

## **A relação entre o Ambiente Institucional Brasileiro a Gestão de Recursos Humanos e os Resultados Organizacionais**

**LUCIANA CAMPOS LIMA**

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

**ANDRE LUIZ FISCHER**

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

# **A relação entre o Ambiente Institucional Brasileiro a Gestão de Recursos Humanos e os Resultados Organizacionais**

## **1. Introdução**

A partir do entendimento que a estratégia de Gestão de Recursos Humanos (GRH) diz respeito às políticas e práticas de emprego - atividades de recrutamento, seleção, avaliação, desenvolvimento e retenção de empregados, bem como, processos de contratação, consulta e negociação com indivíduos (Boxall e Purcell, 2011), defende-se, neste estudo, que ela não existe de forma separada da estratégia do negócio. Ambas desenvolvem-se simultaneamente, conforme defendido pelos autores da abordagem *fully integrated* (Hall & Torrington, 1998; Katou & Budhwar, 2008).

Em âmbito mundial, em que as empresas possuem suas sedes corporativas estabelecidas em determinados Ambientes Institucionais e operações em tantos outros, torna-se inevitável a discussão sobre os mais adequados desenhos de estratégias de gestão de pessoas e de negócios, a fim de apresentar melhores resultados. Em outras palavras, quais das opções a seguir poderiam produzir impactos positivos nos resultados organizacionais (i) a adoção de práticas de gestão adotadas, no caso deste estudo, as referentes à gestão de pessoas, alinhadas às características do Ambiente Institucional onde se localiza a matriz, sabidamente instância em que são tomadas a maior parte das decisões ou (ii) a adaptação das práticas às demandas do Ambiente Institucional onde as operações são processadas? Notoriamente, tais questionamentos e suas possibilidades de respostas envolvem as relações entre o Ambiente institucional, a Gestão de Recursos Humanos e os Resultados Organizacionais.

Buscou-se fundamentar a discussão das relações citadas em aspectos específicos de três abordagens da teoria institucional: os ambientes do tipo mercado coordenado e liberal da teoria de Variedades de Capitalismo (Hall & Soskice, 2001), o ambiente do tipo hierárquico (Schneider, 2008) e os impactos do ambiente nas relações de trabalho e gestão das pessoas do Sistema Nacional de Negócios (Whitley, 1999). A escolha por essas abordagens deve-se ao pressuposto de que as decisões de GRH são suscetíveis às pressões das forças institucionais da sociedade em que a empresa está inserida. Dessa forma, as escolhas estratégicas nesta área encontram-se sempre limitadas, ou até mesmo determinadas, por estas pressões que, em última instância constituem o chamado Ambiente Institucional (Hall & Soskice, 2001; Schneider, 2008; Whitley, 1999).

Considerando que o Ambiente Institucional brasileiro, foco deste estudo, é classificado como de mercado hierárquico (HME) (Schneider, 2013), suas características e dinâmica aplicam-se a todas as empresas que nele operam. Logo, é possível que empresas com sedes corporativas localizadas em Ambientes Institucionais com mercados do tipo coordenado (CME) ou liberal (LME) (Hall & Soskice, 2001) tenham que adaptar suas estratégias de forma obter o maior nível de aderência possível aos arranjos institucionais do mercado hierárquico brasileiro, no caso, tais como os regimes do mercado de trabalho, as normas legais ou padrões demográficos (Brewster, 2007). Essa relação, que envolve o ambiente e os limites de autonomia decisório por parte das empresas, chama a atenção para a forma como os sistemas de gestão são concebidos. Nesse sentido, Brewster (1995) acredita ser necessário ampliar o conceito e papel da GRH, de modo a oferecer uma explicação complexa de seu funcionamento interno, reforçando sua contribuição para a realização dos negócios.

Sob essa perspectiva contextual e integradora, o desenvolvimento da GRH passa a refletir políticas e práticas que possam elevar os padrões de formação profissional, favorecendo a atração do investimento estrangeiro (Brewster, 2007). Entretanto, os estudos que demonstram os impactos do mercado hierárquico (HME) na gestão de pessoas e nos resultados empresariais são escassos (Schneider, 2013). Em levantamento realizado em bases nacionais, apenas dois foram encontrados,

além disso, analisando as publicações dos pesquisadores do *Cranfield Network*, referência nessa temática, na última década, foram identificados apenas 12 artigos que consideram o Ambiente Institucional na análise da GRH, e nenhum sobre o Brasil.

Mediante este contexto, o fenômeno estudado neste artigo relaciona o construto Ambiente Institucional, o referente à GRH e os de Resultados Organizacionais, almejando responder os seguintes questionamentos: em que medida o ambiente institucional do Brasil (HME) impacta no desenho de práticas de GRH dos diversos tipos de empresas que nele operam? A pressão do ambiente do tipo HME homogeniza essas práticas? Os sistemas constituintes do ambiente do tipo HME afetam a GRH de forma diferenciada? E a GRH afeta os resultados organizacionais? Em caso afirmativo, há diferentes impactos segundo o local da sede corporativa? E quanto aos resultados organizacionais, estes chegam a ser diretamente afetados pelo Ambiente Institucional do tipo HME?

Portanto, tem-se como objetivo: verificar o impacto do Ambiente Institucional brasileiro, do tipo mercado hierárquico (HME), na Gestão de Recursos Humanos (GRH) de empresas com sedes corporativas localizadas em Ambientes Institucionais do tipo coordenado (CME) e liberal (LME), bem como suas relações com os Resultados Organizacionais. A relevância de uma investigação com esse objetivo reside na possibilidade de trazer à luz aspectos da GRH que, uma vez conectados com fatores externos à organização contribuam para a manutenção da vantagem competitiva das empresas que no Brasil operam. Isso porque, se um país competitivo necessita de empresas competitivas (Porter, 1990), entende-se que estudos que discutam as fontes de impactos em resultados empresariais justificam seus esforços.

Espera-se como contribuição, a oportunidade de ampliar as pesquisas sobre o modo de gerir pessoas dos países emergentes, visto que, do ponto de vista acadêmico, a produção científica sobre a GRH nesses países representam uma lacuna no campo teórico (Budhwar & Debrah, 2003; Gao *et al.*, 2010). No que concerne a relevância social, acredita-se que os resultados deste estudo possam orientar as decisões de políticas públicas com relação aos processos educacionais, de trabalho e emprego, tornando-os mais sinérgicos às práticas de GRH, promovendo uma dinâmica de reforço positivo entre a instância pública e a privada.

