Teo, S. T. T., & Rodwell, J. J. (2007). To be strategic in the new public sector, HR must remember its operational activities. *Human Resource Management*, 46(2), 265–284.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 175–190). Sage - London. <http://doi.org/10.1177/0170840611425735>
- Truss, C. (2008). Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration*, 86(4), 1071–1088.
- Ulrich, D. (1998). Os campeões de recursos humanos. São Paulo -SP: Futura.
- Ulrich, D., & Beattt, D. (2001). From players to partners: extending the HR playing field. *Human Resource Management*, 40(4), 293–307. <http://doi.org/10.1002/hrm.1020>
- Ulrich, D., & Beatty, D. (2001). From players to partners: extending the HR playing field. *Human Resource Management*, 40(4), 293–307. <http://doi.org/10.1002/hrm.1020>
- Vanhala, S., Kaarelson, T., & Alas, R. (2006). Converging human resource management: a comparison between Estonian and Finnish HRM. *Baltic Journal of Management*, 1(1), 82–101.
- Vanhala, S., & Stavrou, E. (2013). Human resource management practices and the HRM performance link in public and private sector organizations in three Western societal clusters. *Baltic Journal of Management*, 8(4), 416–437.
- Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line. *Employee Relations*, 25(3), 245–261. <http://doi.org/10.1108/01425450310475847>
- Wood, G., Psychogios, A., Szamosi, L. T., & Collings, D. G. (2012). Institutional approaches to comparative HRM. *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*, 27–50. <http://doi.org/10.4337/9781847207265.00007>