## **2. Tipos de Ambientes Institucionais e sua relação com a GRH**

As teorias de Variedades de Capitalismo (Hall & Soskice, 2001), do Capitalismo Hierárquico (Schneider, 2008) e do Sistema Nacional de Negócios (Whitley, 1999) fundamentam a base da discussão sobre Ambiente Institucional e GRH, por: (i) permitirem a caracterização dos diversos tipos de Ambientes Institucionais embasados na literatura específica deste artigo; (ii) terem em comum a influência da coordenação econômica sobre a gestão das organizações e (iii) pautarem-se na constituição e na dinâmica de complementariedade dos sistemas constitutivos do Ambiente Institucional.

No que tange à teoria das Variedades do Capitalismo, Hall e Soskice (2001) defendem a existência de dois modelos capitalistas de coordenação econômica diametralmente opostos. Nas economias do tipo mercado liberal (LME) o sistema de educação e formação profissional é genérico, com investimento em treinamento focado em necessidades específicas das empresas, além de ser utilizado como um forte fator de retenção de mão de obra. O mercado de trabalho é tido como fluido e com baixa representação sindical. Em contraposição, nas economias do tipo mercado coordenado (CME) o governo, o sindicato e as empresas desenvolvem parcerias para a criação e aprimoramento de competências que possam ser exploradas por um contrato de longa duração, mediado por um sindicato reconhecido e atuante (Hall & Soskice, 2001).

Nessa mesma abordagem, Schneider (2008, 2013, 2015) propõe outra tipologia de capitalismo, o de economias de Mercado Hierárquico (HME), praticado no Brasil. Nesse tipo de ambiente as relações de hierarquia sobrepõem tanto a coordenação, quanto os mecanismos de mercado. Assim, o sistema de governança caracteriza-se pelo controle de grupos familiares, em sua grande maioria, tornando gerentes e demais *stakeholders* pouco autônomos em relação aos controladores majoritários. Quanto ao sistema laboral e mercado de trabalho, observa-se reduzida representação sindical, com baixa eficácia dos vínculos entre empregado e empregador. A rotatividade no emprego é alta, resultando em baixo poder de barganha dos trabalhadores e relação desigual em favor dos empregadores, aspecto reforçado pelo sistema educacional. Este, pouco favorece o treinamento aprofundado nas empresas, sendo o Estado responsável pela educação genérica e agências semipúblicas responsáveis pela qualificação profissional básica.

Da teoria do Sistema Nacional de Negócios selecionou-se, para este estudo, o detalhamento dos impactos do Ambiente Institucional nas atividades de organização e controle dos grupos sociais e do trabalho, tais como o envolvimento e participação dos empregados nas decisões, características estruturais de cargos e sistema de desempenho e remuneração (Morgan & Kristensen, 2006; Whitley, 1999).

Na perspectiva das teorias citadas, o Ambiente Institucional é constituído por um conjunto de sistemas correlacionados, são eles: sistema de governança, de relações laborais e mercado de trabalho, educacional e de remuneração. Tanto as características desses sistemas quanto sua forma de articulação orientam as tipologias, no caso HME, CME e LME, e determinam o espaço de manobra das decisões tomadas pelas empresas (Whitley, 1999; Brewster, 2007), conforme descrito na Tabela 1:

Tabela 1: Síntese dos Sistemas constituintes do Ambiente Institucional

Sistema	Definição
<b>Sistema Laboral e Mercado de Trabalho</b>	é representado, principalmente, pelas formas de identificação dos trabalhadores em esferas como sindicatos. Envolve as questões ligadas à legislação e às diversas formas de contratação da mão-de-obra. Também trata das relações entre trabalhadores e empregadores via estabelecimento de uma forma de coordenação da barganha salarial
<b>Sistema de Governança</b>	refere-se a centralização do papel da gerência e que define o nível de interdependência, delegação e gestão das informações e decisões.
<b>Sistema Educacional</b>	trata do conjunto de habilidades relevantes aos trabalhadores e definem quanto de investimento é destinado em treinamento em cada firma
<b>Sistema Remuneratório</b>	representa a forma de coordenação da produtividade e das condições de trabalho relacionadas aos tipos de compensação, é altamente influenciado pelos aspectos das relações industriais.

Fonte: Adaptado de Hall & Soskice (2003) ; Whitley, (1999).

Esses sistemas são regidos por uma dinâmica de complementariedade em que a presença e/ou a eficiência de um dos sistemas é capaz de aumentar ou diminuir os retornos de outro (Whitley, 1999). Considerando os elementos que formam cada um dos sistemas, Farndale *et al.* (2008) afirmam que a GRH é um dos processos de gestão mais fortemente afetados pelo Ambiente Institucional. É o caso, por exemplo, de locais caracterizados por uma forte legislação reguladora que acaba por desencorajar a demissão de funcionários, tornando o mercado de trabalho rígido e, conseqüentemente, gerando contratos de trabalho de longo prazo. Essa complementariedade entre os sistemas atingem os processos de gestão das pessoas, pois reforçam a prática de promoção

interna dos funcionários (FEY *et al.*, 2009). A relação exemplificada entre os sistemas e os processos de GRH é, tradicionalmente, encontrada em países com de Ambiente Institucional do tipo CME. Dessa forma, buscou-se validar as seguintes hipóteses com relação a tipologia HME, foco deste estudo: ***Hipótese 1-Os construtos Sistema Educacional (H1a), Sistema Laboral e Mercado de Trabalho (H1b), Sistema Remuneratório (H1c) e Sistema de Governança (H1d) são positivamente relacionados com o Ambiente Institucional do tipo HME e Hipótese 2-Os Sistemas constituintes do Ambiente Institucional do tipo HME são positivamente relacionados com a GRH das empresas que operam no Brasil independentemente da localização de sua sede: HME (H2a, b, c, d), CME (H2e, f, g, h) e LME (H2i, j, k, l).***

A constituição dessa e das demais hipóteses, como de suas variáveis, tiveram como base estudos anteriores que investigaram a relação, individualizada, de cada um dos sistemas com a GRH, são eles: (i) o Sistema Educacional e Laboral e práticas de GRH (Budhwar & Khatri, 2001); (ii) o Sistema Remuneratório e os nível hierárquicos (Pudelko & Harzing, 2007); o Sistema Laboral e o treinamento empresarial (Farndale & Paauwe, 2007); e, por fim, (iv) o Sistema de Governança e o nível de delegação (Brewster *et al.*, 2008). Logo, o Ambiente Institucional é considerado um construto antecedente da GRH (Paauwe & Boselie, 2003; Edwards & Kuruvilla, 2005; Zhu *et al.*, 2013). Assim, supõe-se que as características do Ambiente Institucional do tipo HME promovam mais similaridades do que diferenças entre as práticas de GRH das empresas que operam nesse contexto, independentemente da origem de suas sedes corporativas. Propõe-se como ***Hipótese 3-Há similaridade entre a GRH das empresas que operam no Ambiente Institucional do tipo HME independentemente de onde se localizam suas sedes corporativas e Hipótese 4-O Ambiente Institucional do tipo HME é positivamente relacionado com a GRH das empresas que operam no Brasil, independentemente da localização da sede: HME (H4a), CME(H4b) e LME (H4c).***

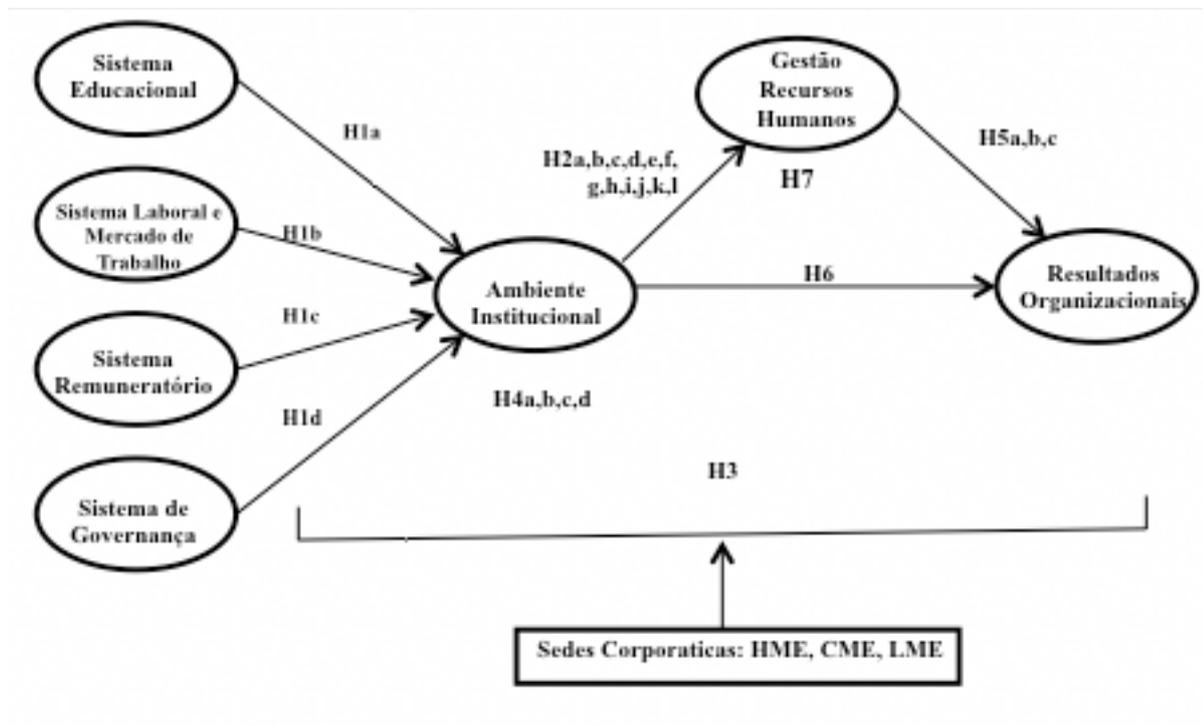
### **3. Gestão de Recursos Humanos e sua relação com os Resultados Organizacionais**

A integração entre as estratégias de recursos humanos e do negócio constitui-se, especialmente, por meio da representação da GRH no alto nível de tomada de decisão da organização (Brewster & Hegewisch, 1994), uma das principais portas de entrada das pressões oriundas do Ambiente Institucional. Assim, as políticas de GRH recebem diretamente as influências externas tornando seu desdobramento em sistema de práticas bastante relevante, por sua capacidade de influenciar a percepção do empregado sobre seu trabalho e contexto empresarial, conseqüentemente, afetando o resultado organizacional (Ehrnrooth & Björkman, 2012). Este é considerado, neste estudo, como um construto multidimensional, mais político do que científico, com múltiplos critérios de mensuração de sua efetividade (Ferris *et al.*, 1998), assim, investiga-se: ***Hipótese 5: A GRH é positivamente relacionada com os Resultados Organizacionais, independente da localização da sede das empresas (HME- 5a, CME - 5b e LME - 5c).***

Potencialmente, os resultados organizacionais é representado tanto por aspectos financeiros quanto aos relacionados à gestão das pessoas, tais como satisfação, comprometimento e intenção de sair. Assim, as determinações oriundas das regulamentações, do sistema educacional e das associações profissionais, constituintes do Ambiente Institucional, são absorvidas pelo sistema de práticas de GRH com vias a suportar a produtividade, lucratividade, participação no mercado, todos pertinentes ao construto resultados organizacionais (Ferris *et al.*, 1998; Hussain & Gunasekaran, 2002; Elnihewi, Fadzil & Mohamed, 2014). Nesse sentido, Boselie *et al.* (2005), ao analisarem publicações sobre a relação entre a GRH e resultado organizacional, entre 1994 e 2003, evidenciaram que esse são mediados ou moderados pela GRH e evidenciaram a necessidade de mais estudos empíricos que esclarecessem esse papel por parte desta. Assim, propõe-se que: ***Hipótese 6-O Ambiente Institucional do tipo HME é positivamente relacionado com os***

**Resultados Organizacionais das empresas que nele operam e Hipótese 7-A GRH é uma variável mediadora entre o Ambiente Institucional do tipo HME e os Resultados Organizacionais.**

As Hipóteses elaboradas neste artigo configuram o modelo teórico do estudo (Figura 1). Este contempla seis construtos de primeira ordem: Sistema de Governança, Sistema Laboral e Mercado de Trabalho, Sistema Educacional e Sistema Remuneratório, GRH e Resultados Organizacionais. E um de segunda ordem: Ambiente Institucional. Figura 1: Modelo Teórico do Estudo



#### 4. Metodologia

Dentro da abordagem quantitativa de natureza exploratória-descritiva (Hair *et al.* 2009), realizou-se uma *survey online* com 326 organizações. Parte destas possuem suas sedes corporativas localizadas no Brasil e as demais em diferentes Ambientes Institucionais, tais como do tipo CME e LME. Além disso, todas possuem área formal de GRH e são pertencentes à um universo de 22.052 estabelecimentos do cadastro da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2012). A coleta de dados foi feita em corte transversal, durou três meses do primeiro semestre de 2015, e iniciou-se com a aplicação do questionário padronizado e validado. Este é utilizado pelo *Cranfield Network*, grupo internacional de pesquisa presente em mais de 40 países, com sede na Inglaterra.

Após a operacionalização da técnica de *translation/back-translation* realizada com suporte e orientação de pesquisadores de *Cranfield*, realizou-se cinco pré-testes com ajustes semânticos. Ao término da coleta, a amostra foi dividida em três grupos segundo a tipologia do Ambiente Institucional, para suportar a análise dos dados, sendo: (i) 76% de empresas com sedes corporativas localizadas no ambiente tipo HME (Brasil), (ii) 12% do tipo CME e 8% de países LME.

A análise dos dados constituiu-se em duas etapas. Na primeira, testou-se a H3 por meio de análise bivariada via *software* estatístico SPSS versão 21. Para isso, aplicou-se a estatística qui-quadrado ( $\chi^2$ ), que indica a significância das diferenças entre a matriz observada e a matriz estimada (Hair *et al.*, 2009). Comparou-se as diferenças entre os valores das empresas com sede no ambiente do tipo HME versus as CME e LME, conjuntamente. Para a execução do teste, respeitaram-se as seguintes

premissas: (i) duas variáveis nominais e (ii) número de casos  $> 5$  (Hair *et al.*, 2009). Considerou-se como hipótese nula que as frequências observadas não são diferentes das frequências esperadas, logo, as variáveis são independentes não existindo diferença significativa entre os resultados dos grupos comparados no estudo. Já como hipótese alternativa, tomou-se que as frequências observadas são diferentes das frequências esperadas, assim, as variáveis não são independentes e a diferença é significativa entre os resultados obtidos.

Na segunda etapa, aplicou-se a análise multivariada para testar as demais hipóteses via modelagem de equações estruturais (PLS-SEM) (Hair Jr, Ringle & Sarstedt, 2014), fazendo uso do software SmartPLS 3. Essa foi escolhida pelo fato deste estudo ter como principal foco uma análise causal preditiva em situações de alta complexidade, mas com poucas informações teóricas disponíveis (Urbach & Ahlemann, 2010). Além disso, a técnica também permitiu testar a teoria inteira considerando toda a informação possível (Hair, 2009). Para a operacionalização da PLS-SEM respeitou-se as seguintes premissas: (i) se as comunalidades forem inferiores ou se o modelo incluir múltiplos construtos subidentificados (menos de 3 itens), então tamanhos amostrais mínimos de 300 ou mais são necessários para que sejam capazes de recuperar parâmetros da população, (ii) o tamanho mínimo da amostra deve ser dez vezes o maior número de caminhos estruturais direcionados a um determinado constructo latente no modelo estrutural (Hair, 2009).

**4.1 Variável dependente:** o construto Resultado Organizacional constituiu-se com um conjunto de variáveis baseadas em percepções, como um *esprit de corps* (Hair *et al.*, 2009), sobre qualidade do serviço, nível de produtividade, lucratividade, taxa de inovação, desempenho no mercado de ações e comportamento no mercado. Abrangeu as questões da seção V do questionário (escala tipo likert de cinco itens). A escolha das variáveis deu-se por meio dos estudos sobre a relação entre GRH e resultados organizacionais de Guest (1997), Gerhart *et al.* (2001) Guest *et al.* (2003); Fey *et al.* (2009).

**4.2 Variáveis independentes:** operacionalizado por meio da GRH e Ambiente Institucional (sistemas laboral e mercado de trabalho, de governança, educacional e remuneratório).

O construto GRH foi desenvolvido a partir do conceito de Boxall e Purcell (2011) citado no referencial teórico. Foram utilizadas da seção I: questão 4 (duas escalas bipolares que capturam o nível da pessoa responsável pela GRH na Diretoria ou equivalente), questão 6 (duas escalas bipolares sobre o nível da formalização da estratégia); questão 7 (escala likert em que as pontuações elevadas indicam alto grau de envolvimento da GRH na estratégia de negócio); questão 10 (duas escalas bipolares sobre o nível de sistema de informação de GRH); questão 11 (escala de quatro itens em que altos escores indicam alta avaliação da GRH). Da seção III, utilizou-se a questão 3 (duas escalas bipolares abrangendo quatro categorias sobre os dados de avaliação usados em decisões) e a questão 8 (escala de quatro itens em que as pontuações indicam o uso dos métodos de gestão de carreira adotadas em treze categorias). Essas variáveis foram escolhidas com base nos estudos de Kostova e Roth (2002); Brewster (2006, 2008) e Gunnigle *et al.* (2002).

O Sistema Laboral e Mercado de Trabalho é representado pelas variáveis utilizadas nos estudos de Hall e Soskice (2001, 2006), Whitley (1999), Schneider (2008, 2013) e Budhwar e Khatri (2001). Utilizou-se: questão 1 da seção II (escala de cinco itens em que as pontuações elevadas indicam alto grau de mudanças de empregados), questão 1 da seção V (escala de sete itens em que as pontuações altas indicam elevada proporção de empregados sindicalizados); questão 7 da seção V (escala de quatro itens em que as pontuações elevadas indicam alta comunicação dos empregados para com a gestão) e questão 10 da seção VI (indica o volume de negócios anual).

O Sistema de Governança foi representado pela questão 6 da Seção V (três itens em que as pontuações indicam quais categorias de empregados são formalmente informados sobre a estratégia de negócios, desempenho financeiro e organização do trabalho). Essas variáveis sustentam-se pelos

trabalhos de Brewster *et al.* (2008); Whitley (1999), Schneider (2008, 2013) e Fenton-O’Creevy *et al.* (2008).

O Sistema Educacional teve suas variáveis definidas com base nos estudos de Hall e Soskice (2001, 2006), Whitley (1999), Schneider (2008, 2013) e Farndale e Paauwe (2007). Da seção II selecionou-se a questão 3 (onze escalas bipolares abrangendo quatro categorias que capturam os principais elementos dos métodos de recrutamento); da seção III a questão 5 (escala de três itens em que as altas pontuações indicam elevado investimento em treinamento e os dias de treinamento por ano referente a três categorias profissionais); e a questão 8 (escala de quatro itens em que as pontuações elevadas o nível de adoção de métodos de gestão de carreira distribuídos em quatorze categorias).

O Sistema Remuneratório constituiu-se utilizando da seção IV as seguintes questões: questão 1 (escala de quatro itens em que as pontuações indicam o nível de pagamento em cinco categorias); questão 2 (escala de quatro itens em que as pontuações indicam o tipo de remuneração flexível e benefícios em nove categorias). Tais variáveis baseiam-se nas pesquisas de Hall e Soskice (2001, 2006), Whitley (1999), Schneider (2008, 2013) e Pudelko e Harzing (2007).

Tanto as variáveis dependentes quanto as independentes apresentam ausência de um padrão de escalas, portanto, efetivou-se um tratamento prévio às análises, conforme recomendação de D’Innocenzo (2015).

## **5. Apresentação e discussão dos resultados da análise bivariada**

Com relação à H3, esperava-se um movimento de similaridade das práticas de GRH entre os diferentes grupos comparados. Isso porque, a teoria conduz ao entendimento da homogeneização da gestão quando em um mesmo ambiente, em decorrência das pressões do contexto nacional (Brewster *et al.*, 2008). Como resultados, algumas similaridades foram encontradas, evidenciando que, independentemente do local da sede das empresas, estas mostram-se em conformidade com as regras formais e informais, especialmente, no que tangem os elementos do Sistema Laboral e Mercado de Trabalho do ambiente do tipo HME. Além disso, essa é uma estratégia na busca por eficiência e legitimidade (Brewster *et al.*, 2008 ). Esses achados também alinham-se à teoria do Sistema Nacional de Negócios, de Whitley (1999).

Entretanto, evidenciaram-se diferenças significativas entre a GRH das empresas com sede localizada no Brasil e as com sedes corporativas em outros ambientes institucionais (Farndale *et al.*, 2008; Gooderham *et al.*, 1999). As empresas com sede corporativa localizada fora do Brasil possuem: (i) área de GRH mais estratégica pois sua representação no Conselho é maior e, também, significativa (para  $\alpha=0,05$ ,  $\chi^2=7,018>3,84$  - 1gl), (ii) demonstram ter um enfoque maior na avaliação de desempenho dos profissionais de nível intermediário ( $\chi^2$  para  $\alpha=0,05$ ,  $\chi^2=5,433>3,84$  - 1gl); (iii) mais foco nos plano de sucessão (para  $\alpha=0,05$ ,  $\chi^2=19,017>9,487$  - 4gl); (iv) maior valorização dos profissionais de nível intermediário com base em remuneração ( $\chi^2=18,318>3,84$ -1gl). Já as empresas com sede no Brasil mostram-se diferenciadas em termos de benefícios flexíveis para gestores ( $\alpha=0,05$ , em que  $\chi^2=3,84=3,84$ - 1gl), intermediários ( $\chi^2=9,219>3,84$  - 1gl), e os operacionais ( $\chi^2=9,186>3,84$  -1gl).

Em suma, quando há similiaridades de práticas, entende-se que as empresas com sedes localizadas fora do Brasil estão em conformidade com as regras formais e informais referentes ao Sistema Laboral e Mercado de Trabalho do Ambiente Institucional do tipo HME, buscando eficiência e legitimidade (Brewster *et al.*, 2008). Em contrapartida, as diferenças significativas evidenciam a influência das pressões institucionais oriundas de outros tipos de Ambientes Institucionais, em consonância com os estudos de Brookes *et al.*, (2011); Mayrhofer *et al.*, (2012) e Kramar e Parry

(2014). Portanto, a natureza e a extensão da adoção de práticas locais respondem às determinações das instituições reguladoras, estruturas de propriedade e do licenciamento com parceiros locais (Davis *et al.*, 2000).

## 6. Apresentação e discussão dos Resultados da análise multivariada

A SEM-PLS foi utilizada para testar as hipóteses 1, 2, 4, 5, 6 e 7, todas referentes às relações descritas no modelo teórico (Figura 1). Há autores que aplicam o *Goodness of fit* (GoF), como uma medida para avaliar o modelo; entretanto, Henseler e Sarsted (2012) demonstram que ele não tem poder de distinguir modelos válidos de não válidos. Desta forma, optou-se por não utilizar esse indicador.

Com relação a Confiabilidade Composta (CC), todos os construtos apresentaram valores satisfatórios  $CC > .60$ , considerado adequado para pesquisas sociais (Hair *et al.*, 2014). Os valores dos Alphas de Cronbach ( ) foram acima do recomendado pela literatura (  $> .70$ ), exceto o construto sistema educacional (.61), considerado aceito em estudos exploratórios (Hair *et al.*, 2009). A Variância Média (AVE) dos construtos mostrou-se dentro dos parâmetros esperados ( $AVE > .50$ ). Diante de tais achados (Tabela 2), assumiu-se a convergência do modelo teórico (Hair *et al.*, 2014).

Tabela 2: Indicadores de confiabilidade dos construtos

Construto	Confiabilidade	Alpha Cronbachs	Variância Média
Sistema Laboral e Mercado de trabalho (SLT)	.841	.750	.572
Sistema Educacional (SE)	.793	.613	.561
Sistema Remuneratório (SR)	.897	.868	.521
Sistema de Governança (SG)	.852	.769	.591
Gestão Recursos Humanos (GRH)	.828	.723	.546
Resultados Organizacionais (RO)	.833	.729	.554

A validade discriminante evidenciada seguiu, em sua análise, os procedimentos sugeridos por Fornell e Larcker (1981) e os valores são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: - Indicadores de validade discriminante dos construtos

	AI	GRH	RO	SE	SLT	SR	SG
AI	.520						
GRH	.659	.739					
OR	.185	.217	.745				
SE	.583	.516	.222	.749			
SLT	.664	.569	.201	.374	.756		
SR	.774	.356	.058	.261	.221	.722	
SG	.678	.469	.107	.266	.369	.298	.769

A análise do Coeficiente de Determinação (R<sup>2</sup>) para os construtos Ambiente Institucional (R<sup>2</sup>=.598) e GRH (R<sup>2</sup>=.437) são bastante satisfatórios (Hair *et al.*, 2009). Já o construto Resultado Organizacional (R<sup>2</sup>=.05) é relativamente baixo, considerando a existência de outras variáveis que ajudariam a explicá-lo. Com relação ao Tamanho do Efeito (f<sup>2</sup>), observa-se que os maiores efeitos sobre o Ambiente Institucional advém do sistema remuneratório (1.49), governança (.85), laboral (.79) e educacional (.52). O efeito do Ambiente Institucional é significativo em GRH (.78), enquanto que o efeito deste em Resultados Organizacionais é baixo. No que tange a Relevância Preditiva (Q<sup>2</sup>), constatou-se que o construto com maior predicabilidade em GRH é o sistema remuneratório (.31), seguido pelo de governança (.27), o laboral (.241), HRM (.228) e, por fim, o educacional (.177). A GRH mostrou-se com fraca preditividade com relação a Resultados Organizacionais (.023). Dessa forma, conclui-se que a H1 é válida, ou seja, *Os construtos Sistema Educacional (H1a), Sistema Laboral e Mercado de Trabalho (H1b), Sistema Compensatório (H1c) e Sistema de Governança (H2d) são positivamente relacionados com o Ambiente Institucional do tipo HME.*

Para os testes das H2 (a,b,c,d,e,f,g,h,i,j,k,l), H4 (a,b,c) e H5 (a,b,c) optou-se pela técnica de análise multi-grupo via *bootstrapping* disponível no SmartPLS3, para que se pudesse analisar, comparativamente, a amostra segundo o tipo de ambiente institucional (HME, LME e CME), conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 – Análise multi-grupo

	Coeficientes				Valor t			
	Amostr a total	HME Brasil	CME	LME	Amostr a total	HME Brasil	CME	LME
SE->AI	.583***	.617***	.402**	.533*	12.872	11.398	3.200	2.180
SLT->AI	.665***	.693***	.625***	.768***	12.872	14.274	4.797	6.904
SR->AI	.774***	.746***	.843***	.782***	17.172	12.105	8.776	6.296
SG->AI	.678***	.671***	.680***	.496*	16.742	13.398	6.612	2.190
AI -> GRH	.661***	.649***	.710***	.638*	22.250	17.363	7.613	2.522
AI -> RO	.073 ns	.100 ns	.241 ns	-.039 ns	.902	1.087	0.773	0.120
GRH -> RO	.171*	.177*	-.242 ns	.639**	2.115	1.984	0.678	2.579

\*\*\* p<.001; \*\* p<.01; \* p<.05; ns : not significant

Em geral e de forma sucinta, apresenta-se na Tabela 4 que os resultados destaca o sistema remuneratório (.77) como sendo o construto de maior impacto positivo no Ambiente Institucional, seguido do de Governança (.67), Sistema laboral (.66) e o Educacional (.58), todos em nível de p <.001. O Ambiente Institucional tem um impacto significativo na GRH (.66, p <.001), assim como esta afeta positivamente os Resultados Organizacionais (.17, p <.05).

Chama a atenção o menor impacto na GRH ser o do Sistema Educacional, contudo, Schneider (2008) considera que um dos motivos para a baixa qualificação dos profissionais em países do tipo HME, resulta da articulação entre os conglomerados familiares e as multinacionais que dominam o Mercado para enfrentar dilemas de financiamento e aquisição de tecnologia. Esses dilemas, grande parte oriundos da dificuldade de financiamento, desestimulam as empresas a investirem em esforços de qualificação, num processo que se reforça mutuamente.

Considera-se razoável o Sistema Remuneratório aparecer como o mais alto impacto. Isso porque o Brasil, como uma economia de mercado tipo HME, tem a legislação como aspecto controlador do composto remuneratório das organizações, por exemplo, a definição do valor do salário mínimo e a Lei de distribuição de Lucros. Isso significa que, provavelmente, a relação encontrada entre o Sistema Remuneratório com a GRH situa-se no espaço de manobra que as empresas possuem para lidar com as restrições legais; logo, a importância do bônus (Peng *et al.*, 2009). O Ambiente Institucional restringe por um lado e abre a oportunidade da prática do bônus por outro, o qual compensa as restrições e auxilia na atração e retenção de profissionais.

Portanto, validou-se a H4 (a), ou seja, *O Ambiente Institucional do tipo HME é positivamente relacionado com a GRH das empresas independente da sede localizar-se em países de economia do tipo CME (H4b) e do tipo LME (H4c). Bem como, a H2, em que os sistemas constituintes do Ambiente Institucional (educacional, laboral e mercado de trabalho, remuneratório e de governança) do tipo HME são positivamente relacionados com a GRH das empresas independentemente da localização de suas sedes, no caso no Brasil (H2a, b, c, d), em países de economia do tipo CME (H2e, f, g, h) e do tipo LME (H2i, j, k, l).*

Com relação à Hipótese 5, se a *GRH é positivamente relacionada com os Resultados Organizacionais independente da localização da sede das empresas*, os resultados da Tabela 4 indicam que das três hipóteses, apenas a 5b não foi validada (.24, GRH -> RO em CME). Uma das explicações possíveis para tal resultado é o fato de que, quando as práticas “encaixam-se” aos elementos do ambiente de um país, tendem a apresentar uma relação positiva com o desempenho de subsidiárias de multinacionais (Fey *et al.*, 2009) o que, provavelmente, acontece com as empresas com sede no Brasil e em ambientes do tipo LME. Já em países de economia do tipo CMEs, praticamente não existe distinção entre as práticas das empresas nacionais e estrangeiras, porque todas as organizações estão sujeitas a forte regulação (Farndale *et al.*, 2008). Assim, esse rígido controle regulamentar, por parte da matriz, unido à pressão por adaptação das práticas de GRH ao ambiente HME, pode afetar a percepção de Resultados Organizacionais.

Observa-se, na Tabela 4, que não há efeito direto do Ambiente Institucional do tipo HME sobre os Resultados Organizacionais (AI -> RO, .073) invalidando a H6 e validando a H7 (GRH -> RO), ou seja, *a GRH é uma variável mediadora entre o Ambiente Institucional e os Resultados Organizacionais*. A despeito de qualquer crítica que se faça em relação ao uso de percepção e não de variáveis mais diretas no construto Resultados Organizacionais, destaca-se como contribuição a relevância da GRH dentro do alcance dos objetivos de um negócio. Em outras palavras, a GRH absorve as demandas oriundas do Ambiente Institucional por meio do desenho de práticas que orientam os profissionais em direção aos objetivos estratégicos, influenciando seus resultados. Para isso, precisa envolver-se na arena das decisões político-estratégicas, pois é nesse espaço onde se define o rumo da empresa. Esse resultado corrobora com os estudos de Tzafrir e Gur (2007) e de Alsughayir (2014), ambos demonstraram a importância da GRH como um papel central nas relações entre a gestão da organização e seus empregados com foco na sustentação dos Resultados Organizacionais.

## **7. Considerações finais**

Este artigo teve por objetivo verificar o impacto do Ambiente Institucional brasileiro do tipo mercado hierárquico (HME) na Gestão de Recursos Humanos (GRH) de empresas com sedes corporativas localizadas em Ambientes Institucionais do tipo coordenado (CME) e liberal (LME), bem como suas relações com os Resultados Organizacionais. Ao testar sete hipóteses, em uma amostra de 326 empresas, respondeu-se às questões motivadoras deste estudo, são elas:

Em que medida o ambiente institucional do Brasil (HME) impacta no desenho de práticas de GRH dos diversos tipos de empresas que nele operam? A pressão do ambiente HME homogeniza essas práticas? Ao verificar o impacto da economia do tipo mercado hierárquico (HME) na GRH de empresas com sedes corporativas oriundas de diferentes tipologias, identificou-se similaridades na maioria das práticas de GRH (hipótese 3). Por outro lado, também evidenciou-se diferenças significativas relacionadas à aspectos críticos da GRH, tais como práticas de carreira, sucessão e remuneração. Entendeu-se que esses achados estão condicionados, concomitantemente, à margem de manobra possibilitada pelas características do ambiente brasileiro e pelas determinações de diferentes naturezas econômicas, provenientes dos locais onde as sedes estão estabelecidas. Logo, trata-se de uma “similaridade-dissimilar”, conceituada por Pail *et al.* (2011) como uma *crossvergence* (Paik *et al.*, 2011) ou convergência divergente (Tanure *et al.*, 2007). Para os autores, esta resulta da junção: dos pilares institucionais cognitivo- cultural que as empresas consideram ao desenvolver compromissos em suas práticas de GRH; a convergência enraizada em pilares institucionais normativos que promovem a imitação; e a divergência dos pilares institucionais reguladores via cumprimento dos requisitos legais do ambiente.

Os sistemas constituintes do ambiente HME afetam a GRH das diversas empresas da amostra de forma diferenciada? A validação da relação entre o Ambiente Institucional do tipo HME com todos os seus sistemas constituintes e com a GRH, independentemente do local onde se localizam as sedes corporativas, (hipóteses 1, 2 e 4) provoca a discussão sobre as fronteiras do campo de estudos e abordagens relevantes às investigações sobre estratégia de pessoas. Os resultados demonstram a importância e a necessidade de ampliar as narrativas para além das práticas por si só, ou mesmo, das *best practices*, buscando maior embasamento das análises em abordagens contextuais e integrativas.

E a GRH afeta os resultados organizacionais? Em caso afirmativo, há diferentes impactos segundo o local da sede corporativa? E quanto aos resultados organizacionais, estes chegam a ser diretamente afetados pelo Ambiente Institucional do tipo HME? Observou-se que o impacto da GRH varia segundo a localização das sedes corporativas (hipóteses 5, 6 e 7). No caso das empresas com sede em contextos do tipo HME e LME, observou-se um impacto significativo. Isso não se reproduz ao tratar-se das com sede em ambientes do tipo CME. Além disso, destaca-se o papel de mediador da GRH, ou seja, as características ambientais do tipo HME, presente no Brasil, não são capazes de influenciar diretamente os resultados organizacionais, necessitando de intermediação.

### **7.1 Contribuições, limitações e sugestões de pesquisas**

Acredita-se ter ampliado as pesquisas sobre o modo de gerir pessoas nos países emergentes, contribuindo para suprir a lacuna na produção científica sobre GRH nesses locais (Budhwar & Debrah, 2003; Gao *et al.*, 2010). Além disso, os resultados podem promover novos debates sobre o papel estratégico da GRH para a manutenção da vantagem competitiva, inicialmente pelo seu papel mediador e seus efeitos sobre os resultados organizacionais. Posteriormente, pela sua relação com o ambiente onde a empresa está inserida, inclusive fazendo uso da teoria institucional. Também agrega argumentos e evidências à discussão sobre os dilemas de gestão que envolvem as decisões sobre o quanto padronizar e o quanto customizar os processos e práticas, tema esse que parece estar despertando, cada vez mais, o interesse da comunidade acadêmica.

Com relação às contribuições aos práticos, espera-se que os gestores de recursos humanos e de empresas, independentemente da localização das sedes corporativas das empresas onde atuam, considerem, ao configurar os modelos de gestão de pessoas, as complementariedades existentes entre os sistemas constituintes do Ambiente Institucional do tipo HME, como forma de aumentar a legitimidade e, possível competitividade do negócio.

Especialmente aos profissionais que atuam na área de GRH, são endereçadas reflexões sobre a suficiência, a priorização e os critérios utilizados na escolha de quais sistemas externos ao contexto organizacionais devem ser considerados para o desenho de práticas de gestão. Nessa mesma perspectiva, cabe, também, como contribuição dos achados do estudo, um último questionamento, o referente a quais seriam as competências necessárias aos profissionais em prol de uma atuação direcionada à uma abordagem mais institucional, contextual e integrativa da gestão de pessoas.

Como limitações, reconhece-se o risco de enviesamento dos resultados por serem os representantes da GRH das organizações os próprios respondentes do estudo. Como forma de lidar com essa situação, optou-se pela adoção de questões fechadas na *survey*, com claras categorias mutuamente exclusivas. Procedimento adotado por todos da Rede Cranet. Além disso, faz-se necessário levantar considerações em relação ao questionário. Este, por ser padronizado, impossibilitou e, em certa circunstância, dificultou o processo de análise. Uma lista de oportunidades de melhorias foi enviada à coordenação da Rede Cranet como tentativa de aprimoramento. Finalmente, como o foco deste estudo está na GRH em empresas que atuam no Ambiente Institucional brasileiro, não será possível contribuir empiricamente para o debate mais amplo sobre outros países.

Com relação ao uso de diferentes métodos de pesquisa, propõe-se a investigação do Ambiente Institucional brasileiro por meio da abordagem qualitativa, a qual costuma ser sugerida na literatura como um método-chave para estudos de GRH (Kaufman, 2007), quando utilizadas análises institucionais. Com relação à delimitação temporal do estudo, sugere-se sua continuidade por meio de uma investigação longitudinal.

## Referências

- Alsughayir, A.(2014) Human Resource Strategies as a Mediator between Leadership and Organizational Performance. *International Business Research*, 7(3).
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Boxall, P. & Purcell, J.(2011) *Strategy and Human Resource Management*. United Kingdom: Palgrave MacMillan.
- Brasil. Ministério do Trabalho. RAIS – Relação Anual de Informações Sociais.
- Brewster, C. (1995) Towards a european model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1-21.
- Brewster, C. (2006).Comparing HRM policies and practices across geographical borders In: Stahl, G.; Bjorkman, I., *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Brewster, C. (2007) Comparative HRM: European views and perspectives. *The international journal of human resource management*, 18 (5), 769-787.
- Brewster, C. & Hegewisch, A. (Org.) (1994). *Policy and practice in european human resource management: The Price Waterhouse cranfield survey*. London: Routledge. Brewster, C., Wood, G., & Brookes, M. (2008). Similarity, isomorphism or duality? Recent survey evidence on the human resource management policies of multinational corporations. *British Journal of Management*, 19(4), 320-342.
- Budhwar, P. S. & Debrah, Y. A. (2003) *Human resource management in developing countries*. New York: Routledge.
- Budhwar, P. S.& Khatri, N. (2001) A comparative study of HR practices in Britain and India. *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 800-826.

- Davis, P. S., Desai, A. B., & Francis, J. D. (2000). Mode of international entry: An isomorphism perspective. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 239-258.
- 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), 1-21.
- Ehrnrooth, M. & Björkman, I. (2012). An integrative HRM process theorization: Beyond signalling effects and mutual gains. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1109-1135.
- Elnihewi, I.; Fadzil, F. H. & Mohamed, R. (2014) The effect of institutional factors on the organizational performance through performance measures of commercial banks in Libya. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 635-640.
- Farndale, E. & Paauwe, J. (2007) Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 355-375.
- Farndale, E., Brewster, C., & Poutsma, E. (2008). Coordinated vs. liberal market HRM: the impact of institutionalization on multinational firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2004-2023.
- Fenton-O'Creevy, M., Gooderham, P., & Nordhaug, O. (2008). Human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia: centralisation or autonomy?. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 151-166.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management- organization effectiveness relationship. *Human resource management review*, 8(3), 235- 264.
- Fey, C. F., Morgulis-Yakushev, S., Park, H. J., & Björkman, I. (2009). Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*, 40(4), 690-712.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), p. 39-50.
- Gao, G. Y., Murray, J. Y., Kotabe, M., & Lu, J. (2010). A “strategy tripod” perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 377-396.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., Gerhart, B., & Delery, J. E. (2001). Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 54(4), 875- 901.
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (1999). Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 507-531.
- Guest, D. E. (1997) Human resource management and industrial relations. *Journal of management Studies*, 24(5), 503-521, 1997.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British journal of industrial relations*, 41(2), 291-314.
- Gunnigle, P., Murphy, K. R., Cleveland, J. N., Heraty, N., & Morley, M. (2002). Localization in human resource management: Comparing American and European multinational corporations. *Advances in Comparative International Management*, 14, 259-284.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). Análise multivariada de dados. Bookman Editora.

- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications.
- Hall, L., & Torrington, D. (1998). Letting go or holding on—the devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8(1), 41-55.
- Hall, P. A., & Soskice, D. (2003). Varieties of capitalism and institutional complementarities. In *Institutional Conflicts and Complementarities* (pp. 43-76). Springer US.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 1-16.
- Hussain, M., & Gunasekaran, A. (2002). An institutional perspective of non-financial management accounting measures: a review of the financial services industry. *Managerial Auditing Journal*, 17(9), 518-536.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2006). Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1223-1253.
- Kaufman, B. E. (2007). *The development of HRM in historical and international perspective*. In: WRIGHT, P. et al. (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of management journal*, 45(1), 215-233.
- Kramar, R., & Parry, E. (2014). Strategic human resource management in the Asia Pacific region: similarities and differences?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(4), 400-419.
- 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.
- Ministério Do Trabalho E Emprego. Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). Disponível em: <<http://www.rais.gov.br/>>.
- Morgan, G., & Kristensen, P. H. (2006). The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism. *Human relations*, 59(11), 1467-1490.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging ‘strategic HRM’ and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56-70.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262.
- Paik, Y., Chow, I. H. S., & Vance, C. M. (2011). Interaction effects of globalization and institutional forces on international HRM practice: Illuminating the convergence– divergence debate. *Thunderbird International Business Review*, 53(5), 647-659.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *The Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63-81. Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- Pudelko, M., & Harzing, A. W. (2007). Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, 46(4), 535-559.

- Schneider, B. R. (2008). Comparing capitalisms: liberal, coordinated, network, and hierarchical varieties. *Copy: Northwestern University*, 37.
- Schneider, B. R. (2009). Hierarchical market economies and varieties of capitalism in Latin America. *Journal of Latin American Studies*, 41(03), 553-575. Reprinted In: Wilson, G.; Maguire, M. (Org.) *Business and Government: Critical Perspectives.*: Routledge, 2013.
- Schneider, B. R. (2015). *The developmental state in Brazil: Comparative and historical perspectives*. *Revista de Economia Política*, 35(1), 114-132.
- Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil. *Rio de Janeiro: Campus*.
- Tzafrir, S. S., & Gur, A. B. (2007). HRM practices and perceived service quality: The role of trust as a mediator. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(2), 1-20.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *JITTA: Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5.
- Whitley, R. (1999). *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*. OUP Oxford.
- Zhu, C. J., Cooper, B. K., Thomson, S. B., De Cieri, H., & Zhao, S. (2013). 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*, 24(15), 2985-3001.